

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Tóth Janka

Szeged, 2025

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTANI DOKTORI ISKOLA

**A KETTŐS ELKÖTELEZŐDÉSBŐL SZÁRMAZÓ FESZÜLTSÉGEK A
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN**

Doktori értekezés

Témavezető:

Dr. habil. Málovics Éva
egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Készítette:

Tóth Janka
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

Szeged, 2025

KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

Először is köszönöm témavezetőmnek, *Málovics Évának* a sok biztatást, és hogy tudásával, hasznos tanácsaival mindvégig támogatott a dolgozat megírásában.

Köszönöm *Málovics Györgynek*, hogy hasznos szakmai tanácsokkal látott el és tartotta bennem a lelket a dolgozat megírása során.

Köszönöm *Repisky Máténak* a közös kutatásaink alatt szerzett tudást, illetve, hogy tanácsért bármikor fordulhattam hozzá.

Köszönöm *Hetesi Erzsébetnek* a Kutatóműhelyeken és egyéb fórumokon adott hasznos tanácsait.

Köszönöm a Gazdaságtudományi Kar és a Közgazdaságtani Doktori Iskola vezetőségének, valamint ügyintézőinek támogatását és rugalmasságát abban, hogy tanulmányaim alatt, valamint a két gyermekem születésekor felmerülő passzív félélévekkel kapcsolatban, mindvégig segítettek és támogattak.

Köszönöm interjúalanyaimnak, hogy részt vettek a kutatásomban.

Köszönöm mindenkinek, aki támogatta a kutatásomat, legyen szó interjúalany ajánlásáról, interjú begépeléséről, hasznos észrevételekről egy kutatói fórumon vagy konferencián.

Végül, de nem utolsó sorban, köszönöm *Családomnak*, hogy segítettek és támogattak, amiben csak tudtak. Anyukámnak és Apukámnak, hogy annak idején lehetőségem volt a felsőoktatásban tanulni és szert tenni a szükséges alapismeretekre. Férjemnek, hogy azt mondta képes vagyok rá. Gyermekeimnek, Flórának és Tóbiásnak, hogy vannak és hogy inspirálnak. Szüleimnek, Évának és Jánosnak, valamint Zitának, Kingának és Katinak, hogy jó helyen tudhattam a gyerekeket, ha szükség volt rá.

A dolgozatot Szüliemnek ajánlom.

Táblázatok jegyzéke	3
Ábrák jegyzéke	6
1. Bevezetés.....	7
1.1. A téma aktualitása	7
1.2. Kutatási kérdés és módszertan	9
1.3. A disszertáció struktúrája	10
2. A társadalmi vállalkozások.....	12
2.1. A társadalmi vállalkozások koncepciója	12
2.1.1. Kísérlet a társadalmi vállalkozások meghatározására	12
2.1.2. Különbségek a társadalmi vállalkozások megközelítései közt.....	17
2.1.3. A társadalmi vállalkozás koncepció narratívái.....	19
2.1.4. Társadalmi vállalkozások gazdasági szektorok szerint	27
2.1.5. A társadalmi vállalkozások tipizálása	30
2.2. A társadalmi vállalkozások a világban és hazánkban	32
2.2.1. A társadalmi vállalkozások története a világban	33
2.2.2. A társadalmi vállalkozások története hazánkban	36
2.2.3. A társadalmi vállalkozások főbb hazai jellemzői	39
2.3. Összegzés	47
3. A társadalmi vállalkozások célrendszere és az abból fakadó feszültségek	50
3.1. A társadalmi vállalkozások célrendszere	50
3.2. A célrendszerből fakadó feszültségek	55
3.2.1. Feszültségek megjelenése a kettős célrendszer nyomán	55
3.2.2. A célrendszerből fakadó feszültségek a „hagyományos” értelemben vett vállalkozások esetén	56
3.2.3. Célrendszerből fakadó feszültségek társadalmi vállalkozások esetén.....	62
3.2.4. A célrendszerből fakadó feszültségek lehetséges kezelési módjai.....	74
3.3. Összegzés	75
4. A kutatás módszertana.....	78

4.1.	Munkadefiníciók meghatározása	79
4.2.	Adatgyűjtés menete	81
4.3.	Sokaság, minta bemutatása	84
4.4.	Elemzés menete.....	83
5.	Eredmények.....	85
5.1.	A társadalmi vállalkozások hazai környezete, szerepe	85
5.2.	Kettős célrendszer és abból fakadó feszültségek	92
5.3.	Azonosított feszültségcsoportok	95
5.3.1.	Humán erőforrással kapcsolatos feszültségek	99
5.3.2.	Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek	115
5.3.3.	Növekedés és siker kapcsán felmerülő feszültségek	124
5.3.4.	Szervezeti kultúrával kapcsolatban felmerülő feszültségek	131
5.4.	Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése	137
6.	Következtetések.....	145
7.	Irodalomjegyzék	149

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	
A társadalmi vállalkozás koncepció néhány definíciója.....	13
2. táblázat:	
Többes célrendszerből fakadó feszültségek konvencionális vállalkozások esetén.....	58
3. táblázat:	
A társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségek.....	64
4. táblázat:	
A mintában szereplő társadalmi vállalkozások bemutatása.....	86
5. táblázat:	
A mintában szereplő szervezetek vizsgálata társadalmivállalkozás-definíciók szerint.....	90
6. táblázat:	
A kutatás során azonosított feszültségcsoportok megjelenése interjúalanyonként.....	98
7. táblázat:	
Humán erőforrással kapcsolatos feszültségek.....	100
8. táblázat:	
Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....	105
9. táblázat:	
Elköteleződéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....	109
10. táblázat:	
Szükséges kompetencia biztosításával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....	111

11. táblázat:

Szervezeti összetétellel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....113

12. táblázat:

Humán erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában – összegzés.....115

13. táblázat:

Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek.....115

14. táblázat:

Támogatásoknak való kiszolgáltatottsággal kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....119

15. táblázat:

Befektetők vonzásával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....120

16. táblázat:

Árképzéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....122

17. táblázat:

Pénzügyi erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....124

18. táblázat:

Növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek.....125

19. táblázat:

Optimális mérettel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....127

20. táblázat:

Új technológiák és termékek bevezetésével kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában130

21. táblázat:

Eredmények mérhetőségével kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....131

22. táblázat:

Szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek.....132

23. táblázat:

Etikus működéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....136

24. táblázat:

Demokratikus döntéshozatallal kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában.....136

Ábrák jegyzéke

1. ábra:

A társadalmi vállalkozások elhelyezkedése, a piaci, a harmadik és az állami
szektorok rendszerében.....28

2. ábra:

A társadalmi vállalkozások intézményekből (institutional trajectories) származtatott
típusai.....30

3. ábra:

A társadalmi vállalkozások küldetés alapú csoportosítása.....32

4. ábra:

A társadalmi vállalkozások működésében, a kettős elköteleződésből fakadóan
jelentkező feszültségek.....96

1. Bevezetés

A napjainkra jellemző társadalmi problémák - mint például a tartós szegénység, a strukturális munkanélküliség, a kirekesztés, az ökológiai válság vagy az egészségügyi és oktatási egyenlőtlenségek –, olyan komplex rendszerszintű problémák, amelyekre nincs egyszerű, lineáris megoldás (Rittel és Webber, 1973). Ezek a problémák gyakran túlmutatnak egyetlen szektor hatáskörén vagy kompetenciáján, és a hagyományos piaci, állami vagy civil válaszok önmagukban nem elegendők vagy nem elég rugalmasak a hatékony kezeléshez. E problémák megoldásához tehát interdiszciplináris, szektorközi és innovatív megközelítések szükségesek (Kania és Kramer, 2011; Nicholls, 2006). A társadalmi vállalkozások olyan hibrid szervezeti formák, amelyek a piaci, állami és civil logikák metszéspontjában helyezkednek el. E sajátos pozíciójuk révén képesek lehetnek integrálni a piaci szektor hatékonyságát és üzleti szemléletét, a civil szféra értékalapúságát és társadalmi beágyazottságát, valamint az állami szereplők által biztosított jogi és intézményi kereteket. Ezáltal szektorközi, adaptív és innovatív megközelítéseket kínálhatnak a társadalmi problémák kezelésére – különösen helyi szinten (Defourny és Nyssens, 2010b). E szervezetek segítése és életben maradásuk támogatása tehát kiemelt fontosságú: a társadalmi vállalkozások hozzájárulhatnak az uralkodó társadalmi és gazdasági rendszerek átalakulásához és „emberközpontúbbá” tételéhez. Példát mutathatnak más vállalkozásoknak, vállalkozóknak és a döntéshozóknak egyaránt. A dolgozat e vállalkozások mélyebb megértéséhez kíván hozzájárulni, bízva abban, hogy a koncepció egyre inkább elterjed majd a világban és hazánkban egyaránt.

1.1. A téma aktualitása

A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek egyszerre bírnak társadalmi célokkal és törekednek a gazdasági önfenntartás elérésére (Siegner et al., 2018). A társadalmi vállalkozók olyan magánszemélyek, akik társadalmi vállalkozást indítanak vagy vezetnek (Bosma et al., 2016). A társadalmi vállalkozások célrendszere kettős: egyszerre gazdasági (piaci) és társadalmi (szociális). Ezeknek a szervezeteknek egyszerre szükséges üzletileg fenntarthatónak lenni és megoldást kínálni egy aktuális társadalmi problémára (Barraket et al., 2016; Roh, 2016; Szemán, 2017). A társadalmi vállalkozás egy olyan hibrid modell, ahol az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak (Mason és Doherty, 2016; Jenner, 2016;

Smith et al., 2013; Primecz et al., 2021). Az egymással gyakran ellentétes, egyidőben nem megvalósítható célok, az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során. Ezek a célrendszer struktúrájából fakadó feszültségek, a társadalmi vállalkozások központi meghatározói (Doherty et al., 2014, Smith et al., 2013).

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatosan nő (Cukier et al., 2011; Mason és Doherty, 2016; Sastre-Castillo et al., 2015) és hazánkban is egyre nagyobb kutatói figyelmet kap a témakör (Agárdi - Török, 2020; Bereczk et al., 2018; Bereczk - Bartha, 2019; Bozsik et al., 2019; Hubai, 2019; Kiss, 2024; Kiss et al., 2020; Krátki - Kiss, 2021; Primecz et al., 2019; Primecz et al., 2021; Putzer - Bányai, 2019; Takács, 2021a, 2021b; Török - Agárdi, 2020). A társadalmi vállalkozások meghatározásával és általános megértésével (Abu-Saifan, 2012; Borzaga - Solari, 2004; Borzaga et al., 2012; Dess - Anderson, 2003, 2006; Defourny - Nyssens, 2010a, 2010b; Mihály, 2017; Van Ryzin et al., 2009), a sikeres társadalmi vállalkozói karakter vizsgálatával (Sastre-Castillo et al., 2015; Yitshaki - Kropp, 2016), a működésükre jellemző nehézségek, és sikerességüket befolyásoló tényezők feltárásával (Bereczk - Bartha, 2019; Borzaga - Solari, 2004; Jenner, 2016; Sharir - Lerner, 2016; Szűcsné Markovics - Sasvári, 2015; Tóth et al., 2011; Varga 2015) számos empirikus kutatás foglalkozott.

Kiss (2024) kísérletet tett a társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetéhez kapcsolódó szakirodalom szisztematikus áttekintésére és a kapcsolódó tudományos eredményeinek összegzésére. A szerző azt találta, hogy hazánkban a következő témákkal foglalkoztak a kutatók: a társadalmi vállalkozások pénzügyi erőforrásai, üzleti modelljei (Szűcsné, 2015); humán erőforrás (Repisky és Tóth, 2021, Takács, 2021a); partnerségek, hálózatok (Bartha és Bereczk, 2019); hibriditás (Tóth és Repisky, 2022); társadalmi hatásmérés; a vidéki, periférikus területeken megjelenő társadalmi vállalkozások helyzete; munkaintegrációs területen működő kezdeményezések (Agárdi és Török, 2020); a társadalmi vállalkozások egy lehetséges jogi formája (Szemán, 2018; különböző hátrányos helyzetű célcsoportokkal foglalkozó társadalmi vállalkozások (Krátki és Kiss, 2021; Primecz, 2021).

Elmondható, hogy a kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződésből eredő feszültségek empirikus feltárására kevés kísérlet született (Doherty et al., 2014; Hubai, 2019; Mason és Doherty, 2016; Smith et al., 2013). Mivel a társadalmi vállalkozások működésében a feszültségek jelenléte meghatározó, fontos a probléma mélyebb

megértése (Jenner, 2016; Smith et al., 2013), ami alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában (Smith - Lewis, 2011). Továbbá az üzleti célok mellett jelen levő szociális motivációk növelhetik a társadalmi vállalkozók stressz-szintjét, ezáltal csökkentve a szubjektív jóllétüket is (Kibler et al., 2019), így ezen lehetséges feszültségek ismerete a vállalkozók számára is rendkívüli fontossággal bírhat.

1.2. Kutatási kérdés és módszertan

A disszertáció célja hozzájárulni e bemutatott, kevésbé kutatott társadalmi vállalkozókra jellemző jelenség jobb megértéséhez, illetve a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó hazai empirikus eredmények bővítéséhez. A kutatás célja annak feltárása, hogy milyen, a kettős célrendszerből származó feszültségek jelentkeznek a hazai társadalmi vállalkozások életében. Ennek nyomán tehát, a kutatási kérdés a következő:

Milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a hazai társadalmi vállalkozások működésében?

A kérdés természetéből fakadóan a kutatás feltáró, kvalitatív kutatás, a választott módszer pedig a félig strukturált egyéni mélyinterjúk módszere. Ebben az esetben az interjúzás előre meghatározott témakörök mentén, a kutatási cél és kérdések folyamatos szem előtt tartásával zajlik, de a kérdések nyitottak, tematikusan „megengedő” jellegűek, azaz az interjúalanynak viszonylag nagy szabadsága van abban, hogy adott témán belül mire helyezi a hangsúlyt, miről beszél, mit emel ki (Kvale 2007). E jellemzői miatt e forma kiválóan alkalmas a társadalmi vállalkozók kutatási céljaink szempontjából lényeges ismereteinek, nézőpontjának, véleményének, érzéseinek feltárására, megértésére, teret adván az új, váratlan megfigyeléseknek is, ami a téma újszerűsége, feltáratlan mivolta miatt is fontos.

Az adatfelvétel két ütemben zajlott. 2018-ban 9 társadalmi vállalkozóval és 1 szakértővel készítettünk interjút, 2023/24-ben pedig 11 társadalmi vállalkozóval. A két ütemben zajló mintavétel oka, hogy két gyermekem született a két időpont között, ami miatt szüneteltettem tanulmányaimat és a kutatómunkát. Az interjúk számát a telítettségi pont közelsége határozta meg.

Az elemzés során kutatási kérdést indirekt módon közelítettük meg. Így nem „húztuk rá” a saját előzetes „feszültség” - értelmezésünket a kutatásra, hanem nyitott

módon, az érintettek saját értelmezéseivel dolgoztunk. Célunk volt feltárni és megérteni, hogy mi az, amit az érintettek átváltásként, dilemmaként, feszültségként élnek meg a működés során.

Az elemzés során a feszültségeket tehát (az eddig elvégzett elemzések és a jövőbeli elemzések során is) a lehető legtágabban definiáltuk: minden olyan tényezőt ide sorolunk, amely az érintettek saját értelmezése, észlelése, valamint a mi megfigyeléseink szerint kapcsolatba hozható a társadalmi vállalkozások működése során felmerülő dilemmákkal, célkonfliktusokkal. A nyitott elemzési módszertan annak jellegéből fakadóan alkalmas az érintetti perspektíva feltárására, megértésére. Az elemzésbe bevontunk minden felmerülő feszültséget, ha az legalább egy szervezet esetén felmerült.

1.3. A disszertáció struktúrája

A dolgozatban először megkíséreljük meghatározni, mit értünk társadalmi vállalkozás alatt. Rávilágítunk, hogy a szakirodalomban számos egymástól eltérő definíció létezik. Megkíséreljük bemutatni az azok közötti hasonlóságokat, valamint különbségeket is. Bemutatjuk a koncepció kialakult narratíváit (értelmezéseit) is. Ezt követően a jobb megértés érdekében kísérletet teszünk a szervezetek szektorok szerinti elhelyezésére, majd tipizálására, majd körbejárjuk a társadalmi vállalkozások történetét a világban és hazánkban, végül bemutatjuk a hazai társadalmi vállalkozások főbb jellemzőit.

A következő logikai egységben bemutatjuk a társadalmi vállalkozások célrendszerének jellemzőit, a rájuk jellemző kettős identitást. Megállapítjuk, hogy az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak, az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során. Kísérletet teszünk a különböző célok közötti viszonyrendszer bemutatására is. Ezután ismertetjük a „hagyományos” értelemben vett vállalkozásokra jellemző, többes célrendszerből fakadó feszültségekkel kapcsolatos kutatási eredményeket, majd a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséhez kapcsolódó szakirodalmat tekintjük át.

A szakirodalmi áttekintést követően ismertetjük a kutatás módszertanát. Megfogalmazzuk a kutatási kérdést, az alkalmazott módszertant, meghatározzuk a munkadefiníciókat, bemutatjuk az adatgyűjtés menetét, a sokaság főbb jellemzőit, valamint az elemzés menetét is. Ezt követően ismertetjük az eredményeket, kitérve és reflektálva a kapcsolódó kutatások eredményeire. A disszertációt összegzéssel zárjuk,

ahol a fő következtetések (tézisek) megfogalmazása mellett kitérünk a kutatás újdonságtartalmára, korlátjaira és a lehetséges jövőbeli kutatási irányokra is.

2. A társadalmi vállalkozások

A szakirodalomban számos, egymástól sok tekintetben eltérő definíció lelhető fel. Megkíséreljük bemutatni a legfontosabb definíciókat, valamint rávilágítani az azok közötti főbb különbségekre. Bemutatjuk a koncepció kialakult narratíváit (értelmezéseit) is. Ezt követően a jobb megértés érdekében kísérletet teszünk a szervezetek szektorok szerinti elhelyezésére, majd tipizálására. Végül körbejárjuk a társadalmi vállalkozások történetét a világban és hazánkban, majd bemutatjuk a hazai társadalmi vállalkozások főbb jellemzőit.

2.1. A társadalmi vállalkozások koncepciója

A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek egyszerre bírnak társadalmi célokkal és törekednek a gazdasági öfenntartás elérésére (Siegner et al., 2018). A társadalmi vállalkozások célrendszere tehát kettős: gazdasági és társadalmi. Egyszerre kívánnak tehát üzletileg fenntarthatónak lenni és megoldást kínálni egy aktuális társadalmi problémára (Barraket et al., 2016; Roh, 2016; Szemán, 2017). A két fogalom összekapcsolása az üzleti és nonprofit szféra közötti határok elmosódására utal, új megoldásokat keresve a társadalmi problémák kezelésében (Dees és Anderson 2003).

2.1.1. Kísérlet a társadalmi vállalkozások meghatározására

A társadalmi vállalkozások meghatározására a szakirodalomban **számos**, egymástól sok tekintetben **eltérő definíció** lelhető fel. Elmondható azonban, hogy a legtöbb meghatározás egyetért abban, hogy a társadalmi vállalkozások elsődleges célja nem a profitmaximalizálás, hanem „társadalmi értéket” teremteni, egy közösség/csoport érdekeit szolgálni, és ez a cél explicit megjelenik a vállalkozás küldetésében (BIS, 2011; Blackburn és Ram, 2006; Borzaga et al., 2012; Dees, 2001; Defourny és Nyssens, 2010a; Defourny és Nyssens, 2010b; Európai Bizottság, 2013; Petheő, 2009). A társadalmi vállalkozás nem más, mint „*jót tenni pénzügyileg fenntartható módon*” (Zahra et al., 2009, p.521). A társadalmi vállalkozások a társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre (Borzaga és Solari, 2004; Csoba et al., 2007; G. Fekete és Solymári 2004; Roh, 2016, Smith et al., 2012). A nyereség helyett más célokért dolgozó szervezetek teljes körének egy kis részhalmazát alkotják (Borzaga és Tortia,

2007). Ezek a vállalkozások sok területen működhetnek és sokféle gazdasági és társadalmi céllal bírhatnak (Spear és Bidet, 2005).

A számos, egymástól sok tekintetben eltérő definíció nehezíti a koncepció értelmezését (Bacq és Janssen, 2011; Doeringer, 2009; Mihály, 2017; Sastre-Castillo et al., 2015). A közös vagy egységesen elfogadott definíció hiánya akadályozza a statisztikai összehasonlításokat, és megnehezíti a bevált gyakorlatok vagy a sikeres szabályozási keretek nyomon követését is (Doeringer, 2009). A definíciók közül párat (a teljesség igénye nélkül) összegyűjtöttünk az *1. táblázatban*. A gyűjtés során törekedtünk arra, hogy minél többféle megközelítést összegyűjtsünk: szerepeltessük a társadalmi vállalkozások téma jelentős, sokat hivatkozott, több kapcsolódó tanulmányt is író kutatók által használt definíciókat (Austin et al., 2006; Blackburn és Ram, 2006; Borzaga et al., 2012; Bosma et al., 2016; Comelius et al., 2008; Dees, 1998; Doeringer, 2009; Laville, 2003; Mair et al., 2017; Roh, 2016), a meghatározó társadalmi vállalkozásokat vizsgáló kutatói hálózatok definícióit (Austin és SEKN team, 2004; Defourny és Nyssens, 2010b; 2012; Tóth et al., 2011), az Európai Bizottság megközelítését (Európai Bizottság, 2024), ami hazánk Európai Unió tagsága okán fontos jelentőséggel bírhat, és szűkebben a disszertáció témájában, a kettős elköteleződésből származó feszültségek vizsgálatával foglalkozó legjelentősebb tanulmányokban használt definíciókat (Cornforth, 2014; Doherty et al., 2014; Mason és Doherty, 2016; Smith et al., 2012; Smith et al., 2013).

1. táblázat: A társadalmi vállalkozás koncepció néhány definíciója

FORRÁS	DEFINÍCIÓ
Austin és SEKN team, 2004	Minden olyan szervezet vagy vállalkozás, ami jelentős mértékű társadalmi tevékenységet folytat, termékeket, szolgáltatásokat állít elő, tekintet nélkül a jogi formára.
Austin et al., 2006	A társadalmi vállalkozás innovatív, társadalmi értéket teremtő tevékenység, amely működhet az állami, az üzleti vagy a nonprofit szektorban is.
Blackburn és Ram, 2006	A társadalmi vállalkozások olyan nem profitorientált szervezetek, amelyek rendelkeznek gazdasági célokkal, miközben innovatív megoldást kínálnak a társadalmi kirekesztettségre és munkanélküliségre.
Borzaga et al., 2012	A társadalmi vállalkozások olyan autonóm szervezetek, ahol az emberek egy csoportja olyan gazdasági tevékenységet folytat, amelynek hasznait az egész közösség élvezi. A szervezet állampolgárok egy csoportjának a tulajdonában van és irányítása alatt áll, és a profitelosztás korlátozva van. A társadalmi vállalkozásokra úgy is tekinthetünk, mint a gazdasági és társadalmi célok találkozására a harmadik szektorban,

FORRÁS	DEFINÍCIÓ
Bosma et al., 2016	Társadalmi vállalkozói tevékenység minden olyan tevékenységet, kezdeményezést magában foglal, amely társadalmi, környezeti vagy közösségi célkitűzéssel bír. Ez magában foglalhatja például a szociálisan hátrányos helyzetű vagy fogyatékkal élő személyek számára nyújtott szolgáltatásokat, képzéseket, a szennyezés és az élelmiszer-hulladék csökkentését, vagy önszervező csoportok, közösségi cselekvés szervezését.
Comelius et al., 2008	Olyan vállalkozások, melyek elsősorban társadalmi célokkal bírnak, a termelt profitot főként e célok támogatására fordítják úgy, hogy üzleti tevékenységüket vagy társadalmi missziójukat támogatják, mintsem a profit maximalizálására törekednének a részvényesek és tulajdonosok számára.
Cornforth, 2014	Olyan szervezetek, melyeknek – a nonprofit szervezetekhez hasonlóan – elsődleges célja társadalmi küldetés megvalósítása, de emellett a vállalkozásokhoz hasonlóan, a piacon is sikeresen szükséges működniük.
Dees, 1998	A társadalmi vállalkozások a nonprofit szervezetek finanszírozási problémáira adott válasz.
Doeringer, 2009	A társadalmi vállalkozások olyan üzleti tevékenységet folytató szervezetek, amelyek figyelembe veszik az emberi társadalmat és az egyének jólétét
Doherty et al., 2014, Mason és Doherty, 2016	A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek nem egyéni haszontermelés céljából folytatnak üzleti tevékenységet, hanem hogy pozitív társadalmi és környezeti változásokat idézzenek elő.
EMES ¹ European Research Network (Defourny és Nyssens, 2010b; 2012)	A társadalmi vállalkozásoknak a következő kritériumoknak kell megfelelniük (Defourny és Nyssens, 2010b; 2012): Gazdasági dimenziók: - Folyamatos termék-, és/vagy szolgáltatás-értékesítés - Meghatározó szintű gazdasági kockázat - Minimális fizetett munkaerő Társadalmi dimenziók: - A kezdeményezés civilek egy csoportjának együttműködéséből valósul meg - Korlátozott profitelosztás - A közösség javát szolgálja Részvételi irányítás dimenziója: - Magas fokú függetlenség - A döntéshozatal nem a tőkés tulajdonosi szerkezet alapján történik - Részvételi módon működnek

¹ Az EMES az EMergence des Entreprises Sociales en Europe rövidítése (Defourny és Nyssens 2010a). Az EMES az Európai Unió finanszírozásában létrejövő, az akkori 15 tagállam bevonásával megállapított kutatócsoport, melynek célja a társadalmi vállalkozások megértése. A kutatások során nem határoztak meg olyan indikátorrendszert, ami egyértelműen lehatárolja, mely vállalkozások minősülnek társadalmi vállalkozásnak. Egy ideáltípust definiáltak, ami segít a kutatóknak pozicionálni magukat „a társadalmi vállalkozások galaxisában” (Defourny és Nyssens 2010b).

FORRÁS	DEFINÍCIÓ
Európai Bizottság, 2024	Gazdasági tevékenységük célja a közjó szolgálata, gyakran magas szintű társadalmi innováció formájában; a nyereséget főként a társadalmi cél elérésére fordítják; demokratikus, részvételi módon működnek.
Laville, 2003	A nyereséget főként a társadalmi cél elérésére fordítják.
Mair et al., 2017	A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek piaci megoldások alkalmazásával kívánják megvalósítani társadalmi küldetésüket.
NESsT ²	A társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amely társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jött létre. Más szavakkal olyan tudatosan tervezett és működtetett vállalkozói tevékenység, ami társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Ezeket a vállalkozásokat kettős cél vezérli: a szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javításán túl céljuk jelentős társadalmi hatás kifejtése. Mindezt folyamatosan, felelős módon és magas színvonalon nyújtott termékek és szolgáltatások értékesítésén keresztül érik el. A motiváció és a szándék a két legfontosabb elem annak eldöntésében, hogy egy szervezet társadalmi vállalkozás-e vagy sem (Tóth et al., 2011).
Roh, 2016	A társadalmi vállalkozások ismertetőjegye, hogy gazdasági tevékenységet folytatnak a bevételek növelése és a szervezetek társadalmi küldetéseinek továbbfejlesztése érdekében.
Smith et al., 2012	A társadalmi vállalkozások pozitív társadalmi változás és hatás elérésére törekednek vállalkozói innovációkon keresztül.
Smith et al., 2013	A társadalmi vállalkozások társadalmi problémák megoldására törekednek üzleti vállalkozásokon keresztül, mely során egyesítik a forprofit vállalkozásokra jellemző innovációkat és erőforrásokat, a nonprofit szervezetekre jellemző szenvedéllyel, értékekkel és küldetéstudattal.

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. táblázatban is láthatjuk, hogy Doeringer (2009) a koncepciót a „társadalmi” és „vállalkozás” fogalmak egyenként történő definiálásából vezeti le, miszerint a társadalmi úgy definiálja, mint *„egyének és csoportok interakciója vagy az egyének jóléte a társadalom tagjaként”* (Doeringer, 2009, p.292), a vállalkozást pedig *„gazdasági szervezet vagy tevékenység, elsősorban gazdálkodó szervezet”* (Doeringer, 2009, p.292). Ezek kombinációjaként megfogalmazza, hogy a társadalmi vállalkozások olyan üzleti tevékenységet folytató szervezetek, amelyek figyelembe veszik az emberi társadalmat és az egyének jólétét (Doeringer, 2009). Smith és szerzőtársai (2012) definíciójában az innováció van a középpontban. Megfogalmazásukban a társadalmi

² A NESSt a Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team rövidítése. A nemzetközi szervezet pénzügyi támogatást és szervezetfejlesztési tanácsadást és képzést nyújt fenntartható társadalmi vállalkozások számára (G. Fekete et al. 2017).

vállalkozások pozitív társadalmi változás és hatás elérésére törekednek vállalkozói innovációkon keresztül.

Austin és a SEKN csapata (2004) egy megengedőbb definíciót használ a koncepció leírására. Szerintük társadalmi vállalkozás minden olyan szervezet vagy vállalkozás, ami jelentős mértékű társadalmi tevékenységet folytat, termékeket, szolgáltatásokat állít elő, tekintet nélkül a jogi formára. A Latin-Amerikában alapított "Social Enterprise Knowledge Network" (SEKN) álláspontja szerint nem csak egy szervezet, hanem egy forprofit vállalkozás által, vagy egy központi (állami) szerv által végrehajtott - meghatározott záró dátummal rendelkező - projekt is társadalmi vállalkozásnak minősülhet (Defourny és Nyssens, 2012). Lizuka és szerzőtársai (2015) definíciójukban rávilágítanak, hogy egy társadalmi vállalkozás működhet a nonprofit, forprofit, vagy a kormányzati szektorban is. Smith és szerzőtársai (2013) megfogalmazásában, a társadalmi vállalkozások társadalmi problémák megoldására törekednek üzleti vállalkozásokon keresztül, mely során egyesítik a forprofit vállalkozásokra jellemző innovációkat és erőforrásokat, a nonprofit szervezetekre jellemző szenvedéllyel, értékekkel és küldetéstudattal.

Az EMES kutatói hálózat egy komplex kritériumrendszert állított fel, ami tartalmazza, minek kell megfelelnie egy társadalmi vállalkozásnak (Defourny és Nyssens, 2010b). Ez a dolgozatban részletesen is kifejtésre kerül majd a társadalmi vállalkozások lehetséges narratíváinak bemutatásakor. Borzaga és Tortia (2007) szerint, a társadalmi vállalkozások működésének fő jellemzői a következők: (1) alapításuk célja az, hogy választ adjanak egy társadalmi szükségletre; (2) célrendszerük tartalmaz egy átfogó szociális dimenziót, vagyis nem a profitszerzés és a profit tulajdonosok közötti elosztása a végső cél; (3) működésükre jellemzőek a szolidaritáson és kölcsönösségen alapuló elosztási elvek; (4) a részvételi módozatok és demokratikus döntéshozatali folyamatok beépülnek a szervezeti struktúrába; (5) esetükben az erőforrások pluralitása jellemző. Defourny és Nyssens (2006) szerint ezek az erőforrások a következők: állami támogatások, normatívák, önkéntes munka, adományok. Elmondható, hogy a központi támogatásoktól való függőség igen meghatározó a társadalmi vállalkozások esetében (Doherty et al., 2014). Az Európai Bizottság (2024) definíciója szerint, a társadalmi vállalkozások kombinálják a társadalmi célokat a vállalkozói léttel. A közösség érdekeit szolgálják, és nem a profit maximalizálásra törekszenek. Az alkalmazott termelési vagy szervezési módszereknek köszönhetően pedig gyakran innovatív természetűek (Kiss és Mihály, 2019a).

2.1.2. Különbségek a társadalmi vállalkozások megközelítései közt

Bosma és szerzőtársai (2016) vonatkozó kutatása alapján összegyűjtöttük a fő szempontokat (attribútumokat), amelyekben **a társadalmi vállalkozások különböző megközelítései eltérhetnek egymástól**. Ezek a következők: (1) a gazdasági vagy a társadalmi érdekek prioritása; (2) a profitelosztás kérdése; (3) az innovativitás kérdése; (4) a gazdasági kockázat mértéke; valamint (5) a demokratikus döntéshozatal kérdése. Ezek a következőkben bővebben is kifejtésre kerülnek és megkíséréljük e szempontok szerint bemutatni a definíciók sokszínűségét, illetve ehhez szorosan kapcsolódva a társadalmi vállalkozások jellemzőit.

(1) A „**gazdasági vagy társadalmi érdekek prioritása**” alatt azt értjük, hogy a definíciók nagy része szerint a társadalmi vállalkozások működésében minden esetben a társadalmi lábnak (céloknak) kell előnyt élveznie a gazdasági lábbal (érdekekkel) szemben (Austin et al., 2006; Bals és Tate, 2017; Hubai, 2017; Smith et al., 2013). Vannak ugyanakkor álláspontok, amelyek megengedőbbek, és azt mondják, léteznek olyan társadalmi vállalkozások, melyek egyértelműen piac-orientáltak, még ha társadalmi célokat követnek is. Ezen szemlélet szerint a kutatók olyan forprofit vállalkozásokat is a társadalmi vállalkozások közé sorolhatnak, melyek jelentős társadalmi felelősségvállalási tevékenységet folytatnak. Ez azonban felveti a kérdést, hogy ebben az esetben társadalmi vállalkozásnak tekinthetőek-e azok a vállalkozások, amelyek bármilyen társadalmi értékteremtő tevékenységet folytatnak, még ha ez marginalizált célként is jelenik meg működésük során (Bosma et al., 2016). Ez a megközelítés tehát igen problematikusnak tekinthető (Defourny és Nyssens, 2012).

Alter (2007) például kiemeli, hogy el kell különíteni azokat a szervezeteket, amelyek társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenységet folytatnak, és bár vannak társadalmi céljaik, mégis a profit előállítása az elsődleges céljuk, azoktól a szervezetektől, amelyek gazdasági tevékenységet folytatnak bevételük növelése céljából (Cornforth, 2014). Az Amerikai Egyesült Államokban például a társadalmi vállalkozás fogalma tág és meglehetősen homályos fogalom, és sok esetben olyan piacorientált szervezeteket jelöl, amelyeknek meghatározott társadalmi célja is van (Defourny és Nyssens, 2006). Fontos megemlíteni továbbá, hogy vannak olyan társadalmi vállalkozások is, melyek egy a harmadik szektorokhoz tartozó szervezet és egy forprofit szellemiséggel működő vállalkozás együttműködéseként jönnek létre, így a forprofit és nonprofit szektorok határterületén működnek, növelve ezzel a „küldetés-eltérülés” („mission-drift”)

kockázatát (bővebben lásd: harmadik fejezet) (Defourny és Nyssens, 2012). A harmadik szektor olyan formálisan működő, önálló civil szervezetek összessége, amelyek nem részei az állami intézményrendszernek (tehát magán jellegűek), nem oszthatnak fel nyereséget tagjaik vagy vezetőik között, önállóan irányítottak, a saját működésük felett rendelkeznek, tagságuk önkéntes alapú, és működésük részben önkéntes munkán vagy adományokon nyugszik, valamint nincs kötelező részvételi kötelezettségük működtetésében vagy támogatásában (Gidron, 2010).

(2) A második szempont a definíciók különbözőségét és sokszínűségét vizsgálva a **„profitelosztás kérdése”**. Vannak megközelítések, melyek szigorúan korlátozzák a profitelosztás kérdését (Borzaga et al., 2012), míg mások engedékenyebbek e területen, és megengedik a keletkező profit egy részének szétosztását (Defourny és Nyssens, 2012; Roh, 2016). Young és Salamon (2002) szerint Európában nagyobb hangsúly helyeződik a szervezet működésére és céljaira, mint hogy szigorúan betartja-e a nonprofit szervezetekre jellemző profitelosztásra vonatkozó korlátozásokat. Az EMES megközelítse még messzebb megy, és meghatározása szerint a profitelosztás nem, vagy csupán kis mértékben megengedett a társadalmi vállalkozások esetében. Az Európai törvénykezés összhangban ezzel vagy tiltja (pl. a portugál "social solidarity cooperatives" és a spanyol "social initiative cooperatives" esetén) vagy korlátozza (pl. az olasz "social cooperatives" és a belga "social purpose companies") a nyereség felosztását a szociális szövetkezetek esetében (Defourny és Nyssens, 2012).

(3) A harmadik, az **„innovativitás kérdése”** szempont kapcsán egyes definíciók szerint a társadalmi vállalkozások természete minden esetben innovatív jellegű (Austin et al., 2006), míg más megközelítések szerint ez nem feltétlen szükségszerű (Blackburn és Ram, 2006; Tóth et al., 2011). Azok a megközelítések, amelyek a társadalmi vállalkozások innovatív természetét hangsúlyozzák, a bevételek helyett a generált társadalmi hatásokra koncentrálnak, és a bevételek összetételét tekintve a piacról szerzett jövedelmen túl egyéb bevételi források meghatározó jelenlétét is lényegesnek tartják (Defourny és Nyssens, 2010b). Ezek a megközelítések a koncepció innovatív mivoltát, valamint e vállalkozások gazdasági kockázatvállalásának mértékét hangsúlyozzák. Ebben az esetben a társadalmi vállalkozás fogalma a szervezetek széles körét foglalja magában, a társadalmilag hasznos tevékenységet folytató profitorientált vállalkozástól az üzleti tevékenységet folytató nonprofit szervezetekig (Defourny és Nyssens, 2006). Elmondható, hogy az innovatív magatartás vonatkozhat a társadalmi szükséglet innovatív

módon történő kielégítésére, és a termék, vagy szolgáltatás előállításának módjára is (Defourny és Nyssens, 2012).

(4) A következő szempont a **„gazdasági kockázat mértéke”**. Vannak definíciók, melyek szerint akkor beszélhetünk társadalmi vállalkozásokról, amennyiben azok meghatározó szintű gazdasági kockázatot vállalnak (Európai Bizottság, 2013; Defourny és Nyssens, 2010a). Gazdasági kockázat alatt a gazdasági tevékenységből származó jövedelemnek a teljes bevételhez való arányát értik a definíciók (Defourny és Nyssens, 2010b). Az Európai Bizottság (2013) megközelítése szerint meghatározó szintű a gazdasági kockázat abban az esetben, ha a gazdasági tevékenységből származó bevétel eléri az összbevétel 50%-át. Az Európai Unió országok egyes definíciói, például az Egyesült Királyság, Finnország, Írország megközelítése szerint is, a gazdasági kockázat mértéke meghatározónak kell, hogy legyen, csakúgy, mint a piacorientált magatartás (Defourny és Nyssens, 2006; Defourny és Nyssens, 2010b). Jenner (2016) szerint a társadalmi vállalkozásoknak túl kell lépniük azokon az üzleti modelleken, amelyek a támogatásokra alapoznak. Profitabilitásnak kell lenniük úgy, hogy hosszú távú pozitív társadalmi hatásuk lehessen. Más megközelítések szerint ezzel szemben a társadalmi vállalkozás kismértékű piaci részvétellel is működhet (Defourny és Nyssens, 2010b; G. Fekete et al., 2017a) és a gazdasági kockázatok viselésének mértéke nem feltétlenül jelenti, hogy ezeknek a vállalkozásoknak gazdasági fenntarthatóságukat csak a gazdasági tevékenységükön keresztül kell, hogy elérjék (Defourny és Nyssens, 2012). Elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások palettáján találkozhatunk a teljesen támogatásokra alapozott működéssel bírótól, a teljesen önfinanszírozó formában működő társadalmi vállalkozásig (Defourny és Nyssens, 2012).

(5) Az ötödik, egyben utolsó szempont, a **„demokratikus döntéshozatal”** kérdése. Vannak definíciók, melyek szigorúan kikötik, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzője a demokratikus döntéshozatal (Defourny és Nyssens, 2010b; Spear és Bidet, 2005), míg más megközelítések szerint ez nem feltétlenül sajátosságuk (G. Fekete et al., 2017a).

2.1.3. A társadalmi vállalkozás koncepció narratívái

A társadalmi vállalkozások, és azok sokszínűségének mélyebb megértése érdekében fontosnak tartjuk bemutatni a koncepció különböző értelmezéseit is. Mihály (2017) átfogó szakirodalmi áttekintése nyomán elmondható, hogy négy társadalmi vállalkozás

narratíva (értelmezés) alakult ki és különíthető el egymástól: (1) „a társadalmi vállalkozó”, (2) „a piaci jövedelem”, (3) „új jóléti állam” és (4) „társadalmi-gazdasági és politikai transzformáció” narratívája.

(1) A **„társadalmi vállalkozó”** narratíva az Amerikai Egyesült Államokból származik és a társadalmi vállalkozás mögött álló egyént helyezi előtérbe (Mihály, 2017). A társadalmi vállalkozó narratívája a „hős vállalkozók” sikertörténeteinek alapul (Defourny és Nyssens, 2012; Kiss és Mihály, 2020). A gyakorlatban a nemzetközileg ismert, amerikai gyökerekkel rendelkező nonprofit szervezet, az Ashoka jó példa a társadalmi vállalkozó narratívájára (Mihály, 2017). A társadalmi vállalkozókat Dees (1998) úgy határozza meg, mint „vállalkozók, társadalmi küldetéssel”, ahol a társadalmi küldetés explicit jelenik meg, és központi szerepet kap (Dees, 1998, 3. o.). E narratíva a társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozások piaci jövedelemtermelő képességét hangsúlyozza (Agárdi és Török, 2020).

Dees (1998) álláspontja szerint, ezeknek a vállalkozásoknak néhány sajátos kihívással kell szembenéznie, és erre a sajátosságra minden definíciónak reflektálnia kell. A társadalmi vállalkozókat a nonprofit szektor „change agent” - jeinek, azaz változást hozóinak tekinti, akik

- célja társadalmi értéket teremteni (nem csupán egyéni érdekek vezérlik);
- észreveszik és keresik a missziójukat szolgáló lehetőségeket;
- működését átszövi a folyamatos innováció, adaptáció és tanulás;
- a rendelkezésre álló szűkös erőforrások mellett is kitartanak társadalmi céljaik megvalósítására való törekvésük mellett,
- az eredményeiket törekednek elszámoltathatóvá és átláthatóvá tenni (Dees, 1998).

Ebben a narratívában sokszor az innováción keresztül elért rendszerszintű változtatáson (system change) van a hangsúly, viszont e rendszerszintű változás sohasem kellően meghatározott (Mihály, 2017). A társadalmi vállalkozó narratívájának veszélye, hogy „politikátlanítja” (depoliticises) a társadalmi változást (Cho, 2006), és túlságosan leegyszerűsíti a természeténél fogva komplex kérdéseket a társadalmi változással kapcsolatban (Kiss és Mihály, 2020). Egy olyan optimista képet ad a társadalmi változásról, amelyet a racionalitás, hasznosság, haladás és individualizmus jellemez, és azt az érzetet kelti, hogy a társadalmi változás anélkül elérhető lenne, hogy vitát, feszültséget, vagy társadalmi diszharmóniát generálna (Mihály, 2017).

(2) A „**piaci jövedelem**” narratíva szintén Amerikából származik, és a társadalmi vállalkozásokat jövedelemszerzési stratégiáik szerint definiálja (Mihály, 2017). Ezek olyan nonprofit szervezetek, amelyek gazdasági tevékenységet folytatnak egyéb bevételi forrásaik kiegészítése céljából (adományok, állami normatívák stb.) (Dees és Anderson 2006). Az elnevezés a Defourny és Nyssens (2010b) szerzőpárostól származik, és e megközelítés szerint a társadalmi vállalkozás olyan nonprofit szervezet, ami elsősorban a piacról szerzett jövedelmére támaszkodik társadalmi küldetése megvalósítása során.

A narratíván belül két irányzat különböztethető meg. A „kereskedelmi nonprofit” irányzat szerint a társadalmi vállalkozások a nonprofit szervezetek gazdasági tevékenységét jelentik, míg a „misszió-vezérelt üzlet” megközelítés szerint nem csupán a nonprofit szervezetek, hanem az üzleti formában működő szervezetek is a társadalmi vállalkozások közé sorolhatóak (Mihály, 2017). A „kereskedelmi nonprofit” megközelítés esetében a gazdasági tevékenység milyensége nem bír nagy jelentőséggel, sokkal inkább azt csak a bevételi források egy módjának tekintik. Ezek a vállalkozások végezhetnek olyan üzleti tevékenységet is, ami kizárólag pénzügyi területeken kapcsolódik társadalmi céljaikhoz. Az Egyesült Államokban például gyakran hoznak létre teljesen különálló üzleti egységeket a társadalmi célok finanszírozása céljából (Defourny és Nyssens, 2012).

A „misszió-vezérelt üzlet” típusba sorolható Mohammed Yunus társadalmi vállalkozás koncepciója is, habár az szigorúbb kikötésekkel él, mint azok a megközelítések, amelyek minden olyan vállalkozást a társadalmi vállalkozások közé sorolnak, amelyek valamilyen társadalmi értékteremtő tevékenységet folytatnak, még ha az marginális célként jelenik is meg (Defourny és Nyssens, 2012). Yunus definíciója szerint a társadalmi vállalkozás *„olyan osztalékmentes társaság, amely egy társadalmi probléma kezelésére, megoldására jött létre”* (Kabanda, 2019, 36 o.). Ezt a modellt főként olyan üzleti modell leírására fejlesztették ki, amely áruk vagy szolgáltatások biztosítására összpontosít nagyon szerény anyagi körülmények között élő ügyfelek számára. Ebben az esetben a társadalmi vállalkozás minden kiadását piaci bevételeiből fedezi, és gyakran olyan (gyakran nagy) befektetők tulajdonában áll, akik nem kapnak osztalékot, és a nyereséget teljes egészében befektetik a társadalmi küldetésük támogatására. A leggyakrabban példaként hozott vállalat a Grameen – Danone vegyesvállalat, ami magas tápértékű joghurtot biztosít Banglades veszélyeztetett lakosságának (Defourny és Nyssens, 2012). Ezek a szervezetek bármilyen szervezeti formát választhatnak és a profitelosztás is engedélyezett esetükben (Defourny és Nyssens, 2012).

Ez a narratíva azért lehet problematikus, mert olyan belső logikát támogat, amely legitimálja a hatékonyságot vagy az állam piacosítását, ami a jóléti állam privatizáción keresztüli erodálódásához vezethet, ezért kiemelten fontos, hogy a szociális gazdaság jóléti funkciója ne az állami szerepének lemásolása vagy helyettesítése legyen (Mihály, 2017). A szociális gazdaság ugyanis olyan gazdasági és társadalmi tevékenységek összességét jelenti, amelyeket demokratikusan működő, autonóm szervezetek végeznek, elsődleges célként nem a nyereség elérésére, hanem társadalmi célok megvalósítására törekednek (Nyssens, 2006).

Defourny és Nyssens (2012) szerint a „társadalmi vállalkozó” és „piaci jövedelem” narratívák közötti különbséget nem szabad túlságosan hangsúlyosnak venni. E narratíva a „double vagy triple bottom line” (kettős, vagy hármas célrendszer) elterjedésének jövőképét hangsúlyozza, amelyet minden vállalkozás átvehet majd, létrehozva egy egyensúlyt a társadalmi és gazdasági célok között.

(3) Az **„új jóléti állam”** narratíva ez EMES társadalmi vállalkozás megközelítéséből származik. Az EMES kutatásai során nem határoztak meg olyan indikátorrendszert, ami egyértelműen lehatárolja, mely vállalkozások minősülnek társadalmi vállalkozásnak. Egy ideáltípust definiáltak, ami segít a kutatóknak pozicionálni magukat a társadalmi vállalkozások rendszerében (Defourny és Nyssens, 2010b). A kutatócsoport három kritériumcsoportot határozott meg, melyeknek egy társadalmi vállalkozásnak meg kell felelni: a gazdasági tevékenységre, társadalmi tevékenységre és az irányításra vonatkozóan (Defourny és Nyssens, 2012), melyeket bemutatunk a következőkben.

E definíció szerint a társadalmi vállalkozásoknak három kritériumnak kell megfelelniük a gazdasági tevékenységükre vonatkozóan (Spear és Bidet, 2005):

(1) Folyamatos termék, és/vagy szolgáltatás értékesítés: ezek a vállalkozások a hagyományos nonprofit szervezetekkel ellentétben részt vesznek a javak előállításában (nem csupán érdekképviselési tevékenységgel vagy újraelosztással foglalkoznak). A termelői tevékenység ezen vállalkozások alapvető ismérve (Defourny és Nyssens, 2012).

(2) Meghatározó szintű gazdasági kockázat: a társadalmi vállalkozást alapítói részben vagy egészben vállalják a kezdeményezésben rejlő kockázatot. A legtöbb állami intézménytől eltérően ezek a vállalkozások pénzügyi életképessége azon

múlik, hogy tagjaik és dolgozóik milyen erőfeszítéseket tesznek a működéshez szükséges források előteremtése érdekében (Defourny és Nyssens, 2012).

(3) Minimális fizetett munkaerő: a hagyományos értelemben vett nonprofit szervezetekhez hasonlóan a társadalmi vállalkozások is kombinálhatják a pénzügyi és nem pénzügyi erőforrásokat (pl. önkéntes munkavégzés), a szociális vállalkozásokban végzett tevékenység azonban megköveteli a fizetett munkavállalók minimális szintjét (Spear és Bidet, 2005).

A társadalmi dimenzióra vonatkozóan három kritériumot határoztak meg (Defourny és Nyssens, 2010b):

(1) A kezdeményezés civilek egy csoportjának együttműködéséből valósul meg: olyan civilek együttműködésével valósul meg, akik egy közösséghez tartoznak, és közös célokkal rendelkeznek (Spear és Bidet, 2005).

(2) Korlátozott profitelosztás: a társadalmi célok elsőbbsége a profitelosztás kérdésében is megmutatkozik, és habár nem minden esetben áll fenn profitelosztási tilalom, a nyereséget csak korlátozott mértékben oszthatják fel, elkerülve így a profitmaximalizálásra törekvő magatartás megjelenését (Defourny és Nyssens, 2012).

(3) A közösség javának szolgálata: ezen vállalkozások egyik fő célja közösségek egy csoportjának érdekeit szolgálni, valamint a társadalmi felelősségvállalás helyi szintű előmozdítása (Spear és Bidet, 2005).

A részvételi irányításra vonatkozóan a következő három tényezőt jelölték meg (Defourny és Nyssens, 2012):

(1) Magas fokú függetlenség: a társadalmi vállalkozásokat emberek egy csoportja önkéntes alapon hozza létre, és habár kapcsolatban állhatnak állami szervezetekkel, irányításuk azoktól független (Spear és Bidet, 2005).

(2) A döntéshozatal nem a tőkéstulajdonosi szerkezet alapján történik: a szervezet „egy tag, egy szavazat” logika szerint működik, vagy legalábbis a szavazati jog nem az irányító testület tőkerészesedései szerint oszlik meg, hanem a döntéshozatali jogokat megosztják az érdekeltek között (Defourny és Nyssens, 2012).

(3) Részvételi módon működnek: a részvételi elveken alapuló döntéshozatal gyakran jellemzi ezeket a szervezeteket, sok esetben a társadalmi vállalkozások egyik célja a demokrácia helyi szintű előmozdítása gazdasági tevékenységükön keresztül (Spear és Bidet, 2005).

Mivel Európában a társadalmi vállalkozások jellemzően a harmadik szektorba ágyazódnak be, amit már önmagában is a demokratikus működésre való törekvés jellemez, sokkal nagyobb figyelem fordul az irányítás milyenségére, mint például az Amerikai Egyesült Államokban. Ez nem csak az EMES megközelítésben köszön vissza, hanem több olyan tanulmány is napvilágot látott, ami kifejezetten azzal a kérdéssel foglalkozik, ezek a vállalkozások milyen az irányítással kapcsolatos speciális problémával szembesülnek (Defourny és Nyssens, 2010b). Ez a megközelítés különbözik a bemutatott „társadalmi vállalkozó” narratívától, ahol a vállalkozó személye, míg ebben a megközelítésben a közös gondolkodás és döntéshozatal áll a középpontban, elismerve azt, hogy egy erős vezető jelentősége és fontossága a kollektív döntéshozatalban is jelentős lehet (Defourny és Nyssens, 2012).

Habár e megközelítés kapcsán azt láthatjuk, hogy az EMES kutatók (részben) rejtett normatív célja hozzájárulni az állam, a harmadik szektor és a piac közötti optimális egyensúly létrejöttéhez a jóléti szolgáltatások nyújtásában (Mihály, 2017), vannak, akik rávilágítanak az egyensúly hiányára, és problematikusnak találják, hogy jóval többet várunk a szociális gazdaságtól, mint az nyújtani képes (Adam, 2018). A szociális gazdaságot ugyanis gyakran az állami szolgáltatások alternatívájaként pozicionálják, ez pedig olyan túlzó szerepet ruház a szektorra (Raffaelli, 2017), amit az intézményi és erőforrásbeli adottságai nem tesznek lehetővé, azaz nem veszik figyelembe a szektor valóságos méretét, finanszírozását és kapacitáshiányát (Cieslik, 2018). Azt láthatjuk, hogy a politikai diskurzus a szociális gazdaság szerepét túlzott mértékben idealizálja. A szociális gazdaság „csodaszerré” nyilvánítása pedig felmenti az államot a társadalmi újraelosztás és igazságosság intézményes feladatai alól, átruházva ezzel a felelősséget a helyi közösségekre (Adam, 2018). A szociális gazdaságtól várt elvárások – mint a gazdasági paradigmaváltás – tehát egyértelműen túlzóak (Raffaelli, 2017).

Itt tartjuk szükségesnek bemutatni a munkaintegrációs társadalmi vállalkozásokat (work integration social enterprises – WISE), melynek fogalmát az EMES vezette be és kutatására kiemelt figyelmet fordít. A fogalmat azzal a céllal vezették be, hogy a jóléti funkciók betöltésével kapcsolatban jobban megértsék az állam és a harmadik szektor

kapcsolatát (Mihály, 2017). A WISE-ok olyan független gazdasági szervezetek, amelyek, akiknek fő tevékenysége a munkából tartósan kiszorultak munka világába való integrálása. Az integrációt a gazdasági tevékenységbe történő direkt bevonással, a dolgozók egyéni mentorálásával, nyomon követésével és a munkavállalók képzésével kívánják elérni (Defourny és Nyssens, 2006). Spear és Bidet (2005) megfogalmazásában ezek a vállalkozások olyan marginalizált emberek képzésével és készségfejlesztésével foglalkoznak, akiket a munkaerő világából és/vagy a privát életükben a társadalmi működésből való kirekesztés fenyeget, egy olyan szervezetben, aminek meghatározott társadalmi célja van, és gazdasági tevékenységet folytat.

(4) A „**társadalmi-gazdasági és politikai transzformáció**” narratívája azon az elgondoláson alapszik, hogy a társadalmi és környezeti kihívásokat úgy oldhatjuk meg, ha átalakítjuk a társadalmi-politikai és gazdasági rendszereinket (Defourny et al., 2014). A „társadalmi-politikai transzformáció” narratíva gondolkodói szerint – szemben a „társadalmi vállalkozó” narratívával, melynek fő kritikája, hogy a társadalmi változás anélkül bekövetkezik, hogy vitát, vagy társadalmi feszültséget okozna –, a tartós társadalmi változás szükségszerűen igényli a politikai cselekvést is, és a társadalmi vállalkozások politikai szerepe, hogy a közügyek alakításában aktívan szerepet vállaljanak. (Mihály, 2017).

Polányi Károly „kettős mozgalom” vagy más néven a beágyazódás (embedding-disembedding) elmélete jól alkalmazható ebben a transzformáció kutatásban is. Az elmélet szerint a kapitalizmus globalizációját társadalmi mozgalmak kísérik, amelyek célja a gazdasági demokratizáció, és a társadalomban visszatérő törekvése lesz a piac „szociálisabbá tétele” (Mihály, 2017). Minden egyes lépésre, amelyet az önszabályozó piac kialakítása felé tesznek, a társadalom ellenmozgással válaszol (Burawoy, 2011). Ezzel az „alternatív gazdaság” létét kereső kezdeményezések jelennek meg egyre nagyobb számban, mint például a társadalmi mozgalmak. Ezek a társadalmi mozgalmak az „alternatív gazdaság” létét kereső kezdeményezések részét képezik. Ide tartozik a szolidáris gazdaság, közösségi gazdaság vagy a Brazíliában gyökerező „popular economy” alulról szerveződő mozgalmak. A szolidáris vállalkozások szervezett hálózatai hozzájárulnak az intézményi változáshoz és a társadalmi transzformációhoz (Mihály, 2017).

A szolidáris gazdaság kifejezés az 1980-as években terjedt el Latin-Amerikában (Gagy, 2020), Kanadában és Európában (Defourny et al., 2014). Az 1970-es évek válságából kifejlődő informális gazdaságról való gondolkodásban, majd az 1990-es és

2000-es években a globalizációkritikus mozgalom és a szolidáris gazdasággal foglalkozó új nemzetközi hálózatok munkássága nyomán vált nemzetközileg elismertté (Gagyi, 2020). Miller (2010) megfogalmazásában a szolidáris gazdasághoz kapcsolódó kezdeményezések a versenyzés kultúrája helyett az együttműködés kultúráját és közösségeit építik; az egymástól való elszigeteltség helyett a kölcsönös támogatást és szolidaritást segítik elő; a központosított irányítási struktúrák helyett a felelősségmegosztás és közvetlen demokrácia felé terelnek; a globális monokultúra erőltetése helyett erősítik a helyi kultúra és környezet sokszínűségét, valamint ahelyett, hogy a profitot részesítenék előnyben minden mással szemben, a társadalmi, gazdasági és környezeti igazságosság érdekében végzett szélesebb körű munkára ösztönöznek. Lényegét tekintve a szolidáris gazdaság a végtelen felhalmozás kényszerének ellenálló, a gazdasági demokrácia és ökológiai fenntarthatóság elvei szerint működő gazdasági együttműködések foglalta magába (Gagyi, 2020).

A szolidáris gazdasághoz hasonlóan a közösségi gazdaság társadalmi mozgalmak párhuzamosan fejlődött az alternatív gazdaság kutatásával. A mozgalom Julie Graham és Katherine Gibson kritikájára épít, amelyben a gazdaság, kizárólag, mint formális, GDP-ben mérhető, a kapitalista logika szerint működő társadalmi rendszerként való megjelenítésének korlátjaira hívják fel a figyelmet (Mihály, 2017).

A közösségi gazdaság vagy szolidáris gazdaság kutatói a társadalmi-gazdasági és politikai átalakulás kérdését a központba állító diskurzus szükségességére hívják fel a figyelmet azáltal, hogy egy "alternatív" vagy "emberközpontúbb" gazdaság képét vázolják fel, létező társadalmi mozgalmak vizsgálatára vagy a velük való együttműködésre alapozva (Mihály, 2017). Defourny és szerzőtársai szerint (2014) a társadalmi változás hangsúlyozásának egyik oka azon a feltételezésen alapul, hogy történelmi fordulóponthoz értünk, ahol választanunk kell a civil szerepvállalás, a harmadik szektor/szociális gazdaság, mint jóléti szolgáltató megerősödése, és a privatizáció egyre nagyobb térnyerése között. A kívánt társadalmi-gazdasági és politikai transzformáció érdekében a kutatók feladatuknak tartják, hogy a gazdaságot újradefiniálva a formális mellett az informális gazdaságban megjelenő tevékenységeket is láthatóvá tegyék és elemzés alá vonják. A közösségi gazdaság kutatói a diverz gazdaság elméleti keretét, míg a szolidáris gazdaság kutatói elméleti keretként a Polányi-féle gazdasági megközelítést alkalmazzák az alulról jövő kezdeményezések társadalmi-gazdasági és politikai átalakulásban játszott szerepének megértéséhez (Mihály, 2017).

Ezek a kutatók fontosnak tartják, hogy különbséget tegyenek a filantropikus és a demokratikus szolidaritás között és amellet érvelnek, hogy a demokratikus szolidaritás kell, hogy a szervezőeleme legyen a társadalmi vállalkozásoknak, mert a filantropikus szolidaritást gyakorló intézmény, szervezet érintettjei, kedvezményezettjei nem válnak képessé saját problémáik megoldására és ennek következtében egyoldalú függőség alakul ki a szervezet és az egyén között (Méreiné et al., 2022; Mihály, 2017). Laville (2003) szerint a társadalmi vállalkozások hitelessége abból fakad, hogy a szolidáris gazdaság perspektívájában gyökereznek.

Összegzésként elmondható, hogy az irányzatok folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, a társadalmi vállalkozások fogalom megközelítésének sokféle kombinációja jelenik meg a különböző országokban, kutatásokban (Defourny és Nyssens, 2012).

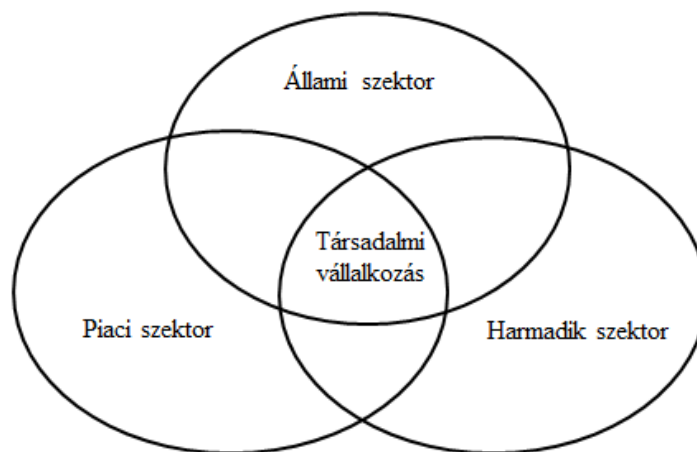
2.1.4. Társadalmi vállalkozások gazdasági szektorok szerint

A definíciós sokféleséggel összhangban, a társadalmi vállalkozások szektorok szerinti elhelyezkedésére vonatkozóan sincs egységes álláspont a vonatkozó szakirodalmakban. Vannak olyan megközelítések, melyek szerint a társadalmi vállalkozások a **harmadik szektorhoz kapcsolhatóak** (Defourny és Nyssens, 2006; Spear et al., 2007, Spear és Bidet, 2015). Ebben az esetben a társadalmi hatás nem csupán a gazdasági tevékenység következménye, hanem motivációja is (Defourny és Nyssens, 2006). Campi és szerzőtársai szerint (2016) a tradicionális harmadik szektor és a társadalmi vállalkozások közötti egyik elemi különbség az utóbbi többes célrendszere („multi-goal”), ami azok jellemző meghatározója és sajátja.

Dees (1998) is a harmadik szektorba sorolja ezeket a szervezeteket. Vonatkozó meghatározása szerint a társadalmi vállalkozások pozitív társadalmi változás és hatás elérésére törekednek vállalkozói innovációkon keresztül. Ebben a megközelítésben társadalmi vállalkozásnak tekinthetők azok a szervezetek, amelyek elsősorban a társadalmi küldetésükre fókuszálnak, ami előíranyozza, hogy szükségszerűen nonprofit formában működnek (Smith et al., 2012). Roh (2016) is ebben a szemléletben közelíti meg a koncepciót. Szerinte a társadalmi vállalkozások ismertetőjegye, hogy gazdasági tevékenységet folytatnak a bevételek növelése és a szervezetek társadalmi küldetéseinek továbbfejlesztése érdekében, ami szintén utal arra, hogy ezek a szervezetek nonprofit szervezetek.

Spear és szerzőtársai (2007) szerint viszont **a társadalmi vállalkozások négy forrása/eredete** („origin”) azonosítható: kölcsönösségen alapuló szervezetek (pl. szövetkezetek), a közszolgáltatásokat ellátó társadalmi vállalkozások (public sector spin-offs), kereskedelmi tevékenységet végző nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozók alapította új vállalkozások.

1. ábra: A társadalmi vállalkozások elhelyezkedése, a piaci, a harmadik és az állami szektorok rendszerében



Forrás: Saját szerkesztés Szűcsné Markovics – Sasvári (2015) alapján

Defourny és Nyssens (2006) szerint a társadalmi vállalkozásokat hármas célrendszer jellemzi: (1) társadalmi célok, melyek a közösségek érdekeit szolgálják, (2) gazdasági célok, kapcsolódva a vállalkozás gazdasági tevékenységéhez és (3) társadalom-politikai célok, melyek ahhoz kapcsolódnak, hogy ezek a vállalkozások gyakran olyan feladatokat látnak el, melynek ellátása alapvetően társadalom-politikai cél. Ebben a megközelítésben a társadalmi vállalkozások **a piaci, az állami és nonprofit (harmadik) szektorok metszetében** helyezkednek el (1. ábra) (Szűcsné Markovics és Sasvári 2015). Ebben az esetben a társadalmi vállalkozások közös metszetét az állami szektorral az adja, hogy előbbieik állami feladatokat, szolgáltató tevékenységet láthatnak el (Defourny és Nyssens, 2010b). A harmadik és a piaci szektor metszetét az magyarázza, hogy míg a piaci szektor esetén egyértelmű a gazdasági érdekek társadalmi érdekekkel szembeni prioritása, a harmadik szektor esetén pedig a társadalmi érdekek gazdasági érdekekkel szembeni elsőbbsége, a társadalmi vállalkozások esetében ezek viszonya nem egyértelműen meghatározható (Tóth et al., 2011).

Mivel a társadalmi vállalkozások számos esetben **jóléti szolgáltatásokat biztosítanak**, egyes megközelítések úgy tekintenek ezekre a vállalkozásokra, mint egy olyan folyamat része, mely eredményeként a jóléti államot felváltja a jóléti pluralizmus, a magán, az állami és a harmadik szektor közös szerepvállalásával. Ez az állam szerepvállalásának csökkenésével (kivonulásával) és a jóléti piacok létrehozásával jár majd (Spear és Bidet, 2005).

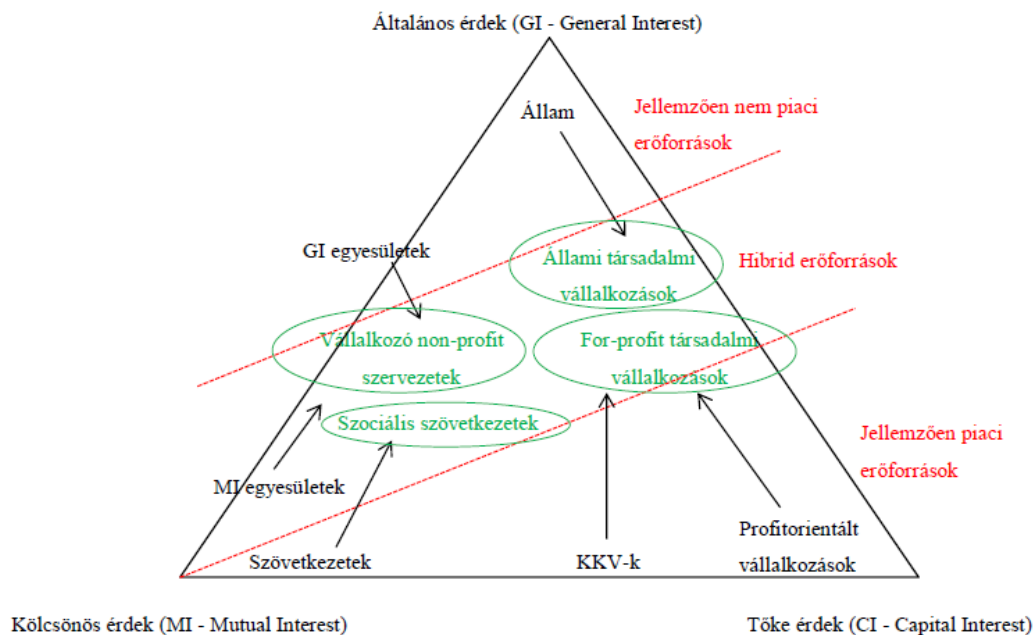
A szektorok szerinti elhelyezkedés kérdéséhez kapcsolódóan elmondhatjuk, hogy a társadalmi vállalkozások **szervezeti formájára** vonatkozóan is több állásponttal találkozhatunk a szakirodalomban, melyek sokszínűséget mutatnak mind országok közötti, mind pedig országokon belüli viszonylatban (Defourny és Nyssens, 2010b; Haigh és Hoffman, 2014). G. Fekete és szerzőtársai szerint (2017) egy társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet, ha van társadalmi küldetése és kimutatható társadalmi hatása, valamint a piacról, értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétele. Véleményük szerint tehát a társadalmi vállalkozás működhet forprofit szervezeti formában is, ha van kimutatható társadalmi hatása (G. Fekete et al., 2017a). Dorado (2006) azt állítja, hogy a társadalmi vállalkozások lehetnek profitorientált szervezetek, amelyek „jót tesznek”, miközben pénzügyileg jól teljesítenek; vagy nonprofit szervezetek, amelyek önfinanszírozzák társadalmi célú tevékenységüket. Doeringer (2009) és a SEKN megközelítés (Austin és SEKN Team, 2004) is szélesebb értelemben definiálja a társadalmi vállalkozásokat, és azt mondja, forprofit vagy nonprofit szervezeti formában is működhetnek. Vannak viszont olyan megközelítések, melyek szerint a társadalmi vállalkozások főként a nonprofit szektorhoz kapcsolhatóak, amit szervezeti formájuk is tükröz (Defourny és Nyssens, 2006; Spear et al., 2007, Spear és Bidet, 2015).

Összességében elmondható, hogy a **határok elmosódhatnak** a „hagyományos” értelemben vett profitorientált, és a társadalmi vállalkozások között. A különbség abban ragadható meg leginkább, hogy míg a hagyományos vállalkozások esetén a társadalmi célok periférikus jellegűek, a társadalmi vállalkozások esetén azok a középpontban állnak (Campi et al., 2016). Elmondhatjuk azt is, hogy a határok nem élesek és elmosódhatnak a harmadik és állami szektor között is, de azok elkölünítése talán kevésbé tekinthető problematikusnak. Ebben az elkölünítésben az a megközelítés lehet segítségünkre, mely szerint a társadalmi vállalkozásokat emberek egy csoportja önkéntes alapon hozza létre, és habár kapcsolatban állhatnak állami szervezetekkel, irányításuk azoktól független (Defourny és Nyssens, 2012; Spear és Bidet, 2005).

2.1.5. A társadalmi vállalkozások tipizálása

A társadalmi vállalkozások tipizálására több kísérlettel is találkozhatunk a szakirodalomban. Defourny és Nyssens (2017) szerint a társadalmi vállalkozások négy különböző típusa különíthető el (2. ábra).

2. ábra: A társadalmi vállalkozások intézményekből (institutional trajectories) származtatott típusai



Forrás: Defourny és Nyssens (2017)

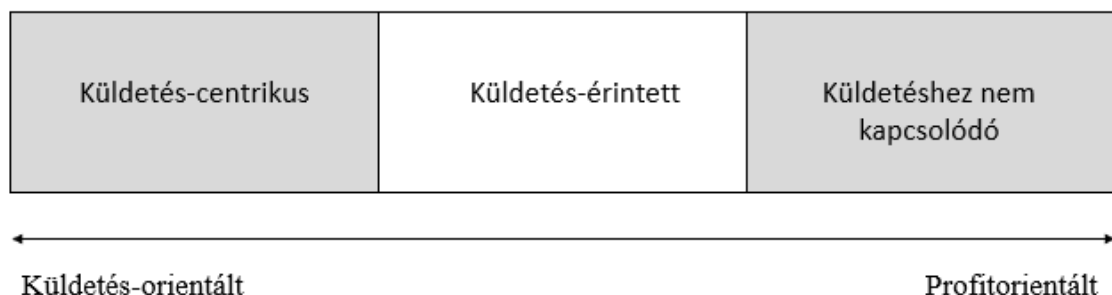
A modell három alapvető érdek mentén (általános, kölcsönös, tőke) felállított triangulumban helyezi el a jellemző intézményi pályákat (institutional trajectories) és származtatja azokból a társadalmi vállalkozásokat. A modell a szervezetekre jellemző erőforrásokat is tartalmazza. E szerint a társadalmi vállalkozások típusai a következők (Defourny és Nyssens, 2017):

- (1) Vállalkozó nonprofit szervezetek: társadalmi céljuk elérését támogatandó, a bevételek (állami források, támogatások stb.) kiegészítése céljából vállalkozói tevékenységet folytató nonprofit szervezetek.
- (2) Szociális szövetkezetek: valamilyen társadalmi célt támogató, a tagok tulajdonában álló és általuk demokratikus módon irányított szervezet.
- (3) Forprofit társadalmi vállalkozások: elsődlegesen társadalmi cél által vezérelt, forprofit formában, üzleti alapon működő szervezetek.

(4) Állami társadalmi vállalkozások: költségcsökkentés céljából kiszervezett, szociális jellegű, állami feladatok ellátását szolgáló vállalkozások („közösségi spin-off”) (Defourny és Nyssens, 2017. p.2486).

Alter (2007) a társadalmi vállalkozások három típusát különbözteti meg: (1) küldetéscentrikus társadalmi vállalkozások, (2) küldetésérintett társadalmi vállalkozások és (3) küldetéshez nem kapcsolódó társadalmi vállalkozások (3. ábra). (1) A küldetéscentrikus társadalmi vállalkozások azért jönnek létre, hogy a szervezet a társadalmi küldetését önfinanszírozással támogassa meg. Tipikusan ebbe a kategóriába sorolhatóak a WISE-ok (work integration social enterprise – munkaintegrációs társadalmi vállalkozás), melyek a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók munkaerő világába való integrálása céljából jöttek létre. Ilyen lehet például egy megváltozott munkaképességűeket alkalmazó kávézó. (2) A küldetésérintett társadalmi vállalkozások a már meglévő szociális szolgáltatásokat kommercializálják, tevékenységüket a piacra is bevezetik. Ilyen lehet például egy olyan vendégház működtetése, amely piaci alapon is bérelhető családok, baráti társaságok vagy vállalatok által, de emellett egy valamilyen szempontból hátrányos helyzetű társadalmi csoport ingyen, vagy kedvezményes áron veheti igénybe, hozzájutva ezzel a nyaralás lehetőségéhez. (3) A küldetéshez nem kapcsolódó társadalmi vállalkozások esetén a gazdasági tevékenység a társadalmi célhoz nem kapcsolódik. Ide sorolható például egy olyan vállalkozás, ahol a gazdasági tevékenység egy intelligens játszóház működtetése, melynek bevételeiből táborokat szerveznek hátrányos helyzetű gyermekek számára.

3. ábra: A társadalmi vállalkozások küldetés alapú csoportosítása



Forrás: Alter (2007)

Több szerző megközelítésében (pl. Alter, 2007; Barros et al., 2013; Cornforth, 2014; Cornforth, 2020; Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014) a társadalmi vállalkozások **hibrid szervezetek**, ahol a hibriditás egy olyan magyarázó tényező, ami

megragadja ezen vállalkozások komplex működési logikáját. Ebrahim és szerzőtársai (2014) a hibrid szervezetek két típusát különbözteti meg annak mentén, hogy a két célhoz kapcsolódó tevékenységek mennyire kerültek szétválasztásra a szervezeten belül: (1) azon szervezetek, ahol ezek szétválasztásra kerültek a differenciált hibrid („differentiated hybrids”) megnevezést, és (2) ahol pedig ezek integráltan működnek, az integrált hibrid („integrated hybrids”) elnevezést kapták (Battliana et al., 2012). (1) A differenciált hibridek csoportjába tartozó szervezetek esetén a társadalmi és gazdasági célok szétválasztásra kerülnek. Ezek a szervezetek a piaci bevételt, ami termék vagy szolgáltatás értékesítéséből származik, a kitűzött társadalmi cél megvalósítására fordítják. Esetükben az ügyfelek és a segíteni kívánt célcsoport két külön csoportot alkotnak. (2) Az integrált hibrid csoportba tartozó szervezetek esetében az ügyfelek és a segíteni kívánt csoport azonosak. Jó példák lehetnek itt a mikrofinanszírozással foglalkozó társadalmi vállalkozások, amelyek úgy valósítják meg társadalmi céljaikat, hogy kedvezményes hitelt adnak a segíteni kívánt célcsoport tagjainak, akik ezáltal egyben ügyfeleik is (Ebrahim et al., 2014).

Cornforth (2020) a hibrid szervezetek működési módjára vonatkozóan (1) szegmentált hibrid („segmented hybrid”) és (2) szegregált hibrid („segregated hybrid”) csoportokat különböztet meg. (1) A szegmentált hibrid szervezetek esetén a különböző logikák mentén működő szervezeti egységek egy szervezeten belül működnek, míg (2) a szegregált hibrid szervezetek esetén a különböző szervezeti egységek külön egységben működnek pl. leányvállalat formájában.

2.2. A társadalmi vállalkozások a világban és hazánkban

Az Európai Bizottság 2024-ben megjelent jelentése szerint, az EU-ban több mint 4,3 millió szociális gazdasági szervezet működik, amelyek legalább 11,5 millió embert foglalkoztatnak – ez a teljes foglalkoztatottság nagyjából 6,3 %-a. A riport bemutatja, hogy a társadalmi vállalkozások a szociális gazdaságon belül egy viszonylag kis, de dinamikus és sokszínű csoportot alkotnak. Habár az egységes definíció hiánya miatt nehézkes a mérés és a pontos számuk meghatározása (Doeringer, 2009), a jelentés szerint kb. 246 000 társadalmi vállalkozás működik az EU-ban. Ezen adatok alapján megállapították, hogy a társadalmi vállalkozások csak egy viszonylag kis részét képezik a teljes szektornak (Európai Bizottság, 2024). A mérés alapján ezek a vállalkozások javában kis-és középvállalkozások (Doeringer, 2009).

Megállapíthatjuk, hogy mivel a hazai társadalmi vállalkozásokra vonatkozóan (sincs) teljes körű adatbázis – a hazai társadalmi vállalkozások **számát is csak becslésekkel lehet meghatározni** (Európai Bizottság, 2014, 2024; Tóth et al., 2011). A jelentés szerint hazánkban kb. 16.000 társadalmi vállalkozás működik (Európai Bizottság, 2024). Petheő (2009) disszertációjában 600 társadalmi vállalkozással számol, más becslések szerint számuk hazánkban 300-400-ra tehető (Kiss, 2017). Elmondható, hogy egységes, pláne jogi definíció és szervezeti forma hiányában e számok nyilvánvalóan esetlegesek, hiszen e hiányok a megbízható adatbázisok hiányát is eredményezik. Ugyanakkor, ahhoz, hogy ezeket a számokat kontextusba helyezhessük, segítségünkre lehet, hogy a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2022 végén 526 ezer jogszerűen bejegyzett vállalkozás volt Magyarországon.

Az Európai Bizottság (2024) jelentése megállapítja, hogy az EU keleti és déli tagállamaiban nagyobb arányban találhatók informálisan működő társadalmi vállalkozások, amelyek nem rendelkeznek sem dedikált társasági formával, sem specifikus jogi kerettel. Ez az „informalitás” pedig gyakran statisztikai láthatatlansággal is jár (Európai Bizottság, 2024). Hivatalos adatbázis hiányában a kutatók jellemzően kétféle adatforrásra támaszkodnak a társadalmi vállalkozások számának becsléséhez: (1) a KSH és más adatforrások (pl. OPTEN Kft.) adatbázisaira, amelyek bizonyos jogi formákat fednek le, például alapítványokat, egyesületeket, nonprofit gazdasági társaságokat és szociális szövetkezeteket; valamint (2) különböző támogatási programokból, fejlesztési szervezetekből és a társadalmi vállalkozásokra fókuszáló korábbi kutatásokból származó adatokra (Kiss és Mihály, 2023).

2.2.1. A társadalmi vállalkozások története a világban

A társadalmi vállalkozás, mint a gazdasági és társadalmi célok integrálásának gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Bill Drayton például 1980-ban alapította meg az Ashoka alapítványt pénzügyi segítségnyújtás céljából társadalmi küldetéssel bíró vállalkozások számára. Muhammad Yunus 1976-ban létrehozta a Grameen Bankot, a szegénység felszámolása és a nők helyzetének javítása céljából Bangladesben (Mair és Martí, 2006).

Vannak szerzők, akik a koncepció megjelenését Európához kötik, és azt állítják, a megjelenéséhez a harmadik szektor Európán belüli bővülése, valamint a társadalmi kihívásokra adott nem hagyományos vállalkozói dinamika erősödése vezetett (Defourny és Nyssens, 2006). Doeringer (2009) szerint a koncepció európai megjelenése a

foglalkoztatás növeléséhez kapcsolódott, ezzel szemben a koncepció Egyesült Államokbeli megjelenést a nonprofit szervezetek által nyújtott szolgáltatások finanszírozási problémáinak megoldásához köti.

Az első társadalmi vállalkozások **Európában** az 1970-es években jelentek meg, válaszul az akkor jellemző magas tartós munkanélküliségre. A válság hatására a szociális irányultságú kormányzati kiadások is csökkentek, hátráltatva ezzel a munkába való sikeres visszaintegrálás lehetőségének esélyeit. Ennek hatására számos jótékonyági szervezet figyelme fordult a tartós munkanélküliség problémájának enyhítésére és indítottak képzéseket és munkaintegrációs programokat, melyek már az üzleti, vagy a társadalmi vállalkozási jegyekkel bírtak (Doeringer, 2009).

Az **Egyesült Államokban** az 1970-es és 80-as években, válaszul a gazdasági nehézségekre, valamint a központi támogatások csökkenésére, számos alapítvány kezdett kereskedelmi tevékenységet folytatni bevételeinek növelése céljából, megalapozva a társadalmi vállalkozások koncepciójának a megjelenését (Doeringer, 2009). Az Amerikai Egyesült Államokban az alapítványok fontos szerepet játszottak a társadalmi vállalkozók munkájának láthatóvá tételében és támogatásában. A Skoll Alapítvány például egy olyan 18 részből álló filmsorozatot jelentetett meg, amelyben a társadalmi vállalkozók példát mutatnak, abban, hogy hogyan tudja „egy ember megváltoztatni a világot” (Mihály, 2017).

A koncepció **Ázsiai** megjelenése kapcsán elmondható, hogy Kelet-Ázsiában a társadalmi vállalkozások egyre nagyobb teret nyernek, habár a fogalom még kialakulóban van. Fontos mérföldkő, hogy 2006-ban Dél-Koreában törvényt fogadtak el a társadalmi vállalkozások népszerűsítése céljából (Defourny és Nyssens, 2012). Defourny és Kim (2011) szerint, Kelet-Ázsiában öt nagyobb társadalmi vállalkozás modell lelhető fel: (1) kereskedő nonprofit szervezetek - melyek a „piaci jövedelem” narratívához állnak közel; (2) WISE társadalmi vállalkozások, (3) nonprofit szervezetek – melyek az EMES megközelítéshez állnak közel, (4): a forprofit és nonprofit szervezetek együttműködéséből létrejött társadalmi vállalkozások – melyek a Latin-Amerikai SEKN megközelítéshez hasonlítanak, valamint (5) a közösségfejlesztő vállalkozás modell, amely több érdekelt fél közötti partnerségeken alapul, és elősegíti a helyi részvételen alapuló fejlesztést.

A társadalmi vállalkozás **különböző formáinak intézményesítése** Európában az olasz szociális szervezetek (Impresa sociale) sikere alapján kezdődött el (Mihály, 2017). Az olasz parlament 1991-ben törvényt fogadott el a „szociális szervezet” jogi

forma létrehozatalára, ami a későbbiekben széles körben elterjedt és ismertté vált. Ezek a szövetkezetek a közszolgáltatások által nem ellátott feladatok ellátására, ki nem elégített szükségletek kielégítésére jöttek létre (Defourny és Nyssens, 2006). A következő két évtizedben a koncepció számos más Európai és Európán kívüli országban is megjelent, például Észak-Koreában is. Több európai országban is megjelent az olaszhoz hasonló jogi forma, igazodva a növekvő számú gazdasági tevékenységet folytató nonprofit szervezethez, még ha a „társadalmi vállalkozás” kifejezést nem is használták még akkoriban (Defourny és Nyssens, 2012). Portugáliában 1998-ban, Spanyolországban 1999-ben, Franciaországban pedig 2002-ben fogadták el a szociális szövetkezeti jogi formát (Laville, 2003).

Az olasz mintához hasonló kisebb léptékű kezdeményezések megnevezése, jogi formája eltérő volt a különböző európai országokban és a különböző országokra a koncepció értelmezésének sokfélesége jellemző (Defourny és Nyssens, 2006). Franciaországban, Portugáliában, Spanyolországban és Görögországban ezek az új jogi formák szövetkezeti jellegűek voltak, míg más országok, például Belgiumban, az Egyesült Királyságban és Olaszországban (a 2006-ban elfogadott második törvénnyel) a társadalmi vállalkozás nyitottabb modelljeit választották, nem kizárólag a szövetkezeti hagyományokhoz kapcsolódóan (Defourny és Nyssens, 2012).

2002-ben az Egyesült Királyságban az akkori Blair-kormány megalapította a „Társadalmi Vállalkozás Koalíciót” (Social Enterprise Coalition) és létrehozta a „Társadalmi Vállalkozói Egységet” (Social Enterprise Unit) a társadalmi vállalkozások koncepció szélesebb körű elterjesztése céljából. Ezzel egyidőben 2004-ben a kereskedelemért és iparért felelős minisztérium (Department of Trade and Industry) meghatározta a társadalmi vállalkozásokra vonatkozó saját definícióját és létrehozta a „Közösségi Érdek Társaság” (Community Interest Company) jogi formát (Defourny és Nyssens, 2006). Ebben a megközelítésben a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, melyek elsősorban társadalmi célok által vezéreltek, működésüket pedig kereskedelmi tevékenységük folytatása által tartják fent (Defourny és Nyssens, 2012).

Az Egyesült Államokban a 2000-es évek elejéig nem jelent meg szervezeti forma a társadalmi vállalkozások számára és a forprofit, valamint nonprofit szervezeti formák közül választhattak alakulásukkor, mely nem fedte le kettős identitásukat, mely szerint kizárólagosan egyik kategóriába sem tartoznak. A két kategória közötti „hibrid” opcióként jelent meg a „Low-Profit Limited Liability Companies” (L3C), azaz az

„Alacsony Nyereségű Korlátolt Felelősségű Társaság” szervezeti forma (Doeringer, 2009).

Meghatározó mérföldkő volt a társadalmi vállalkozások kutatásában, hogy 1996-ban, kutatók egy csoportja létrehozott egy hálózatot a társadalmi vállalkozások európai megjelenésének tanulmányozására. Ez lefedte az Európai Unió akkori összes, 15 tagállamát és ez **EMES Európai Kutatói Hálózat** (European Research Network) megnevezést kapta (Defourny és Nyssens, 2006). Az EMES azóta is működő nemzetközi, interdiszciplináris (közgazdaságtan, szociológia, politológia és menedzsment) kutatói hálózat, amely a társadalmi vállalkozás, szociális gazdaság, szolidáris gazdaság, és társadalmi innováció területeit kutatja (Mihály, 2017). A kutatói hálózat kidolgozta a társadalmi vállalkozások elemzésének első elméleti és empirikus mérföldköveit, melyet, a különböző társadalmi vállalkozás narratívák bemutatása során kifejtettünk a „Társadalmi vállalkozások kialakult narratívái” című fejezetben (Defourny és Nyssens, 2012). Másik meghatározó kutatói hálózat a társadalmi vállalkozások vizsgálatára a 2001-ben alakult **Social Enterprise Knowledge Network** (SEKN), mely a Latin-American Business School és a Harvard Business School együttműködéséből jött létre.

Magyarország elhelyezkedése miatt - mielőtt rátérünk a társadalmi vállalkozások hazai történetére-, fontos megemlíteni, hogy a **kelet- és közép-európai régió** társadalmi vállalkozásainak helyzete sajátos történeti, gazdasági és intézményi jellemzőkkel bír. Ebben a régióban a társadalmi vállalkozások fejlődését erősen befolyásolta a szocialista múlt, ahol az állam monopolizálta a szociális szolgáltatásokat, míg a civil és piaci kezdeményezések háttérbe szorultak (G. Fekete et al., 2017a). A harmadik szektor történetileg gyengébbnek tekinthető a nyugatihoz képest, elsősorban a kommunizmus öröksége miatt, amely aláásta a személyes bizalmat és alacsony szintű civil aktivitást eredményezett (Szent-Iványi és Lightfoot, 2016) – beleértve bármilyen szolidaritási mozgalomban való részvételt is (G. Fekete et al., 2017a). Ebben a térségben a társadalmi vállalkozások megjelenése sok esetben kívülről (EU-s vagy nemzetközi donorok által) ösztönzött folyamat volt, nem pedig endogén fejlődés eredménye (Kerlin, 2009).

2.2.2. A társadalmi vállalkozások története hazánkban

A társadalmi vállalkozás fogalma **hazánkban** az 1990-es évek második és a 2000-es évek első felében jelent meg, azzal, hogy az Egyesült Államokból induló nemzetközi fejlesztő és támogató szervezetek (az Ashoka 1995-ben és a NESsT 2001-ben) megkezdték

tevékenységüket az országban, és elsőként támogatták a társadalmi vállalkozói tevékenységet kifejezetten ezeket a fogalmakat használva (Kiss és Mihály, 2019a).

Országunk Európai Unióhoz való csatlakozását követően a magyar törvényhozás bevezette a „**szociális szövetkezet**” jogi formát, azzal a céllal, hogy létrehozzanak egy szervezeti formát a társadalmi vállalkozások számára. A koncepció elterjesztése érdekében ebben az időben ezek a vállalkozások jelentős állami támogatásban is részesültek, ezt azonban széleskörű kritika érte annak ellentmondásos eredményei miatt (Kiss és Mihály, 2019a). Számos szociális szövetkezet megalakulásának célja lett akkoriban az állami támogatások megszerzése, ahelyett, hogy valódi értékeket képviseltek volna, vagy mert maga a szociális szövetkezet, mint jog által definiált működési forma hatékony vagy szükséges lett volna számukra, top-down (szabályozás- és támogatás- vezérelt) intézményesülési folyamatot eredményezve. Ezt a top-down jelleget tovább erősítette annak bevezetése, hogy a szociális szövetkezeteknek egy a természetes személy tagjain kívül legalább egy helyi önkormányzatnak vagy nemzetiségi önkormányzatnak, vagy jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezetnek is tagjának kell lennie (Póla és Finta, 2020).

Elmondható, hogy a társadalmi vállalkozás **fogalma Magyarországon még gyerekcipőben jár** (G. Fekete et al., 2017a). Eleinte a fogalmat a döntéshozók, az üzleti szektor, a nonprofit szervezetek és az állampolgárok kevésbé ismerték, azonban az utóbbi időben ez sokat változott és a koncepció ismertsége megnőtt. Ehhez hozzájárult, hogy az Európai Unió 2014-20-as programozási időszakában megnövekedett az érdeklődés a társadalmi vállalkozások iránt annak támogatottsága miatt (Kiss és Mihály, 2019a). Ebben a programozási időszakban a társadalmi vállalkozások támogatását megcélzó állami és Európai Unió finanszírozási programok (GINOP-5.1.3-16 és GINOP-5.1.7-17) lehetővé tették más szervezeti formában működő szervezetek jelentkezését is, mint a nonprofit vállalkozások, civilszervezetek (alapítványok, egyesületek) és vallási szervezetek (a szociális szövetkezetek mellett). A jelentkezőknek meg kellett felelniük bizonyos kritériumoknak, úgymint: a profit-maximalizációs cél kizárólagossága helyett céljuk kellett legyen a helyi problémák megoldása, például a munkaerőpiachoz, egyenlőtlenségekhez, egészségügyhöz, kultúrához kapcsolódóan; mind társadalmi, mind üzleti céljaik elérésére törekedniük kellett, pénzügyi fenntarthatóságuk biztosítása érdekében; profitjukat társadalmi céljuk elérése érdekében kell felhasználniuk; tevékenységüket üzleti és társadalmi szervezetek (például helyi szociális intézmények, munkaügyi hivatal, civilszervezetek, vallási szervezetek, vállalkozások és bankok)

együttműködő hálózatának részeként kellett megvalósítaniuk; szervezeten belül részvételi döntéshozatali struktúrával kellett rendelkezniük; valamint hozzá kellett járulniuk hátrányos helyzetű és munkanélküli emberek foglalkoztatásához.

A fenti, pályázatok által az e pályázatokra való jelentkezés feltételeként néhány év távlatában definiált kritériumokon túlmenően Magyarországon a társadalmi vállalkozások vonatkozásában sem jog által meghatározott definíció, sem pedig ilyen jogi forma nem létezik (Európai Bizottság 2009). Így a társadalmi vállalkozók nonprofit és forprofit szervezeti formában is működtethetik társadalmi vállalkozásukat. Azt mondhatjuk, hogy a hazai akadémiai érdeklődés a társadalmi vállalkozások iránt erőteljesen megnövekedett az utóbbi években, és megkezdődött a szektor hálózatosodása és érdekképviselési tevékenységeinek kialakítása is (Európai Bizottság 2019).

Elmondható, hogy habár a koncepció maga még fiatal, a **társadalmi vállalkozások története** évszázadokra nyúlik vissza, hisz annak gyökerei megtalálhatóak önkéntes, nonprofit, civil szervezetekben, mint az egyesületek és alapítványok (Kiss és Mihály, 2019a), ezért a hazai társadalmi vállalkozások megértéséhez érdemes a civil szervezetek helyzetéről is röviden megvizsgálni. Az egyesületek és alapítványok történetét az évszázadok során ciklikus fejlődés jellemezte, hanyatlás és fellendülés váltakozása. Az államszocializmus ideje alatt (1949-1989) az alulról szerveződő kezdeményezések jelentősen korlátozott működése és erős állami kontroll volt jellemző. Ebben az időben az állam saját társadalmi szervezeteket alapított. A rendszer központosított jellegének lazulásával spontán, informálisan szerveződő kezdeményezések is megjelenhettek, melyek a későbbiekben jelentős szerepet játszottak az 1989-es rendszerváltás során (Kiss és Mihály, 2019a).

Általánosságban elmondható, hogy e **harmadik szektor hazánkban kevésbé erős és meghatározó**, mint a Nyugat-Európai országokban, országunk államszocialista múltja miatt, ami a személyközi bizalom és a civil aktivizmus alacsony szintjéhez vezetett (Szent-Iványi és Lightfoot, 2016), beleértve a szolidaritási mozgalmak minden formáját (G. Fekete et al., 2017a). Bár az Európai Unióhoz történő csatlakozás a társadalmi vállalkozások legitimitásának növekedését és finanszírozásának kiterjesztését hozta magával, az illiberális átalakulás számos kihívást hozott a civil szervezetek számára. A jogi és politikai környezet egyre ellenségesebbé vált, mivel az állam célja a civil társadalom az ellenőrzésének növelése az állampolgári részvétel támogatása helyett (Gerő et al., 2023), ami a következőket foglalja magában: a „nem lojális” civil szervezetek állami (és nemzetközi) támogatottságának radikális csökkenése, a

közüvélemény ezen szervezetek elleni hangolása, munkájuk adminisztratív akadályozása az állami hatalom (pl. hatóságok) által (Ágh, 2016; Batory, 2016; Gerő et al., 2023).

A koncepció hazai elterjedésével új **tanácsadó szervezetek** jelentek meg a társadalmi vállalkozások támogatására, melyre azért van elsősorban szükség, mert a magyar társadalmi vállalkozók számára nagy kihívást jelent az üzleti és menedzsment-ismeretek alacsony szintje (G. Fekete et al., 2017a). Krátki (2022) különbséget tesz a nonprofit és forprofit tanácsadók által nyújtott akcelerátor programok, inkubációs kezdeményezések, és tanácsadók által nyújtott különböző komplexitású tanácsadói szolgáltatásokat (teljes körű tanácsadási szolgáltatás, integrált tanácsadási szolgáltatás, szakosodott tanácsadási szolgáltatás, erőteljesen specializált szolgáltatás) nyújtó szervezetek közt. Tokár és Szadai (2021) szerint a pénzügyi lehetőségek feltárásához, az anyagi támogatás megszerzéséhez, a társadalmi célok népszerűsítését támogató marketingtevékenységek kidolgozásához, valamint a mindennapi működésbe beépíthető és azt támogató konkrét megoldásokhoz kapcsolódó működési támogatáshoz van leginkább szükség tanácsadói segítségre.

2.2.3. A társadalmi vállalkozások főbb hazai jellemzői

A társadalmi vállalkozások hazai helyzetének feltárására tett kísérletet többek között a SEFORIS konzorcium 2015-ben. A kutatás során 2015. áprilistól decemberig több mint 1000 társadalmi vállalkozást vizsgáltak 9 országban – köztük hazánkban is. Magyarországon 122 vállalkozásból álló mintával dolgoztak. A kutatás során nem tettek kísérletet a hazai társadalmi vállalkozások számának becslésére. Tágan értelmezett definícióval dolgoztak, mely szerint, *„a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek piaci megoldások alkalmazásával kívánják megvalósítani társadalmi küldetésüket”* (Mair et al., 2017, 1. o.).

Másik, a hazai helyzetre vonatkozó átfogó kutatás, G. Fekete Éva és munkatársai (2017) társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó alapkutatása. Ennek célja az volt, hogy rendszerszemléletű képet adjon a hazai társadalmi vállalkozásokról a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakemberek, a szakmapolitikával foglalkozó intézmények, az oktatási intézmények és a kapcsolódó forprofit szervezetek számára. *„Ennek érdekében a kutatás adatokat szolgáltat a társadalmi vállalkozások számáról, a ténylegesen működő és a csak adminisztratív értelemben létező társadalmi vállalkozásokról, a szektor gazdasági teljesítményeiről, foglalkoztatási és gazdasági*

potenciáljáról, a társadalmi vállalkozások területi és szektorális megoszlásáról és a szektor által teremtett hozzáadott társadalmi értékekről” (G. Fekete et al., 2017a, 8.o.). A kutatás emellett feltérképezte a társadalmi vállalkozások típusait, tevékenységeit, forrás szerzési-elosztási gyakorlataikat, eredményeiket, kapcsolati rendszereiket, jellemző alapítási indítékaikat, valamint a társadalmi vállalkozások nehézségeit, főbb kockázati tényezőit és sikerfaktorait, fejlesztési területeiket.

A kutatás dokumentumelemzésen, adatbázis elemzésen (a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 13014 szervezet, mint potenciális társadalmi vállalkozási alapsokaság sajátosságait vizsgálták regionális megoszlás, jogi-szervezeti forma és tevékenység szerint, másrészt a társadalmi vállalkozásokat segítő donorszervezeteket és támogatási formákat elemezték); valamint kérdőíves felmérésen (220 társadalmi vállalkozás körében a szervezet általános adatai, bevételek, ráfordítások, a társadalmi hozzáadott érték meghatározása és a működés értékelése kapcsán, valamint 401 magánszemély társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos véleménye, attitűdje) és fókuszcsoporthozos interjúkon (7 helyszínen, 54 szervezet 63 képviselőjével a társadalmi vállalkozás fogalma, a társadalmi vállalkozások társadalmi hatása, a társadalmi vállalkozások forrásszerzési és nyereség-elosztási gyakorlata, a társadalmi vállalkozások eredményei, sikertényezői, valamint a jövőbeni fejlesztési lehetőségei) alapult. A társadalmi vállalkozás mintába 220 szervezet került. Regionális megoszlás (a szervezetek székhelye alapján) tekintetében Dél-Dunántúlon a mintába került vállalkozások aránya megegyezett az alapsokaságéval, Észak-Alföld 5 százalékponttal Észak-Magyarország 4 %-kal felülreprezentált, míg Közép-Dunántúl 2%-kal, Dél-Alföld 3%-kal, Közép-Magyarország 8 %-kal alulreprezentált volt. Jogi-szervezeti forma szerinti megoszlás tekintetében a mintába került szervezetek 30 százaléka egyesület, 27 százalékuk szociális szövetkezet, 20% nonprofit Kft. 18% alapítvány, 1% egyéb nonprofit szervezet volt, és további 4% egyéb kategóriát képviselt. A minta jól reprezentálta az alapítványokat és a nonprofit kft-ket, a szociális szövetkezetek 6 %-kal felülreprezentáltak, míg az egyesületek 9,8 %-kal alulreprezentáltak voltak.

A társadalmi vállalkozások hazai helyzetét feltáró kutatás továbbá az Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor (European Social Enterprise Monitor, ESEM) kutatás hazai felmérése a Euclid Network tagjai és partnerei, nemzeti társadalmi vállalkozói hálózatok, kutatóintézetek és egyetemek részvételével, ami 2023 szeptemberétől 2024 februárjáig tartott (Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója, 2025). A monitor egy online kérdőíven alapuló kvantitatív kutatás, amelyet a résztvevők

önkéntesen, anonim módon töltötték ki. Az adattisztítást követően 39 értékelhető válasz képezte az elemzések alapját. Az elemzésbe csak azok a kérdőívek kerültek be, amelyeknél a válaszadó igennel válaszolt az első kérdésre: „Társadalmi vállalkozásként jellemezné szervezetét?”. A monitor társadalmi vállalkozás definíciója a következő volt: „a társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás/szervezet, amelynek fő célja a társadalmi és/vagy környezeti hatás elérése, nem pedig a nyereség maximalizálása a tulajdonosok vagy részvényesek számára. A pénzügyi bevételeket eszköznek és nem célnak tekinti” (Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója, 2025, 5. o.).

A 2009-2010 között zajló SELUSI (Social Entrepreneurs as “Lead Users” for Service Innovation) (2010) kutatási projekt is jelentős empirikus eredményekkel szolgál a magyarországi társadalmi vállalkozások helyzetéről és működéséről. A projekt keretében öt európai országot bevonva (Magyarország, Románia, Spanyolország, Svédország, Egyesült Királyság), egy 550 társadalmi vállalkozásból álló adatbázist hoztak létre a kutatók, amiből 104 hazai társadalmi vállalkozás (SELUSI, 2010). Az európai uniós finanszírozású kutatás célja a társadalmi vállalkozások piaci és szervezeti szintű viselkedésének megértése volt (Kiss, 2024). A mintevételi kritériumok a következők voltak: a szervezet legalább 5 % saját bevétellel rendelkezzen, legalább egy teljes munkaidős alkalmazottat foglalkoztasson és elsődleges céljuk társadalmi értékteremtés legyen (SELUSI, 2010).

A hazai társadalmi vállalkozások hazai helyzetének feltárását tűzi ki célul G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017b) tanulmánya is, amely a nemzetközi ICSEM (International Comparative Social Enterprise Models) projekt részeként született.

Kiss és Mihály (2019) az Európai Bizottság számára készített jelentése szintén fontos eredményeket tartalmaz a társadalmi vállalkozások hazai helyzetéről. A szerzők által használt definíció az Európai Bizottság által elfogadott hármas kritériumon alapul: (1) elsődleges társadalmi cél – a szervezet fő célja társadalmi hatás elérése; (2) gazdasági tevékenység – rendszeres termék- vagy szolgáltatásértékesítés, nem csupán projektalapú működés; (3) korlátozott profitosztás – ha van is nyereség, azt visszaforgatják a szervezet céljaiba. Ez alapján a KSH adatbázisában szereplő, potenciálisan társadalmi vállalkozásként minősülő nonprofit szervezeteket vették górcső alá (alapítványok, egyesületek és olyan nonprofit gazdasági társaságok), amelyek bevételeinek legalább 25%-a értékesítésből származik.

Összegezve a bemutatott kutatások eredményeit azt mondhatjuk, hogy **méretüket** tekintve a hazai társadalmi vállalkozások a legtöbb esetben mikro- vagy

kisvállalkozásnak minősülnek (G. Fekete et al., 2017a); Kiss és Mihály, 2019b, Primecz et al., 2021). Európai vonatkozásban szintén ez a tendencia figyelhető meg (Doeringer, 2009).

A társadalmi vállalkozások **alapítás indítékai** között leggyakoribb (94%) valamilyen társadalmi vagy közösségi cél megvalósítása, az együttműködés/érintettek bevonása (85%), társadalmi problémák megoldása (83%), a közjó támogatása (81%) és a fenntartható fejlődés elősegítése (80%) (G. Fekete et al., 2017a). A SEFORIS konzorcium (2016) **küldetésre és jövőképre** vonatkozó eredményei szerint megállapítható, hogy a hazai társadalmi vállalkozások erősebb társadalmi és kissé gyengébb gazdasági fókusszal bírnak. Ezzel összhangban a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) kutatásában a válaszadók mintegy 82%-a nagyon fontosnak tartja a társadalmi hatás szempontokat a döntéshozatalban, azaz küldetés központú megközelítés a jellemzi őket.

A földrajzi és társadalmi változás kiterjedésében vagy helyi, egyéni változásokra törekednek, vagy nemzeti, közösségi változásokra. Szisztematikus globális változás nem szerepel jövőképükben. A társadalmi vállalkozások küldetésének három leggyakrabban előforduló eleme a munkaerőpiaci helyzet javítása, elhelyezkedés segítése, munkalehetőség biztosítása (21%); a településhez, helyi közösséghez kötődő célok (12%); valamint a megváltozott munkaképességűek, fogyatékkal élők helyzetének javítása (11%), aminek megfelelően a társadalmi vállalkozások társadalmi tevékenységük célcsoportjaként leginkább a szegényeket és hátrányos helyzetűeket (45%), a munkanélkülieket (44%) és a munkahelyi, vagy helyi közösség tagjait (42%) jelölték meg (G. Fekete et al., 2017a).

A hazai társadalmi vállalkozások **fő tevékenységei** szerinti megoszlása (az Európai Közösségeken belüli gazdasági tevékenységek statisztikai osztályozása (NACE) alapján) az ipari szektorok széles körére terjed ki. Ezek közül meghatározóak a közösségi, szociális és ezekhez kapcsolódó szolgáltatások, az egészségügy és szociális munka, illetve az oktatás (SEFORIS, 2016). Kiss és Mihály (2019) megállapítja, hogy a KSH adatbázisában szereplő, potenciálisan társadalmi vállalkozásként minősülő nonprofit szervezetek (alapítványok, egyesületek és olyan nonprofit gazdasági társaságok, amelyek bevételének legalább 25%-a értékesítésből származik) leggyakrabban olyan tevékenységekre összpontosítanak, mint a hobbi és szabadidő (25%), kultúra (19,3%) és sport (14,4%). A szerzők megállapítják, hogy az alapítványok inkább a kultúrára, oktatásra és szociális ellátásra koncentrálnak; az egyesületek főként kultúrával, sporttal, hobbival és szabadidővel foglalkoznak; a nonprofit gazdasági társaságok pedig a kultúrát, oktatást,

szociális ellátást, közösségfejlesztést és gazdaságfejlesztést helyezik előtérbe (Kiss és Mihály, 2019b).

G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) azt találták, hogy a társadalmi vállalkozások társadalmi tevékenysége kapcsán a legtöbb (36%) szervezet oktatással foglalkozik, de jelentős arányt képvisel a szociális ellátás (34%), a kultúra (34%), a szabadidő, hobbi (27%), és a településfejlesztés (27%) is; a vállalkozási tevékenység kapcsán dominál az egyéb szolgáltatás (28%) amit az oktatás (13%), majd a humán egészségügyi szociális ellátás, valamint a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat követ. A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) felmérésben a válaszadók legnagyobb hányada - habár a minta alacsony számára való tekintettel messzemenő következtetéseket nem tudunk az eredményekből levonni elmondhatjuk, hogy - az oktatás területén tevékenykedik (28%), amit szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás (20%) a humán-egészségügyi, szociális ellátás (20%) és a feldolgozóipar (20%) követ. A SELUSI (2010) kutatásba bevont társadalmi vállalkozások legnagyobb hányada üzleti fenntarthatósággal (26%) és oktatással (24%) foglalkozott. Hazai specifikumnak tekinthető a társadalmi vállalkozások esetében a nagyon gyakori roma integrációs cél (Kiss et al., 2022), lévén hazánkban a roma lakosság a legszegényebb, legstigmatizáltabb és így leginkább sérülékeny etnikai kisebbségnek tekinthető (Cretan et al., 2020).

G. Fekete és szerzőtársai (2017a, 2017b) kimondják, hogy társadalmi vállalkozás – összhangban a vonatkozó definíciókkal – **bármilyen típusú szervezet lehet**, a piaci bevétel mértéke, aránya nem határozható meg elvárásként a társadalmi vállalkozások sokfélesége miatt, és az innováció és a demokratikus döntéshozatal nem feltétlenül sajátossága a társadalmi vállalkozásnak. Azt állítják, hogy hazánkban sok civil szervezet próbálja meg piacosítani a tevékenységét, így a különböző szektorok (nonprofit és forprofit) egyre inkább közelednek egymáshoz, tanulnak egymás szemléletéből és módszerekből. G. Fekete és szerzőtársai (2017b) munkájából is kiderül, hogy nincs külön jogi státusz a társadalmi vállalkozásra, így a legtöbb ilyen szervezet alapítvány, egyesület vagy szociális szövetkezet formájában működik. Hozzáteszik, hogy a szociális szövetkezet az egyetlen dedikált forma, de alkalmazása szűk körre terjed ki.

A SEFORIS (2016) felmérése alapján, a hazai társadalmi vállalkozások **uralkodó jogi formája** a nonprofit kft., 79%-kal. Ezt 9%-kal követi a szociális szövetkezet, míg majdnem 7% korlátolt felelősségű társaságként (kft-ként) működik (SEFORIS 2016). A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) felmérésben a vállalkozók a nonprofit korlátolt felelősségű társasági és az egyéb alapítványi formát részesítették

előnyben, a válaszadók több mint 50%-a jelölte meg ezt a két kategóriát. A kutatásból továbbá kiderül, hogy a válaszadók körében nem jellemző a jogi forma változtatása. A SELUSI (2010) kutatásba bevont vállalkozások többsége szintén nonprofit szervezetként (egyesület, alapítvány) működött, részben üzleti tevékenységgel kombinálva.

A SEFORIS (2016) és a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) **bevételek összetételére** vonatkozó eredményei szerint, a magyar társadalmi vállalkozások főként bevételképző tevékenységek révén finanszírozzák működésüket. Ellentétben a korábbi SELUSI (2010) kutatás eredményeivel, amikor még a pályázati források sokkal jelentősebb szerepet játszottak, az értékesítés jelentősége pedig majdnem feleakkora volt. Ez alapján megállapították, hogy a gazdasági irányultság és a vállalkozói beállítottság erősödött Magyarországon.

Kiss és Mihály (2019) eredményei szerint, a potenciális szociális vállalkozások fő bevételi forrásai üzleti tevékenységükből származnak. Megállapítják, hogy az alaptevékenységekből származó bevételek az alapítványok és egyesületek esetében a legjelentősebbek, míg a nonprofit Kft-k esetében az üzleti bevételek dominálnak. A magántámogatások aránya magasabb az alapítványok és egyesületek esetében, ami a közösségi szerepvállalás magasabb szintjére utalhat.

G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) eredményei ezzel együtt azt mutatják, hogy pályázati forrásokra a vizsgált cégeknek több mint a fele nemcsak a tevékenység beindításakor, hanem a működésük folyamatos fenntartása érdekében is támaszkodik. A 2015-ös bevételben a legnagyobb arányt (36%) az alap- illetve közhasznú tevékenységből származó bevétel képviseli, majd a központi állami támogatás (22%), a pályázati támogatás (19%), a vállalkozási típusú tevékenységből származó bevétel (10%), az önkormányzati támogatás (8%), a tagdíjbevétel (3%), és a belföldi magántámogatás (3%). Megállapították, hogy a társadalmi vállalkozások több mint fele a nyereségét teljes egészében visszaforgatja a társadalmi tevékenységébe.

A **foglalkoztatás** tekintetében elmondható, hogy a társadalmi vállalkozásokban többségben vannak a női alkalmazottak (63%), korcsoport tekintetében a legtöbb foglalkoztatott (60%) a 25-49 éves korosztályból kerül ki. A legtöbben teljes munkaidőben dolgoznak (69%), az alkalmazottak döntő hányada (65%) munkaviszonyban dolgozik. A társadalmi vállalkozások 86%-a foglalkoztat teljes munkaképességűeket, 3-4 százalékukra jellemző a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, 46 százalék foglalkoztat a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalókat (G. Fekete et al., 2017a). A női alkalmazottak magas arányára Kiss és

Mihály (2019) és a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) is rámutat - kiemelten a vezetői szerepekben. Ezzel összhangban van a SELUSI (2010) kutatás eredménye, ahol a kutatásba bevont vállalkozások 43%-át nők vezették, ami európai viszonylatban is kiemelkedően magas arány volt. A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) riportjából továbbá kiderül, hogy a vizsgált társadalmi vállalkozások esetén megfigyelhető az önkéntesekkel dolgozó vállalkozások magas aránya.

A **partnerkapcsolat-hálózat** vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy a magyar társadalmi vállalkozások sokféle partnerrel létesítenek kapcsolatot. Majdnem háromnegyedük (74%) működik együtt jótékonsági/nonprofit szervezetekkel, és majdnem felük (46%) kereskedelmi vállalatokkal. Nagyjából ugyanolyan fontos partnerek a helyi önkormányzatok vagy hatóságok (29%), a nemzeti kormányzati szervek (28%) (SEFORIS, 2016). G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) kutatásában a társadalmi vállalkozások magas aránya (76%) említette partnerként az önkormányzatokat, közel ugyanennyien (75%) a civil szervezeteket, kisebb, de jelentős arányban a vállalatokat, vállalkozásokat (57%), magánszemélyeket (55%), állami intézményeket, szervezeteket (51%), szakmai szervezeteket/érdekképviselői szervezeteket (41%), illetve oktató/kutató intézményeket (36%). A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) rámutat, hogy a társadalmi vállalkozások befogadó, inkluzív gyakorlatának része, hogy bevonják munkatársaikat, partnereiket és az érintetti csoportokat a döntéshozatalba. Ezzel szemben Kiss és Mihály (2019) a hálózatosodás és közvetítő intézmények hiányára hívja fel a figyelmet.

A társadalmi vállalkozások **átlagos működési ideje** az egyes régiókban 9 év (Észak-Magyarország) és 17 év (Nyugat-Dunántúl) között szóródik. Az átlagos foglalkoztatotti létszám a legalacsonyabb Dél-Alföldön (9 fő), a legmagasabb Közép-Magyarországon (44 fő) Az átlagos bevétel is Dél-Alföldön a legalacsonyabb (19 M Ft), míg Közép-Dunántúlon a legmagasabb (132 M Ft) (G. Fekete et al., 2017a). A SELUSI (2010) projektbe bevont szervezetek átlagos életkora 13 év volt.

A hazai társadalmi vállalkozások **innovativitásával** kapcsolatban a SELUSI (2010) kutatás fontos eredménye volt, hogy a magyar társadalmi vállalkozások 67%-a valósított meg radikális szolgáltatás-innovációt, azaz olyan új szolgáltatást, amely korábban nem létezett a piacon, jelentősen eltért a megszokott megoldásoktól, és nem másolt hagyományos üzleti modelleket. Ez az arány magasabb volt, mint más országokban, például Spanyolországban vagy Romániában. Az innovációhoz

kapcsolódóan kiderült a kutatásból továbbá, hogy a hazai vállalkozások 57%-a olyan szolgáltatással jelent meg a piacon, amelynek nem volt közvetlen versenytársa a bevezetés idején, valamint, hogy a társadalmi vállalkozások gyakran a célcsoportot is bevonják a szolgáltatásfejlesztésbe. A társadalmi vállalkozások innovativitását Petheő (2019) is kiemeli doktori értekezésében.

A kapcsolódó kutatások során született eredmények bemutatása mellett a hazai helyzet árnyalásához járul hozzá annak ismertetése is, hogy G. Fekete és szerzőtársai (2017b, 2021) hazai kontextusban a **társadalmi vállalkozások 6 típusát** különböztetik meg:

- (1) Közszolgáltatást nyújtó társadalmi vállalkozások: A közszférához szorosan kapcsolódó nonprofit szervezetek, amelyeket sokszor állami, vagy az állammal szoros kapcsolatban lévő szervezetek alapítottak, és amelyek olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek korábban a közfeladatok részét képezték, és ezért cserébe törvényben szabályozott módon és mértékben támogatásokban részesülnek.
- (2) Vállalkozási tevékenységet folytató civilszervezetek: Olyan alapítványok és egyesületek, amelyek gazdasági tevékenységet is folytatnak társadalmi céljaik elérése és pénzügyi fenntarthatóságuk megteremtése érdekében. Az üzleti tevékenység (pl. könyvkiadás, képzések, tanácsadás, adományboltok működtetése, ökológiai gazdálkodásból származó termékek értékesítése, gyermekgondozás) célja a magánadományok és pályázati források kiegészítése, a társadalmi célok elérésének finanszírozási hátterének megteremtése.
- (3) Munkaerőpiaci integrációt támogató civilszervezetek: Nonprofit szervezetek, amelyeket a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokba (pl. nők, etnikai kisebbségek – Magyarországon elsősorban romák -, fogyatékkal élők) foglalkoztatása érdekében alapítottak. Esetenként kaphatnak törvény által szabályozott módon és mértékben állami támogatást a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásáért cserébe.
- (4) Helyi fejlesztésekkel foglalkozó közösségi vállalkozások: Helyi fejlesztési programokat (pl. helyi termékek vagy tevékenységek, amelyek vidéki települések működését, fejlesztését támogatják) valósítanak meg, általában a helyi önkormányzat és annak tagjainak aktív részvételével, gyakran szociális szövetkezet szervezeti formában. A tevékenységeket gyakran a helyi önkormányzat kezdeményezi és koordinálja, ami a részvételi döntéshozatal

alacsony szintjét eredményezi valamely helyi szereplő (általában polgármester) domináns szerepe mellett.

(5) Társadalmi start-up: Üzleti tevékenységük alapja az etikus üzlet, társadalmi céljuk közvetlen befolyással van üzleti gyakorlatukra, amelynek célja egy igazságosabb és/vagy környezettudatosabb gazdaság építése. Forprofit és nonprofit vállalkozások is lehetnek, amelyek IT, hulladékgazdálkodás, recycling, kultúra, közlekedés stb. területeken működhetnek.

(6) Szolidáris gazdasági kezdeményezések: a jelenlegi gazdasági és társadalmi problémákra keresnek alternatív, a modernizmuson és kapitalizmuson túlmutató megoldásokat. Fontos számukra a reciprocitás, részvétel és demokratikus döntéshozatal. A gazdasági tevékenység célja gyakran a tagok igényeinek kielégítése, akik gyakran baráti vagy szomszédi közösségek. Példák lehetnek a helyi cserekereskedelmi rendszerek, időbankok.

2.3. Összegzés

Ebben a fejezetben megkíséreltük áttekinteni a társadalmi vállalkozások koncepciójának **definíciós sokféleségét**. Rámutattunk, hogy az egységesen elfogadott definíció hiánya nehezítheti a koncepció értelmezését, akadályozza a statisztikai összehasonlításokat, és megnehezíti a bevált gyakorlatok vagy a sikeres szabályozási keretek nyomon követését is (Doeringer, 2009). Megállapítottuk, hogy a **legtöbb meghatározás egyetért abban**, hogy a társadalmi vállalkozások elsődleges célja nem a profitmaximalizálás, hanem „társadalmi értéket” teremteni, egy közösség/csoport érdekeit szolgálni, és ez a cél explicit megjelenik a vállalkozás küldetésében, ám a definiálási kísérletek **el is térnek egymástól** (Bosma et al., 2016):

- míg egyesek szerint csak a társadalmi láb (társadalmi érdekek, célok) gazdasági lábbal szembeni prioritása esetén beszélhetünk társadalmi vállalkozókról, mások ennél megengedőbbek;
- vannak megközelítések, melyek szigorúan korlátozzák a profitelosztás kérdését, amikor a társadalmi vállalkozásokat definiálják, míg mások engedékenyebbek e területen;
- egyes definíciók szerint a társadalmi vállalkozások természete minden esetben innovatív jellegű, míg más megközelítések szerint ez nem feltétlen szükségszerű;

- vannak definíciók, melyek szerint akkor beszélhetünk társadalmi vállalkozásokról, amennyiben azok meghatározó szintű gazdasági kockázatot vállalnak, más megközelítések szerint ezzel szemben a társadalmi vállalkozás kismértékű piaci; részvétellel is működhet; illetve
- vannak megközelítések, melyek szigorún kikötik, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzője a demokratikus döntéshozatal, míg mások szerint ez nem feltétlenül sajátosságuk.

Bemutattuk azt is, hogy a koncepció **négy fő narratívája** (értelmezése) alakult ki az idők során: (1) „a társadalmi vállalkozó”, (2) „a piaci jövedelem”, (3) „új jóléti állam” és (4) „társadalmi-politikai transzformáció” narratívák (Mihály, 2017).

A koncepció jobb megértése céljából bemutattuk a társadalmi vállalkozások gazdasági **szektorok szerinti elhelyezkedésére** vonatkozó megközelítéseket is. Rámutattunk, hogy vannak olyan álláspontok, melyek szerint a társadalmi vállalkozások főként a harmadik szektorhoz kapcsolhatóak (Defourny és Nyssens, 2006), más megközelítések szerint a társadalmi vállalkozások négy forrása/eredete azonosítható (Spear et al., 2014); megint mások szerint a társadalmi vállalkozások a piaci, az állami és nonprofit (harmadik) szektorok metszetében helyezkednek el (Defourny és Nyssens, 2016). Egyes megközelítések pedig úgy tekintenek ezekre a vállalkozásokra, mint egy olyan folyamat része, mely eredményeként a jóléti államot felváltja a jóléti pluralizmus, a magán, az állami és a harmadik szektor közös szerepvállalásával (Spear és Bidet, 2015).

Kísérletet tettünk a társadalmi vállalkozások különböző **tipizálási módjainak** bemutatására is. Ezt követően bemutattuk, hogy a társadalmi vállalkozások **története a világban** (leginkább Európában és az USA-ban) hosszú múltra tekint vissza (Defourny és Nyssens, 2012).

Kifejtettük, hogy meghatározó mérföldkő volt a társadalmi vállalkozások kutatásában, hogy 1996-ban, kutatók egy csoportja létrehozott egy **kutatói hálózatot** a társadalmi vállalkozások európai megjelenésének tanulmányozására. Ez lefedte az Európai Unió akkori összes, 15 tagállamát és ez EMES Európai Kutatói Hálózat (European Research Network) megnevezést kapta. A másik meghatározó kutatói hálózat a társadalmi vállalkozások vizsgálatára a 2001-ben alakult Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), mely a Latin-American business schools és a Harvard Business School együttműködéséből jött létre (Defourny és Nyssens, 2006).

A társadalmi vállalkozások **magyarországi történetére és helyzetére** is kitértünk. Megállapítottuk, hogy a társadalmi vállalkozás fogalma Magyarországon még gyerekcipőben jár, hazánkban a társadalmi vállalkozások vonatkozásában sem jog által meghatározott definíció, sem pedig kizárólagos jogi forma nem létezik (G. Fekete et al., 2017a). A hazai akadémiai érdeklődés a társadalmi vállalkozások iránt erőteljesen megnövekedett az utóbbi években, és megkezdődött a szektor hálózatosodása és érdekképviselési tevékenységeinek kialakítása is (Európai Bizottság, 2019)..

A fejezet zárásaként ismertettük a hazai társadalmi vállalkozások főbb jellemzőit. A bemutatás során kitértünk az alapítás indítékaikra, a jellemző küldetésekre és jövőképekre, a fő tevékenységekre, jellemző szervezeti típusokra, az uralkodó jogi formákra, a bevételek összetételére, a partnerkapcsolat-hálózatok milyenségére, az átlagos működési időre, e vállalkozások innovatív természetére, valamint hazai kontextusban a társadalmi vállalkozások típusaira.

A következő fejezetben, a társadalmi vállalkozások általános bemutatása és a koncepció megértésére való törekvés után, részletesen is kitérünk a rájuk jellemző kettős identitásra és kettős célrendszerre, valamint a különböző célok egymáshoz való viszonyára. Bemutatjuk, hogy mivel ezek a célok gyakran egymásnak ellentmondanak és egyidőben nem megvalósíthatóak, ütközésük feszültségeket szülhet a működés során, ami a társadalmi vállalkozások meghatározója és sajátja. E jelenség ismertetése után – mivel egyre nő azon „konvencionális” vállalkozások száma is, ahol megjelennek a társadalmi és /vagy környezeti célok is-, először a „hagyományos” értelemben vett vállalkozásokra jellemző, többes célrendszerből fakadó feszültségekkel kapcsolatos kutatási eredményeket ismertetjük, majd a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséhez kapcsolódó szakirodalmat tekintjük át.

3. A társadalmi vállalkozások célrendszere és az abból fakadó feszültségek

Ebben a fejezetben bemutatjuk a társadalmi vállalkozások célrendszerének jellemzőit, a rájuk jellemző kettős identitást. Megállapítjuk, hogy az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak, az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során. Kísérletet teszünk a különböző célok közötti viszonyrendszer bemutatására is. Ezután ismertetjük a „hagyományos” értelemben vett vállalkozásokra jellemző, többes célrendszerből fakadó feszültségekkel kapcsolatos kutatási eredményeket, majd a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséhez kapcsolódó szakirodalmat tekintjük át.

3.1. A társadalmi vállalkozások célrendszere

A társadalmi vállalkozások **kettős identitással** bírnak: haszonelvű szervezeti (azaz vállalkozói) identitással, és normatív szervezeti (azaz társadalmi, emberközpontú) identitással (Moss et al., 2011), azaz a koncepció egy *„ellentétes értékek közötti házasságként”* fogható fel (Zahra et al., 2009, p.527). Battlana és Dorado (2010) ezt a kettőséget „fejlesztési” és „banki” logikáknak nevezik. Előbbi a társadalmi célokat takarja utóbbi pedig ezen célok megvalósításához szükséges profit előállításának célrendszerét. E vállalkozások tehát **kettős elköteleződéssel** rendelkeznek: egyszerre kell üzletileg fenntarthatónak lenniük és megoldást kínálniuk egy aktuális társadalmi problémára (Douglas és Prentice, 2019; Jenner, 2016).

A társadalmi vállalkozások **hibrid szervezetek**, ahol a hibriditás egy olyan magyarázó tényező, ami megragadja ezen vállalkozások komplex működési logikáját (pl. Alter, 2007; Barros et al., 2013; Conforth, 2014; Cornforth, 2020; Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014; Hubai, 2019). Ezek a szervezetek *„két faj keresztezéséből jöttek létre”* (Doherty et al., 2014, p.418), és olyan szervezeteket jelölnek, akik ledöntik az intézményi határokat. Ez a hibrid modell kettős elköteleződéssel rendelkezik: egyszerre kell üzletileg fenntarthatónak lennie és megoldást kínálni egy aktuális társadalmi problémára (Douglas és Prentice, 2019; Jenner, 2016).

A kettős elköteleződést a szakirodalom „double bottom line” megnevezéssel is illeti (Willburn és Willburn, 2014). Emellett találkozhatunk a „triple bottom line” kifejezéssel is. Ez utóbbi a gazdasági és társadalmi szempontokon túl a környezeti

szempontokat is figyelembe veszi, amikor egy vállalkozás sikerességét próbálja meghatározni és mérni (Alhaddi, 2015). Defourny és Nyssens (2006) megközelítésében is megjelenik a hármas célrendszer fogalma, de más értelemben. A szerzőpáros az egymástól elkülönülő gazdasági és társadalmi célok mellett a célrendszer harmadik pillérekként ide sorolja ezen vállalkozások társadalompolitikai céljait is, utalva arra, hogy gyakran olyan feladatokat látnak el, melyeket az állam nem, vagy hiányosan tesz meg. Ez utóbbi célra a szerzőpáros úgy tekint, mint társadalmi tőke előállítására, ami nem csak önmagában célja ezeknek a vállalkozásoknak, hanem hozzájárulnak más céljaik eléréséhez is.

A kettős célrendszer, az egymással gyakran inkonzisztens célok jelenléte (Mason és Doherty, 2016) nehéz helyzet elé állíthatja a vállalkozókat és dilemmát jelenthet számukra a **célok közötti egyensúly** megtalálása (Young et al., 2012). Young és szerzőtársai (2012) a jelenség illusztrálására a hegy-völgy metaforát használták: a hegy egyik oldalán a gazdasági célok dominálnak, a másik oldalon pedig a társadalmi célok. Az egyensúlyi helyzet pedig sokkal nagyobb valószínűséggel érhető el a völgyben, mint a dombtetőn. Azt állítják, hogy sok tényező befolyásolja azt, a hegy vagy völgy melyik részén helyezkedik el a vállalkozás, mint szervezeti forma, kormányzás, finanszírozási források.

A célok sokszínűsége és az, hogy sok esetben egyidejűleg nem megvalósíthatóak, szükségessé teszi a **célok közötti rangsor** felállítását. Campi és szerzőtársai (2006) kutatásuk során a WISE-ok többes célrendszerét (multiple-goal) térképezték fel és kísérelték meg rangsorolni a vizsgált társadalmi vállalkozások esetében. E kutatása is alátámasztja, hogy a társadalmi vállalkozásoknak többes célrendszere van. A szerzők megállapították azonban, hogy az általuk alkalmazott rangsorolási módszer nem adhat információt a célok közötti távolságról, sem a különböző célok közötti kapcsolatokról. Felmérésükben megállapították, hogy a válaszadók fele egyformán fontosnak tartja a gazdasági és társadalmi célokat, míg 34 százalékuk a gazdasági célokra a társadalmi célok alárendeltjeként tekint.

A különböző célok és érdekek közötti ütközések olyan helyzetet is létrehozhatnak, olyan célstruktúra is előállhat, amikor a piaci logika dominál és a társadalmi fölé kerekedik. Ezt a helyzetet a szakirodalom **„küldetés-eltérülésként („mission drift”)** tartja számon (Bacq és Lumpkin, 2021; Cornforth, 2014; Doherty et al. 2014; Ebrahim et al., 2014; Jones et al., 2021; Raišienė és Urmanavičienė, 2017; Weaver, 2020). A „küldetés-eltérülés” egy olyan szervezeti változást jelent, amikor a szervezet eltér fő

céljától vagy küldetésétől. A fogalom olyan szervezetekhez kapcsolható, amelyek társadalmi küldetéssel rendelkeznek, például nonprofit szervezetek, társadalmi vállalkozások. A gazdasági célok megjelenése és gazdasági tevékenység folytatása a „mission-drift” gyakori forrása, de származhat más szervektől (pl. állam, alapítványok) való függőségből is (Cornforth, 2014).

A „küldetés-eltérülés” kapcsán elmondható, hogy fennállása esetén sérülhet a vállalat hírneve, a jelenség rossz hatással lehet a munkavállalók munkamoráljára, a szervezeti kultúrára, csökkenhet a munkavállalók lojalitása és elsősorban a társadalmi vállalkozás nem tudja betölteni a kitűzött társadalmi feladatát (Ebrahim et al., 2014). E jelenség ellentéte a „bevételel-eltérülés” (**“revenue drift”**), amikor is a vállalkozás olyannyira a társadalmi céljai elérésére fókuszál, hogy pénzügyileg fenntarthatatlanná válik (Cornforth, 2014, Ebrahim et al., 2014; Raišienė és Urmanavičienė, 2017).

Ebrahim és szerzőtársai (2014) kifejtik, hogy habár a „küldetés-eltérülés” és „bevételel-eltérülés” jelenségek nem kizárólag társadalmi vállalkozások esetén fordulhatnak elő, esetükben meghatározó fogalmak, mert (1) pénzügyi fenntarthatóságuk függ gazdasági tevékenységükből származó bevételeiktől, és ennek eredményeként fennáll annak a veszélye, hogy életben maradásuk érdekében gazdasági érdekeiket helyezik előtérbe társadalmi érdekeikkel szemben, és (2) a „bevételel-eltérülés” fennállásának súlyos következményei lehetnek fennmaradásuk tekintetében. Austin és szerzőtársai (2006) is megfogalmazzák, hogy a társadalmi vállalkozásoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a pénzügyi teljesítményükre, mint a társadalmi eredményekre, mivel a pénzügyi eredmények hiánya végzetes lehet, míg a társadalmi eredmények elmaradásának kevésbé végzetes következményei vannak a szervezetre vonatkozóan. Ebrahim és szerzőtársai (2014) szerint egy társadalmi vállalkozás akkor lehet sikeres, ha sikereket tud elérni gazdasági céljai tekintetében, azaz képes a működéséhez és a társadalmi célokért való törekvéseihez is elegendő mennyiségű erőforrást előteremteni, és sikereket tud elérni társadalmi céljai tekintetében is (Ebrahim et al. 2014), habár ennek mérhetősége igencsak problematikus (Van Cranenburgh és Arenas, 2014).

A „küldetés-eltérülés” felismerése nem minden esetben egyértelmű. Megjelenhet jól látható formában is, amikor a szervezet formálisan is megváltoztatja küldetését, stratégiáját vagy célkitűzéseit, de előfordulhat a szervezet működésében bekövetkező, munkavégzés gyakorlatában, vagy a szervezet által nyújtott szolgáltatások természetében és minőségében bekövetkezett kevésbé látható változásokban is (Bacq és Lumpkin, 2021).

A „küldetés-eltérülés” kezelésének egyik leggyakoribb módja a gazdasági és társadalmi tevékenységek szétválasztása egy szervezeten belül. Az is előfordulhat, hogy eredetileg gazdasági céllal létrejött, később társadalmi vállalkozássá alakult szervezetek leányvállalatot hoznak létre kifejezetten társadalmi céljaik eléréséhez, esetleges adományok és adókedvezmények elérésének reményében. De a tevékenységek szétválasztása nem feltétlenül eredményezi a feszültségek csökkenését (Cornforth, 2014).

A „küldetés-eltérülés” jelenlétéből származó feszültségek csökkentésére Cornforth (2014) a stratégiák három szintjét különbözteti meg: (1) mikroszintű stratégiákat, melybe a toborzás és szocializáció tartoznak bele; (2) szervezeti stratégiákat, mint erőforrás függőség csökkentése, „kompromisszum megoldások” alkalmazása; és (3) a különböző intézményi logikákból származó gyakorlatok szelektív átvételét, mint makroszintű stratégiák. Ezeket a következőkben bővebben is körbejárjuk.

(1) A **mikroszintű stratégiák** kapcsán Aiken (2006) kiemeli a szervezet alapítóinak, hosszú távú tagjainak szerepét a szervezet értékeinek fenntartásában és az új tagoknak történő átadásában. Battilana és Dorado (2010) két mikrofinanszírozással foglalkozó társadalmi vállalkozás toborzási és szocializációs stratégiáját hasonlította össze Bolíviában. Egyikük „gyakornoki stratégiát” alkalmazott, ami azt jelentette, hogy frissen végzett, korábbi munkatapasztalattal nem rendelkező munkavállalókat alkalmazott, mert azt gondolták, őket könnyebb lesz a kettős célrendszerrel rendelkező szervezeti értékrendhez szocializálni. Ezzel szemben a másik vizsgált vállalat „integráló stratégiát” alkalmazott, ahol a szükséges készségekkel rendelkező munkavállalókat keresték kiválasztás során és integrálták őket, kiemelt figyelmet fordítva a vállalkozás céljaival kapcsolatos elköteleződésük növelésére. Eredményeik azt mutatták, hogy az integráló stratégia rövid távon sikeresnek bizonyult, hosszú távon viszont konfliktusok alakultak ki különböző csoportok között a korábbi munkahelyeken kialakult értékrendek mentén. A másik, „gyakornoki stratégiát” alkalmazó módszer ugyan lassabbnak bizonyult, de sikeresebb volt abban, hogy olyan identitást alakítson ki, amely ötvözi a különböző logikákat, és csökkentse a különböző csoportok közötti konfliktusokat (Battilana és Dorado, 2010).

(2) A második szint, a **szervezeti stratégiák** alkalmazása, ami magába foglalja az erőforrás-függőség csökkentését és a „kompromisszum megoldások” alkalmazását. Pache és Santos (2013) tanulmányában szemléltető példát találhatunk a kompromisszum megoldásokra a mikrofinanszírozással foglalkozó szervezetek kapcsán. Ebben az esetben egyrészt a kamatlábak alacsonyan tartása a szerényebb anyagi lehetőségekkel rendelkező

ügyfelek lehetőségeinek növelését szolgálja, szemben ezzel azonban a vállalkozói logika a profitmaximalizálást támogató lépéseket, a kamatlábak magasabbban tartását támogatja. Ebben az esetben a szerzők kompromisszum megoldásként a két véglet közötti kamatláb meghatározását javasolják, azonban azt is megállapították, hogy ez hosszú távon belső konfliktusokhoz vezethet és az ügyfelek elégedetlenségét is eredményezheti (Pache és Santos, 2013). A kompromisszumkeresésen alapuló stratégiákon kívül a társadalmi vállalkozások a „szelektív összekapcsolás” stratégiáját is alkalmazhatják, ami különböző intézményi logikákból származó folyamatok szelektív adaptálását jelenti. Továbbá, az erőforrás-függőség folyamatos tudatos kezelésével elkerülhetőek annak küldetését érintő negatív hatásai. Ennek egyik fontos eleme az egyes finanszírozó szervezetektől való függőség csökkentése (Cornforth, 2014).

(3) A harmadik „küldetés-eltérülés” helyzet elkerülésének stratégiai szintje a **makroszinthez** kapcsolódik. Ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások tevékenységüknek szélesebb körű legitimitást nyerjenek, egyrészt részt kell venniük a makroszintű stratégiák megalkotásában, politikai diskurzusokban is, másrészt törekedniük kell kapcsolatok kialakítására olyan szereplőkkel, kiknek nagyfokú nyilvános legitimitása van pl. kormányzati tagokkal, vállalati vezetőkkel. Az értékek megőrzésében szintén hasznos lehet számukra a hasonló társadalmi célokkal bíró mozgalmakkal történő együttműködés (Cornforth, 2014).

Battliana és szerzőtársai (2014) WISE-ok vizsgálata során megfogalmazzák, hogy az alapító tagjai társadalmi célok iránti magas szintű elköteleződésének – amit a szerzőpáros társadalmi bevéssődésnek nevez (social imprinting) –, nagy szerepe van a „küldetés-eltérülés” elkerülésében. Ez a **társadalmi bevéssődés** elősegíti a társadalmi láb működtetéséhez szükséges munkavállalók kiválasztását, valamint annak támogatására szolgáló folyamatok és rendszerek kidolgozását, azaz segít a fókusz a társadalmi célokon tartani. Ezzel szemben viszont a bevételek csökkenéséhez vezethet, ami végül a társadalmi célokra fordítható erőforrások mennyiségének csökkenésével is járhat. Azaz, a társadalmi bevéssődés és társadalmi célokkal kapcsolatos teljesítmény között paradox kapcsolat van: habár a társadalmi bevéssődés növeli a társadalmi tevékenységhez kapcsolódó teljesítményt, a gazdasági teljesítmény csökkenésén keresztül hosszú távon gyengíti is azt (Battliana et al., 2014).

3.2. A célrendszerből fakadó feszültségek

A bemutatott kettős célrendszer nyomán elmondható, hogy ezeknek a szervezeteknek egyszerre szükséges üzletileg fenntarthatónak lenni és megoldást kínálni egy aktuális társadalmi problémára (Barraket et al., 2016; Roh, 2016; Szemán, 2017). Ezek az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak (Mason és Doherty, 2016; Jenner, 2016; Smith et al., 2013; Primecz et al., 2021), az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig **feszültségeket teremt** a működés során (Doherty et al., 2014, Smith et al., 2013). Más szóval nnek nyomán szervezeti ellentmondások jöhetnek létre, azaz egymással ellentétes elemek közötti dinamikus feszültségek, melyek együtt logikai egységet alkotnak és feltételezik egymás meglétét és létezését (Hargrave és Van de Ven, 2017).

A különböző, gyakran egymásnak ellentmondó, egyidőben nem megvalósítható célok egyidejű jelenléte kapcsán kialakult feszültségek feltárása és megértése hozzájárulhat a társadalmi vállalkozások sikeres működéséhez és fennmaradásához. Többes célrendszerrel rendelkezhetnek „konvencionális” értelemben vett vállalkozások is, ha gazdasági érdekeik mellett - többedleges célként ugyan -, de társadalmi és /vagy környezeti célokat is kitűznek, ezért az ezzel kapcsolatban felmerülő feszültségek őket is érinthetik.

3.2.1. Feszültségek megjelenése a kettős célrendszer nyomán

Hubai (2019) alapvetése szerint, a működés során újra és újra megjelenő konfliktusok a kettős célrendszerből eredő, de a szervezeti jellemzők és a működés feltételeit meghatározó gazdasági, társadalmi és kulturális környezet sajátosságainak a kölcsönhatásából erednek. Ezek a **célrendszer struktúrájából fakadó feszültségek** a társadalmi vállalkozások sajátjai, és központi meghatározói (Jenner, 2016; Mason és Doherty, 2016; Primecz et al., 2021), az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, az inkonzisztens célok, normák és értékek jelenléte a működésük meghatározója (Smith et al., 2013). A feszültségekkel kapcsolatos helyzetek „paradox helyzetek” (Mason és Doherty, 2016) vagy „trade-off helyzetek” (Hahn et al., 2015) megnevezéssel is illeti a szakirodalom. A kifejezések olyan helyzetekre utalnak, amikor egymással ellentétes elemek léteznek egymás mellett (Hahn et al., 2015).

A feszültségek tehát olyan a hibriditásból fakadó vezetői kihívások, melyek során a vezetőknek meg kell küzdeniük a társadalmi és gazdasági célok integrálásának paradox

természetével, és a különböző érintettek eltérő érdekeinek kezelésével (Barros et al., 2023). Más szavakkal: ezen vállalkozások kettős célrendszeréből adódóan, az üzleti és társadalmi eredményekre való egyidejű törekvés jellemző, ami feszültségeket szülhet, és ami a gazdasági és társadalmi célok közötti „trade-off” helyzetekhez vezethet (Doherty et al. 2014), hisz a kettős célrendszerhez köthető különböző célok egymásnak gyakran ellentmondanak és egymással ellentétesek (Ebrahim et al., 2014). Hubai (2019) megfogalmazásában *„e szervezetek is állandó küzdelem színtere, ahol dönteni kell a két cél összeegyeztetéséről, rá kell lelni a környezeti alkalmazkodás megfelelő, vegyes identitást megőrző módjára”* (Hubai, 2019, 47.o.).

Mivel e célrendszer struktúrájából fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások sajátjai, és központi meghatározói (Jenner, 2016; Mason és Doherty, 2016; Primecz et al., 2021), ismeretük és feltárásuk alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában (Smith és Lewis, 2011). Smith és szerzőtársai (2012) megfogalmazzák, hogy ezek a feszültségek jellemzően inkább azon szervezetek esetében meghatározóak, melyek elsősorban a nonprofit szervezetekre jellemző logikák mentén működnek. Cornforth (2010) tanulmányában azt emeli ki, hogy a folyamatos gazdasági teljesítménnyel kapcsolatos nyomás hatására a társadalmi céljaik fenntartása nehézséget okozhat e szervezeteknek.

3.2.2. A célrendszerből fakadó feszültségek a „hagyományos” értelemben vett vállalkozások esetén

Nő azon **„konvencionális” vállalkozások** száma, melyek esetén szintén **fellelhetőek különböző, a gazdasági célokon kívüli törekvések**, azaz – habár többedlegesen – de társadalmi és/vagy környezeti célokat is megfogalmaznak. E célok felmerülése kapcsán pedig feszültségek jelenhetnek meg (Campi et al., 2016). A témában született kutatási eredmények releváns megállapításokat tartalmazhatnak a társadalmi vállalkozások kettős célrendszeréből fakadó feszültségek kapcsán is, ezért bemutatásuk nem elkerülhető a dolgozatban. A „hagyományos” értelemben vett vállalkozásokra jellemző, többes célrendszerből fakadó feszültségeket a 2. táblázatban összegeztük és bemutatjuk a következőkben.

2. táblázat – Többes célrendszerből fakadó feszültségek konvencionális vállalkozások esetén

FORRÁS	VIZSGÁLAT TÁRGYA	EREDMÉNYEK	
Hahn et al., 2015	Átváltások (trade-offok) a vállalati fenntarthatósággal (CS) kapcsolatban	- Egyéni megoldási elképzelések szemben a szervezeti megoldásokkal - A szervezet hosszú vagy rövidtávú elköteleződések menti berendezkedése - Jelenlegi intézményi nyomások vs. strukturális változások és új üzleti gyakorlatok - Homogenizálás vs. diverzifikáció	
Hahn et al., 2010	Átváltások (trade-offok) a vállalati fenntarthatósággal (CS) kapcsolatban	Átváltások szintjei: - Személyes szint - Szervezeti szint - Iparági szint - Társadalmi szint	Átváltások dimenziói: - Eredmény dimenzió - Idő dimenzió - Folyamat dimenzió
Siltaloppi et al., 2020	Feszültségek a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) során	- Elköteleződés eltérő célok mellett - Eltérő etikai értékek - Eltérő érdekek	
Van Cranenburgh és Arenas, 2014	A társadalmi felelősségvállalás (CSR) során felmerülő etikai dilemmák forrásai	- A társadalmi és üzleti eredmények jelentkezésének eltérő időtávja - A társadalmi eredmények mérhetőségi problémája - A társadalmi célok mellett hosszú távú elköteleződés szükségessége	

Forrás: Saját szerkesztés

A „**vállalati társadalmi felelősségvállalás**” (CSR) gyakorlata szerint vannak vállalkozások, melyek elkötelezettek lehetnek az érintettek és közösségek társadalmi és környezeti szükségletei iránt is (Campi et al., 2016; Tóth, 2007). A CSR megjelenése óta ellentmondásokkal terhelt (Siltaloppi et al., 2020). Egyfelől vannak, akik hisznek abban, hogy „*az etikai nívója olyan lehet, amely valóban minden érintett jólétét, végső soron a közjót is szolgálja*” (Pataki és Szántó, 2011, 2. o.). Másfelől megfogalmazódtak olyan kritikai vélemények is, amelyek rámutatnak, hogy „*a CSR nagyon is álságos, csupán egy újabb eszköz és ideológia a begyökeresedett hatalmi struktúrák, valamint az alapvetően egyéni önző érdekeken nyugvó szokásos üzletmenet legitimálására*” (Pataki és Szántó, 2011, 2.o.). Jelen dolgozat ezzel az ellentmondásossággal nem foglalkozik, hanem a CSR tevékenység folytatása során felmerülő feszültségek bemutatására koncentrál.

A gazdasági és társadalmi értékek közti egyensúlyozásban az egyének és a szervezetek is kihívásokkal szembesülhetnek (Deák, 2012). A CSR integrációval kapcsolatos feszültségek azok a szervezeten belüli feszültségek, amelyek a CSR

tevékenység üzleti célokkal egy időben történő megvalósítása kapcsán merülnek fel (Hahn et al., 2015). A különböző logikák, prioritások és értékek találkozásakor gyakran feszültségek és súrlódások kerülhetnek a felszínre (Deák, 2012).

Siltaloppi és szerzőtársai (2020) három CSR integráció során felmerülő feszültségtípust különítettek el. (1) A múltbeli értelmezések és a jövőbeli elképzelések közötti feszültségek. Ide tartozik, hogy az örökölt iparági attitűdök ellentmondhatnak a társadalmi/környezeti célok iránti elköteleződéshez megkívánt értékekkel; az etikai értékekhez nem tartoznak konkrét iránymutatások; és a stratégiai elképzelések zavarosok (nem/rosszul kommunikáltak) lehetnek. Ezek feloldására megoldást jelenthet vezetői gyakorlat lehet, az értékek világos kommunikációja, az üzleti stratégia etikai értékekkel való kiegészítése, valamint a stratégiai irányról folytatott vita és belső párbeszéd fenntartása. Támogathatja a feszültség feloldását továbbá a vezetők személyes CSR stratégia iránti elköteleződése, az etikai kérdésekkel kapcsolatos átláthatóság, és a konkrét megoldási példák bemutatása (Siltaloppi et al., 2020).

(2) A második CSR integráció során felmerülő feszültségcsoport a viselkedések összeegyeztethetetlen természete kapcsán merülnek fel, ami a CSR támogatta értékek napi működésbe való implementációja kapcsán jelentkezik. Nehézkes lehet ugyanis ezen értékek napi működésbe történő beillesztése úgy, hogy a munkavállalók különböző mértékben köteleződnek el azok mellett. Eltérés lehet személyek és különböző projektek esetén is. Ennek feloldására megoldást jelentő vezetői gyakorlat lehet a CSR formalizálása, azaz etikai kódex bevezetése, etikai alapelvek beépítése a munkaszerződésekbe, új érintett központú KPI-ok (Key Performance Indicator – Kulcsfontosságú Teljesítménymutatók) bevezetése, a folyamatok összhangba hozatala és rendszerezése (Siltaloppi et al., 2020).

(3) A harmadik – utolsó – azonosított feszültségtípus a konkurens döntéshozatali logikák közötti feszültségek csoportja, melyek a pénzügyi teljesítményre vonatkozó elvárások és a környezeti/társadalmi célok érdekében történő cselekvések között húzódnak meg. Ide tartozik, hogy a teljesítményre vonatkozó elvárások korlátozhatják a CSR víziók megvalósítását, az üzleti eredmények érdekében etikátlan gyakorlatokat is alkalmazhat a szervezet, a különböző célok mentén különbözhetnek a beruházási prioritások, illetve különbözőség lehet adott projektet megvalósító csapat és a központi vezetés között is. Megoldást jelenthet ezen feszültségek feloldására a munkaerő fejlesztése; mint olyan munkavállalók alkalmazása, akiknek az értékei összeegyeztethetőek a szervezet értékeivel; kötelező etikai értékeket érintő képzés

bevezetése; CSR fókuszú rendezvények megtartása; valamint az innovációra és tanulásra ösztönző környezet kialakítása (Siltaloppi et al., 2020).

Van Cranenburgh és Arenas (2014) szerint a társadalmi felelősségvállalás során felmerülő **etikai dilemmák** forrásai a következők: a társadalmi és üzleti eredmények jelentkezésének eltérő időtávja, a társadalmi eredmények mérhetőségi problémája, valamint, hogy a társadalmi célok mellett hosszú távú elköteleződés szükséges. Az etikai dilemmák olyan helyzetek, amelyekben legalább két egymással versengő etikai érdek ütközik: a társadalom-etikai követelmények ellentétesek a vállalat-etikai követelményekkel (Knox, 2020). McDewitt, Giapponi és Tromley (2007) szerint, az etikus döntést befolyásoló tényezők két csoportra oszthatóak: egyéni és intézményi tényezők. Az egyéni tényezőkhöz tartozik az erkölcsi fejlődés kognitív szintje, az életkor, a nem, a földrajzi elhelyezkedés, és a képzettségi/iskolai végzettségi szint. Intézményi tényezők a munkakörnyezetre vonatkozó változók, a szervezeti kultúra és a különböző környezeti hatások (McDewitt et al., 2007).

Hahn és szerzőtársai (2015) kutatásukban bemutatják, hogy **a vállalati fenntarthatóság kapcsán feszültségek merülhetnek fel**. A vállalati fenntarthatóság koncepcióra vonatkozóan sincs egységesen elfogadott definíció. Wilson (2003) megfogalmazásában a vállalati fenntarthatóság felismeri, hogy a vállalati növekedés és jövedelmezőség fontos, de megköveteli a vállalatot, hogy az társadalmi célokat is kövessen, különös figyelemmel a fenntartható fejlődésre, környezetvédelemre, társadalmi igazságosságra és méltányosságra. A vállalati fenntarthatóság komplex, feszültségekkel teli helyzeteket eredményez a vállalkozás működésében, mert annak egyszerre kell gazdasági, társadalmi és környezeti eredmények elérésére törekednie. Ezek a célok egymástól különbözőek és ellentétesek lehetnek, és egymással kölcsönhatásban állnak, így konfliktusokkal és ellentmondásokkal terheltek. A vállalati fenntarthatóságra való törekvés tehát feszültségeket eredményezhet, ha a társadalmi vagy környezeti célok nem összeegyeztethetőek a pénzügyi célokkal. Ezért ebben az esetben olyan integrált szemléletre van szükség, mely során a döntéshozóknak fel kell ismerni és kezelni kell ezeket a feszültségeket (Wilson, 2003). Ahogy korábban már szóltunk róla, a szakirodalom a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontok és célok együttes jelenlétét „triple bottom line”-ként tartja számon (Kaptein és Wempe, 2001).

Hahn és szerzőtársai (2015) szerint a vállalati fenntarthatóság kapcsán felmerülő feszültségek forrása lehet, hogy (1) az egyén szerint más a helyes válasz egy társadalmi problémára, mint a vonatkozó vállalati stratégia szerint, hisz a vállalati fenntarthatóság

személyes preferenciái nem feltétlenül illeszkednek a szervezeti preferenciákhoz, így az egyén értékei és cselekvései ütközhetnek a vállalat szervezeti kultúrájával és stratégiájával. (2) Míg a gazdasági eredmények rövid távon, a társadalmi/környezeti eredmények hosszú távon jelentkeznek. Tehát a fenntartható fejlődés sokkal hosszabb időtávú gondolkodást igényel, mint a vállalatok eredményeket illető időhorizontja, így döntéseik során találkozhatnak az ellentmondással, miszerint a rövid távon kívánatos cselekvés nem egyezik a hosszú távon kívánatos cselekvéssel. Példa lehet itt a klímaváltozás kérdése. Hosszú távon célnak kell lennie az üveghatási gázok kibocsátásával járó tevékenységek visszaszorításának, azonban amíg azok rövid távon jövedelmezőek a vállalat számára, nem motiváltak az erre irányuló lépések megtételében. (3) Meg kell felelni a jelenlegi intézményi nyomásoknak és bevett gyakorlatoknak, ugyanakkor új üzleti módszereket lenne szükséges alkalmazni a makroszintű fenntarthatóság elősegítése érdekében. Ahhoz, hogy a vállalat lépéseket tegyen a fenntartható fejlődés felé, alternatív működési mód bevezetésére van szükség, ami technológiai és strukturális változásokat is megkövetel, miközben meg kell felelniük az intézményi nyomásnak és bevett gyakorlatoknak is. Végül (4) piaci érdek a koncentráció, központosítás és homogenizálódás, de ezek a diverzitás ellen hatnak, holott az ökoszisztémák ellenálló-képességének az adja az alapját (Hahn et al., 2015).

A vállalati fenntarthatóság főáramú irodalma szerint, lehetséges egy win-win szituáció elérése, amikor a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság különböző aspektusai képesek egyidőben teljesülni (Hahn et al., 2010). Ezzel szemben viszont a kritikus álláspontok szerint a vállalati fenntarthatóság konfliktusokkal és ellentmondásokkal terhelt (Málovics, 2009), amelyek feltérképezése, megértése és kezelése fontos vezetői feladat (Cornforth, 2014). A „**trade-off-ok**” (átváltások) a vállalati fenntarthatóságban azok a helyzetek, amikor az üzleti, környezeti és társadalmi célok nem érhetőek el egy időben. Ezek olyan kompromisszum-helyzetek, amikor egy területen áldozatokat kell hozni egy másik terület sikeressége érdekében, tehát ezekben az esetekben a win-win helyzet (amikor minden terület egységesen előnyökhöz jut) nem elérhető (Hahn et al., 2010).

Ezek a „trade-offok” négy szinten és három dimenzióban jelentkezhetnek. (1) Az első szint az egyén szintje, ami a döntéshozók környezeti és társadalmi problémákkal szembeni felfogását és attitűdjét jelenti. (2) A második szint a szervezeti szint, ami azokat a fenntarthatóságot érintő konfliktusokat foglalja magában, ami a vállalat, mint egység hatásáról és szerepéről szól. (3) A harmadik az iparági szint, ehhez tartoznak azok a

„trade-offok”, amelyek túlmutatnak a szervezetek határain és az egész iparág szerepét helyezik a középpontba. És végezetül negyedik (4) a társadalmi szint, ami pedig a vállalatok a fenntarthatóbb társadalomhoz való hozzájárulásával kapcsolatos konfliktusokat jelenti (Hahn et al., 2010).

A „trade-offok” dimenziói közül az első (1) az eredmények dimenziója, ami a vállalati tevékenységek tényleges hatásaira utal a fenntartható fejlődés tekintetében. A második dimenzió (2) az időtáv dimenziója, ami a vállalati fenntarthatóságban rejlő lehetséges „trade-offok” központi területe, ami lefedi a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati magatartás jelenlegi és jövőbeli szempontjai közötti kompromisszumokat. Végül a harmadik dimenzió (3) a folyamatokra vonatkozik, ami a változással és átmenettel kapcsolatos „trade-offokat” foglalja magában, melyek a jelenlegi fenntarthatatlanságból a fenntarthatóbb üzleti gyakorlatok, fogyasztási módok és gazdasági struktúrák felé való elmozdulás során jelentkeznek (Hahn et al., 2010).

Átvezetésként a társadalmi vállalkozások koncepciójához, fontosnak tartjuk bemutatni, a **valóban felelős vállalat** koncepcióját is, ami túlmutat a vállalati fenntarthatóság fogalmán, és annál közelebb áll a társadalmi vállalkozások fogalmához, így a határok is könnyebben elmosódhatnak a két koncepció között. Tóth (2007) definíciója szerint a valóban felelős vállalat (1) magát a rendszer részeként, nem „potyautasként”, tisztán sajáthaszon-maximalizáló egyedként értelmezi, (2) felismeri, hogy a fenntarthatatlanság (a környezet pusztulása és a fokozódó társadalmi igazságtalanság) korunk legfontosabb kihívása, (3) elismeri, hogy a vállalatoknak és a kormányoknak gazdasági súlyukhoz mérten munkálkodniuk kell a megoldásokon, (4) őszintén felméri saját súlyát és hozzájárulását a problémákhoz, valamint (5) tervszerűen, koncentráltan és fokozatosan lényegi lépéseket tesz a fenntarthatóbb világért.

Míg a CSR tevékenységet folytató vállalkozások fókusza a gazdasági teljesítményen marad és a vállalt társadalmi/környezeti célok másodlagosan jelennek meg küldetésükben (Hahn et al., 2015), a valóban felelős vállalt koncepciója szerint a vállalkozás magát nem tisztán sajáthaszon-maximalizáló egyedként értelmezi (Tóth, 2007). Azonban, az, hogy a társadalmi/környezeti céloknak prioritást kell élvezzenek a gazdasági célokkal szemben, itt sem fogalmazódik meg. Ez alapján tehát vannak társadalmi vállalkozás definíciók, melyek szerint a valóban felelős vállalat akár társadalmi vállalkozásnak is minősíthető (Bosma et al. 2016; Defourny és Nyssens, 2012), más, a célok priorizálására vonatkozóan szigorúbb definíciók szerint azonban nem (Austin et al., 2006; Bals és Tate, 2017; Hubai, 2017, Smith et al., 2013). Ez alapján

feltételezhető, hogy az ezen vállalatok többes célrendszerével kapcsolatos feszültségek a társadalmi vállalkozásokhoz való közelségük okán igen hasonlóak lehetnek a társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségekhez, de ennek kijelentése célirányos kutatásokat igényelne és a fogalmak lehatárolásának problematikáját is felveti.

A bemutatott szervezeti, valamint többes elköteleződésből származó, „konvencionális” (nem társadalmi) vállalkozások vonatkozásában feltárt átváltások és feszültségek mellett a szakirodalomban megjelennek a kifejezetten a társadalmi vállalkozásokat vizsgáló, vonatkozó kutatások is. A következőkben ezt mutatjuk be és járjuk körbe a kapcsolódó kutatási eredményeket.

3.2.3. Célrendszerből fakadó feszültségek társadalmi vállalkozások esetén

Ebben a fejezetben a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződésből fakadó feszültségek megismerése és megértése kapcsán született legfontosabb kutatási eredményeket kíséreljük meg összegyűjteni, melyeket a *3. táblázatban* foglaltunk össze. A legalapvetőbb feszültség a gazdasági és társadalmi célok között húzódik meg: míg a gazdasági érdek a bevételek maximalizálása, a társadalmi célok ezzel ellentétes logikák mentén működnek (Defourny és Nyssens, 2012). A gazdasági és társadalmi célok egymásnak feszülésén túl azonban megjelenhet a társadalmi célok ütközése is, azonban ez jellemzően kevésbé jelenik meg a szakirodalomban (Siegener et al., 2018). Siegener és szerzőtársai (2018) utóbbi feszültségeket társadalmi küldetéstervezés feszültségeinek nevezik el (social mission design tensions). Érdeemes megemlíteni azt is, hogy Primecz és szerzőtársai (2021) tanulmánya szerint a feszültség helyett inkább az eltérő célok együttélése jellemző, sokszor a gazdasági tevékenység segítette a társadalmi cél megvalósulását, és nem mindig ütköztek az eltérő célok és tevékenységek.

3. táblázat: A társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségek

FORRÁS	FESZÜLTSEGEK/ÁTVÁLTÁSOK	VIZSGÁLAT TÁRGYA, ALANYA	ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN
Chew, 2010	• Üzleti szemlélet kialakítása a társadalmi célokért felelős személyzet és vezetők körében • Folyamatos nyomás a függetlenség növelése, pénzügyi függetlenedés kapcsán • Üzleti kompetenciák biztosítása • Ellentét a nonprofit és forprofit szervezeti kultúrák között • Új irányítási és monitoring folyamatokat kell kidolgozni a kereskedelmi és társadalmi célok megvalósulását illetően • A gazdasági szemlélet szervezeten belüli térnyerésével sérülhetnek a társadalmi értékek • A különböző szervezeti egységek legitimitásának bizonyítása az érintettek felé	Feszültségek/kihívások walesi nonprofit szervezetekből társadalmi vállalkozóvá vált szervezetek esetében	Kérdőív (125 kitöltő)
Battliana és Dorado, 2010	• Gazdasági vagy társadalmi célokat támogató készségekkel/kompetenciákkal rendelkező munkavállalót alkalmazzon a szervezet • Megfelelő kompetenciákkal/készségekkel rendelkező munkavállalók alkalmazása és megtartása	Hibrid szervezetekre jellemző kihívások, feszültségek vizsgálata Bolíviában	Esettanulmány (2 szervezet, 78 interjú)
Battliana et al., 2014	• Erőforrás-allokációval kapcsolatos paradox helyzet • Erőforrás-allokációval kapcsolatos feszültségek a vállalkozás bizonyos csoportjai között	A társadalmi bevésődés és a társadalmi célokhoz kapcsolódó teljesítmény paradox kapcsolatának vizsgálata francia WISE-ok esetén	Kérdőív (641 kitöltő)
Doherty et al., 2014	• Küldetéssel kapcsolatos feszültségek • Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek • Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek	A társadalmi vállalkozások hibrid természetéből fakadó erőforrások vizsgálata	Szakirodalmi áttekintés

FORRÁS	FESZÜLTSEGEK/ÁTVÁLTÁSOK	VIZSGÁLAT TÁRGYA, ALANYA	ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN
Hubai, 2019	• A kettős célrendszer dilemmája • A működési racionalitás dilemmái • A célcsoporttal való viszony dilemmái • A szervezeti beágyazottság dilemmái	Beágyazott dilemmák a hazai, munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működése során	Félig strukturált interjú (24 szakértő és 25 társadalmi vállalkozói)
Mason és Doherty, 2016	• A társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek • Érdekelletétekkel kapcsolatos feszültségek • Termelői részvétel okozta feszültségek • Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek	Feszültségek a Fair Trade Social Enterprise-ok (FTSE) működésében	Félig strukturált mélyinterjú (41 db), megfigyelői részvétel (17 alkalom)
Smith et al., 2013	• Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek • Szervezéshez kapcsolatos feszültségek • Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek • Tanuláshoz kapcsolódó feszültségek	Feszültségek a társadalmi vállalkozások működésében a kettős elköteleződés nyomán	Szakirodalmi áttekintés

Forrás: Saját szerkesztés

Chew (2010) kérdőíves kutatásában a feszültségeket és kihívásokat együtt kezelte és azt vizsgálta, hogy a társadalmi vállalkozóvá vált **nonprofit szervezeteknek milyen feszültségekkel és kihívásokkal kell szembenézniük a vállalkozóvá válás során.** Eredményei szerint a leggyakrabban említett kihívás/feszültség az üzleti szemlélet kialakítása volt a társadalmi célokért felelős munkavállalók és vezetők körében. A válaszadók aggodalmukat fejezték ki továbbá arra vonatkozóan, hogy folyamatos nyomás helyeződik a vállalkozásokra pénzügyi függetlenségük növelése és pénzügyi függetlenedésük kapcsán. Kihívásként/feszültségként jelent meg továbbá egyes üzleti kompetenciák biztosítása, úgy, mint marketing, jogi és menedzsment ismeretek. Konfliktus jelentkezhethet a vállalkozóvá válás előtti jótékonyági szervezetre jellemző szervezeti kultúra és az új, kialakuló üzletorientált kultúrák között is. Feszültséget/kihívást jelenthet továbbá, hogy új irányítási és monitoring folyamatokat kell kidolgozni a kereskedelmi és társadalmi célok megvalósulását illetően, valamint, hogy a gazdasági szemlélet szervezeten belüli térnyerésével sérülhetnek a társadalmi értékek, és kihívást jelenthet/feszültséget okozhat a különböző szervezeti egységek legitimitásának bizonyítása az érintettek felé.

Battliana és Dorado (2010) két bolíviai kereskedelmi mikrofinanszírozással foglalkozó szervezet esettanulmányán keresztül vizsgálta a **hibrid szervezetekre jellemző kihívásokat, feszültségeket**. A két szervezetnél összesen 78 interjút készítettek a kutatók. Mindkét vizsgált szervezet számára nehézséget jelentett hibrid természetük fenntartása. Két kiválasztással és munkavállalók milyenségével kapcsolatos feszültséget azonosított a szerzőpáros. (1) Feszültségként jelentkezik, hogy a gazdasági vagy társadalmi célokat támogató készségekkel/kompetenciákkal rendelkező munkavállalót alkalmazzon a szervezet. (2) Kihívást jelentett számukra olyan szenior vezetők és hitel ügyintézők alkalmazása is, akik kezelni tudják a kettős célrendszerből fakadó feszültségeket és kihívásokat. A hitelügyintézőknek ugyanis képesnek kell lennie a szegényebb rétegekhez tartozó ügyfelekkel való közös munkára, ami sokszor érzelmileg is megterhelő lehet.

Peache és Santos (2013) két, a **különböző célok mentén létrejövő konfliktust** azonosított: (1) amikor az érintettek egyetértenek az elérni kívánt cél mibenlétében, azonban ellentétek jelentkeznek annak elérési módjával kapcsolatban – ez a kihívás mérsékeltebb súllyal jelentkezik –, illetve (2) amikor az érintettek a fő célok meghatározásában sem értenek egyet – ez utóbbi nagyobb kihívást jelenthet a szervezetek számára.

A társadalmi vállalkozások **hibrid természete nyomán** Doherty és szerzőtársai (2014) **három feszültségcsoportot** azonosítottak: (1) küldetéssel kapcsolatos feszültségek; (2) pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek; (3) humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek. (1) A küldetéssel kapcsolatos feszültségek közé azokat a feszültségeket sorolják, amelyek a gazdasági érdekek és társadalmi célok egymásnak feszülése mentén, a különböző érintettek egymástól eltérő elvárásai nyomán valósulnak meg. (2) A pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek a bevételek generálásával – ami lehetővé teszi a társadalmi célok megvalósítását - és a bevételi források sokféleségéből fakadó feszültséget tartalmazza, mert mint ahogy már korábban bemutatásra került, a társadalmi vállalkozások a bevételi források széles körét veszik igénybe, mint üzleti tevékenységből származó bevételek, különböző támogatások, adományok stb. (Defourny és Nyssens, 2010). Az pedig, hogy egy vállalkozás társadalmi vállalkozás, előnyt és hátrányt is jelenthet különböző forrásokhoz való hozzáférések tekintetében (Doherty et. al., 2014). (3) A harmadik, a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek abból fakadhatnak, hogy a szervezet nem képes a piaci bérek szintjéhez hasonló béreket fizetni pénzügyi erőforrásainak szűkössége okán. A szerzők

megállapították, hogy az önkéntes munkavállalók mozgósítása segíthet a költségek csökkentésében (Doherty et. al., 2014). A kettős célrendszer, azaz, hogy a gazdasági célok mellett társadalmi célokért is dolgozik a szervezet, pedig hozzájárulhat a munkavállalók munkával való elégedettségéhez (Raffay és Steinbachné Hajmásy, 2021).

Battiana és Dorado (2010) megállapításához hasonlóan Doherty és szerzőtársai (2014) is kiemelik, hogy az üzleti szektorból és a nonprofit szektorból érkező munkavállalók különbözőségeinek kezelése komoly feladat elé állíthatja a vezetőket. Megállapítják továbbá, hogy a sikeres működés érdekében olyan menedzserekre van szükség, akik rendelkeznek mind az üzleti, mind a társadalmi célok eléréséhez szükséges tudással. Ugyanígy feszültségek alakulhatnak ki az önkéntesek és fizetett munkaerő között (Austin et. al., 2006). Problémát jelenthet továbbá, hogy míg a fizetett munkavállalóktól elvárható, hogy kövessék a vezetők utasításait, az önkéntes alapon dolgozók könnyen kiléphetnek, ha nem értenek egyet a vezetők iránymutatásaival (Doherty et al., 2014). Feszültségek kapcsolódhatnak ahhoz is, ha a munkavállalók érintettek adott társadalmi problémában és kliens szerepben is megjelennek a vállalkozás működésében. Ilyen esetek a már korábban bemutatott WISE-ok, melyek célja a valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek munkába való integrálása (Defourny és Nyssens, 2010a). Az érintettek különböző érdekei közötti feszültségeket is itt említik a szerzők (Doherty et al., 2014).

Hubai (2019) disszertációjában négy fő **dilemmacsoportot** azonosított, amelyek a magyarországi társadalmi vállalkozások működését meghatározzák. Ezek a dilemmák nem kiküszöbölhetők, hanem a szervezeti működés állandó egyensúlykeresésének részei. (1) Hasonlóan más szerzők megállapításaihoz (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), a kutató is megállapítja, hogy társadalmi vállalkozásokra a kettős célrendszer dilemmája jellemző, mert a társadalmi vállalkozásoknak egyszerre kell társadalmi célt (pl. munkaerő-piaci integráció) és gazdasági fenntarthatóságot elérniük. (2) Hubai (2019) megállapítja továbbá, hogy a működés során megjelennek a racionalitás dilemmái is, azaz, hogy a szervezetek kétféle működési logikát próbálnak egyszerre követni: a piaci hatékonyságot és a civil értékorientációt. Ez gyakran szervezeti ellentmondásokhoz vezet a döntéshozatalban, mérésben és irányításban (Siegnér et al., 2018). (3) A szerző rávilágít továbbá, hogy a hátrányos helyzetű csoportok támogatása során a szervezeteknek egyensúlyozniuk kell a gondoskodó attitűd és a felelősségre nevelés között, mert a túlzott támogatás függőséghez, a túlzott elvárás kudarchoz vezethet. (4) Végezetül rávilágít a szervezetek beágyazottság dilemmáira. Megállapítja, hogy a társadalmi vállalkozások

helyi beágyazottsága kulcsfontosságú, ugyanakkor az együttműködés helyi szereplőkkel (pl. önkormányzat, nagyvállalatok) olykor alkalmazkodási kényszerekkel jár, amely veszélyeztetheti a szervezeti autonómiát (Hubai, 2019).

Smith és szerzőtársai (2013) Smith és Lewis (2011) **szervezeti paradoxonokkal** foglalkozó kategorizálása alapján a következő társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségeket definiálták munkájuk során: (1) teljesítményhez kapcsolódó feszültségek; (2) szervezéshez kapcsolatos feszültségek; (3) elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek; valamint (4) tanuláshoz kapcsolódó feszültségek.

(1) A teljesítményhez kapcsolódó feszültségek abból fakadnak, hogy a társadalmi célok az érintettek széles köréhez köthetőek, illetve, hogy a társadalmi célok nehezen mérhetőek, ezért esetükben nehéz meghatározni mi számít sikernek. Például egy hátrányos helyzetűeket foglalkoztató társadalmi vállalkozás számára nem csak az számít sikernek, ha minél több munkavállalót tud a célcsoportból foglalkoztatni, hanem hogy például mennyiben javul ezen emberek önbecsülése, önértékelése, fejlődnek készségeik, javul szubjektív jóllétük. Ezzel szemben a gazdasági célok objektívek és könnyen mérhetőek, így a siker is könnyebben meghatározható esetükben. Emellett jellemzően az érintettek kisebb köréhez kapcsolódnak, jellemzően a tulajdonosokhoz és befektetőkhez. Ebből következik, hogy az első, a teljesítmény feszültségcsoportban felmerülő egyik jellemző feszültség az, hogy *„hogyan definiálható a siker egymással ellentétes célokon keresztül?”* (Smith et al., 2013. p.411). Ide tartozik továbbá, hogy hogyan lehet egyidőben fenntartani a különböző célok iránti elköteleződést. Ha a döntések során a számszerűsíthető eredmények az iránymutatóak, akkor az a gazdasági érdekek dominanciájához vezethet, ezzel szemben a társadalmi vállalkozók szenvedélyes elköteleződése a társadalmi célok iránt pedig ezek felülkerekedésével járhat együtt. Azonban ahogy azt korábban már bemutattuk, előbbi „küldetés-eltérülés” (Cornforth, 2014), utóbbi pedig „bevétel-eltérülés” helyezethez vezethet, ami a vállalkozás életben maradását is veszélyeztetheti (Ebrahim et al., 2014).

(2) A szervezéshez kapcsolódó feszültségek az egymással ellentmondó célokhoz kapcsolódó kulturális és szervezeti különbségekből fakadnak (Smith és Lewis, 2011), ami különböző készségekkel és hozzáállással bíró alkalmazottakat igényelhet. Battilana és Dorado (2010) mikrofinanszírozáshoz kapcsolódó példája ezt jól szemlélteti: az érintettekkel való közös munkához szükség van olyan készségekre és képességekre, amelyekkel inkább a szociális munkás, vagy pszichológus háttérrel bíró személyek rendelkeznek, ugyanakkor a termék pénzügyi jellege miatt elemzési készségre is szükség

van, ami jellemzően az üzleti tanulmányokat végzettekre jellemző. Ezért aztán ezek a szervezetek szembesülnek a dilemmával: kit is alkalmazzanak. A WISE-ok jellemzően szintén szembesülnek ezzel a dilemmával: olyan személyeket alkalmazzanak, akik valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek, vagy olyanokat, akik az üzleti célok sikeréhez inkább hozzá tudnak járulni. A szervezési feszültségekhez kapcsolódik továbbá, hogy a vállalkozás milyen szervezeti felépítést alakítson ki és milyen szervezeti formát válasszon: például szeparált vagy integrált formában működjön, forprofit vagy nonprofit szervezeti formát válasszon (Smith et al., 2013).

(3) A harmadik, elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek csoportja az identitáshoz kapcsolódik (Smith és Lewis, 2011). A vezetők jellemzően találkoznak a kihívással, hogy megfogalmazzák a vállalkozás küldetését a különböző célok ellentétes irányultsága mellett. Például meg kellhet határozniuk a vállalkozás melyik lábat priorizálja a másikkal szemben. A munkavállalók elköteleződése is különböző lehet a különböző célok iránt, ami feszültségeket eredményezhet. Battiana és Dorado (2010) is azt találta, hogy az eltérő célok melletti elköteleződés feloldhatatlan konfliktusokhoz vezethet. A különböző érintettek is eltérő identitással bírhatnak. Felmerülhet tehát a kérdés, hogy a vállalkozás hogyan tudja pozicionálni magát a különböző érintettek felé: a gazdasági vagy társadalmi céljaikra helyezik a hangsúlyt, vagy esetleg mindkettőre (Smith et al., 2013).

(4) Végül a tanuláshoz kapcsolódó feszültségek abból fakadnak, hogy a szervezetek hosszú távon a növekedésre, rövid távon a kiszámíthatóságra törekszenek (Smith és Lewis, 2011). Ez több területen is jelentkezhet: például a gazdasági tevékenységgel kapcsolatos eredmények könnyen mérhetőek rövid távon is, míg a társadalmi eredmények hosszú távon jelentkeznek (Smith et al., 2013), és akkor is csak nehézkesen (ha egyáltalán) mérhetőek (Defourny és Nyssens, 2010a). Ezek az egymással ellentmondó időhorizontok eltérő stratégiákat követelhetnek meg. Például a WISE-ok esetén rövid távú cél a minőségi, eladható és versenyképes termék/szolgáltatás létrehozása, míg a hosszú távú cél a valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek alkalmazása által az ő készségeik és lehetőségeik bővítése. Ide sorolják a szerzők továbbá a feszültséget, ami abból fakad, hogy habár a növekedés gazdasági érdek, a társadalmi célok megvalósítása könnyebb a kisebb szervezeteken belül, mert esetükben a helyi kapcsolatok erősebbek, jobban kiépülnek helyi bizalmon alapuló hálózataik és az alapító morális értékei pedig jobban átjárják a szervezet légkörét. Ebből adódóan a szervezet növekedésével nőhet a „küldetés-eltérülés” kockázata (Smith et al., 2013). Ráadásul a

résztvételen alapuló demokratikus működés fenntartása is nehezebbé válik a vállalkozás méretének növekedésével (Defourny és Nyssens, 2010b). Siegner és szerzőtársai (2014) ehhez kapcsolódóan azt találták, hogy a társadalmi vállalkozások számára dilemmát okozhat, hogy terjeszkedjenek-e és vonjanak be minél nagyon földrajzi területet munkájukba, vagy inkább koncentráljanak a már bevont területekre és résztvevőkre.

Lizuka és szerzőtársai (2015) Smith és szerzőtársai (2013) bemutatott koncepcióját alapul véve végzett brazil társadalmi vállalkozás esetén alapuló kutatásuk során megállapították, hogy minden Smith és szerzőtársai (2013) modelljében szereplő feszültség azonosítható és megjelenik a vizsgált vállalkozás működésében is. Megállapították, hogy a felmerülő feszültségek dilemmákat jelentenek a vezetők és az érdekelt felek számára; hogy a feszültségek segítenek megérteni a társadalmi vállalkozások természetét, és hogy ezek megértése és kezelése egy folyamatos tanulási folyamat eredménye lehet (Lizuka et al., 2015).

Battliana és szerzőtársai (2014) kutatásukban **WISE-okat vizsgált**, és megállapították, hogy ezek a vállalkozások szembesülnek a dilemmával, mire fordítsák erőforrásaikat. Míg céljuk kedvezményezettjeik munkába való integrálásának segítése különböző képzések és szociális tanácsadások által, ami megköveteli az erőforrások társadalmi célok megvalósítására történő csoportosítását, a fogyasztók elvárják a termék/szolgáltatás megfelelő minőségének és versenyképes árának biztosítását is, ami pedig megköveteli az erőforrások gazdasági célokra való csoportosítását. Mivel a társadalmi vállalkozások fennmaradásának esélye függ gazdasági bevételeik mértékétől, ezért az erőforrások allokációja során sok esetben az ügyfeleiket kell kedvezményezettjeik elé helyezniük, ami kockáztathatja a társadalmi küldetés megvalósulását és „küldetés-eltérülés” helyzetet eredményezhet (Ebrahim et al., 2014). A szerzők vizsgálatuk során rávilágítottak, hogy feszültség alakulhat ki az erőforrás-allokációval kapcsolatban a vállalkozás bizonyos csoportjai között (Battliana et al., 2014). Bemutatták, hogy ezen feszültségeknek a vezetők általi ad-hoc jellegű kezelése ugyan rövid és középtávon megoldást nyújthat, hosszú távon azonban nem ruházza fel a munkavállalókat a szükséges készségekkel a hasonló feszültségek jövőbeni önálló kezelésére. Ezzel szemben a résztvételen és megvitatáson alapuló feszültségkezelés segítségével kevés alkalommal volt csak szükség vezetői beavatkozásra, mert a munkavállalók maguk is képessé váltak a helyzetek megoldására (Battliana et al., 2014).

Mason és Doherty (2016) kutatásukban arra volt kíváncsiak, hogy milyen, a **hibriditásból fakadó feszültségekkel** találkozhatnak a „fair trade társadalmi vállalkozások”

(Fair Trade Social Enterprise - FTSE)³, és hogyan kezelik a felmerülő paradox helyzeteket. Eredményeik szerint a feszültségek négy csoportja volt azonosítható: (1) a társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek, (2) érdekellentétekkel kapcsolatos feszültségek; (3) termelői részvétel okozta feszültségek és (4) az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek.

(1) Az első legalapvetőbb azonosított feszültség – melyet sok a témában kutató szerző (pl. Chew 2010; Battliana et al., 2014; Smith et al., 2013) a kiinduló problémaként, a hibrid szervezetek szükségszerű sajátjaként definiált – a társadalmi vállalkozások társadalmi céljai és a folyamatos gazdasági tevékenységből származó bevételektermelés között húzódik meg. Ebben a csoportban a nonprofit szervezetekből társadalmi vállalkozássá vált szervezetekre jellemző feszültségek három típusát azonosították: (1/1) az üzleti kultúra nehézkes bevezetésével kapcsolatos, (1/2) a társadalmi küldetés túlzó prioritásából fakadó, valamint (1/3) az üzleti folyamatok hiányából fakadó feszültségek. Ennek feloldására a vizsgált szervezetek új, üzleti háttérrel rendelkező vezetőket és munkavállalókat alkalmaztak, ügyelve azok társadalmi elköteleződésbe történő bevonására is, új mérőeszközöket vezettek be, mind a gazdasági mind a társadalmi tevékenységek mérésére és nyomon követésére, valamint új befektetőkkel építettek ki kapcsolatot, ami az üzleti eredmények növekedését és fókuszba kerülését hozta magával és indított diskurzust arról, hogyan lehet összehangolni a különböző célokat (Mason és Doherty, 2016).

(2) Az érdekellentétekkel kapcsolatos feszültségek csoportjába a testületi tagok közötti érdekellentétekből származó feszültségek tartoznak, ami származhat a szerepkörök konfliktusából is. Utóbbira azt a példát hozzák a szerzők, amikor egy fair trade kávék forgalmazásával foglalkozó társadalmi vállalkozás egyik testületi tagja saját fair-trade kávéval rendelkezik, ami nehézségeket okozhat a beszerzésben, különböző marketing kampányokban. Megállapítják, hogy ezen szerepkörök körüli konfliktusok tisztázása fontos feladat a szervezet működésében (Mason és Doherty, 2016).

(3) A harmadik azonosított csoport a termelői részvétel okozta feszültségek. A szerzők megfogalmazzák, hogy a FTSE-k esetében, habár a termelők bevonása és részvétele a vállalkozás társadalmi céljai között szerepel, mégis feszültségeket szülhet a működés során. Például, ha esetükben hiányosak az üzleti ismeretek, az megnehezítheti

³ A „fair trade társadalmi vállalkozások” (Fair Trade Social Enterprises) a fair trade kereskedelemmel foglalkozó szervezeteket jelölik, melyeket a társadalmi vállalkozások egy típusaként is szoktak említeni (Huybrechts, 2010).

a döntéshozatalt a testületi üléseken, és felmerülhet a kockázata annak, a termelők bevonása nélkül, a testületi üléseken kívül születnek inkább meg a döntések. Ennek feloldására a vizsgált vállalkozások erőfeszítéseket tettek a termelők üzleti kérdésekkel kapcsolatos tájékoztatására, például elő-testületi üléseken átbeszélték és értelmezték a soron következő testületi témákat és az azzal kapcsolatos anyagokat, ami sok esetben tolmács bevonását is szükségessé tette, tovább növelve a ráfordítandó erőforrásigényt. A feszültségek csökkentése céljából továbbá programot dolgoztak ki új tagok bevonása esetére, hogy felkészítsék az új testületi tagokat az irányítással kapcsolatos feladataikra (Mason és Doherty, 2016).

(4) Az utolsó feszültségcsoport az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségeket tartalmazza. Megfogalmazódik, hogy a vállalkozásoknak ügyelniük kell a hatékonyságra, miközben megőrzik „alternatív üzleti modell” identitásukat is. Tehát erőforrásokat kell allokálni az üzleti tevékenység fejlesztésébe, és a társadalmi célok megvalósításába is, melyek az erőforrások szűkössége miatt sok esetben versenyeznek egymással (Mason és Doherty, 2016; Smith et al., 2013).

Ebrahim és szerzőtársai (2014) a **hibrid szervezetek természetéből fakadó két fő nehézséget** definiáltak kutatásukban: (1) a kettős célrendszer egyidejű kezelése, és (2) a különböző érintettek eltérő érdekeinek összehangolása. Kutatásukban feltették a kérdést, hogy a társadalmi vállalkozás „miért” felelős és „kinek” felelős, azaz kinek tartozik elszámolással. Az első kérdésre a válaszuk az, hogy a társadalmi vállalkozás felelős mind a működéshez és társadalmi célok megvalósításához szükséges mennyiségű bevétel előteremtéséért, mind a vállalt társadalmi célok elérésére való törekvésért. Tehát egy társadalmi vállalkozás – mint korábban azt már kifejtettük -, akkor lehet, sikeres, ha mindkét területen sikereket tud elérni (Jay, 2012). A második kérdés tekintetében a szerzők kifejtik, hogy a társadalmi vállalkozások az érintettek széles körének tartoznak elszámolási kötelezettséggel: a társadalmi célban érintetteknek, befektetőnek, tulajdonosoknak (Ebrahim et al., 2014).

Fontos megemlíteni Child (2020) tanulmányában bemutatott eredményeket is, miszerint vannak olyan helyzetek, amelyek **külső (kutatói) szemmel paradox helyzeteknek tűnnek, azonban a szervezeten belül mégsem észlelik azokat akként**. A szerző fair trade (FT) és társadalmilag felelős befektetéseket (SRI) vizsgált kutatásában, mely során FT és SRI szervezetekhez kapcsolódóan 57 interjút készített az Egyesült Államokban. Kutatásában a szerző azt találta, hogy számos potenciálisan paradoxként értelmezhető helyzet merül fel ezen szervezetek működése során, például az a

legalapvetőbbként definiált feszültség, miszerint, ha növelik a társadalmi célokra fordított figyelmet, az a gazdasági eredmények csökkenését fogja eredményezni. Ennek ellenére a legtöbb megkérdezett interjúalany nem érezte úgy, hogy a munkája alapvetően paradox helyzetekkel terhelt lenne. A megkérdezettek egyharmada nyilatkozott úgy, hogy a gazdasági és társadalmi cél könnyen összeegyeztethető és az interjúalanyok háromnegyede vallotta, hogy nem lát konfliktust a profit generálása és a társadalmi célok teljesítése között (Child, 2020).

Felmerül a kérdés tehát, hogy lehetséges az, hogy habár potenciálisan paradox helyzet áll fenn azzal, hogy egymással ellentétes célok teljesítésének igénye jelenik meg egyazon időben (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), a feladatok végrehajtásában érintett személyek mégsem élik meg azt paradox helyzetként. Milyen tényezők befolyásolják a szereplőket abban, paradox helyzetként élik-e meg egy potenciálisan paradoxként értékelhető helyzetet? Child (2020) három szemléletmódot azonosított, ami hozzájárul ahhoz, hogy az érintettek nem paradox helyzetként élik meg a potenciálisan paradox helyzeteket.

(1) Az első, ha a szereplők képesek egészként tekinteni a szervezetre, azaz nem külön kezelik a gazdasági és társadalmi célokat, hanem azokat egységben egy egészként szemlélik. Tehát ahelyett, hogy az egymással ellentmondónak tűnő, potenciálisan feszültséget generáló célokra egyesével fókuszálnának, inkább a szervezet végső céljait veszik figyelembe (Child, 2020). Abban, hogy képesek legyenek a szervezetre egészként tekinteni három tényező lehet segítségükre: (1/1) A végső célra való fókuszálás: a megkérdezettek felismerték, hogy amennyiben a gazdasági céljaik tekintetében sikertelenek, a szervezet életben maradását kockáztatják, ezáltal társadalmi céljaik megvalósítására sem lesz lehetőségük (Ebrahim et al., 2014; Smith et al., 2013). Az, hogy ennek értelmében egy egészként tekintenek a szervezetre segít a felmerülő feszültségek elosztatásában (Child, 2020). (1/2) Értékelő skála: a feszültségek elkerülésében a vezetők segítségére lehet, ha van egy értékelő skálájuk, ami alapján egyértelműen megmondható, hogy valami jó vagy rossz, kívánatos vagy sem (Child, 2020). Habár a szerző erre nem tér ki a tanulmányban, itt felmerülhetnek a különböző (gazdasági és társadalmi) célok mérhetőségével és összehasonlíthatóságával kapcsolatos nehézségek (Van Cranenburgh és Arenas, 2014). (1/3) Az időhorizont meghatározása: a felmerülő feszültségek csökkentésének egyik módja lehet a hosszú távú célokra való fókuszálás is. Egyes paradox helyzetek csak akkor léteznek, ha a rövid távon vizsgáljuk azokat. Azaz bizonyos célok rövid távon ellentétesek lehetnek, hosszú távon azonban egy irányba mutathatnak

(Child, 2020). Az időtávok kapcsán merülhet fel az is, hogy a vállalkozásnak rövid távon a fennmaradás érdekében a gazdasági eredményekre kell fókuszálnia (Child, 2020; Ebrahim et al., 2014).

(2) A második megjelölt szemléletmód az „elköteleződni és nem támogatni” megnevezést kapra. A szerző szerint segíthet a paradoxnak tűnő helyzeteket nem paradoxként értelmezni, ha a szereplők kiemelt figyelemmel kezelik azokat a helyzeteket, amelyek potenciálisan feszültséget eredményezhetnek. Ez a módszer elsősorban az SRI-kre jellemző, mivel a befektetésekkel kapcsolatos, és két módját mutatta be a szerző. (2/1) Párbeszéden keresztüli elköteleződés: ez a módszer azt jelenti, hogy párbeszéden keresztül lép kapcsolatba azokkal a vállalkozásokkal, amelyek esetén társadalmi, környezeti vagy kormányzási problémát lát, és beépülve (befektetésen keresztül), belülről kíván változásokat generálni azokban ahelyett, hogy elállna a befektetéstől/támogatástól. Az eleinte paradoxnak tűnő helyzetet tehát párbeszéden és a belső elköteleződés megváltoztatásán keresztül nem paradox helyzetté változtatják (Child, 2020). (2/2) Tőkeáttételi pozíció: részvényesi pozíció birtoklásával hatékonyabb lehet a párbeszéd és a támogatott szervezetben könnyebb változást véghez vinni, mert a befektetésen keresztül tárgyalási pozícióba kerülnek. E részvényesi pozíció birtoklásával pedig csökken a feszültség észlelésének mértéke (Child, 2020).

(3) A harmadik - és egyben utolsó – Child (2020) által azonosított csoport a kedvező összehasonlítások alkalmazása. Ha a szervezet elfogadja, hogy minden kitűzött célja nem érhető el, azzal csökkenhet az észlelt feszültségek mértéke. Ennek is két alcsoportja került meghatározásra a kutatás során. (3/1) Jobb, mint a többiek: ha a társadalmi vállalkozás más, konvencionális vállalkozáshoz hasonlítja magát, jó okkal mondhatja, hogy még ha nem is sikerült minden társadalmi célját elérnie, mégis már többet ért el, mint azok a vállalkozások, akik hasonló célokat meg sem fogalmaztak. És mivel az interjúalanyok a hagyományos vállalkozásokat rendre negatív színben említették, ez az összehasonlítás hozzájárult kapcsolódó feszültségérzékelésük csökkentéséhez (Child, 2020). (3/2) Jobb, mint egy elképzelt alternatíva: ha az interjúalanyok egy elképzelt alternatívához hasonlították magukat, és arra gondoltak, „hogy még mindig jobb, mintha az elképzelt (rosszabb) alternatíva valósulna meg”, akkor szintén csökkent feszültség érzékelésük (Child, 2020). Ez az észlelés a referenciacsoport elméletéhez kapcsolható (Hajdu és Hajdu, 2011).

Szintén fontos megemlíteni, hogy a kettős elköteleződésből, a fent bemutatott **nehézségeken túl előnyök is származnak**. Ilyen előny, hogy a hibrid szervezeti

működésnek köszönhetően a szervezeti legitimáció megerősödhet, a szervezet könnyebben juthat forrásokhoz (humán és pénzügyi) (Doherty et al., 2014), illetve, hogy segíthet a társadalmi problémákra kreatív megoldásokat találni, amelyek innovációkat eredményezhetnek (Primecz et al., 2021; Smith és Besharov, 2017).

3.2.4. A célrendszerből fakadó feszültségek lehetséges kezelési módjai

Mivel a felmerülő feszültségek a társadalmi vállalkozások mindennapi működésének velejárói (Hubai, 2019), fontos azok mérséklésének lehetséges módjaival is foglalkozni. Hubai (2019) szerint a felmerülő feszültségek tudatos szervezeti reflexióval kezelhetők. Cornforth (2020) kifejti, hogy a feszültségek csökkentése a szervezet vezetőinek feladata. **A feszültség mértéke csökkenhet**, ha a különböző logikák közül az egyik teret nyer és előnyt élvez a másikkal szemben. Ebből következhet az, hogy a hibrid szervezetek kettős célrendszerből fakadó instabilitása okán előbb- utóbb elveszíthetik hibrid természetüket. Ennek kockázata csökkenthető közös szervezeti identitás létrehozásával, mert a különböző identitással rendelkező al csoportok jelenléte növeli a szervezeten belüli feszültségeket. Csökkenthető a kockázat továbbá a kiválasztásra (ki válhat a szervezet tagjává) és szervezeten belüli szocializálásra (szervezeten belüli viselkedés, elvek) vonatkozó policy megalkotásával is (Battliana és Dorado, 2010).

Smith és szerzőtársai (2013) a **feszültségkezelés** két módját azonosította: integráció és szeparáció. Az integráció olyan stratégiák alkalmazását jelenti, ami feloldja a feszültségeket és egyszerre szolgálja a gazdasági és társadalmi érdekeket is (Battliana et al., 2014; Battliana és Dorado, 2010). A szeparációs stratégiák az ütközéseket egyenként kezelik, úgy, hogy azokat strukturálisan is szétválasztják, pl. külön szervezeti egység kialakítása által (Battliana et al., 2014).

Siegner és szerzőtársai (2014) két stratégiát különít el a feszültségek kezelésére: megoldási és elfogadási stratégiákat. A megoldási stratégia alkalmazása jellemzően az előbb említett szétválasztást jelenti (Battliana et al., 2014), ami kétféleképpen történhet. (1) Amikor külön szervezeti egységekbe rendezik az egymással ellentétes területeket, vagy (2) időben különítik el azokat egymástól. Utóbbi abban az esetben történik meg, amikor a szereplők felismerik, hogy a pénzügyi és társadalmi érdekek egy bizonyos időpontban összeegyeztethetetlenek, és átmenetileg kompromisszumot kell kötni közöttük a jobb jövőbeni kilátások reményében (Pool és Van de Ven, 1989). Az elfogadási stratégia pedig azt jelenti, hogy sok esetben a társadalmi vállalkozás inkább

megtanul együtt élni a feszültséggel ahelyett, hogy annak kezelésére törekedne, mert az túl nagy erőfeszítéssel járna, vagy túl kockázatos lenne (Hahn, et al., 2015; Siegner et al., 2014). Pool és Van de Ven (1989) utóbbit oppozíciós stratégiának nevezi.

A feszültségkezelési stratégiákkal kapcsolatban összegzésként azt mondhatjuk, hogy a feszültségek kezelése kapcsán nem célszerű univerzálisan alkalmazható „best practice”-eket keresni. Ehelyett a helyi feltételekhez igazodó, kontextusspecifikus „good practices” feltérképezése célszerű, mivel ami egy adott helyen működik, más környezetben akár teljesen hatástalan lehet (Dart et al., 2010; Defourny - Nyssens, 2017).

A kapcsolódó kutatások áttekintését segítheti Barros és szerzőtársai (2023) szakirodalmi kutatása, amiben arra keresték a választ, hogy (1) nőtt-e a társadalmi vállalkozásokra jellemző kihívásokkal és feszültségekkel foglalkozó kutatások száma az idők folyamán, (2) kik a témával foglalkozó legmeghatározóbb kutatók, (3) melyek a legfontosabb szakmai folyóiratok a témában, illetve (4) a témakörön belül milyen témákkal foglalkoznak a szerzők a kapcsolódó kutatásokban.

Eredményeik azt mutatják, hogy (1) 2006 és 2009 között csupán három (jelentős) publikáció született a témában, és a kapcsolódó publikációk 70%-a az elmúlt öt évben született, ami megmutatja a téma aktualitását és fontosságát. (2) Az azonosított 1109 témával foglalkozó kutató közül csupán 87 fő, aki egynél több cikkben is foglalkozik a témával, a „kutatói elit” pedig 33 főből áll, akikhez a megjelent cikkek fele kapcsolódik. (3) A folyóiratok kapcsán azt találták, hogy a kapcsolódó cikkek 33%-a 12 folyóiratban jelent meg, a 2 legjelentősebb folyóirat pedig a Social Enterprise Journal and Journal of Business Ethics, melyek a releváns cikkek 10%-át publikálta. (4) A témakörön belül vizsgált témák tekintetében három egymáshoz szorosan kapcsolódó fő csoportot azonosították a szerzők: társadalmi célok iránti elköteleződés, mely pénzügyi eredménnyel bír; üzleti modell, ami értéket teremthet; és érintettek eltérő igényeivel foglalkozók tanulmányok.

3.3. Összegzés

Ebben a fejezetben bemutattuk a társadalmi vállalkozások célrendszerét és annak ellentmondásait. Összegzésként elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások célrendszeri struktúrájából adódóan, – azaz, hogy egyszerre törekednek társadalmi és gazdasági eredmények elérésére -, **kettős identitással** bírnak, és az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak, az üzleti és

társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során, és hogy ezek a **célrendszer struktúrájából fakadó feszültségek** a társadalmi vállalkozások sajátjai, és központi meghatározói.

A fentiek következtében a társadalmi vállalkozások számára dilemmát jelenthet a **célok közötti egyensúly** megtalálása, a célok sokszínűsége - és az, hogy sok esetben egyidejűleg nem megvalósíthatóak-, pedig szükségessé teheti a célok közötti rangsor felállítását (Young et al., 2012). A különböző célok és érdekek közötti ütközések olyan helyzetet is létrehozhatnak, olyan célstruktúra is előállhat, amikor a piaci logika dominál és a társadalmi fölé kerekedik. Ezt a helyzetet a szakirodalom **„küldetés-eltérülésként” („mission drift”)** tartja számon –e jelenség ellentéte **„bevétel-eltérülés” („revenue drift”)**, amikor is a vállalkozás olyannyira a társadalmi céljai elérésére fókuszál, hogy pénzügyileg fenntarthatatlanná válik (Cornforth, 2014). Kitértünk továbbá arra, hogy a „küldetés-eltérülés” felismerése nem minden esetben egyértelmű, valamint bemutattuk a „küldetés-eltérülés” jelenlétéből származó feszültségek csökkentésére irányuló lehetséges stratégiákat.

Mivel a társadalmi és/vagy gazdasági célok megjelenése egyre gyakoribb a „konvencionális” értelemben vett vállalkozások esetében is, a többes célrendszerből fakadó feszültségek megjelenése ezeket a szervezeteket is érinti, így megkíséreltük bemutatni az ehhez kapcsolódó kutatási eredményeket is: bemutattuk, hogy a társadalmi felelősségvállalással (CSR), illetve vállalati fenntarthatósággal (CS) kapcsolatos célok integrálása kapcsán feszültségek merülhetnek fel.

Közelítve a társadalmi vállalkozások koncepciójához, bemutattuk a **valóban felelős vállalat** koncepcióját is, mert e koncepció közelebb áll a társadalmi vállalkozásokhoz, mint a vállalati fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás, és a határvonal elmosódhat a két fogalom között. Megállapítottuk, hogy míg a CSR tevékenységet folytató vállalkozások fókusza a gazdasági teljesítményen marad és a vállalt társadalmi/környezeti célok másodlagosan jelennek meg küldetésükben, a valóban felelős vállalt koncepciója szerint a vállalkozás magát nem tisztán sajáthaszon-maximalizáló egyedként értelmezi (Tóth, 2007).

A „hagyományos” vállalkozások többes célrendszeréből fakadó feszültségek leírása után a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséből származó feszültségeket jártuk körbe és mutattuk be a kapcsolódó kutatási eredményeket. Elmondható, hogy míg a vizsgálatok középpontjában jellemzően a társadalmi és gazdasági célok egymásnak feszülése áll, egyes kutatók feszültséget találtak a társadalmi célok között is. A témában

született **főbb kutatási eredményeket összefoglalva** elmondható, hogy feszültséget generálhat a társadalmi vállalkozások számára:

- gazdasági és társadalmi céljuk együttes megvalósítása;
- céljaik eltérő mérhetősége;
- a humán erőforrás és foglalkoztatás kapcsán felmerülő, kettős elköteleződésből fakadó kihívások jelenléte;
- a kockázatviselők széles körének, ami eltérő, egymással versengő elvárásai;
- a szervezeten belüli különböző csoportok eltérő célok melletti elköteleződése;
- a gazdasági és társadalmi hatás eltérő időhorizontjával kapcsolatos kihívások; illetve
- a célok realizáláshoz legmegfelelőbb szervezeti forma kiválasztása.

A különböző csoportok különböző érdekeinek és értékeinek összhangba hozatala a társadalmi vállalkozások vezetőinek egyik alapvető feladata. Bemutattuk, hogy vannak ugyanakkor olyan helyzetek, amelyek **külső (kutatói) szemmel paradox helyzeteknek tűnnek, azonban a szervezeten belül mégsem észlelik azokat akként** (Child, 2010)., és a kettős elköteleződésből, a fent bemutatott **nehézségeken túl előnyök is származnak** (Primecz et al., 2021). Végül kitértünk a feszültségkezelés lehetséges módjaira is. Bemutattuk, hogy a **feszültség mértéke csökkenhet**, ha a különböző logikák közül az egyik teret nyer és előnyt élvez a másikkal szemben, viszont így fennállhat a kockázat, hogy e szervezetek előbb - utóbb elveszíthetik hibrid természetüket (Battliana és Dorado, 2010).

A társadalmi vállalkozások kettős elköteleződésének, a célrendszer lehetséges viszonyrendszerének, valamint a „konvencionális” értelemben vett vállalkozásokra, majd a társadalmi vállalkozásokra jellemző többes célrendszerből fakadó feszültségekkel kapcsolatos kutatási eredmények bemutatása után, a következő fejezetben ismertetjük a kutatás módszertanát, majd ezt követően bemutatjuk empirikus eredményeinket.

4. A kutatás módszertana

A kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződésből eredő feszültségek empirikus feltárására kevés kísérlet született (Doherty et al., 2014; Mason és Doherty, 2016; Smith et al., 2013), viszont mivel a társadalmi vállalkozások működésében a feszültségek jelenléte meghatározó, fontos a probléma mélyebb megértése (Jenner, 2016; Smith et al., 2013), és alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában (Smith és Lewis, 2011). Továbbá az üzleti célok mellett jelen levő pro-szociális motivációk növelhetik a társadalmi vállalkozók stressz-szintjét, ezáltal csökkentve a szubjektív jóllétüket is (Kibler et al., 2019), így a vállalkozók számára ezen lehetséges feszültségek ismerete rendkívül fontossá válhat.

A tervezett disszertáció célja hozzájárulni ezen kevésbé kutatott társadalmi vállalkozókra jellemző jelenség jobb megértéséhez, illetve a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó hazai empirikus eredmények bővítéséhez. A kutatás célja, feltárni a kettős elköteleződésből származó feszültségeket a hazai társadalmi vállalkozások esetében. Ennek megfelelően a kutatási kérdés a következő:

Milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a hazai társadalmi vállalkozások működésében?

A téma jellegéből adódóan a kutatás **induktív, feltáró jellegű, kvalitatív kutatás**, amely a mélyebb összefüggések megértésére irányul. Idiografikus magyarázatra törekedve, elsősorban induktív módon (ámbar természetesen szakirodalmi feldolgozást is alkalmazva) igyekszünk az adott téma feltárására, megértésére, a felmerülő jelenségek magyarázatára. A kutatás során alkalmazni kívánt módszerként az egyéni mélyinterjú módszerét választottuk, azon belül is a **félig strukturált egyéni mélyinterjút**.

Habár a téma jellegéből adódóan a kutatás során hipotézisek nem kerültek megfogalmazásra, előfeltevések megfogalmazódtak a témában előzetesen szerzett ismeretekre alapozva.

1. Előfeltevés: Több nemzetközi (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013) és néhány hazai (Hubai, 2019; Primecz et al., 2021) tanulmány is rámutat arra, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző gazdasági és társadalmi célok egymással gyakran ellentétes irányúak, és egymásnak ellentmondanak. Ennek

alapján az első előfeltevésünk, hogy hazai viszonylatban is kirajzolódik a gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága.

2. Előfeltevés: A nemzetközi szakirodalomban számos megállapítás született arra vonatkozóan, hogy a társadalmi vállalkozások gazdasági és társadalmi céljainak egymáshoz való viszonya igen sokszínű lehet különböző helyzetekben és döntések során (Battiana és Dorado, 2010; Cornforth, 2014). Ez alapján második előfeltevésünk, hogy a hazai társadalmi vállalkozások esetén a különböző helyzetekben és döntések során, a célok egymáshoz való viszonya nem egyértelmű.
3. Előfeltevés: Nemzetközi kutatások rámutattak, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződés nyomán feszültségek merülhetnek fel a társadalmi vállalkozások működésében (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014, Smith et al., 2013). Az üzleti és társadalmi célok között történő egyensúlyozásra néhány hazai kutatás is rámutatott (Hubai, 2007, Primecz et al., 2021). Ennek nyomán harmadik előfeltevésünk, hogy hazai viszonylatban is kirajzolódik a feszültségek jelenléte, melyek a vizsgált társadalmi vállalkozások meghatározó jellemzői.
4. Előfeltevés: Negyedik, egyben utolsó előfeltevésünk, hogy a hazai társadalmi vállalkozások működésében azonosítható feszültségek nem esetlegesek vagy egyediek, hanem tipizálhatók és rendszerezhetők. Feltételezzük, hogy ezek a feszültségek csoportokba rendezhetők, ami lehetővé teszi, hogy átfogóbb képet kapjunk e dilemmák szerkezetéről. Ennek célja, hogy ezeket a működési ellentmondásokat átláthatóbb rendszerbe helyezzük, amelyek segítheti a további kutatásokat és a gyakorlati alkalmazást egyaránt.

4.1. Munkadefiníciók meghatározása

A szakirodalmi feldolgozás során már bemutatásra került, hogy a társadalmi vállalkozások terminus inkább keretrendszer, mintsem pontosan lehatárolható szervezeti forma, ezért az, hogy pontosan mi számít társadalmi vállalkozásnak, nehezen meghatározható. Tehát, mivel a társadalmi vállalkozások fogalma/jelensége (hasonlóan a társadalomtudományok által használt legtöbb fogalomhoz, vizsgált jelenséghez) egy konstrukció (Babbie, 2008), így a fogalomnak nincs „objektív” meghatározása

(definíciója). A szakirodalomban fellelhető vonatkozó megközelítések között is számos eltérést találhatunk, amit a második fejezetben, Bosma és szerzőtársai (2016) munkája alapján meg is kíséreltünk összegyűjteni és részletesen kifejtetni.

A társadalmi vállalkozások egységes meghatározásának hiánya különösen problematikus a kutatás operacionalizálási fázisában. Kiváltképp azért, mert ha el is köteleződünk egy-egy definíció mellett, annak attribútumainak mérhetősége is – akár nominális szinten is – nehézségekbe ütközhet. Például hogyan határozható meg objektív módon, hogy egy vállalkozás működésében a gazdasági vagy társadalmi láb prioritása jellemző? Hogy egy társadalmi vállalkozásnak meghatározó jellemzője-e az innovativitás, vagy sem? Hogy demokratikusan működik-e a döntéshozatal egy szervezeten belül, vagy sem?

Jelen dolgozat során **társadalmi vállalkozásoknak tekintjük** azokat a vállalkozásokat, melyeknek „*a nonprofit szervezetekhez hasonlóan elsődleges céljuk társadalmi küldetésük megvalósítása, de a forprofit vállalkozásokhoz hasonlóan a piacon is sikeresen működnek*” (Cornforth, 2014, 3. o.). **Társadalmi vállalkozónak** tekintünk tehát minden olyan magánszemélyt, aki az előzőekben definiált társadalmi vállalkozást indít vagy vezet (Bosma et al., 2016). Véleményünk szerint ez egy széles körben alkalmazható társadalmi vállalkozás definíció, ami kellőképpen nyitott, így nem korlátozza a kutatás feltáró jellegét, de annak megfelelő keretet biztosít. A szakirodalomban fellelhető definíciós sokféleségre való tekintettel, különösen fontosnak tartottuk olyan definíció választását, ami megfelelő keretet biztosít a kutatás számára. Kizárja azokat a vállalkozásokat, ahol a társadalmi célok másodlagos, vagy többedleges célként jelennek csupán meg, de annyiban megengedő is, hogy nem szab túl szűk kereteket egy feltáró jellegű kutatásnak. A definíció egy sokat hivatkozott, rangos folyóiratban megjelent publikációból származik, ami a mi témánkhoz hasonlóan a társadalmi vállalkozások működése során jelentkező kettős elköteleződésből származó feszültségekkel, azon belül a „küldetés-eltérülés” jelenségével foglalkozik (Cornforth, 2014).

A bemutatott fogalmi meghatározással kapcsolatos nehézségek kezelése céljából a választott munkadefiníciót megvizsgáltuk a korábban is már bemutatott Bosma és szerzőtársai (2016) által összegyűjtött szempontok alapján, amik arra vonatkoznak, a társadalmi vállalkozás definíciók miben térhetnek el egymástól. Ez alapján elmondható, hogy a definíció ötből négy szempont esetében nem foglal állást: „profitelosztás kérdése”, „innovativitás” kérdése, „gazdasági kockázat mértéke” és „demokratikus döntéshozatal”

kérdése. Azonban állást foglal a „gazdasági vagy társadalmi érdekek prioritása” szempont esetén, és elköteleződik amellett, hogy a társadalmi vállalkozások működésében minden esetben a társadalmi lábnak (céloknak) kell előnyt élveznie a gazdasági lábbal (érdekekkel) szemben (Bals és Tate, 2017; Hubai, 2017; Smith et al., 2013). A kutatás során e szempont figyelembe vétele igen fontos, mert enélkül fennállna az a problematikusnak mondható helyzet, hogy olyan vállalkozások is a mintába kerüljenek, melyek ugyan követnek társadalmi célokat, de jellemzően inkább piacorientáltak, és társadalmi tevékenységüket, társadalmi felelősségvállalás keretében folytatják (Defourny és Nyssens, 2012), míg az, hogy a másik négy kérdésben nem foglal állást ilyen szempontból nem veszélyezteti a kutatást, de biztosítja, hogy ne korlátozza annak feltáró jellegét.

A kutatás során **feszültség alatt** azokat a dilemmákat értjük, amelyek a társadalmi vállalkozások működése során jelentkeznek, a kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződés, az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, a potenciálisan egymással össze nem egyeztethető, egyszerre meg nem valósítható célok, normák és értékek eredményeképpen (Smith et al., 2013; Zahra et al., 2009). Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy mint minden gazdálkodó szervezet, a társadalmi vállalkozások is komplex, dinamikus változó célrendszerben működnek. A szervezeti működés során tehát különféle konfliktusok (vagyis feszültségek) jelenhetnek meg például a rövid- és hosszú távú célok között, az érintettek eltérő elvárásai között, az innováció és stabilitás között (Embrahim et al., 2014; Mason –és Doherty, 2016), amelyek közül a kutatás a gazdasági és társadalmi célok között meghúzódó ellentéteket vizsgálja, melyek a hibrid szervezet esetében különösen nagy jelentőséggel bírnak és ezen szervezetek működését nagyban meghatározzák (Battilana és Lee, 2014; Smith et al., 2013).

A munkadefiníció kiválasztása során figyelembe vettük, hogy olyan széles körben elfogadott definíciót használjunk, amely egy sokat hivatkozott, rangos folyóiratban megjelent, a téma szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró publikációból származik (Barros et al., 2023).

4.2. Adatgyűjtés menete

A kutatás során alkalmazni kívánt módszerként a **félig strukturált egyéni mélyinterjú** módszerét választottuk. Ebben az esetben az interjúzás előre meghatározott témakörök mentén, a kutatási cél és kérdések folyamatos szem előtt tartásával zajlik, de a kérdések

nyitottak, tematikusan „megengedő” jellegűek, azaz az interjúalanynak viszonylag nagy szabadsága van abban, hogy adott témán belül mire helyezi a hangsúlyt, miről beszél, mit emel ki (Kvale 2007). E jellemzői miatt e forma kiválóan alkalmas a társadalmi vállalkozók kutatási céljaink szempontjából lényeges ismereteinek, nézőpontjának, véleményének, érzéseinek feltárására, megértésére, teret adván az új, váratlan megfigyeléseknek is, ami a téma újszerűsége, feltáratlan mivolta miatt is fontos.

Az adatfelvétel két ütemben zajlott. 2018-ban 9 társadalmi vállalkozóval és 1 szakértővel készítettünk interjút, 2023/24-ben pedig 11 társadalmi vállalkozóval. A két ütemben zajló mintavétel oka, hogy két gyermekem született a két időpont között, ami miatt szüneteltettem tanulmányaimat és a kutatómunkát. Az interjúk számát a telítettségi pont közelsége határozta meg. A felvételek során ugyanis azt tapasztaltuk, hogy egyre csökken a megjelenő újszerű információk mennyisége, ezért az interjúzárókérdéssel megállapítottuk, hogy nagy valószínűséggel elértük a telítettségi pontot, illetve annak közelében járunk, ezért a további interjúk felvétele érdemben már nem járulna hozzá a kutatás minőségének javításához.

Az első körben készült interjúkat egy kutatótársammal vettük fel. Az adatok feldolgozását is közösen végeztük, amelyből négy publikáció született. Kettő a társadalmi vállalkozók motivációt vizsgálta (Repisky és Tóth, 2019, 2023), kettő pedig illeszkedve a disszertáció témájához, a társadalmi vállalkozásokra jellemző, kettős elköteleződésből származó feszültségek feltérképezését tűzte ki célul (Tóth és Repisky, 2022, Tóth et al., 2024). Ez utóbbi témában született, nemzetközi folyóiratban megjelent publikáció megírásába, a folyamat végén bevontunk még egy, tapasztalt kutatótársat is. Ő az adatgyűjtésben és elemzésben nem vett részt. Az interjúk során **két félig strukturált interjúfonalat** használtunk, egyet a szakértői interjúhoz, egyet a társadalmi vállalkozók megkérdezéséhez. A második körben készült interjúkat önállóan vettem fel, önállóan elemeztem. Az első kör tapasztalataira építve az első körben használt interjúfonál felülvizsgálatra került. Minden esetben előre meghatározott témakörök mentén zajlott az interjú, de nyitottak voltunk új, nem várt kérdéskörök felbukkanására is a kutatás feltáró jellege miatt. A kérdések sorrendje a tölcsértechnika módszerét követte, azaz az általánosoktól haladt a konkrétabb kérdések felé. Az interjúk jellemzően 1-1,5 óra hosszúak voltak. Az interjúalanyok előzetes beleegyezését követően az interjúkról hangfelvételt készítettünk, majd az interjúkat begépeltük, amire a pontosabb és könnyebb visszakövethetőség céljából volt szükség.

2018-ban az **interjúalanyaink felkutatására** három fő csatornát használtunk több körben, (1) megkérdezett szakértő által ajánlott vállalkozók; (2) részvétel társadalmi vállalkozóknak szóló rendezvényen; (3) társadalmi vállalkozókat célzó pályázat nyerteseinek átnézése. Fő kiválasztási kritériumunk az volt, hogy a potenciális interjúalanyok megfeleljenek az általunk választott társadalmi vállalkozás definíciónak. A kritériumnak történő megfelelésről a szakértő ajánlásai, a rendezvényen elhangzott bemutatkozások, illetve a pályázati oldalon talált leírások alapján döntöttünk. Végül az interjúalanyok egyik részét személyesen kerestük fel (rendezvényen, kézműves piacon), míg másik részét email formájában. A 17 megkeresett társadalmi vállalkozóból 9 válaszolt pozitívan a megkeresésre. Minden elkészült interjút a mintában tartottunk az elemzés során. Az interjúk helyszíne nagyon változatos volt. Legtöbb esetben a vállalkozás székhelyén/irodájában történt az adatfelvétel, de a helyszínek között szerepelt még kávézó, és a vállalkozó otthona is.

2023/24-ben az interjúalanyokat (1) személyes ajánlások és (2) kulcsszavas (társadalmi vállalkozás, szociális szövetkezet) internetes keresés alapján találtuk meg. A fő kiválasztási kritériumunk ebben az esetben is az volt, hogy a potenciális interjúalanyok megfeleljenek társadalmi vállalkozások általunk használt definíciójának. Minden potenciális interjúalanyunk utánanéztünk az interneten, a munkásságuk megismerése pedig segített annak megítélésében, hogy a választott munkadefiníció szerint valóban társadalmi vállalkozás-e adott szervezet. Ennek különösen az internetes keresés alapján talált vállalkozások esetén volt jelentősége. Volt olyan szervezet, akit az internetes kutatás során olvasott információk alapján úgy döntöttünk, nem keressük fel, mert azt gondoltuk, a szervezet nem felel meg a munkadefiníciónak. Azonban nem volt olyan szervezet, mely esetében az interjúkészítés során merült volna fel, hogy nem felel meg a munkadefiníciónak. Az interjúalanyokat emailben kerestük fel, az interjúk pedig online zajlottak. Az összesen 27 felkeresésre 15 vállalkozás válaszolt, amiből pedig 11 interjú valósult meg. Az elutasító válaszok okai voltak a vállalkozás megszűnése, illetve, hogy a vállalkozó elfoglaltságai miatt nem tud időt szakítani az interjúra.

Az online történő adatfelvétel a várakozásokkal ellentétben megelésem szerint nem okozott hátrányt az interjúk tartalmi minősége tekintetében, viszont több esetben egy személyes találkozás lehetőséget biztosíthatott volna a helyszínek és körülmények jobb megismerésére. Hátránynak volt tekinthető továbbá, hogy az interjú végén való elköszönéskor éreztem nehézséget és némi lezáratlanságot, ami véleményem szerint az online történő adatfelvételnek volt az eredménye.

A következőkben bemutatjuk a mintát, annak főbb jellemzőit és tulajdonságait, majd megvizsgáljuk a mintában szereplő vállalkozásokat több társadalmi vállalkozás definíció tükrében is. Célunk ezzel, hogy habár nem létezik egységesen elfogadott definíció és a koncepció határai elmosódhatnak, transzparensen bemutassuk, hogy a mintában szereplő szervezetek társadalmi vállalkozásnak tekinthetők (vagy sem) nem csak a választott munkadefiníció szerint, hanem azon túlmutatva, más széles körben elfogadott és alkalmazott definíciók szerint is.

4.3. Sokaság, minta bemutatása

A kutatás során az elemzés egységei a társadalmi vállalkozások, a megfigyelési egységei pedig a társadalmi vállalkozók. Így az elemzési egység és a megfigyelési egység eltér egymástól. Ugyanakkor véleményünk szerint ez nem okoz problémát (torzítást) az eredményekben, mivel – előzetes feltételezésünk, illetve vonatkozó kutatások szerint (Doeringer, 2009) – a társadalmi vállalkozások döntő többsége kis szervezet, ahol a tulajdonos/ügyvezető értékrendje alapvetően rányomja a bélyegét a vállalati működésre (nagyban meghatározza azt) (Vecsenyi, 2003). Így azt gondoljuk, hogy a tulajdonosokkal/ügyvezetőkkel készült interjúk alapján le lehet vonni következtetéseket maguknak a vállalkozásoknak a működésével kapcsolatban. Úgy terveztük, ha a kutatás közben azt észleljük, hogy e feltétel előzetes várakozásaink ellenére nem teljesül, akkor természetesen módosítunk majd a kutatási folyamaton, de a kutatás lefolytatása során erre nem volt szükség.

Ahogy azt már bemutattuk, az adatfelvétel két ütemben zajlott. 2018-ban 9 társadalmi vállalkozóval és 1 szakértővel készítettünk interjút, 2023/24-ben pedig 11 társadalmi vállalkozóval. A mintát a, a 4. táblázatban mutatjuk be. A mintában szereplő vállalkozásokat egyesével a bemutatott attribútumok mentén (szervezeti forma, kor, méret, tevékenységi kör) nem szeretnénk bemutatni, mert az sérthetné a kutatás anonimitását és a szervezeteket beazonosíthatóvá tehetné.

4. táblázat – A mintában szereplő társadalmi vállalkozások bemutatása

SZEMPONT	ELSŐ KÖR (2018)	MÁSODIK KÖR (2023/24)
Szervezeti forma	3 szociális szövetkezet 4 nonprofit Kft. 1 alapítvány 1 kft. (+1 szakértő)	5 szociális szövetkezet 2 nonprofit kft. 4 alapítvány
Szervezet kora	5 vállalkozás 1-5 év közötti 4 vállalkozás 5-10 év közötti	2 vállalkozás 5-10 év közötti 7 vállalkozás több mint 10 éves 2 vállalkozás több mint 20 éves
Gazdasági tevékenység	Kézműves termékek előállítása, bútorkészítés, lakberendezés, gyümölcslevek előállítása, oktatás, tanácsadás	Vendéglátás, kiskereskedelem, könyvelés, informatikai szolgáltatások, vendégház üzemeltetés, lekvárok, sütemények készítése, kertészet, kerékpár-kölcsönzés, építőipar, kézműves termékek előállítása
Társadalmi cél	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (5 esetben elsődleges cél (WISE), 2 esetben másodlagos), környezetvédelem, újrahasznosítás, egészséges életmód népszerűsítése	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (7 esetben elsődleges cél (WISE), 3 esetben másodlagos), környezetvédelem, újrahasznosítás, egészséges életmód népszerűsítése, kulturális értékek megőrzése és támogatása, hátrányos helyzetűek támogatása, közösségépítés

Forrás: Saját szerkesztés

Szervezeti formájukat tekintve 8 szociális szövetkezettel, 6 nonprofit kft-vel, 5 alapítvánnyal és 1 kft-vel készítettünk interjút. A sokszínűséget indokolhatja, amit G. Fekete és szerzőtársai (2017) is kimondanak, hogy társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet. Habár a minta esetében a szociális szövetkezet jogi forma dominál, elmondható, hogy a SEFORIS (2016) felmérése alapján (habár a kutatás nem reprezentatív), a hazai társadalmi vállalkozások uralkodó jogi formája a Nonprofit Kft 79%-kal. Ezt 9%-kal követi a szociális Szövetkezet, míg majdnem 7% korlátolt felelősségű társaságként (kft-ként) működik.

Korukat tekintve 5 vállalkozás mondható igen fiatalnak a maguk 1-2 évével, 6 vállalkozás kora 5-10 közé tehető. Emellett 9 szervezet rendelkezett nagyobb múlttal, 7 volt több mint 10 éves, és 2 több mint 20 éves. Jellemzően az alapítvány és nonprofit kft.

szervezeti formában működő vállalkozások kora magasabb, reprezentálva ezen szervezeti formák régebbre visszanyúló hagyományát. A fiatalabb szervezetek közé inkább szociális szövetkezetek tartoznak, de nonprofit kft. is szerepel közöttük. A vizsgált szervezetek kora összhangban van azzal a megállapítással, hogy a társadalmi vállalkozás koncepció hazánkban még gyerekcipőben jár (G. Fekete et al., 2017a), így a nagyobb kort megélt szervezetek jellemzően tevékenységi körüket kibővítő nonprofit szervezetek, akik így váltak társadalmi vállalkozásokká.

Az interjúalanyok igen sokszínűek voltak mind **gazdasági, mind társadalmi tevékenységük** tekintetében. A gazdasági tevékenységek között több termelői tevékenység is megjelent, mint kézműves termékek előállítása, bútorok készítése, újrahasznosítás során készült dísz- és használati tárgyak előállítása, gyümölcslevek, lekvárok, sütemények készítése. Számos szolgáltatói tevékenységgel is találkoztunk, mint tanácsadás, oktatás, könyvelés, informatikai szolgáltatások, vendégház-üzemeltetés, kerékpár-kölcsönzés. A társadalmi célok is igen sokszínűek voltak. A 20 szervezetből 12 szervezet sorolható WISE kategóriába, amikor is a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása és munkába történő integrálása elsődleges célként jelent meg. További 5 szervezet esetén is megjelent ez a törekvés, de már csak másodlagos, vagy többedleges célként. A társadalmi célok között szerepel továbbá az újrahasznosítás, az egészséges életmód népszerűsítése, közösségépítés, kulturális értékek megőrzése.

Ezzel összhangban elmondható (habár nem reprezentatív kutatások alapján), hogy a hazai társadalmi vállalkozások fő tevékenységei szerinti megoszlása (az Európai Közösségeken belüli gazdasági tevékenységek statisztikai osztályozása (NACE) alapján) az ipari szektorok széles körére terjed ki. Ezek közül meghatározóak a közösségi, szociális és ezekhez kapcsolódó szolgáltatások, az egészségügy és szociális munka, illetve az oktatás (SEFORIS, 2016). G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) azt találták, hogy a társadalmi vállalkozások társadalmi tevékenysége kapcsán a legtöbb (36%) szervezet oktatással foglalkozik, de jelentős arányt képvisel a szociális ellátás (34%), a kultúra (34%), a szabadidő, hobbi (27%), és a településfejlesztés (27%) is; a vállalkozási tevékenység kapcsán dominál az egyéb szolgáltatás (28%) amit az oktatás (13%), majd a humán egészségügyi szociális ellátás, valamint a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat követ.

Méretüket tekintve a szervezetek mikro- vagy kivállalkozásnak minősülnek, összhangban G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a), Kiss és Mihály (2019), valamint Primecz és szerzőtársai (2021) megállapításával, miszerint a hazai társadalmi

vállalkozások a legtöbb esetben mikro- vagy kisvállalkozások. Európai vonatkozásban szintén ez a tendencia figyelhető meg (Doeringer, 2009).

Az interjúk során azt tapasztaltuk (habár annak mérhetősége híján ez egy szubjektív tapasztalás), hogy a vizsgált szervezetek esetén jellemzően a **társadalmi célok domináltak** és élveztek prioritást a gazdaságikkal szemben. Fontosnak tartjuk megemlíteni továbbá, hogy két vállalkozás esetében a pályázatok, mint külső finanszírozási motivációk, meghatározó motivációnak bizonyultak a nem hagyományos értelemben vett, hanem társadalmi vállalkozás indításában. Ezzel egyidőben azonban mindkét esetben megfogalmazódott egy központi szerepet betöltő társadalmi cél, melynek elérése érdekében tesznek erőfeszítéseket a vállalkozások.

Primecz és szerzőtársai (2021) Magyarországon működő társadalmi vállalkozásokat vizsgáló kutatása során a minta jellemzőivel összhangban az derült ki, hogy a társadalmi cél sok esetben dominált, és az üzleti cél, ha egyáltalán jelentős volt, a társadalmi célt támogatta. Esetükben a vizsgált vállalkozások inkább továbbfejlesztett nonprofit szervezetként működtek tovább, így nem meglepő, hogy a társadalmi cél dominálta a szervezeteket (Primecz et al. 2021). Hasonlóan ehhez, a SEFORIS konzorcium (2016) küldetésre és jövőképre vonatkozó eredményei szerint megállapítható, hogy a hazai társadalmi vállalkozások erősebb társadalmi és kissé gyengébb gazdasági fókusszal bírnak.

A munkadefiníció ismertetése során igyekeztünk alátámasztani, hogy a választott definíció érdemes és alkalmas a társadalmi vállalkozások meghatározására a kutatás során, de tekintettel arra, - ahogyan ez korábban már részletesen kifejtésre került –, hogy nincs egy egységesen elfogadott társadalmivállalkozás-definíció, és a koncepció határai nem élesen meghatározhatóak, annak biztosítására és megerősítésére, hogy a mintában szereplő szervezetek társadalmi vállalkozásnak minősíthetők, **több definíció alapján is megvizsgáltuk őket (5. táblázat).**

Az erre a célra használt hat definíció kiválasztása a következőképpen történt. Felhasználtuk a két világszinten legjelentősebbnek mondható kutatói hálózat által alkalmazott definíciót (EMES - Defourny – Nyssens, 2010, 2012; SEKN - Austin és SEKN team, 2004); az Európai Unió tagságunkra való tekintettel az Európai Bizottság (2024) meghatározását; a nemzetközi szinten elismert NESsT szervezet definícióját, aki pénzügyi támogatást, szervezetfejlesztési tanácsadást és képzést nyújt társadalmi vállalkozások számára (Tóth et al. 2011); valamint a kutatási témához kapcsolódóan, két – hasonlóan a választott munkadefinícióhoz –, gyakran hivatkozott publikáció által

használt definíciót (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013). Ezen definíciók, - a választott munkadefiníción túl (Cornforth, 2014), ami szintén egy meghatározó és sokat hivatkozott tanulmányban szerepel, ami a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséből származó feszültségekkel, a „küldetés-eltérülés” jelenségével foglalkozik –, azt gondoljuk meghatározó tudományos jelentőséggel bírnak a társadalmi vállalkozások kutatása tekintetében.

A táblázatban (5. táblázat) pipával jelöltük azokat az eseteket, ahol a definíció – vagy a könnyebb átláthatóság érdekében a definíció elemeit külön cellákban történő jelölése esetén, annak adott cellában feltüntetett szempontjai – igazak adott szervezetre, és ikszet tettünk oda, ahol nem. Összesen 6 definícióval, azokon belül pedig összesen 17 szemponttal dolgoztunk. Fontos itt elmondani, hogy a szervezetek szempontok szerinti értékelésére a rendelkezésre álló információk alapján került sor. Ezen információk forrása az interneten fellelhető tartalmak és az interjúk során elhangzottak voltak. Elmondható ezért, hogy esetenként az értékelés szubjektivitást is tartalmazhatott.

5. táblázat: A mintában szereplő szervezetek vizsgálata társadalmi vállalkozás definíciók szerint

FORRÁS	DEFINÍCIÓ RELEVÁNS SZEMPONTJAI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Doherty et al., 2014	Nem egyéni haszontermelés céljából folytatnak üzleti tevékenységet, hanem hogy pozitív társadalmi és környezeti változásokat idézzenek elő.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
EMES (Defourny és Nyssens, 2012; Defourny és Nyssens, 2010b)	Gazdasági Dimenzió																				
	Folyamatos termék, és/vagy szolgáltatás értékesítés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Meghatározó szintű gazdasági kockázat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓
	Minimális fizetett munkaerő	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	✓	✓
	Társadalmi dimenzió																				
	A kezdeményezés civilek egy csoportjának együttműködéséből valósul meg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Korlátozott profitelosztás	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A közösség javát szolgálja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Résztvételi irányítás																				
	Magas fokú függetlenség	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A döntéshozatal nem a tőkéstulajdonosi szerkezet alapján történik	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Résztvételi módon működnek	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Európai Bizottság, 2024	Gazdasági tevékenységük célja a közjó szolgálata, gyakran magas szintű társadalmi innováció formájában.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	A nyereséget főként a társadalmi cél elérésére fordítják.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Demokratikus, résztvételi módon működnek.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
NESsT (Tóth et al. 2011).	Társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható, innovatív megoldására jöttek létre. Kettős cél vezérli őket: a szervezet pénzügyi fenntarthatósága és jelentős társadalmi hatás kifejtése.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Folyamatos termék és/vagy szolgáltatás értékesítése jellemzi.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SEKN (Austin és SEKN team, 2004)	Jelentős mértékű társadalmi tevékenységet folytatnak, termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő, tekintet nélkül a jogi formára.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Smith et al. 2013	Társadalmi problémák megoldására törekednek üzleti vállalkozásokon keresztül, mely során egyesítik a forprofit vállalkozásokra jellemző innovációkat és erőforrásokat, a nonprofit szervezetekre jellemző szenvedéllyel, értékekkel és küldetésstudattal.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓

Forrás: Saját szerkesztés

A legtöbb nem teljesülést (3 szempont) a 6-os kóddal jelölt vállalkozás esetében láthatjuk. Itt mind a 3 nem teljesült szempont ez EMES kutatóhálózat definíciójából származik. Ezek közül egyik a „minimálisan fizetett munkaerő” szempontja (Defourny és Nyssens, 2012; Defourny és Nyssens, 2010b), ami további három szervezet esetén nem teljesül még (8, 15, 16). Ezekben az esetekben az önkéntes munkavégzés nem jelent meg a szervezet működésében. Ezen felül „korlátozott profitelosztás” és „a döntéshozatal nem a tőkéstulajdonosi szerkezet alapján történik” (Defourny és Nyssens, 2012; Defourny és Nyssens, 2010b) szempontok nem teljesültek még a 6-os szervezet esetében, ami azt gondoljuk, elsősorban a választott szervezeti formának köszönhető, azzal összhangban van, e szervezet ugyanis kft. formában működik. A többi esetben a szervezeti formának – és az azzal kapcsolatos előírásoknak – köszönhetően is teljesülniük kell e szempontoknak. A 19-es sorszámmal jelölt szervezet esetén láthatjuk továbbá, hogy 2 szempont nem teljesül: az EMES kutatócsoport által megfogalmazott definíció a „meghatározott szintű gazdasági kockázat” szempontja, és a táblázatban az utolsó helyen szereplő, Smith és szerzőtársai (2013) tanulmányában használt definíció „a forprofit vállalkozásokra jellemző innovációkat és erőforrásokat használ” szempontja. E szempontok nemteljesülése annak tudható be, hogy e szervezet törekszik az anyagi erőforrások használatát minimalizálni – ahogy az interjúalany fogalmazott „*no-money alapján működni*” (19) –, és azt más forrásból származó erőforrásokkal helyettesíteni (pl. szívettség, kölcsönösség) – habár ezt teljes mértékben nem tudják kivitelezni –, illetve esetükben nincs fizetett munkaerő, hanem minden résztvevő önkéntes alapon végzi a munkáját.

Összességében megállapítható, hogy 15 szervezet a felhasznált 17 szempont 100%-ának megfelel. 3 szervezet 96%-ának, 1 szervezet 88%-ának és 1 pedig 83%-ának felelt meg, ami alapján úgy határoztunk – megerősítve a munkadefinícióra való támaszkodásunk során kopott eredményeket –, hogy minden szervezetet a mintában tartunk és társadalmi vállalkozásnak tekintünk a kutatás során.

A társadalmi vállalkozókon túl az első körben felvételre került egy **szakértői interjú** is. Az interjúalany egy regionálisan jelentős társadalmi vállalkozásokra specializálódott üzleti tanácsadó szervezet vezetője volt, így rálátással rendelkezik a helyi társadalmi vállalkozókra. Az interjú elkészítését három okból tartottuk fontosnak.

- (1) Segített megérteni a hazai társadalmi vállalkozókat és környezetüket, ami fontos lehet az indulásnál egy feltáró kvalitatív kutatásnál (Babbie, 2008).

(2) A szakértői interjú támogatott minket a társadalmi vállalkozóknak szóló interjúfonál pontosításában, hogy relevánsabb kérdéseket tudjunk feltenni, akár a kevésbé beszédes interjúalanyoknak is.

(3) Több potenciális interjúalanyt tudott ajánlani a megkérdezett szakértő, így az ajánlásának köszönhetően nem csak jobb interjúalanyokkal tudtuk kezdeni az interjúk felvételét, de az ajánlásnak köszönhetően szívesebben is válaszoltak a megkeresésünkre a vállalkozók.

A szakértővel készült interjút az elemzésbe nem vontuk be Azért döntöttünk így, mert habár nagyon sok érdekes álláspont és gondolat rajzolódott ki a beszélgetés során, mivel más szakértővel nem vettünk fel interjút, egy szakértő megkérdezése nem adhat átfogó képet a hazai ökoszisztéma szereplőinek véleményei kapcsán, mivel számos eltérő típusú szakértő létezik, nagyon más rálátással a szektorra. A következőkben az eredmények bemutatása előtt ismertetjük az elemzés körülményeit és menetét.

4.4. Elemzés menete

Az elemzés során **kutatási kérdésünket indirekt módon** közelítettük meg. Így nem „húztuk rá” a saját előzetes „feszültség” - értelmezésünket a kutatásra, hanem nyitott módon, az érintettek saját értelmezéseivel dolgoztunk. Célunk volt feltárni és megérteni, hogy mi az, amit az érintettek feszültségként élnek meg a működés során. Az adatelemzés első körében elvégeztük az interjúk részletes kódolását. Itt nyitott elemzési módszertant használtunk, törekedve a megismert elméletek figyelmen kívül hagyására. Ennek az első körnek a fő célja az volt, hogy rendelkezésre álljon egy lista az interjúkban felbukkanó feszültségekről. Ezt követően elkezdtük megfogalmazni a feszültség csoportokat. míg végül eljutottunk az eredményeinknél bemutatásra kerülő modellhez, ahol vannak főcsoportok, azon belül alcsoportok, melyek egyenként is több feszültséget tartalmaznak.

Az elemzés során a **feszültségeket** tehát (az eddig elvégzett elemzések és a jövőbeli elemzések során is) a **lehető legtágabban definiáltuk**: minden olyan tényezőt ide sorolunk, amely az érintettek saját értelmezése, észlelése, valamint a mi megfigyeléseink szerint kapcsolatba hozható a társadalmi vállalkozások működése során felmerülő dilemmákkal, célkonfliktusokkal. A nyitott elemzési módszertan annak jellegéből fakadóan alkalmas az érintetti perspektíva feltárására, megértésére. Az elemzésbe bevontunk minden felmerülő feszültséget, ha az legalább egy szervezet esetén felmerült.

A **kutatás egyik korlátja** a bemutatott kétkörös mintavétel kapcsán merült fel. Habár az elemzés során törekedtünk a második körben készült interjúkat az első körben már elemzett interjúkból kapott eredményektől (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) elvonatkoztatva elemezni, és az abból kapott modellt és az abban szereplő eredményeket figyelmen kívül hagyni, azaz „tisztta lappal” kezdeni az elemzést, de saját megfigyelésünk alapján ezt nem minden esetben sikerült teljesen mértékben megvalósítani. Szándékunkon kívül is jelen volt egy prekoncepció a fejünkben, ami viszont torzíthatta a kapott eredményeket. Ennek csökkentése céljából az elemzést megelőzően tudatosan figyeltünk arra, hogy jó ideig ne olvassuk, ne vegyük elő a korábban kapott eredményeket tartalmazó tanulmányokat, modellt. De ennek ellenére elmondható, hogy a fejünkben már létező prekoncepció, a már kialakult kategóriák és csoportok befolyásolhatták a kapott eredményeket. Az eredményeket a következő fejezetben mutatjuk be.

5. Eredmények

Jelen fejezetben először bemutatjuk a társadalmi vállalkozások hazai környezetével és szerepével kapcsolatos, társadalmi vállalkozókkal folytatott interjúk során kirajzolódott eredményeinket. Ezt követően bemutatjuk, hogy megjelent a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszer (gazdasági és társadalmi), ami feszültségeket szül, és kihívások elé állítja a vállalkozókat. Ezt követően írjuk le a feszültségek struktúráját, folyamatosan reflektálva a vonatkozó elméletekre és a téma más empirikus eredményeire. A szakirodalmi kitekintéseket diszkusszív módon a feszültségcsoportokat bemutató alfejezetek végére helyeztük el.

5.1. A társadalmi vállalkozások hazai környezete, szerepe

Az interjúk során kirajzolódtak olyan **szempontok és értékek**, amelyek **társadalmi vállalkozás létrehozását támogatták** egy konvencionális vállalkozás helyett. Ilyen szempont a példamutatás (*Nem az a célunk, hogy meggazdagodjunk, hanem az, hogy példát mutassunk az embereknek. Szeretetből, önfenntartásból, akaratból.*” - 13), illetve, hogy az anyagi javak csak egy bizonyos szintig jelentenek motivációt (*„Van bennem egy csomó belső érték, ami a társadalmi vállalkozásnak az alapja tud lenni, enélkül nincsen, mert akkor csak a lóvé számít.”* – 17; *Én mindig el szoktam mondani, hogy azért van egy saját anyagi nézőpontom, ami miatt csinálom. De, amikor eljut az ember egy szintre, hogy megteremtette magának azt az alapot, akkor onnantól kezdve, és nem mohó, tehát nem élek hatszáz négyzetméteres házban, nincs tíz autóm, és nem járok el hetente Dubajba, nem is ez az életcélom.*” - 14). Megjelenik a gondolat, hogy ezek a motivációk formálják is a vállalkozó személyiségét (*„A társadalmi vállalkozó, az aktív létező. Aktív élőlény. Ugyanúgy, mint egy cég, mint egy menedzser. Az is nagyon aktív. De nem mindegy, hogy mi motiválja ezt az aktivitást. Hogyha a pénz motiválja, az elkezd alakítani engem. A szemléletemet, a kapcsolódásaimat. A kollegáimhoz való viszonyomat, a beosztottakhoz való viszonyomat.*” - 17) és hogy a vallott értékrend melletti elköteleződés tudatos döntés eredménye (*„Amikor alapítottuk ezt a céget, akkor döntést kellett hoznunk, hogy pénzt szeretnénk vagy életet, és mi az élet mellett döntöttünk, méghozzá boldogan.”* - 1).

Ezek az eredmények elhelyezhetőek Ryan és Deci (2000) nevéhez köthető öndeterminációs elmélet rendszerében, ahol a „belső motiváltság – belső szabályozás” típusba sorolhatóak, mert ezek klasszikus értelemben vett belső motivációnak

tekinthetőek, amikor is a tevékenységet az önmagában rejlő élvezetért végezzük (Pajor, 2015; Ryan – Deci, 2000). Shepherd és Patzelt (2018) rendszerében ezek autonóm motivációnak tekinthetőek, amikor is élvezetből, szenvedélyből végzünk egy tevékenységet, ami így önmeghatározó és fontos az egyén számára. A társadalmi vállalkozók motivációival foglalkozó korábbi eredményeink rendszerében ezek a „személyes indíttatás” motivációtípusok közé sorolhatóak (Repisky és Tóth, 2019).

A társadalmi vállalkozókkal foglalkozó szakirodalommal összhangban (Borzaga & Solari, 2004; Csoba, Frey, G. Fekete, Lévai & Soltész, 2007; G. Fekete & Solymári, 2004; Jenner, 2016; Roh, 2016; Smith, Besharov, Wessels & Chertok, al. 2012), az interjúk során kirajzolódott, hogy a társadalmi vállalkozás koncepció **alternatívát nyújthat a társadalmi problémák kezelésére, a piacgazdaság keretein belül** („*Lehet jól tenni, társadalmilag, környezetileg hasznos dolgot csinálni, de ugyanakkor a piacból megélni. Hogy ez a kettő el tud járni egymás mellett. Kéz a kézben tud járni*” - 6). Kirajzolódott, hogy e vállalkozásoknak „van egy tartalmi **innovációs értéke**” – (18) és hogy ennek az „*egyedi módszertannak, a tartalmi elemeknek nagy jelentősége van, ezek értékek, melyek innovációval bírnak*” (18). Ezzel összhangban, a társadalmi vállalkozások innovatív természete több definícióban is megjelenik (Austin et al., 2006; Blackburn és Ram, 2006; Dees, 1998; Európai Bizottság 2024; Smith et al., 2013; Tóth et al., 2011).

Megfogalmazódik azonban, hogy **nehézséget jelent a jelenlegi piaci, gazdasági környezetben való működés** („*van ez a missziónk, és mi azzal nagyon sokat foglalkozunk, hogy hogy lehet ilyen tevékenységeket végezni egy ilyen piaci környezetben, de mégis minél inkább attól függetlenedve*” - 19), és megjelennek törekvések is az attól való függetlenedésre („*mi teljesen függetlenek akarunk lenni a piacgazdaságtól, és ez csak úgy tud megvalósulni, hogyha nem használunk pénzt így a működésünk során. Tehát, hogy „no money”, ez volt egy ilyen, nem tudom, narratíva. És sokkal nagyobb, és akkor nagyon nagy hangsúlyt kapott ugye az, hogy másfajta kapcsolatokon keresztül szerezzünk erőforrásokat. Tehát például együttműködésekön keresztül más szervezetekkel.*” - 19). Megjelenik azonban olyan működési mód is, ami jobban illeszkedni tud/akar a meglévő rendszerbe és nyitott az együttműködésre „*teljesen piaci multinacionális vállalatokkal*” (20) is. G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) tanulmányukban szintén arra az eredményre jutottak, hogy nehézséget jelent a társadalmi vállalkozásoknak, hogy ugyanazon piaci követelményeknek kell megfelelniük, mint a többi vállalkozásnak, eredendően rosszabb adottságokkal. Az Európai Bizottság (2024) jelentése is rávilágít arra, hogy hazánkban a

társadalmi vállalkozások számára gyakran nehézséget jelent versenyképesen működni, és gyakran ütköznek finanszírozási, kapacitás- és intézményi korlátokba.

E gondolatmenet kapcsán felmerült az interjúk során, hogy **hogyan kategorizálhatóak** a társadalmi vállalkozások aszerint, hogy mennyiben fogadják el, vagy kívánják megváltoztatni a jelenleg uralkodó társadalmi, gazdasági berendezkedést (, *Van a társadalmi vállalkozásoknak az a fajtája, akik úgy gondolkoznak, hogy oké, hogy van ez a piaci, gazdasági rendszer, kapitalizmus, ami nem jól működik. De hogyha a vállalkozásnak a misszióját úgymond jól vagy ilyen etikusan alakítjuk ki, akkor igazából ebben a rendszerben jól tud működni egy vállalkozás is, mert tud környezetileg fenntarthatóan működni, meg etikusan, meg hátrányos helyzetűeket foglalkoztatni, akik ugye amúgy kiszorulnának a munkaerőpiacról. De hogy igazából ez a fajta társadalmi vállalkozás ebben a piacgazdaságban gondolkozik, és nem próbálja ezt megváltoztatni, hanem elfogadja, hogy ezek a keretek, és ezeken a kereteken belül próbál meg valami jót tenni, valami jót tenni egyébként, tehát, hogy tök jó, de hogy nem próbálja meg ezt megváltoztatni. És akkor a skálának, mert mondjuk tekintsük ezt egy skálának, a skála másik végé, meg szerintem azok a szerveződések vannak – és akkor persze ez most kérdés, hogy lehet-e azokat is vállalkozásnak nevezni –, akik úgy szeretnék mondjuk gazdasági tevékenységet végezni – és gazdasági tevékenység alatt azt értem, hogy igényeket kielégíteni, merthogy ez a gazdaságnak egyébként az arisztotelészi definíciója. Tehát nem az, hogy profitot termeljünk, hanem hogy igényeket elégítsünk ki. Tehát ennek a skálának a másik végén azok a szerveződések vannak, akik úgy próbálnak meg igényeket kielégíteni, hogy próbálnak kilépni ebből a piacgazdaságból, és tágabban gondolkozni, és esetleg meg is próbálják ezt változtatni ezt a rendszert” - 19).*

Ez a fajta különbségtétel Mihály (2017) munkájában is megjelenik. A tanulmányban bemutatott társadalmi vállalkozás narratívák közül, azok a vállalkozások, amelyek törekednek a politikai-gazdasági rendszerek megváltoztatására, a „társadalmi-politikai transzformáció” narratívája alá sorolhatóak. Ez az elgondolás azon a véleményen alapszik, hogy a társadalmi és környezeti kihívásokat úgy oldhatjuk meg, ha átalakítjuk a társadalmi-politikai és gazdasági rendszereinket (Defourny et al., 2014).

Az interjúk során kirajzolódott a **támogató környezet hiánya**, ami két szinten jelentkezett. Egyrészt a **döntéshozói, szabályzási szinten történő támogatottság** hiányáról számoltak be az interjúalanyok. Megfogalmazták, hogy több központi támogatásra lenne szükségük, „mert az a jogszabályi környezet, amiben vagyunk nem támogató, hisz pont ugyanazokat a járulékokat és adókat fizetni (mint a konvencionális

vállalkozásoknak).” (12), és hogy nehézséget jelent a nagy vállalkozásokkal felvenni a versenyt („ugyanolyan vállalkozásként kezelnek minket, mint a multikat, tehát gyakorlatilag semmi kedvezménye nincsen jelenleg ezeknek a vállalkozásoknak. És abszolút semmi téren igazándiból nem vagyunk alkalmasak arra, hogy velük felvegyük a versenyt.” - 10). Ezzel összhangban Hubai (2019) doktori értekezésében felhívja a figyelmet a magyar társadalmi vállalkozási ökoszisztéma diszfunkcionalitására – például szabályozási bizonytalanság, instabil finanszírozás – ami nem csökkenti, hanem tovább erősíti a szervezeti feszültségeket és dilemmákat. Az Európai Bizottság (2024) jelentésében is helyet kapott a megállapítás, hogy hazánkban hiányzik egy állandó támogatási struktúra, valamint jogi elismerés a társadalmi vállalkozások számára. A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) riportjából kiderül, hogy a megkérdezett szervezetek szerint, Magyarországon a társadalmi vállalkozások semmilyen vagy nagyon alacsony központi állami szakpolitikai támogatást élveznek. A kutatás továbbá rámutat a kezdő vállalkozások finanszírozási lehetőségeinek hiányára, valamint az állami támogatási programok hiányára (Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója, 2024). Utóbbira Kiss és Mihály (2019) is felhívják a figyelmet és rámutatnak, hogy hazánk nem rendelkezik koherens társadalmi vállalkozás stratégiával.

Megfogalmazódik az igény a társadalmi problémák kezelésében betöltött szerepükkel kapcsolatos **elismerésre** is („El kellene ismerni a társadalmi vállalkozásoknak a társadalmi problémákhoz való hozzájárulását. – 13), ami „abban fejeződhetne ki, hogy ezek a vállalkozások adó és járulékkedvezményt kapnak” (12). Megfogalmazódik azonban az is, hogy fontos megelőzni az ezzel kapcsolatos visszaéléseket („Kellene, hogy legyen egy olyan minősítőrendszer, amelyikben ezt nem ügyeskedésre használnák, mert ugye ettől nehéz a társadalmi vállalkozások számára, mondjuk ilyen általános adókedvezményt és járulékkedvezményt adni, mert akkor abban a pillanatban átlépne mindenki ebbe a formába, és társadalmi vállalkozásnak maszkírozná magát, tehát ahhoz akkor hozzá kellene, hogy tartozzon, hogy legyen egy minősítő rendszer, amiben lehet pontosan mérni, hogy milyen társadalmi hasznok és milyen üzleti fenntarthatóságot működtet. Most is van egy csomó olyan, úgymond társadalmi vállalkozásnak maszkolt szervezet, amelyik közben nem működik tisztességesen.” - 12). A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) szintén rámutat a társadalmi vállalkozások alacsony ismertségére a nagyközönség és a vásárlók körében, illetve a társadalmi vállalkozások alacsony ismertségére a finanszírozók, a bankok, a befektetők és a támogató szervezetek körében. G. Fekete és

szerzőtársai (2017b) is rávilágítanak arra, hogy a hazai társadalmi vállalkozások társadalmi beágyazódottsága és láthatósága alacsony.

Megfogalmazódik, hogy egy vállalkozás, ami elsősorban a társadalmi célokat tartja szem előtt a működés során, **támogatottság** nélkül nem tud életben maradni (*„Támogatás nélkül nem tudnánk ezeket megvalósítani, mert ha profitorientáltan kellene dolgoznunk, akkor be kell állítani egy termelősort, oda be kell állítani a szalagra az embereket. Azzal nem szabad foglalkozni, hogy most van keze, van lába, lát-e vagy nem lát, és hogy rosszul van-e, ül-e vagy áll, hanem a termelésnek a folyamatába kellene beállítani tőkés szemléletmódon.”* - 1). Olyan vélemény is megjelenik, hogy ugyan van némi támogatás, de nem elegendő (*„A politikai ráhatás miatt ezek a típusú vállalkozások kevésbé vannak támogatva... Azért, mert adókedvezmények vannak benne, azért, mert jók a pályázati rendszerei, ez miatt kicsit korlátozza a politikai rendszer, hogy ne legyen köztudatban, ne legyen, a ne folyjon a csapból is.”* - 14).

Az EU által társfinanszírozott állami támogatásoktól való nagy függőségre Kiss és Mihály (2019) is rámutatnak. Barraket (2015) megállapítja, hogy az erőforrásokhoz és a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés nehézséget jelent e vállalkozásoknak, ezért a támogató jogi és szabályzási környezet számukra kiemelt jelentőséggel bír. Varga (2015) pedig ezen felül arra mutat rá, hogy a pénzügyi támogatás mellett hiány mutatkozik a készségfejlesztési és a tanácsadási segítségből is. Tóth és szerzőtársai (2011) rávilágítanak, hogy az Európai Unió és hazai pályázatok feltételrendszere ellenőrzőnek lehetnek. Azok a társadalmi vállalkozások pedig, amelyek kevésbé piacképesek és küzdenek a piacon, gyakran válnak támogatásfüggővé (Primecz et al., 2021). Problémát jelenthet továbbá ezen szervezeteknek a támogatások kiszámíthatatlansága és túlzott adminisztratív elvárásai is (Kiss és Mihály, 2019b).

Megfogalmazódik, hogy a **jelenlegi környezetben való tisztességes működés** is kihívások elé állíthatja őket (*„Ez a környezet, amiben vagyunk, itt naponta ilyen iszapbirkózás, hogy tisztességesen működni.”* - 12). Van, ahol külön célként jelenik meg, hogy ebben a környezetben működésével példát mutasson mások számára (*„A jelenlegi jogszabályi környezetben inkább azért tartjuk fenn ezt a boltot, hogy mintát mutassunk arra, hogy ebben a korrump világban lehet tisztességes és társadalmi célokat szolgáló tevékenységet folytatni.”* - 12).

Arra, hogy a társadalmi vállalkozásoknak nehézséget jelent a pénzügyi erőforrások előteremtése, több tanulmány is rávilágít (Borzaga és Tortia, 2004; Szűcsné Markovics, 2015). Szintén több helyen megjelenik a pénzügyi erőforrások szűkössége és

a támogató jogi és szabályozási környezet hiányának jelensége (Borzaga és Solari, 2004; Szűcsné Markovics és Sasvári, 2015).

A támogató környezet hiánya nem csak a döntéshozói támogatások szintjén jelenik meg, hanem az **emberekre jellemző szemléletre és értékrendre** is, tehát, hogy „*egy társadalmi, egy globális nézőpont-változtatás kellene.*” (14). Megfogalmazódik, hogy a társadalomban uralkodó szemlélet és értékrendek nem támogatóak („*Nincs az a tudatos vásárlói réteg, amelyik többet fizetne azért, hogy egy ilyen úgymond hátrányos helyzetű projektet finanszírozzon.* - 12). Van, aki ebben a tekintetben pozitív változást tapasztal („*Az látszik, hogy növekszik egy olyan fogyasztó, tehát a fogyasztói társadalomnak növekszik egy olyan generációja, kezd kiépülni egy olyan vásárlói magatartás, egy olyan attitűd, ahol ezek a szociális tartalmak, ezek a törekvések, ezek jelentőséggel tudnak bírni.*” - 18). Megjelenik az álláspont, hogy más országok gazdasági/társadalmi berendezkedése támogatóbb környezetet jelenthet a társadalmi vállalkozásoknak („*Hogyha ez mondjuk skandináv, vagy skandináv szociális szövetkezeti működésben lenne, akkor egészen más körülmények közt tudnánk működni. Ott van dizájn-kultúra, van egy olyan fogyasztói kultúra, amely díjazza egyrészt ezeket az extra tartalmi elemeket is, mint az, hogy kik készítik ezeket a termékeket. Ugye alapvetően egy periférikus társadalmi csoportot reprezentálnak ezek a termékek.*” - 18).

Szűcsné Markovics és Sasvári (2015) is felhívja a figyelmet a társadalmi vállalkozások termékei, szolgáltatásai iránti alacsony keresletre. G. Fekete és szerzőtársai (2017) megállapítják, hogy egy társadalmi vállalkozás sikerességében sok múlik a befogadó társadalom megítélésén, hozzáállásán, a társadalom érzékenységén a társadalmi problémák iránt. Magánszemélyek megkérdezésén alapuló kérdőíves vizsgálatuk szerint a társadalmi vállalkozások köztudatba való beágyazottsága alacsonynak mondható. Társadalmi vállalkozókkal végzett fókuszcsoportos megkérdezésük során pedig azzal találkoztak, hogy működésük során többen tapasztaltak ellenérzéseket a vásárlók részéről (G. Fekete et al., 2017a).

Kirajzolódik tehát, hogy adott piaci és társadalmi környezetben a társadalmi vállalkozásoknak **nehezített helyzete van** a konvencionális vállalkozásokhoz képest („*A társadalmi vállalkozás megeszi az embert, tehát jobban megeszi talán, mint egy piaci, gazdasági, piacgazdasági cég, mert hogy nem elég, hogy versenyt kell futnod a versenytársakkal a gazdaságban, de összekötött lábbal futod a versenyt. Tehát extrém energiát kell befektetted, szárnyaid kellene, hogy nőjenek, hogy összekötött lábbal is tudjad csinálni. És a piacgazdaság meg nem nagyon akarja.*” - 17). Felmerül a nehézség,

hogy „nem lehet a kínai piaccal versenyezni” (12) és hogy ezzel az értékrenddel adott versenykörnyezetben nem tudnak sikeresek lenni külső támogatások nélkül („A szezonális értékesítés ellenében ez a fajta folyamatos értékesítés kiépítése, ez egy olyan erőforrás- és anyagigényes, vagy pénzigényes, tőkeigényes folyamat, amit egy ilyen vállalkozás nem tud megtermelni.” - 18). A versenykörnyezettel szemben megfogalmazódik, hogy „a piaccgazdaságot nem lehet megkeresztelni. Nem lehet. Más a működési elve, mint a társadalmi vállalkozásé.” (17). A teljesítménnyel kapcsolatban pedig nyomás helyeződik e vállalkozásokra („Mindig ott van az elvárás, hogy azért hoznunk kell bizonyos gazdasági mutatókat, tehát nem alhatunk, hanem muszáj gazdasági eredményeket is hoznunk.” - 11). A társadalmi vállalkozások működésére jellemző nehezített körülményeket többek között Borzaga és Torta (2004) és Sharir és Lerner (2016) is kiemeli.

A saját helyzetükre, társadalmi problémák megoldásában betöltött szerepükre való reflektálás során megjelenik a nézőpont, hogy hosszú távú változás eléréséhez rendszerszintű változásra lenne szükség, tehát, hogy „olyan jellegű strukturális változásra van szükség, amire egy ilyen kicsi hársfa, egy ilyen kis társadalmi vállalkozás, hát, nem igazán tud mit tenni.” (18). Egy globális szintű változás eléréséhez „negyven-ötven-száz vállalkozónak az összefogása, társadalmi szerepet betöltő személyeknek a nézőpontjai nagyon kevesek. Tehát ehhez egy társadalmi, egy globális nézőpont-változtatás kellene.” - 14). Van nézőpont, mely szerint a saját eszközeivel nem lehet adott rendszert megváltoztatni („Ez a nagyon kapitalista logika, amit mi próbáltunk a visszájára fordítani, vagyis, hogy a fonákjára, vagy nem is tudom, tehát, hogy próbáltunk kapitalista eszközökkel elérni a vágyott fenntarthatóságot, azt a fajta gazdasági működést, amit nagyon kinéztük magunknak, azt nem tudjuk teljesíteni.” - 18). Megjelenik olyan vélemény is, hogy minden vállalkozásnak társadalmi vállalkozássá kellene válnia a változás elérése érdekében („Az lenne a hasznos, hogyha minden vállalkozás társadalmi vállalkozás lenne. Fontos lenne a munkavállalóknak az állapota, kedve, boldogsága. szóval nem olyan nagy „was ist das-ok” ezek szerintem, csak egyszerűen külön kategória lehet a társadalmi vállalkozás... A nagy büdös kapitalizmusban.” - 16). Magukra olyan példaként tekintenek, amely követése hozzájárulhat a társadalmi változás eléréséhez („A küldetés része, hogy a szövetkezet maradjon szövetkezet, és ezt minél jobban fejlesszük olyanná, ami átadható mások számára, mint egyfajta modell.” - 20).

Az interjúk során az interjúalanyok **előnyökre** is rámutattak. Előny lehet például a pozitív megítélésük (*„Előnnyel talán annyit jár, hogy van egy társadalmi felelősségvállalásunk, ami bizonyos esetekben pozitívan tudja a céget megjeleníteni, de elég kevés esetben.”* - 15). Ezzel szemben azonban megjelent az a nézőpont is, hogy a társadalmi vállalkozó lét nem feltétlen jár pozitív megítéléssel és nem feltétlen jelent támogatást abban, a fogyasztók tudatosan az ő terméküket/szolgáltatásukat válasszák (*„Hogy megváltozott munkaképességűekkel dolgozunk, senkit nem érdekel. Az érdekel, hogy te vagy a legolcsóbb és hogy megcsináld jól. Nincs. Ez ilyen luft-dolog. Nem mondom, hogy nincs egy halvány árnyalatnyi szempont erejéig benne esetleg a döntésbe a legjobbaknál, mármint a megrendelők közül a legjobbaknál, ahol a policynek része ez. De alapvetően azért nem terjedhetett el talán, mert csak ott alkalmazzák, ahol a policy erről is szól.”* - 17). G. Fekete Éva és szerzőtársai (2017a) magánszemélyekkel végzett fókuszcsoporthoz tartozó interjúi során azt találták, hogy a válaszadók nagy része hajlandóságot mutatott a társadalmi vállalkozások termékei és szolgáltatásai vásárlása iránt, meglehetősen, ez a hajlandóság csak kisebb anyagi áldozatvállalás esetén egyértelmű.

Előnyként fogalmazódott meg továbbá, hogy egy társadalmi vállalkozáshoz kapcsolódó stabil értékrend magabiztosságot adhat az embernek (*„Szerintem olyan szempontból társadalmi vállalkozás különben sokkal egyszerűbb, hogy az ember tudja, hogy milyen célja van. Mármint így az életében vagy a környezetében, ami szerintem sokkal nagyobb erőt ad, mint hogyha pénzt akarnánk csak keresni vagy valami.”* - 16). Szintén előnyt jelenthet, hogy egy ilyen vállalkozás részesének lenni, hozzájárulhat a szubjektív jóllét növekedéséhez (*„Mi személyesen, ilyen iszonyú sokat kapunk, vagy így nagyon hozzájárul így a jóllétünkhöz az, hogy ennek a része vagyunk, és ezért is van az, hogy én most az utóbbi egy-két évben már elkezdtem nem szervezetként erre tekinteni, hanem inkább egy ilyen közösségként... ennek a része lenni, így arra tanít meg, hogy nem minden a fizetett jövedelem, hanem egy csomó minden más dolog is hozzájárul a te egyéni jóllétedhez.”* - 19). Növelheti a szereplők szubjektív jóllétét a tudat, hogy *„hasznos munkát végeznek..., sok kapcsolathoz lesz hozzáférésük..., és új tudásra tehetnek szert”* (19).

5.2. Kettős célrendszer és abból fakadó feszültségek

Az interjúk során kirajzolódott a dolgozat középpontjában álló jelenség: a **gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága**, *„tehát, hogy olyan nagy a különbség a két*

*gondolkodás, a két dolog között.” – (1). Megjelenik a kettős fókuszú gondolkodás fontossága („Nem lehet úgy csinálni valamit, hogy ha a gazdasági érdeket nem veszed figyelembe csak a társadalmi, akkor civil leszel. És előbb-utóbb ugyanazokkal a problémákkal fogsz szembesülni, mint amivel a civil szféra szembesül. Ha csak a gazdasági érdekeket veszed figyelembe, akkor ugyanolyan problémákkal fogsz szembesülni, mint a forprofit. Ugyanolyan társadalmi károkat fogsz okozni.” - 6) és a kettős célrendszer jelenléte („Egyrészt ugye kell egyfajta gazdasági eredményt hoznunk, másrészt nyilván cél az, hogy a társadalom felé mutassuk azt, hogy a megváltozott munkaképességű emberek is ugyanolyan értékteremtő, hasznos munkát tudnak végezni, és a saját dolgozóink felé fontos az ő fejlesztésük.” - 11). Kirajzolódik, hogy a **célok egymáshoz való viszonya** nem egyértelmű, ami a célok között „folyamatos lavírozást kíván” (18), azaz, hogy „mindig kell így egyensúlyozni” (11).*

A célok közötti egyensúlyozás kapcsán a „küldetés-eltérülés” jelensége is megjelenik, amikor a különböző célok és érdekek közötti ütközések olyan helyzetet hoznak létre, ahol a piaci logika dominál és a társadalmi fölé kerekedik (Bacq és Lumpkin, 2021; Cornforth, 2014; Doherty et al. 2014; Ebrahim et al., 2014; Jones et al., 2021; Raišienė és Urmanavičienė, 2017; Weaver, 2020), azaz, hogy „nem lehet a két célt különválasztani, tehát nem tud úgy működni egy társadalmi vállalkozás, hogyha nem fenntartható.” (12). Megállapítják, hogy „ha bedőlünk, akkor viszont senkinek sem jó, hogyha nem lesz állása senkinek” (11). Austin és szerzőtársai (2006) is megfogalmazzák, hogy a társadalmi vállalkozásoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a pénzügyi teljesítményükre, mint a társadalmi eredményekre, mivel a pénzügyi eredmények hiánya végzetes lehet, míg a társadalmi eredmények elmaradásának kevésbé végzetes következményei vannak a szervezetre vonatkozóan. Ebrahim és szerzőtársai (2014) szerint egy társadalmi vállalkozás akkor lehet, sikeres, ha sikereket tud elérni gazdasági céljai tekintetében, azaz képes a működéséhez és a társadalmi célokért való törekvéseihez is elegendő mennyiségű erőforrást előteremteni, és sikereket tud elérni társadalmi céljai tekintetében is (Ebrahim et al. 2014). Azaz, ahogy az egyik interjúalany megfogalmazza, „akkor tudok adni, ha van. Ha nincs, akkor nem tudok adni... tehát a mi nézőpontunk az az, hogy megerősítünk egy szövetkezetet, tehát egy ilyen társadalmi jellegű vállalkozást gazdaságilag, hogy utána társadalmi szerepét betöltse. És innentől kezdve nincs ellentmondás benne, mert érzi azt, hogy ahhoz, hogy a társadalmi szerepet bővítse, ahhoz gazdaságilag is növekedni fog.” (14). Az egyensúlyra való törekvés megjelenik a vállalkozó személyes jólléte vonatkozásában is: „akarhatok én valakinek segítséget adni,

ha én érzelmileg egy romhalmaz vagyok, akkor nem tudom támogatni. De ha én érzelmileg erős vagyok, meg kiegyensúlyozott, akkor tudom érzelmileg támogatni.” (14)

Van olyan vállalkozás is, ahol a társadalmi célok prioritása rajzolódik ki („*A társadalmi cél, az sokkal fontosabb volt, és akkor el kellett hozzá viselni, hogy valójában vállalkozó az ember.*” - 16). Felfedezhetjük a „**bevétel-eltérülés**” jelenségét is, amikor a vállalkozás olyannyira a társadalmi céljai elérésére fókuszál, hogy pénzügyileg fenntarthatatlanná válik (Cornforth, 2014, Ebrahim et al., 2014; Raišienė és Urmanavičienė, 2017) („*Nálunk a pénz nem az Isten, ezért sokkal inkább folyik olyan tevékenység, ami nem pénzértékű, és ez egy kicsit visszaveszi a gazdasági tevékenységünket -1).*

Habár több esetben a célok közötti lavírozásra való törekvés jelenléte volt jellemző, olyan vállalkozás is volt, ahol nem okozott gondot a célok közötti hierarchia felállítása („*A gazdasági, társadalmi, meg környezeti célokat igazából nem lehet mellé rendelni, merthogy ezek között alá-fölé rendeltségi hierarchia van a valóságban. Tehát, hogy igen, egy szervezet meg egy egyén szempontjából az fontos, hogy legyen profi, de hogy igazából azért, hogy túléljünk ezen a Földön, ezen a bolygón, ehhez igazából legelőször a környezeti céloknak kell megfelelni, de utána a társadalmiaknak, és akkor utána a gazdaságiaknak.*” - 19). De ebben az esetben a vállalkozás nem foglalkoztat fizetett munkaerőt, minden munkavállaló önkéntes alapon dolgozik, illetve organikus módon, alul építkezve szervezik a programjukat, azaz nem úgy működnek, hogy eltervezik mit szeretnének megvalósítani és ahhoz keresnek erőforrást, hanem „*mindig azt csináltuk, amire éppen lehetőségünk van az adott erőforrásokkal*” (19). Ezek hozzájárulnak ahhoz, hogy kisebb pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatos nyomás kerüljön rájuk.

A gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága nyomán az interjúk során a kirajzolódik a **feszültségek jelenléte**. Ahogy azt korábban bemutattuk, a hibrid működés okozta feszültségeket több tanulmány is azonosította (Doherty et al., 2014; Hubai, 2019; Smith et al., 2013), de emellett az az álláspont is létezik, mely szerint a feszültség helyett inkább a két szempont együttélése jellemző (Primecz et al., 2021). Az interjúk során megjelent, hogy a feszültségek érzékelése összefügg a vállalkozó személyével és a határhúzással kapcsolatos képességükkel („*Mi csak időszakos problémamegoldók vagyunk, és én nem is kergetek. Az elején én is hiú ábrándokat kergettem, és én nagy világmegváltó dolgokat akartam, meg ilyen hosszú távú dolgokat. De erre gyorsan rá kellett jönnöm, hogy én azt gondolom, hogy az is alap már, hogy*

legalább rövid ciklusonként, rövid időszakonként tudunk rajtuk segíteni, vagy nekik lehetőséget biztosítani.” - 14), valamint, hogy nem csak vállalkozói, de **munkavállalói oldalról** is jelentkezhettek feszültségek („Az egyik barátnőm, aki most gyógyuló, és csak 33 éves, és akkor neki is mondták, hogy választhatja azt, hogy egy időre ezt a működést, vagy, hogy mondjam, ezt az életformát választja, merthogy úgysem lesz alkalmas arra, hogy dolgozzon rendesen. Egy tök nagy dilemma, hogy az ember azt mondja, hogy oké, és akkor kategóriába kerülök, és akkor van legalább annyi létbiztonsága az embernek, hogy éppen éhen nem hal.” - 16).

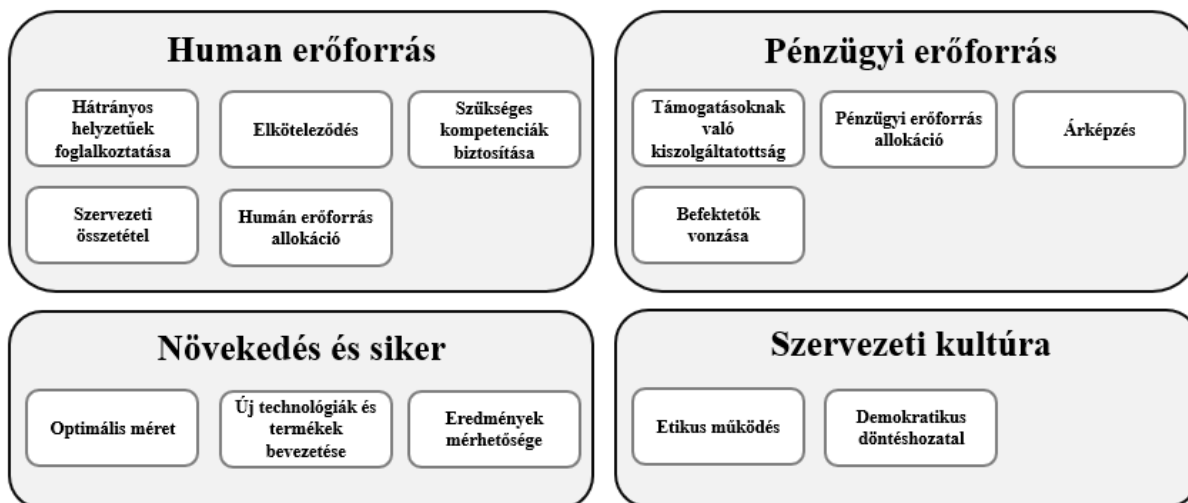
Érdekes eredmény továbbá, hogy nem csak a gazdasági és társadalmi, hanem a **környezeti és társadalmi szempontok ütközése** kapcsán is merültek fel feszültségek, azaz, megfogalmazódott, hogy „a környezeti és a társadalmi célok között is vannak ellentmondások.” - 19). Ez azonban csak egy vállalkozás esetén merül fel. E feszültségek jelentkezhettek a vásárlói összetétellel kapcsolatban („Biozöltséget természetnek, biozöltség dobozban. Azt nem, tehát a városlakók egy része tudja megvenni. Tehát, hogy nem tudja mindenki megvenni. És akkor hogyan érzük el azt, hogy akiknek nincs. Tehát, hogy akik igen, a banánt is alig tudják megvenni, hogy vegyék meg a bio céklát meg a répát egész télen.” - 19), vagy a munkavállalók jóllétével kapcsolatban is („Ilyen a biciklis futároknak a helyzete is. Ugye a biciklis futárok ők fenntartható módon hozzák-viszik az árukat, de hogy amúgy az egy tök nehéz meló. Szóval, hogy fizikailag megterhelő. És akkor rájuk, hogy figyelünk oda, hogy ők ne hajtsák túl magukat. Hát például akkor lehet elektromos teherbringákat szerezni. Nekünk is van egyébként, és hogy a teherbringások azt vallják, hogy öt év alatt annyira szét tud menni a térdük, ha teherbringával futárkodnak. Na, most az elektromos teherbringába, az árammal működik, van hozzá egy akku, az már megint akkor egy ilyen kevésbé fenntartható alternatíva, mint a sima teherbringa.” - 19). Ez a megfigyelés váratlan megfigyelés volt a kutatás során, tehát ezek vizsgálata nem jelent meg kutatási kérdésként. Ezzel együtt elmondható, hogy e szempontok vizsgálatának hiánya a dolgozat egyik **korlátjának** tekinthető.

5.3. Azonosított feszültségcsoportok

Ahogy azt már a kutatás módszertanát bemutató fejezetben leírtuk, a kutatás során körvonalazódott kettős identitás szülte feszültségeket több kérdéssel, több irányból is megközelítettük. Az interjúkból a 4. ábrán szereplő **feszültségcsoportok rajzolódtak ki**, melyeket a következőkben egyesével mutatunk be. Elmondható, hogy **4 nagy**

feszültségcsoport körvonalazódott: Humán erőforrás, Pénzügyi erőforrás, Növekedés és siker, Szervezeti kultúra. Ezek alatt pedig összesen **14 alcsoport szerepel**. A dolgozatban alkotott modell hasonló az első körös interjúk alapján íródott, ugyanezen kutatási kérdéssel dolgozó tanulmányokban található modellhez (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024), de szükség volt némi **változtatásra**, amire ki fogok térni a vonatkozó részeknél. Ezzel együtt viszont **számos példával és újszerű szemponttal tudtuk bővíteni az eredményeket**. Az, hogy a bővített minta elemzése során azt találtuk, az ott felmerülő feszültségek már korábban, az első körös interjúk során is azonosításra kerültek, és az újonnan felvett interjúk során azonosított feszültségek illeszkednek a korábban alkotott modellbe, a **kutatás megbízhatóságát támasztja alá**. Elmondható, hogy nem szerepelt olyan feszültségcsoport, vagy alcsoport, ami csak az első vagy második körben felvett interjúk esetén jelent volna meg. Fontos megemlíteni, hogy a **kutatás korlátja** a torzító tényező, hogy a második körben felvett interjúk elemzése során már szerepelt egy prekonceptió a fejünkben, amit ugyan megpróbáltunk figyelmen kívül helyezni, de teljes mértékben valószínűleg ez nem volt lehetséges. Tehát a kétkörös mintavételre egyszerre tekinthetünk úgy, mint ami növelte a kutatás megbízhatóságát, és mint ami korlátozza azt.

4. ábra: A társadalmi vállalkozások működésében, a kettős elköteleződésből fakadóan jelentkező feszültségek



Forrás: saját szerkesztés

Fontosnak tartjuk kitérni a két interjúfelvétel közötti **pandémiára (Covid-19)** is, és arra, hogy az – és az azzal kapcsolatos körülmények és intézkedések –, miként befolyásolták a kapott eredményeket, mennyiben jelentkeztek új/más feszültségek az

újonnan meginterjúvult szervezetek működésében, a világjárvány előtt felvett minta esetén tapasztaltakhoz képest. Habár nem longitudinális elemzést végeztünk, ami erről még világosabb képet adhatott volna, de fontosnak tartjuk erre reflektálni. Azt találtuk, hogy a feszültségek mibenlétére és milyenségére a járvány nem volt hatással, de a feszültségek mértéke és jelentősége növekedhetett a pandémiával járó körülmények hatására. Habár erre vonatkozó kérdés nem szerepelt az interjúfonálban, a második körben készült 11 interjú közül 9 esetben merült fel a pandémia, ebből 6 esetben, mint nehezítő tényező került említésre, 3 esetben pedig nem, mint nehézség merült fel, hanem csak, mint megváltozott körülmény.

Habár egy feltáró jellegű kvalitatív kutatás esetén nehéz, - ha egyáltalán lehetséges – statisztikai jelleggel bemutatni a kapott eredményeket, mi mégis megpróbálkozunk pár adat közlésével a jobb megértés érdekében. A 6. táblázat összegyűjti az azonosított feszültségeket, hozzárendelve ezeket az interjúalanyokhoz, akinél felmerültek.

A **főcsoportokat** tekintve elmondhatjuk, hogy **leggyakrabban** a Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek jelentkeztek, 1 vállalkozást leszámítva minden szervezet esetén felmerült legalább egy alcsoportja ennek a főcsoportnak. Ezt követi a Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek csoportja, ami 3 szervezetet kivéve minden esetben megjelent legalább egy alcsoport erejéig. Harmadik helyen a Növekedés és siker főcsoport szerepel, **legkevésbé** pedig a Szervezeti kultúra kapcsán felmerülő feszültségek jelentek meg.

Az **alcsoportok tekintetében** a **leggyakrabban** a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság alcsoport jelentkezett, ami összesen 12 interjú esetén fordult elő. Ezt szorosan követte a Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával kapcsolatos feszültségek alcsoportja. Gyakoriak voltak még az Elköteleződéssel és Pénzügyi erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek is. **Legkevésbé** a Befektetők vonzása és Eredmények mérhetősége alcsoportokba tartozó feszültségek jelenléte volt jellemző a vizsgált szervezetekre, ezek 2-2 szervezet esetén fordultak elő.

6. táblázat: A kutatás során azonosított feszültségcsoportok megjelenése
interjúalanyonként

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ
Humán erőforrás																					
Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása	x	x	x	x	x					x	x	x		x	x	x					11
Elköteleződés		x		x		x	x	x		x			x	x			x				9
Szükséges kompetencia biztosítása		x		x	x	x				x	x									x	7
Szervezeti összetétel		x			x					x	x	x				x				x	7
Erőforrás allokáció								x							x	x					3
Pénzügyi erőforrás																					
Támogatásoknak való kiszolgáltatottság	x	x		x	x	x	x		x	x	x				x	x	x				12
Erőforrás allokáció	x			x				x	x		x	x		x	x		x			x	10
Árképzés		x	x							x		x	x		x	x		x			8
Befektetők vonzása						x									x						2
Növekedés és siker																					
Optimális méret	x							x								x		x	x		5
Új technológiák és termékek bevezetése	x									x			x			x	x		x		6
Eredmények mérhetősége								x										x			2
Szervezeti kultúra																					
Etikus működés	x									x		x		x		x		x		x	7
Demokratikus döntéshozatal	x	x	x																	x	4
Összesen	7	7	3	5	4	4	2	5	2	8	5	5	3	4	6	8	4	4	2	5	93

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeteket vizsgálva látható, hogy a 10-es és 16-oss sorszámmal jelölt szervezetek esetén jelentkezett a legtöbb feszültségtípus: az összesen 14-ből 8 alcsoport esetén merült fel kapcsolódó feszültség, amit a 1-es és 2-es szervezet követett 7-7 alcsoporttal. A legkevesebb feszültségtípus a 7, 9 és 19 sorszámokkal jelölt vállalkozások esetén merült fel, 2-2 alcsoporthoz kapcsolódóan került feltárására feszültség ezekben az esetekben.

A következőkben feszültségcsoportonként, azon belül alcsoportonként körbejárjuk az azonosított feszültségeket. Minden főcsoport bemutatásakor táblázatos

formában is bemutatjuk a feszültségeket a jobb megértés érdekében. A táblázatokban alcsoportok szerint tüntetjük fel az azonosított feszültség alapját képező, jellemzően egymással szemben álló gazdasági és társadalmi érdekeket, majd az azok ütközéséből létrejött feszültség megértésének segítése céljából a felmerülő dilemmákat tüntetjük fel kérdések formájában. Ezt követően, a feszültsékcsoportokon belül (4 db), alfejezetekre bontva, egyesével kerülnek bemutatásra az azonosított feszültség alcsoportok (14 db).

A kapcsolódó szakirodalmakra való reflektálásra (diszkusszió) az alcsoportok bemutatása után, e alfejezetek végén, némiképp elkülönítve kerül sor. Az elhelyezés oka, hogy úgy gondoljuk, az elemzés mélysége és részletessége okán, így sokkal alaposabb diszkusszióra van lehetőség, mintha azt nem alcsoportonként, hanem főcsoportonként, vagy a teljes elemzés végén tennénk meg. A diszkussziót, a kapcsolódó szakirodalmakat is megjelenítjük táblázatos formában, a jobb megértés és átláthatóság reményében. E táblázatok első oszlopában a felmerülő feszültségekhez kapcsolódó, a feszültségek alapját képező, azokat előhívó nehézségeket, kihívásokat soroljuk fel, a másodikban pedig a szakirodalomban már feltárt és azonosított, a kutatás eredményeinek megfeleltethető – vagy részben megfeleltethető –, kapcsolódó feszültségeket tüntetjük fel. A diszkusszió szöveges bemutatás is ezt a logikát követi.

5.3.1. Humán erőforrással kapcsolatos feszültségek

Az első nagy főcsoport a Humán erőforráshoz kapcsolódó feszültségeket tartalmazza. Ebben öt feszültség alcsoport található: a Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása, Elköteleződés, Szükséges kompetenciák biztosítása, Szervezeti összetétel és Erőforrás allokáció alcsoportok. Ezeket a feszültségeket a 7. táblázat foglalja össze, alább pedig egyesével is kifejtésre kerülnek.

7. táblázat: Humán erőforrással kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása	- A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása társadalmi cél.	- Minél hatékonyabb munkavégzésre alkalmas munkavállalók alkalmazása.	- Hogyan valósítható meg egyszerre a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása és a gazdasági eredményesség? - Hogyan növelhető a hátrányos helyzetű foglalkoztatottak produktivitása és az általuk előállított termékek/szolgáltatások versenyképessége? - Hogyan biztosítható a különleges bánásmód úgy, hogy a vállalkozás, a felmerülő többlet költségek mellett is képes legyen a jövedelemtermelésre? - A hátrányos helyzet milyen „mértéke” az, ami még integrálható a szervezetbe? - Az esetlegesen felmerülő előítéletek segítik vagy hátráltatják a szervezet gazdasági eredményeit? - Hogyan kezelhető a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása kapcsán esetlegesen felmerülő magas fluktuáció?
Elköteleződés	- Az alkalmazottak és érintettek elkötelezettek a társadalmi célok mellett.	- Az alkalmazottak és érintettek elkötelezettek a gazdasági célok mellett.	- Hogyan kezelhetőek az eltérő érdekek a vállalkozáson belül? - Hogyan növelhető az elköteleződés a piacinál alacsonyabb munkabérek vagy akár önkéntes munkavégzés mellett is? - Hogyan hozhatóak összhangba az eltérő mértékű elköteleződés miatt jelentkező eltérő elvárások?
Szükséges kompetenciák biztosítása	- A társadalmi célok eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet. - A kiválasztás társadalmi érdekek vezérelte folyamat.	- A szervezet által alkalmazott munkaerő rendelkezzen a gazdasági célok eléréséhez szükséges képességekkel (hatékonyság és profittermelés). - A kiválasztás gazdasági érdekek vezérelte folyamat.	- Társadalmi vagy gazdasági célok megvalósításához szükséges képességekkel és értékrenddel rendelkező személyt alkalmazzon a szervezet? - Hogyan érjen el gazdasági sikereket, illetve társadalmi eredményeket megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkező humán erőforrás nélkül? - Hogyan hozhatóak összhangba a kiválasztással kapcsolatos különböző célok?
Szervezeti összetétel	- Minél több az adott társadalmi problémában közvetlenül érintett foglalkoztatása és bevonása.	- Minél hatékonyabb munkavégzésre alkalmas munkavállalók foglalkoztatása.	- Milyen arányban legyenek jelen az adott társadalmi problémában érintettek a vállalkozásban?
Erőforrás allokáció	- A humán erőforrás társadalmi célokra való allokálása.	- A humán erőforrás gazdasági célokra való allokálása.	- Mire fordítsa a vállalkozás a munkavállalóinak szaktudását és munkaidejét?

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.1.1. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása

Az elemzés során markánsan jelent meg a Humán erőforrások főcsoporton belül a Hátrányos helyzetűek alkalmazása alcsoport: 11 vállalkozás esetén került azonosításra. Ez a feszültségcsoport – nem meglepő módon –, elsősorban a WISE-ok esetén jelentkezett. A 12 általunk, a megfogalmazott céljaik alapján WISE-nak tekintett vállalkozás közül 10 esetben jelentkezett ez a feszültségtípus, valamint ezen kívül további 2, nem WISE esetén is felmerült, ahol ugyan cél a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása, de ez másodlagos társadalmi célként jelent meg. A többi feszültségtípus esetén nem figyelhető meg ilyen kapcsolat a WISE-ok vonatkozásában.

Ezen feszültségek egy csoportja abból fakad, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalók **kevésbé képesek a hatékony munkavégzésre**, és produktivitásuk elmaradhat a nem hátrányos helyzetű társaikéhoz képest. Sok esetben adott munkafolyamat megtanulása és elvégzése több időbe telik számukra („*Vannak feladatok, amiket el tudnak jól végezni, de vagy több idő kell nekik, vagy kell egy külső segítség pluszban...Vannak olyan dolgok, amiket meg tudnak csinálni segítség nélkül is, de esetlegesen több idő szükséges, mert mondjuk nehezebb elvégezni.*” - 15).

Feszültséget teremt tehát, hogy habár sok társadalmi vállalkozás explicit célja a hátrányos helyzetű munkavállalók segítése alkalmazásukon keresztül, az sok esetben hátráltathatja a gazdasági célok elérését („*Azzal nem szabad foglalkozni, hogy most van keze, van lába, lát-e vagy nem lát, és hogy rosszul van-e, ül-e vagy áll, hanem a termelésnek a folyamatába kellene beállítani tőkés szemléletmódon.*” - 1). Megfogalmazódik, hogy ezek az emberek sok esetben „*szorgalmasok és tenni akarók, de mégis korlátiak vannak a munkavégzéssel kapcsolatban*” (10). Az érintett munkavállalók sok esetben korábban „*közfoglalkoztatásban dolgoztak, megkapták a bérüket akkor is, ha kevésbé teljesítenek, ezért – tisztelet a kivételnek –, picit bele is ülnek abba a rendszerbe, és megtanulják azt, hogy kapok, kicsit kapok, de abból valahogy elvagyok, és ezért talán nem is tesznek annyit*” (10).

A hátrányos helyzetűek által előállított **termék/szolgáltatás minősége** is szempontként jelenik meg („*katasztrófaturizmusra nem tudunk építeni, tehát az, hogy valaki egyszer megjön, na megnézzük a kis „sérülteket”, mire mennek, ebből nem tudunk fennmaradni. Fennmaradni abból tudunk, hogyha olyan szolgáltatást nyújtunk, amivel ő nem érzi. Tehát a szolgáltatásban ne legyen fogyatéka, hanem azt kapja, mint bárhol másutt, hogy azért jöjjön vissza, hogy igen, tök finom volt a kaja, jaj, de jó, új menü van,*

de jó a süti, finom a kávé, és akkor visszajön, mert olyan szolgáltatást kapott.” - 11). A vállalkozások törekednek tehát olyan termékek és szolgáltatások előállítására, „*amivel meg tudunk felelni a piaci elvárásoknak*” (4). A minőséggel kapcsolatos feszültség tehát itt azzal kapcsolatban jelenik meg, hogy képességek hiányában a hátrányos helyzetű munkavállalók nem minden esetben képesek a nem hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztató versenytársakéhoz hasonló minőségű termék/szolgáltatás előállítására.

Feszültséget jelenthet az is, hogy a hátrányos helyzetűek alkalmazása során **gyakran érzékenyebb, elfogadóbb attitűdre** van szükség, mint nem hátrányos helyzetű társaik esetén, mert ők „*nehezebben kezelhetőek*” (4), és ez többlet energia-ráfordítást követel a vállalkozóktól. („*Az elvárás tőlük sokkal nehezebb. El lehet várni, csak nem teljesítenek, sokat kell ezért dolgozni... valakinek konkrétan megmondod határozottan a dolgot, elfogadja, de a pszichésen sérült embernek szépen kell mesélni, egyszer, kétszer, hússzor mesélni kell, mindig türelmesen, nem szabad rászólni, mert akkor vége van a világnak*” - 4). Megfogalmazódik az is, hogy „*a fiatalok vehemensebbek, mert ha azt mondja, neki kell a szabadág, mert fesztivál van, akkor kell. Nem fogja megállítani semmi. Van ilyen, hogy gazdaságilag, ha csak azt számolnám, akkor nem ez a legjobb. A kisgyerekes anyukákkal nagyon sokat beteg a gyerek. Nagyon sokszor otthon kell lenni.*” (3). Megjelennek az esetlegesen felmerülő függőségekkel (alkohol, drog) kapcsolatos problémák is („*Gyakorlatilag a legnagyobb probléma a hátrányos helyzetűeknek és az alulképzetteknek a foglalkoztatásával, hogy a jelenlegi társadalomban az alkoholizmus és a drogfüggőség az egy hatalmas szerep. Ha az ember egy ilyen gazdasági szegmensből próbál embereket kiszedni, akkor onnantól kezdve gyakorlatilag az életproblémáit is megnyeri. Tehát ezekre a típusú emberekre sokkal jobban oda kell figyelni munka közben, sokkal több ellenőrzési opció van, sokkal többször kell arra felkészülni sajnos, hogy nem állnak munkába... Tehát gyakorlatilag ez szellemileg, lelkileg sokkal több energiát vesz ki az emberből.*” - 14). Vannak esetek, amikor ezen munkavállalók kapcsán többlet energiaráfordításra is szükség van („*Elkísérem az egyik kollégát, bankszámlát nyitni, vagy tanácsot adok neki, hogy orvoshoz, hogy kell időpontot kérni, tehát hogy ilyen pótantyukájuk is vagyok.*” - 11). Megjelenik a szempont, hogy a vállalkozó szempontjából is feszültséget hozhat létre az érzékenyebb munkavállalók kezelése („*Bolondok között az orvos is megalondul.*” - 4).

A korábban említett kapcsolódó kutatáshoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új szempont az azzal kapcsolatos feszültségek megjelenése, hogy **a hátrányos helyzetnek mi az a mértéke, ami még integrálható** egy szervezet

működésébe („*Mi nem tudunk bárkit fölvenni, tehát mi nem szociális foglalkoztató vagyunk. Tehát, hogy mondjuk egy középhúlyos értelmi sérültet nem tudunk beilleszteni a csapatba. Volt rá kísérlet egy-két hétig, de látszott, hogy ez annyival nagyobb energia, tehát hogy azt nem tudjuk működtetni.*” - 11). Dilemmát okozhat tehát, hogy hiába szeretnének segíteni egy valamilyen szempontból hátrányos helyzetű személyen alkalmazáson keresztül, lehetnek olyan esetek, amikor nem integrálható a szervezetbe, így a vállalkozás érdekeit is szem előtt tartva nem tudják alkalmazni, vagy meg kell válni tőle. Az ilyen döntések meghozatala esetén a vállalkozóknak figyelembe kell venni a többi munkavállaló szempontjait is, ami nehéz döntéseket eredményezhet („*Volt egy nagyon-nagyon sérülékeny és nagyon nehéz kollégánk, de hogy tényleg nagyon sérülékeny, értelmi fogyatékos és pszichiátriai beteg, meg minden. Kurva nehéz volt vele együtt élni, és én úgy éltem meg, hogy amíg nem voltam itt, addig ilyen legyen urasan ő lett a rossz, amivel így kitoltunk magunkból. És azt is éreztem, hogy basszus, ha én megbízom a kollégáimban, akkor én nem írhatom fölül a döntést, akkor se, hogyha én azt gondolom, hogy pont azért vagyunk, hogy egy ilyen halmozottan nehéz helyzetben lévő embernek a megtartása az egy misszió. És nyilván mások meg azt mondják, hogy jó, de másik tíz embernek a lelkiállapota. Szóval, amikor a leggyengébb láncszemet hagyjuk elszakadni, az fáj, na.*” - 16).

A foglalkoztatottak között feszültséget jelenthet a sérülés eltérő minősége és mértéke is („*Mind intellektuálisan, mind érzelmileg, mind fizikálisan nagyon heterogén társaság. Na most nyilván ezt nekünk össze kell hangolni, hát ez főleg az én mentori feladatom, hogy ezeket a különböző állapotokat összehangoljam, mert nyilván, hogyha mondjuk egy értelmi sérült, az lassabb és nehezkesebben érti meg, akkor mondjuk van egy másik, aki viszont csak mozgássérült, és ő meg morog, hogy na de hát már az X-nek miért van ez, vagy az, akkor el kell tudnom magyarázni, hogy de hogy ő így kevésbé fogja tudni, nem lesz olyan gyors, tehát hogy ebből nyilván fakadhatnak súrlódások is.,*” - 11). A konfliktusokkal terhelt légkör pedig kihívás elé állíthatja a szervezeteket („*kihívás az is, hogy a kollégák között a konfliktusmentes munkának a folyamatos fenntartása.*” - 11).

Szintén új szempontként jelent meg, hogy **a hátrányos helyzetűek alkalmazása előítéleteket szülhet**, ami ronthatja a gazdasági eredményeket. Ez a szempont elsősorban roma munkavállalókkal kapcsolatban merült fel („*Előítéletes társadalomban élünk, és a romákkal kapcsolatos előítéletek azok nagyon erősek. És attól, hogy vannak roma munkatársaink, egy csomó esetben kaptam olyan feljelentést.*” - 12), de más típusú hátrányos helyzettel kapcsolatban is felmerült („*Nagyon sok olyan eset volt, amikor azért*

lépett vissza egy ügyfél egy megrendeléstől egy cég, mert számára kiderült, hogy én látássérült vagyok... Még mindig nagy az előítélet. Sokat javult amúgy az évek során, tehát az elmúlt húsz évben ez sokat javult, viszont még mindig ott van, és hát ezt le kell küzdeni.” - 15).

Ezzel szemben voltak olyan esetek is, amikor a társadalom megítélése pozitív volt és a hátrányos helyzetűek által végzett munka elismerést váltott ki az emberekből (*„tök lelkesek az emberek, amikor megtudják, hogy egy kis szegregátum mellett van, és akkor itt a szegregátumban élő nők dolgoznak, és ők csinálják kézzel, szóval ezt inkább most már pozitívabb visszacsatolás van, mint negatív.” - 13*). Olyan is volt, ahol a negatív előítéletek a szorgos munka hatására az idők folyamán pozitívvá alakult (*„Akik eddig ódzkodtak, ugye itt a piacon, mivelhogy én roma származású vagyok, és mikor kimentünk a piacra, elsőnek nem vettek. Szerintem az, hogy elfogadtak, és az, hogy maga. Szóval elég rossz vélemények voltak a roma emberekről, és ugye az ember megmutatta azt, hogy mint roma, kiváló, tiszta, elfogadható terméket csinál, és aki megkóstolta, mondom, visszajött, mindig visszajön.” - 13*)

Szintén új szempontként jelent meg, hogy a társadalmi háttér és kulturális különbségek nyomán **magas lehet a fluktuáció**, ami feszültségeket eredményezhet (*„próbáltunk olyan munkaerőt felvenni bele, aki tényleg rászorult valamilyen szinten. Hathónapos etapban voltunk nyitva, mert ez egy szezonális, a hat hónap alatt kilenc alkalmazottunk volt, tehát ezek már nem maradnak. Tehát övelük azért hosszú távon nem lehet tervezni.” - 14*).

Diszkusszió – Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása

Kitekintve a szakirodalomban fellelhető eredményekre – melyeket a 8. táblázat foglal össze –, Dajnoki (2011) megfogalmazza: a fogyatékkal élő munkavállalók megbízhatóbb munkaerőnek bizonyulnak, de szélesebb körű foglalkoztatásuk legfőbb akadályai a korlátozott munkaképesség, a speciális foglalkoztatás többletköltsége, valamint az információhiány. A kihívás meglétét Sivathanu és Bhise (2013) szakirodalmi áttekintésen alapuló kutatása is alátámasztja, miszerint a megfelelő minőség biztosítása kihívást jelent a társadalmi vállalkozások számára. Borzaga és Solari (2004) a termékek és szolgáltatások minőségének biztosítását szintén a társadalmi vállalkozások kihívásai közé sorolja. Kriskó (2019) is rávilágít, hogy hátrányos helyzetűek foglalkoztatása és az alkalmazottak különbözőségei kihívások elé állítják a vezetőket. Hubai (2019) szerint a

társadalmi vállalkozások működésében folyamatos értékkonfliktusok jelennek meg: a munkaerő integrálása során egyszerre kell biztosítani a társadalmi célokhoz való elköteleződést és a gazdasági megvalósíthatóságot.

A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása alcsoporthoz szerezhető feszültségek szakirodalomban való elhelyezése kapcsán azt láthatjuk, hogy habár a kutatás során az markánsan jelentkező feszültség volt, a szakirodalomban kevésbé meghatározó. Ez alól kivételt jelent Hubai (2019) disszertációja, amely feltárja, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása során több területen is jelentkezhetnek egymásnak feszülések, belső konfliktusok a gazdasági és társadalmi érdekek között. Ezek a területek a következők: munkaerő-felvétel és elbocsátás, munkaszervezés és a munkavállalók ösztönzése, valamint a munkatevékenység kontrollja. Megállapítja, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása nem feltétlenül hoz azonnali gazdasági hatékonyságot, mégis prioritást élvez a döntések során. A szerző kifejti, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalókkal kapcsolatos döntések középpontjában a paternalizmus vs. autonómia kérdése áll. A szervezeteknek ugyanis egyszerre kell támogatniuk és önállóságra nevelniük a célcsoport tagjait, ami folyamatos egyensúlykeresést jelent (Hubai, 2019).

8. táblázat: Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása	- Fogyatékkal élők szélesebb körű foglalkoztatásának korlátai vannak (Dajnoki, 2011). - A megfelelő minőség biztosítása nehézkes hátrányos helyzetűek foglalkoztatása esetén (Borzaga és Solari, 2004; Sivathanu és Bhise, 2013). - A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása kihívás elé állítja a vezetőket (Kriskó, 2019).	- Hubai (2019): Társadalmi vállalkozások belső konfliktusai - Smith és szerzőtársai (2013): Szervezéshez kapcsolódó feszültségek alatt említik.

Forrás: Saját szerkesztés

Az alcsoporthoz sorolt eredmények (hatékony munkavégzés, minőség, érzékeny attitűd) összecsengenek Smith és szerzőtársai (2013) eredményeivel is, mely szerint feszültségként jelentkezik, hogy a társadalmi küldetés eléréséhez szükséges

képességekkel rendelkező, a hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet (szervezési feszültségek).

5.3.1.2. Elköteleződés

A második nagy alcsoport az Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségeket tartalmazza. Azt találtuk, hogy a vállalkozás tagjainak eltérő mértékű elköteleződése és aktivitása jellemző, ami megnehezítheti a működést. Az elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek egyrészt abból fakadnak, hogy az alkalmazottak és érintettek meggyőződéseik alapján, **különböző mértékben köteleződnek el a gazdasági és társadalmi célok mellett** („*El kell döntenem, hogy nekünk jó mikor készítjük és jó kis szabadidő eltöltés, vagy azért, hogy legyen belőle bevételünk, vagy mind a kettő. Az lenne az ideális, a kettőt összehozni.*” - 2). Megfogalmazódik, hogy „*akik a civil szférából jönnek, ott túlnyomórészt van egy ilyen túlzott ügyfókusz....az összes többi, amúgy a forprofit szférában muszájként elkönyvelt tevékenységet nem csinálnak, vagy nem megfelelően csinálnak.... hajlamosak ezeket átugrani, hogy majd valami lesz.*” (6).

Az eltérő mértékű elköteleződés miatt eltérő elvárások, preferenciák alakulnak ki a **munkarendet** illetően is, („*Könnyedén túllépjük a munkaidő keretét, nem hat óra lesz vagy nyolc óra, hanem sokkal több, jövőnk szombat-vasárnap és a többi. Ezt tud működni egy ilyen körben, de hogy ha már nem családi körben, akkor igenis számít a nyolc és a többi és tudni kell egyértelműen menedzselni, finanszírozni és maga a munkaszerződésben is lebonyolítani.*” - 8), illetve a **kifizetésekkel kapcsolatos rugalmasságok** kapcsán is („*De hogy ha mi nem kapunk fizetést ötödikéig, akkor megkapjuk nyolcadikán vagy tizedikén, majd meglesz a dolog, de kifelé ezt nem tudom alkalmazottal, hogy ne haragudj, de majd egy hét múlva lesz fizetés vagy maradnod kell mindenképpen négy órát, mert különben nem tudjuk megvalósítani a dolgot.*” - 8).

A meggyőződéseken túl, az elköteleződés különbözősége fakadhat abból is, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően a **piacinál alacsonyabb munkabéreket** képesek biztosítani, és a forprofit szférában jóval magasabb kereset lenne elérhető (Doherty et. al., 2014), ami feszültségeket szülhet a működés során („*Többbszörösét megkereshettem vidáman, mint amit itt, de akartam valamit, amit, és azt csináljuk is.*” - 8). Felmerül továbbá, hogy a közfoglalkoztatási bértámogatási programokra jellemző alacsony munkabér **alulmotiváltságot** is eredményezhet („*A közfoglalkoztatottak kevés pénzért*

dolgoztak, és így is álltak hozzá.” - 4). Az interjúalanyok belátták, hogy „a mostani világban ez a pénz, amit mi itt keresünk, az kevés” (13), és felmerülhet annak a kérdése is, hogy az anyagiakon kívül miként ösztönözhetőek a munkavállalók. Van olyan álláspont, mely szerint „ösztönözni csak tényleg kis szeretettel, odafigyeléssel, meg buksi simogatással lehetett” (10), tehát a munkavállalókra való figyelem és az ő elismerésük nyújthat megoldást („Nekünk meg kell kérdezni azt is, hogy hogy aludt? Van-e valami problémája? Segíthetünk-e valamit? Nem kell megkérdezni, hülyeséget beszélek. Meg szoktuk kérdezni. És csak úgy várhatunk el tőle teljesítményt, hogyha tiszteljük. Egy multinál nem kell, ott meg kell fizetni. Viszont nekünk ugyanúgy a profit termelés a célunk. És ezért nagyon nehéz.” - 10). Felmerült továbbá a gondolat, hogy a megfelelő motiválás érdekében a vezetőknek tudnia kell, „hogy az adott emberek milyen típusúak, hogy miért dolgoznak.” (14).

Ez elköteleződéshez kapcsolódik továbbá, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően erősen támaszkodnak az **önkéntes alapon végzett munkára** (Jenner, 2016). Az ehhez kapcsolódó feszültség abból fakad, hogy az önkéntes munkavégzés során nem várható el az a mértékű elköteleződés, mint a fizetett alkalmazottak részéről („*Én ugyanúgy működök önkéntesként, mint ha pénzt kapok érte, de ezt nem lehet elvárni mindenkitől, sőt senkitől.*” - 2). A mintában szereplő vállalkozásokról elmondható, hogy vannak szervezetek, ahol az önkéntes munkavállalók bevonása nem jellemző, míg vannak, ahol ennek meghatározó jelentősége van, és olyan szervezet is van, ahol az egész működés önkéntesség köré szerveződik. Ez utóbbi esetben a szervezetben tevékenykedők máshonnan kapják munkabérüket, de az szervezésen kapcsolódik a társadalmi vállalkozáshoz is („*Az évek során nagyon sokszor felmerült ez, hogy vajon kreáljunk-e egy fizetett pozíciót, és mindig arra jutottunk, hogy nem, merthogy igazából ez az erőssége ennek az egésznek, hogy tők más dolgok motiválnak ebben a szervezetben minket, mint az, hogy pénzt szerezzünk.*” - 19).

Diszkusszió – Elköteleződés

Kitekintve a vonatkozó szakirodalomra – melyeket a 9. táblázat foglal össze –, Moss és szerzőtársai (2011) tanulmányából kiderül, hogy a társadalmi vállalkozások esetén inkább a társadalmi érdekek (normatív identitás) vannak túlsúlyban, habár céljaik megfogalmazásában a gazdasági érdekek (hasznosságközpontú identitás) is viszonylag magas szinten vannak jelen. Sharir és Lerner (2006) szerint, az elköteleződés, a

vállalkozás sikerének egyik tényezője. Az elköteleződéssel kapcsolatos kihívások meglétét támasztja alá Sivathanu és Bhise (2013) szakirodalmi áttekintésen alapuló kutatása is, mely szerint a munkavállalók megtartása a társadalmi vállalkozások nehézségei közé tartozik. Varga (2015) is megfogalmazza, hogy a megfizethető munkaerő toborzása és megtartása nehézséget okoz, és a fizetési lehetőségek nem tudnak versenyezni az általában magasabb bért kínáló üzleti szférával. Jenner (2016) is rávilágít, hogy a társadalmi vállalkozások számára kihívást jelent a versenyképes fizetést és karrierlehetőséget biztosítása. Doherty és szerzőtársai (2014) is rávilágítanak a kihívásra a versenyképes fizetés biztosításával kapcsolatban, és rámutatnak a munkavállalók ezzel kapcsolatos motiválásával és jutalmazásával kapcsolatos feszültségre. Problémát jelenthet továbbá, hogy míg a fizetett munkavállalóktól elvárható, hogy kövessék a vezetők utasításait, az önkéntes alapon dolgozók könnyen kiléphetnek, ha nem értenek egyet a vezetők iránymutatásaival (Doherty et al., 2014).

Az interjúk során is felmerült a fizetett munkaerő alacsony számának gondolata, ami az EMES kutatócsoport társadalmi vállalkozás megközelítésében is megjelenik (Defourny és Nyssens, 2010b; Defourny és Nyssens, 2012). Ezzel összhangban Jenner (2016) szerint a társadalmi vállalkozásokra jellemző, hogy erősen alapoznak az önkéntes alapon végzett munkára. Jenner (2016) kutatása szerint, habár az önkéntesek toborzása a társadalmi vállalkozások erősségei közé tartozik, az nem alkalmas arra, hogy a hosszú távú tervezés alapjául szolgáljon. Sharir és Lerner (2006) szerint, az önkéntesek és fizetett alkalmazottak aránya befolyásolja e vállalkozások sikerességét.

A szakirodalomban fellelhető kapcsolódó azonosított feszültségekkel kapcsolatban elmondhatjuk, hogy Doherty és szerzőtársai (2014) a piaci bérek biztosításával és önkéntes munkával kapcsolatos feszültségeket szintén a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek között említik, a küldetéssel kapcsolatok feszültségek alatt pedig azokat az ide kapcsolódó feszültségeket említik, melyek a különböző érintettek egymástól eltérő elvárásai nyomán merülnek fel. Austin és szerzőtársai (2006) is azonosították, hogy feszültségek alakulhatnak ki az önkéntesek és fizetett munkaerő között. Smith és szerzőtársai (2013) és Siltaloppi és szerzőtársai (2020) eredményei között is megtalálhatóak az elköteleződéssel kapcsolatos feszültségek. Mason és Doherty (2016) eredményei közül pedig az eredmény a társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségekkel vonható párhuzamba.

9. táblázat: Elköteleződéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSGÉK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSGÉK
Elköteleződés	- A társadalmi vállalkozások esetén a társadalmi érdekek (normatív identitás) túlsúlya jellemző a gazdasági érdekekkel (hasznosságközpontú identitás) szemben (Moss et al., 2011) - Esetükben az elköteleződés a siker egyik tényezője (Sharir és Lerner, 2006) - A munkavállalók megtartása, a versenyképes fizetések biztosítása és az önkéntes munka anomáliáinak kezelése a társadalmi vállalkozások nehézségei közé tartoznak (Jenner, 2006; Sharir és Lerner, 2006; Sivathanu és Bhise, 2013; Varga, 2015)	- Austin et al. (2006): feszültségek az önkéntesek és fizetett munkaerő között. - Doherty és szerzőtársai (2014): A Küldetéssel kapcsolatos feszültségek és Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek alatt említik. - Mason és Doherty (2016): A társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúllyal kapcsolatos feszültségek között említik. - Siltaloppi és szerzőtársai (2010): Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek. - Smith és szerzőtársai (2013): Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.1.3. Szükséges kompetenciák biztosítása

A harmadik alcsoport a Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek csoporton belül a Szükséges kompetenciák biztosítása. Ez abból fakad, hogy a társadalmi vállalkozások esetén mind a gazdasági, mind a társadalmi célok eléréshez szükséges kompetenciákra szükség lehet. Elmondható, hogy a **gazdasági kompetenciák hiánya** markánsabban jelentkezett a vizsgált vállalkozások esetén („*Maga a piac a marketing, és ez az, amiben például mi a leggyengébbek vagyunk.*” - 10). Hiányos üzleti kompetenciák jellemzőek a versenytárselemzésben, tervezésben, árazásban és értékesítésben. Ugyan kevesebbszer, de a **társadalmi kompetenciák hiánya** is megjelent az interjúk során („*Egyikünk se szociális munkás.*” -20). Feszültségeket szülhet tehát, hogy milyen tudással rendelkező munkavállalókat alkalmazzon a vállalkozás a sikeres működés érdekében. A korábbi tanulmányainkhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új elemként jelenik meg, hogy a megszerzendő tudáshoz való hozzáférés kapcsán megjelenik a probléma, hogy vannak olyan tudásanyagok, melyekhez nehéz hozzáférni, holott szükségesek lennének a kitűzött célok eléréséhez („*hogy hogyan szervezze az ember a szolidáris gazdaságot, azért ez annyira így nincs leírva.*” - 20).

Megfogalmazódik, hogy a hiányzó kompetenciákat maguknak kell megszerezniük és elsajátítaniuk („*Nem vagyok gazdasági szakember, nem végeztem ilyen*

iskolákat, ezeket nekem magamtól kellett megtanulni és ez sajnos limitálja a lehetőségeinket az értékesítés tekintetben.” - 18), vagy olyan személy bevonásával lehet ezekre szert tenni, aki rendelkezik ezekkel („olyan embereket akár felvenni, vagy olyan emberekkel együttműködni, akiknél megvan ez a tudás, meg hát saját magunk is ki kell találni, hogy ez, hogy tud lenni, és ugye ezek nem egyszerű dolgok, és nagyon időigényesek is.” - 20). Felmerül a gondolat, hogy nem elég, hogy adott munkavállaló rendelkezik a feladat ellátásához szükséges kompetenciákkal, egyéb készségekre is szükség van („egy olyan szakácsot kellett találni, mert hogy itt nem csak az a dolog, hogy ő a szakmájában képben legyen és képes legyen menüt összeállítani és ötletei legyenek, hanem hogy tudjon bánni a sérültekkel.” - 11).

A korábbi kapcsolódó modellekben (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) külön alcsoportban szerepeltek a **kiválasztással** kapcsolatos feszültségek, de az eredmények újbóli átgondolása és új eredményekkel történő árnyalása után úgy döntöttünk, azokat a dolgozatban a Szükséges kompetenciák biztosítása alcsoport alá helyezzük át, és nem jelenítjük meg külön alcsoportként, mivel teljes mértékben ide illeszthetőek, ezért nem indokolt a külön való megjelenítésük. Ezek a feszültségek azért jelentkeznek, mert a kiválasztás gyakorlata olyan társadalmi érdekek vezérelte folyamat, ami gazdasági szempontból nem minden esetben eredményez előnyös döntést („A felvétel az tényleg úgy történik, hogy egyszer csak beszokik oda valaki, és egy idő után már nincs pofánk azt mondani, hogy nem fizetünk valami fizetést” - 1). Megfogalmazódik, hogy a kiválasztás során több szempontot is figyelembe kell venni annak sikeressége érdekében („Az ember úgy válogatja meg, hogy tudjon is vele dolgozni, szívvvel-lélekkel is csinálja, meg az, hogy mindig lehessen rá számítani, mert itt az a lényeg, hogy az ember egymásra tudjon számítani, az, hogy ne hagyja cserben.” - 13).

Diszkusszió – Szükséges kompetenciák biztosítása

A kapcsolódó szakirodalmi eredményeket (10. táblázat) áttekintve a terület fontosságát mutatja, hogy Bereczk és Bartha (2019) vizsgálata megállapította, hogy a társadalmi vállalkozások pénzügyi bevételszerző képessége jelentős mértékű kapcsolatban áll a vállalkozásban jelen lévő üzleti orientáció, üzleti képességek, üzleti tapasztalat és üzleti tervezés kompetenciákkal. G. Fekete és szerzőtársai (2017) kutatásából kiderül, hogy a megkérdezett társadalmi vállalkozók a legfontosabb sikertényezőnek a szakértelmet tartották. Sivathanu és Bhise (2013) szerint az üzleti szemléletű szakemberek támogatása

kihívást jelent a társadalmi vállalkozások számára, és a toborzás és kiválasztás folyamata dilemmát okoz a társadalmi vállalkozóknak. Varga (2015) rámutatott arra, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően kapacitási problémákkal küzdenek. Megállapította, hogy ha az alaptevékenység és a vállalkozási tevékenység megvalósításában ugyanazok a munkatársak vesznek részt, gyakran a választás a vállalkozás rovására történik. Az üzleti készségek és képességek hiányát Jenner (2016) és Varga (2015) is megemlíti a társadalmi vállalkozásokra jellemző problémák között.

Kitekintve a feszültségesek azonosításával kapcsolatos szakirodalmi eredményekre láthatjuk, hogy Smith és szerzőtársai (2013) a szükséges kompetenciák biztosításával kapcsolatos feszültségeket a szervezési feszültségek alá sorolta. Doherty és szerzőtársai (2014) pedig szintén a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek alatt említik meg. Megállapítják, hogy a sikeres működés érdekében olyan menedzserekre van szükség, akik rendelkeznek mind az üzleti, mind a társadalmi célok eléréséhez szükséges tudással (Doherty et al., 2014). Battiana és Dorado (2010) is megfogalmazza a feszültséget, hogy a szervezet gazdasági vagy társadalmi célokat támogató készségekkel/kompetenciákkal rendelkező munkavállalót alkalmazzon, illetve, hogy hogyan tartsa meg a szervezet a megfelelő kompetenciákkal/készségekkel rendelkező munkavállalókat.

10. táblázat: Szükséges kompetencia biztosításával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Szükséges kompetenciák biztosítása	- Az üzleti képességek és szakértelem, valamint az üzleti szemléletű emberek támogatása kiemelt fontosságúak a társadalmi vállalkozások eredményessége érdekében (Bereczk és Bartha, 2019; G. Fekete et al., 2017a; Sivathanu és Bhise, 2013) - A társadalmi vállalkozásokra az üzleti képességek hiánya jellemző (Jenner, 2016; Varga, 2015). - A toborzás és kiválasztás kihívás elé állítja a társadalmi vállalkozásokat (Sivathanu - Bhise, 2013).	- Chew (2010): Üzleti kompetenciák biztosításához kapcsolódó feszültségek. - Battiana és Dorado (2010): A megfelelő kompetenciákkal/készségekkel rendelkező munkavállalók kiválasztásával és megtartásával kapcsolatos feszültségek. - Doherty és szerzőtársai (2014): Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek alatt említik. - Smith és szerzőtársai (2013): Szükséges kompetenciák biztosításához kapcsolódó feszültségek.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.1.4. Szervezeti összetétel

A humán erőforrások főcsoport negyedik alcsoportja a Szervezeti összetétel. Ennek kapcsán kirajzolódott, hogy feszültséget szül, ha „*csak betegek vannak az egyesület vezetésében*” (2), tehát az **érintettek aránya és összetétele** a szervezeten belül feszültségek forrása lehet. Elmondható, hogy habár társadalmi cél az adott társadalmi problémában közvetlenül érintettek minél szélesebb körű bevonása, a gazdasági érdekek megvalósíthatósága érdekében fontos, hogy „*kívülről jövő is lássa a dolgokat, aki nincs benne annyira benne ebben az egészben*” (2).

Felmerül a gondolat, hogy a szervezet működését az szolgálja, minél diverzebb a munkavállalók összetétele, és nem előnyös a hasonló problémával küzdők magas aránya („*Nem fenntartható az a csoport, ahol azonos hátránnyal küzdő emberek vannak összezárva, mert nincsen, aki segítsen. Az ember egy karanténban vagy egy szegregátumban érzi magát rögtön. Hogyha ez nincsen, akkor egyszerűen csak emberek vagyunk. És ez így tök fontos volt, hogy ne csináljuk, ne legyen egy ilyen, elszigeteljük magunkat, csak azért, mert azt gondolja valaki, hogy ha mozgássérültek vannak egy helyen, akkor egy rámpát kell építeni. Ha az a tizenkét mozgássérült tizenkét helyre megy dolgozni, akkor meg tizenkét rámpát. De tizenegy darab ember tud segíteni egy rámpásnak, de tizenkét rámpás nem tud egymásnak segíteni.*” - 16).

Ezzel szemben megfogalmazódik az is, hogy habár célként jelenik meg az emberek minél szélesebb körének segítése, a többféle hátránnyal küzdő munkavállalók integrálása nehézségekkel tüzelt lehet („*Szeretnénk azt, hogy minél többféle, akár nem tudom, szóval minél többféle embert tudjunk integrálni, de hogy azért ennek van egy ilyen logikus korlátja, hogy van egy sajátos. És ami nem feltétlen egyezik más emberek, más élethelyzetű vagy osztályhelyzetű emberek logikájával, de alapvetően ez az ilyen beilleszkedési dolog, probléma nálunk nem annyira van.*” - 20).

A szervezeti összetétellel kapcsolatban új szempontként merült fel (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024), hogy a hazánkban kifejezetten a társadalmi vállalkozásoknak létrehozott **szociális szövetkezet szervezeti forma** olyan követelményeket támaszt a tagságra vonatkozóan (kötelező önkormányzati tagság), ami nem feltétlen szolgálja a vállalkozás érdekeit („*Az is picit rosszul lett megoldva, hogy nem azok az emberek tagjai a szövetkezetnek, akik a kétkezi munkát végzik, hanem mások. És ez nagyon nagy hiba volt. Ez akkor olyan nagyon érdekes volt, hogy alapítsunk szociális szövetkezetet. És hát mivel ugye kötelező tagság van az önkormányzat részéről,*

tehát egy tag mindenképpen az önkormányzat, a polgármester képviselőjében. Akkor nálunk bekerültek, hát tulajdonképpen különböző szakértők, vagy a városnak ilyen prominens emberei... Tehát ez a része, ez oké, csak mivel azok a dolgozók, akik az üzemben dolgoznak, nem tagjai a szövetkezetnek, így ilyen szinten sem érdekelték abban, hogy itt bármi.” (10). Megfogalmazódik, hogy „ezzel, hogy mondjuk önkormányzati tag van benne, ezzel sokkal nehezebb a demokratikus működést működtetni.” (12).

Diszkusszió – Szervezeti összetétel

A szakirodalomban fellelhető kapcsolódó eredményeket a 11. táblázat foglalja össze. Dajnoki (2011) megállapítja, hogy az érintettek túlzott mértékű súlya a foglalkoztatottak körében hátrányos lehet a vállalkozás számára. A kapcsolódó szakirodalomban is fellelhető azonosított feszültségekkel kapcsolatban elmondható, hogy a kapott eredmény összecseng Mason és Doherty (2016) termelői részvétel okozta feszültségek eredményével, amely kimondja, hogy habár a termelők bevonása és részvétele a vállalkozás társadalmi céljai között szerepel, mégis feszültségeket szülhet a működés során. Például, ha esetükben hiányosak az üzleti ismeretek, az megnehezítheti a döntéshozatalt a testületi üléseken, és felmerülhet a kockázata annak, a termelők bevonása nélkül, a testületi üléseken kívül születnek inkább meg a döntések. A szervezeti összetétellel kapcsolatos feszültségek Smith és szerzőtársai (2013) szervezési feszültségek kategóriája alatt is említésre kerülnek. Ezek a szervezéshez kapcsolódó feszültségek az egymással ellentmondó célokhoz kapcsolódó kulturális és szervezeti különbségekből fakadnak (Smith és Lewis, 2011), ami különböző készségekkel és hozzáállással bíró alkalmazottakat igényelhet.

11. táblázat: Szervezeti összetétellel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKKEK ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Szervezeti összetétel	- Az érintettek túlzott mértékű súlya a foglalkoztatottak körében nem előnyös (Dajnoki, 2011)	- Mason és Doherty (2016): Termelői részvétel okozta feszültségek között említik. - Smith és szerzőtársai (2013): Szervezéshez kapcsolódó feszültségek alatt említik.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.1.5. Humán erőforrás allokáció

Az Erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek alcsoportot mind a humán erőforrások, mind a pénzügyi erőforrások főcsoport tartalmazza. A Humán erőforrás főcsoport alatt szereplő erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek abból erednek, hogy a szervezetnek meg kell hoznia a döntést, a meglévő – jellemzően szűkös – **humán erőforrást gazdasági vagy társadalmi célok megvalósítására allokálja** („*Mondjuk a munkamenet, vagy a munkaidő beosztásában ez szokott nehézséget okozni, hogy mondjuk ugye adott mindenkinek a napi nyolc órája, és akkor, hogy azt most arra fordítsa, hogy a fizető ügyfeleket szolgálja ki, vagy a társadalmi célokat valósítsa meg?*” - 15). Van olyan szervezet a mintában, ahol prioritást élveznek a társadalmi célok („*Nincs olyan, hogy elküldjük a tanodás gyerekeinket, mert éppen fizetős vendégünk van?*” – 9). Megjelenik a gondolat, hogy a gazdasági és társadalmi célok egyidőben való megvalósulása megfelelő mennyiségű humán erőforrás rendelkezésre állása esetén nem okozna problémát („*Szerintem egyszerűen humánerőforrás kérdése. Tehát, hogy ennek (gazdasági és társadalmi célok egymás mellettisége) nem kéne problémának lennie egyáltalán, azt gondolom, hogy ez megférjen egymás mellett.*” - 16).

Diszkusszió – Humán erőforrás allokáció

A szakirodalmi kitekintés során – melyet a 12. táblázat foglal össze -, elmondható, hogy az, hogy mire csoportosítsák erőforrásaikat, dilemmát jelent a társadalmi vállalkozásoknak. Míg céljuk kedvezményezettjeik munkába való integrálásának segítése különböző képzések és szociális tanácsadások által, ami megköveteli az erőforrások társadalmi célok megvalósítására történő csoportosítását, a fogyasztók elvárják a termék/szolgáltatás megfelelő minőségének és versenyképes árának biztosítását is, ami pedig megköveteli az erőforrások gazdasági célokra való csoportosítását (Battilana et al. 2014). Mivel a társadalmi vállalkozások fennmaradásának esélye függ gazdasági bevételeik mértékétől, ezért az erőforrások allokációja során sok esetben az ügyfeleiket kell kedvezményezettjeik elé helyezniük, ami kockáztathatja a társadalmi küldetés megvalósulását és „küldetés-eltérülés” helyzetet eredményezhet (Ebrahim et al., 2014). A humán erőforrás allokációval kapcsolatos kihívást Szűcsné és szerzőtársai (2015) is azonosították.

A szakirodalomban fellelhető kapcsolódó azonosított feszültségekkel kapcsolatban elmondhatjuk, hogy az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségeket Mason és Doherty (2016) emelte ki kutatásukban.

12. táblázat: Humán erőforrás alokációval kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összezsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKKEK ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Humán erőforrás alokáció	- A társadalmi vállalkozásokra szűkös erőforrások jellemzőek (Szűcsné Markovics és Sasvári, 2015).	- Mason és Doherty (2016): Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.2. Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek

Ebben a főcsoportban a pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek szerepelnek, melyek a következők: Támogatásoknak való kiszolgáltatottság, Erőforrás-allokáció, Árképzés és Befektetők vonzása. Ezeket a 13. táblázat foglalja össze, és alább egyesével is kifejtésre kerülnek. Elmondható, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző erőforrás-pluralitás (Borzaga és Tortia, 2007; Jenner, 2016), jellemző volt a vizsgált vállalkozások esetén is.

13 táblázat: Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
Támogatásoknak való kiszolgáltatottság	- Minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalás. - A pályázatokban szereplő túlzottan kötött és korlátozó követelmények elkerülése.	- A vállalkozás gazdasági eredményességének növelése. - A pályázati kiírásokban szereplő követelményeknek való megfelelés a támogatás megszerzése érdekében.	- Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges ahhoz, hogy a vállalkozás önerőből fenntartható maradjon? - Milyen mértékben feleljen meg/tud megfelelni a vállalkozás a támogatások követelményeinek?
Erőforrás alokáció	- A vállalkozás bevételeinek társadalmi célokra való fordítása.	- A vállalkozás bevételeinek gazdasági célokra való fordítása.	- Mire fordítsa a vállalkozás a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásokat?

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTSG
Árképzés	- Az ár meghatározása költségbecslés alapján (alacsonyabb hatékonyság megtérítése céljából). - Olyan ár meghatározása, mely a társadalmi csoportok széles köre számára megfizethető.	- Ár meghatározása piaci igények, fizetőképesség szempontjából. - Olyan ár meghatározása, amely segíti a vállalkozás jövedelmezőségét.	- Hogyan határozható meg a termék/szolgáltatás ára úgy, hogy a vállalkozás képes legyen a jövedelemtermelésre? - Hogyan határozható meg a termék/szolgáltatás ára úgy, hogy minél szélesebb kör számára elérhető legyen, de a vállalkozás jövedelmezőségét is támogassa?
Befektetők vonzása	- Minél jelentősebb társadalmi szerepvállalás.	- Minél jelentősebb gazdasági fókusz.	- Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges ahhoz, hogy a vállalkozás képes legyen befektetők vonzására, megfelelő eredményességre?

Forrás: saját szerkesztés

5.3.2.1. Támogatásoknak való kiszolgáltatottság

Az első nagy csoport a Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos csoportban a Támogatásoknak való kiszolgáltatottsággal kapcsolatos feszültségek alcsoport, ami meghatározó feszültségnek bizonyult, hisz ez jelentkezett a legtöbb vállalkozás esetén: 12 vállalkozás is megfogalmazta a feszültség jelenlétét. A feszültség abból ered, hogy a vállalkozás társadalmi szerepvállalása növekedésével, a **külső erőforrásoknak való kiszolgáltatottság** is nőhet (Jenner, 2016). A társadalmi vállalkozásokra jellemző, a piaci versennyel kapcsolatos nehezített körülményekre való tekintettel megfogalmazódik a támogatásoktól való függőség jelenléte is („nem mindig várhatjuk el tőlük, hogy önfenntartóak legyenek. Támogatás nélkül bizonytalan a működésük.” - 10).

Elmondható, hogy a pályázati források mind az induláshoz, mind a fenntartáshoz fontos pénzügyi forrást jelentenek, ezért meghatározó jelentőséggel bírhatnak a vállalkozások életében („támogatás nélkül nem tudnánk ezeket megvalósítani” – 1). Habár a **támogatásoknak való kiszolgáltatottság** volt jellemző a vizsgált vállalkozások esetében, de megjelent a mintában azonban olyan szervezet is, ami önfenntartó módon tud működni és nincs szüksége pályázati forrásokra a működés fenntartásához („Nálunk ezek a pályázati dolgok, hogyha pályázni valamire, ez ilyen teljes mértékben minimális, és alapvetően nem a fenntartásra szolgál, hanem egyéb vagy egyéb projekteknek a megcsinálására, amik ilyen időszakos dolgok.” - 20).

Az interjúkból kirajzolódott, hogy nehezíti a működést a **pályázati források kiszámíthatatlansága**, valamint, hogy vannak pályázatok, amelyek nem elérhetőek az előfinanszírozási követelményeik miatt. A pályázati időszak lejárt, a **támogatás megszűnése** is nehézségek elé állíthatja a szervezeteket („Elindult ez a 36 hónapos támogatott foglalkoztatás, akkor én azt gondoltam, hogy ott nekünk hét embert kellett 36 hónapig foglalkoztatni, majd utána két évig tovább foglalkoztatni. És hát én azt hittem, hogy a 36 hónap végén majd itt lesz egy Kánaán, ami megadja majd nekünk azt a tartalékösszeget, amivel majd a kétéves foglalkoztatást meg tudjuk valósítani, és hát majd élvezzük azt, hogy hű, most milyen klasszul működünk. Aztán így rájöttünk, hogy nagyon nem. Nagyon nem.” - 10). Dilemmaként merül fel, a számukra irreálisnak tűnő elvárás, hogy a társadalmi vállalkozások önfenntartóak legyenek a vállalt társadalmi célokra való törekvés mellett, ami különösen nagy nehézséget jelent a támogatási időszak lejártakor („Három évig támogatattalak benneteket, álljatok a saját lábatokra. Hogyan álljál a saját lábadra, amikor szükséglet van, és nem elégséges a fizetőképesség azon a területen, ahol te dolgozol?” - 17).

Új szempontként jelentkezett a korábbi kapcsolódó kutatásokhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024), hogy feszültség jelentkezhet azzal kapcsolatban is, hogy habár a szervezeteknek szükségük van a pályázatok nyújtotta anyagi segítségre, a kapcsolódó **követelmények** tartalmazhatnak olyan elemeket is, melyek **akadályozzák a társadalmi célok megvalósítását**, vagy a szervezet működési logikájával, gondolkodásával ellentétes irányúak („Igazából nekem akkor volt talán az utolsó ilyen pályázatba belenézés, amikor valaki azt mondta, hogy jó, akkor most megsegítjük a társadalmi vállalkozásokat, és akkor ilyen gyors, eredménycentrikus, pénzcentrikus folyamatba próbáltak benyomni minket. És akkor végig gondoltam, és azt láttam, hogy ha ebbe belemegyünk, semmi más nem változik, csak az, hogy sokkal többet kell dolgozni, sokkal több pénz megy át rajtunk, de fajlagosan nem történik semmi.” - 16).

A pályázatok elszámolhatóságával kapcsolatos **túlzott bürokratikus elvárások** is nehézséget jelentenek a szervezetek számára („Csomóféle papírral kell rendelkezni, mármint, hogy ez a rehabilitációs ügy. Szóval igazából így determináltuk, ki jöhet ide. Tehát nem elég, hogyha valakinek szüksége van erre, hanem rendelkeznie kell azokkal a tanúsítványokkal, meg nem tudom én, eleget kell járni orvoshoz. Tudod, az egész ilyen, iszonyú nagy bürokráciát föl kell vállalni ehhez.” - 16). Felmerül továbbá, hogy a pályázatok túlságosan szabályozott módon működnek, nehezítve ezzel e vállalkozások működését („Nem, hát ez, tehát hogy ez egy olyan rendszer, ami egész évre determinál,

és nagyon-nagyon egyoldalú. Tehát, hogy ez nem egy partneri viszony, tehát hogy itt ilyen izé van, katonásdi van... Van egy létszám, amit kötelező tartani. Nem lehet eltérni se föl, se le. Se jobbra, se balra.” - 16).

Diszkusszió – Támogatásoknak való kiszolgáltatottság

Kitekintve a vonatkozó szakirodalmi eredményekre (14. táblázat) láthatjuk, hogy az erőforráshiány és a pályázati rendszerekkel kapcsolatos nehézségek, például a túlzó, bürokratikus elvárások a KKV szektor szereplőit is érintik (Holicza, 2016). Elmondható, hogy a támogatások bizonytalansága a működés bizonytalanságát okozza a társadalmi vállalkozások életében (G. Fekete et al., 2017a, 2017b). Ez részben pedig abból fakad, hogy e szervezetek számára elsősorban időszakos és projektalapú támogatások érhetőek el, viszont a rendszerszintű támogatás kevésbé jellemző (G. Fekete et al., 2017b). Az indulótőke bevonását a pályázati rendszer anomáliái nehezítik, illetve a pályázati feltételek rugalmatlansága már a tervezési fázisban torzíthatják az elképzeléseket (Varga, 2015). Kiss és Miály (2019) rávilágítanak, hogy a támogatások kiszámíthatatlansága és túlzott adminisztratív elvárásai is problémát jelenthetnek ezen szervezeteknek.

Tóth és szerzőtársai (2011) is rávilágítanak, hogy az Európai Unió és hazai pályázatok feltételrendszerei ellenősztrőzök lehetnek. Sharir és Lerner (2006) szerint a társadalmi vállalkozásokra túlzott függőség jellemző a külső pályázati forrásoktól, valamint megállapíthatjuk, hogy a hazai társadalmi vállalkozásokra forráshiány és pénzügyi instabilitás jellemző (G. Fekete et al., 2017b). Jenner (2016) szerint a választott szervezeti formára az elérhető támogatások is hatással lehetnek. Elmondható továbbá, hogy a társadalmi vállalkozások a bevételi források széles körét veszik igénybe, mint üzleti tevékenységből származó bevételek, különböző támogatások, adományok stb. (Defourny és Nyssens, 2010). Az pedig, hogy egy vállalkozás társadalmi vállalkozás, előnyt és hátrányt is jelenthet különböző forrásokhoz való hozzáférések tekintetében (Doherty et. al., 2014).

A Támogatásoknak való kiszolgáltatottság alcsoport meghatározó feszültségnek mutatkozott a kutatás során, a vonatkozó kutatásokban külön feszültségcsoportként azonban nem került meghatározásra, de a pénzügyi függetlenedéssel kapcsolatos nyomás (Chew, 2010) és a pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) alatt említésre került.

14. táblázat: Támogatásoknak való kiszolgáltatottsággal kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Támogatásoknak való kiszolgáltatottság	- A támogatások bizonytalansága, a pályázati rendszer anomáliái és a külső pályázati forrásoktól való túlzott függőség a működés bizonytalanságát okozza a társadalmi vállalkozások esetén (G. Fekete et al., 2017a, 2017b; Sharir - Lerner, 2006; Varga, 2015). - Európai Unió és hazai pályázatok feltételrendszerei ellenőrzőzök lehetnek (Tóth et al., 2011).	- Chew (2010): Folyamatos nyomás a függetlenség növelése, pénzügyi függetlenedésük kapcsán. - Doherty et al. (2014): Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek alatt említik.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.2.2. Befektetők vonzása

A második alcsoportba a Befektetők vonzásával kapcsolatos feszültségek tartoznak, melyek abból erednek, hogy a vállalkozás minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalással bír, annál nehezebb számára a befektetők vonzása (Tóth et. al., 2011). Tehát a befektetők elérése érdekében a társadalmi szerepvállalás csökkentésére lehet szükség, dilemma elé állítva ezzel a vállalkozókat. Az interjúk során felmerült, hogy egyrészt „a társadalmi vállalkozások nem érettek arra, hogy befektetőt tudjanak bevonni” (6), másrészt pedig, hogy „nagyon kevés olyan befektető van, aki nyitott arra, hogy társadalmi vállalkozásba fektessen be. Tehát leegyszerűsítve, elégedjen meg egy alacsonyabb növekedési rátával, egy alacsonyabb profitráttával, viszont társadalmi hatást érjen el. Tehát ők még inkább pénzfókuszúak még itt Magyarországon.” (6). Megfogalmazódik, hogy voltak olyan kezdeményezések, szereplők, „akik kifejezetten társadalmi vállalkozásokat kerestek, de sajnos ez a része akkor, hogy megszűnt a NESsT, nagyon eltűnt, és most nagyon nehéz visszaállítani”. (15).

A kapcsolódó szakirodalmi eredményeket a 15. táblázat foglalja össze. Az eredmény összhangban van Tóth és szerzőtársai (2011) megállapításával, miszerint a befektetők kockázatkerülő hozzáállása jellemző. Varga (2015) szerint nincsenek olyan finanszírozók vagy befektetők a magyar piacon, akik a társadalmi hatás kedvéért a pénzügyi haszon egy részéről lemondának, legyen az garanciavállalás, kedvezményes hitel, vagy vissza nem térítendő tőkebefektetés, emellett kereskedelmi banki hitelhez is

csak ritkán jutnak. Jenner (2016) szerint a befektetők a választott szervezeti formára is hatással lehetnek.

Diszkusszió – Befektetők vonzása

A szakirodalomban fellelhető kapcsolódó azonosított feszültségekkel kapcsolatban elmondhatjuk, hogy a Befektetők vonzása alcsoport még kevésbé jelenik meg a kapcsolódó kutatások során, mint a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság csoport, egyedül az erőforrások előteremtésével kapcsolatos feszültségek alatt kapott említés szintjén helyet (Doherty et al., 2014). Doherty és szerzőtársai (2014) ugyanis tanulmányaikban megemlítik, hogy a pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés nehézséget jelenthet a társadalmi vállalkozásoknak, és kitérnek a bevételi források sokféleségéből fakadó feszültségekre.

15. táblázat: Befektetők vonzásával kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Befektetők vonzása	- A befektetők kockázatkerülő hozzáállása jellemző a társadalmi vállalkozások esetén (Tóth et al., 2011; Varga, 2015).	- Doherty és szerzőtársai (2014): Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek alatt említik.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.2.3. Árképzés

Az következő alcsoport a Pénzügyi erőforrások főcsoporton belül az Árképzéssel kapcsolatos feszültségek. A versenyképes piaci ár kialakítása ugyanis **nem lehetséges költségbecslések elvégzésével**, hisz társadalmi szerepvállalásuk okán sok esetben jóval nagyobb költségráfordítással képesek ezek a vállalkozások termelni/szolgáltatni, mint versenytársaik. („Hogy hány munkaóra van benne, aki csinálja mennyire súlyos a fogyatékosága, mennyire nehéz ez neki, akkor ugye az alapanyagok – festék ilyesmi mégiscsak pénzbe kerül – és akkor kiderült, hogy ez nem járható út, mert olyan magas árakat kellett volna, mert volt, ami olyan sok óra ráfordítással készült, hogy nagyon nagy lett volna az ár.” - 2). Az árak kialakítása tehát dilemma elé állíthatja a vállalkozókat,

tekintettel arra, hogy ezek a vállalkozások társadalmi szerepvállalásuk nyomán nehezített helyzetben vannak versenytársaikhoz képest.

Felmerül a gondolat, hogy nehéz felvenni a versenyt a multinacionális vállalatokkal, és az is csak a **minőség rovásával történhetne meg** („*Iszonyat drága maga ez a kézműves technológia, és maga az árképzés pedig csak úgy lehet versenyképes, hogyha valamennyire azért versenyben vagyunk a multinak a sokkal silányabb minőségű termékével. Mert azért akármennyire is tudjuk, hogy ez jobb, sajnos a mai világban, főleg ez az irratlan magas árak mellett biztos, hogy az emberek többsége nem a drágábbat fogja választani, hanem az olcsóbbat*” -10). Megfogalmazódik, hogy „*azt a réteget, akik viszont a jó minőségű terméket választják, nagyon nehéz megtalálni.*” - 10). Van, ahol az interjúalany elmondása szerint az előállított termékre a magas minőség és művészi érték jellemző, de mégis az olcsóbb, nem kézműves technológiával előállított termékekkel is versenyeznie kell, ami nehezíti az árak meghatározását („*Merthogy van ez termék, mint luxustermék, mert tényleg az, mert annyira sok munka van benne, meg minden, meg művészet, meg minden. Meg ugyanakkor itt van az, hogy egy sapkát meg lehet kapni már ötszáz forintért, és akkor a miénk legyen az ezeröttszáz?*” - 16).

Elmondható tehát, hogy az árak meghatározása nehézséget jelent ezeknek a vállalkozásoknak („*Attól függetlenül, hogy kézműves termék, mert mi nem emeltünk annyit, mert az ember próbál úgy csinálni a dolgokat, hogy ne legyen veszteséges, de ne legyen túl drága se.*” – 13). Az árak meghatározása pedig meghatározza az **elérhető piacot** is („*Ezek magas munkaórával, munkaóraszámmal készülő, abszolút zsűrizett, nagyon innovatív technológiákkal, de kézzel készülő termékekről van szó, aminek van egy hozzáadott értéke ehhez a termékhez és ezt mi igazából az árazás tekintetében is figyelembe vesszük. Tehát, hogy megkérjük az árát, ez viszont be is zárja a vásárlói körünket.*” - 18).

A korábbi kapcsolódó eredményeinkhez képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új eredményként jelenik meg, hogy az árképzéssel kapcsolatban feszültségeket okozhat az **árak differenciálása** is, azaz annak meghatározása, kinek milyen áron értékesítsék a termékeket/szolgáltatásokat. E feszültség a kapcsán jelentkezik, hogy ezek a vállalkozások bizonyos csoportoknak ingyen, vagy kedvezményes áron biztosíthatnak bizonyos szolgáltatásokat/termékeket, míg másik ugyanazért piaci árat fizetnek („*Sok esetben ingyenesen csináljuk. Neki tehát nem kell fizetni semmit se érte. Itt egy kicsit kell lavírozni, és itt kell, itt nehéz néha megtalálni nekem a határt.*” - 15).

Másik ellentmondás, hogy egyrészt induláshoz nagy segítséget nyújtanak a pályázati források, az árképzést mégis megnehezíthetik („*Mi még úgy indultunk, hogy a*

pályázati időszakban ingyenes volt a szolgáltatás... az árakat így elég sokáig alacsonyabb áron tartunk, mint amilyen a piaci ára lett volna és ezt nem így kellett volna csinálni.” - 3). Dilemmaként merül fel továbbá, hogy meghatározzák-e az árakat, vagy adomány formájában kérjenek érte a vásárló által meghatározott összeget.

Diszkusszió – Árképzés

Kitekintve a vonatkozó kutatások eredményeire – melyeket a 16. táblázat foglal össze –, láthatjuk, hogy az árak kialakításának nehézségei Szűcsné Markovics és Sasvári (2015) kutatásában is megjelentnek a társadalmi vállalkozások működését nehezítő körülmények között.

Azt mondhatjuk, hogy az Árképzés alcsoport alá tartozó feszültségek feltárásai is újszerű eredménynek tekinthető. Battliana és szerzőtársai (2014) említik egyedül az erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek csoportjában: a WISE-ok kapcsán megfogalmazták, hogy a fogyasztók elvárják a termék/szolgáltatás megfelelő minőségének és versenyképes árának biztosítását, miközben a társadalmi célokért való küzdelmük kapcsán számos olyan tényezővel kell szembesülniük, ami ezt nehezítheti.

16. táblázat: Árképzéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Árképzés	- Az árak meghatározása nehézséget jelent a társadalmi vállalkozások számára (Szűcsné Markovics - Sasvári, 2015).	- Battliana és szerzőtársai (2014): Erőforrásokkal kapcsolatos nehézségek alatt említik.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.2.4. Pénzügyi erőforrás allokáció

Mint, ahogy azt korábban is említettük, az Erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek alcsoportot mind a Humán erőforrások, mind a Pénzügyi erőforrások főcsoport alatt helyet kapott. A pénzügyi erőforrások allokációjával kapcsolatos feszültségek abból erednek, hogy a működés során feszültségeket szül, hogy a vállalkozás a bevételeket **gazdasági, vagy társadalmi célokra fordítsa.** (*„Igen, kellene ez, kellene az. 30 ezer Ft kb. tíz helyre kellene, mi legyen belőle” – 4).*

A „küldetés-eltérülés” és „bevétel-eltérülés” helyzetek kockázatai tehát itt is megjelennek. Vannak vállalkozások, amelyek úgy gondolkodnak, hogy a vállalkozás életben maradása érdekében fontos a gazdasági eredményekre is kellő figyelmet fordítani (*„Nem lehet a kettőt különválasztani. Tehát nem tud úgy működni egy társadalmi vállalkozás, hogyha nem fenntartható.”* - 12). Vannak helyzeteket tehát, amikor a gazdasági érdekeket a társadalmaik elé kell helyezni (*„Persze, hozzáteszem, vannak prioritást élvező ügyfelek, mégpedig azok a fizető ügyfelek, akik havidijas konstrukcióban vannak... Tehát ők prioritást élveznek, mert ők adják a stabilitást és a legnagyobb dolgot. Ilyenkor előfordulhat az, hogy a nem fizetős ügyfelek, vagy akik kevesebbet fizetnek, ők hátrébb vannak, hátrébb soroljuk őket. De ugye másképp azért ez nem működik. Tehát ilyet azért kell tartani.”* - 15), ami akár elbocsátásokkal is járhat (*„Elsőbbsége van annak, hogy a gazdálkodás életben maradjon, mert különben bezárhatod. És hogyha ennek akár elbocsátás az ára, akkor azt kell megtenni.”* - 17). Ezek olyan helyzetek, amikor nehéz lehet a gazdasági érdekeket támogató döntést meghozniuk, de az életben maradás érdekében azokat mégis elkerülhetetlennek gondolnak (*„vannak olyan döntések, mondjuk, amik a likviditás fenntartása érdekében mondjuk nehézkesek, vagy vannak olyan döntések, amit mondjuk meg kell hozni, hogy most vagy ezt a likviditásért dolgozom, hogy likvid legyen a cég.”* - 17).

Ezzel szemben megjelenik egy másik álláspont is, miszerint *„a társadalmi cél, az sokkal fontosabb, és akkor el kellett hozzá viselni, hogy valójában vállalkozó az ember”* (16). A pénzügyi erőforrások bérekre való csoportosítása vonatkozásában is felmerül a feszültség. Ez abból fakad, hogy jellemzően a piacon alacsonyabb béreket tud a vállalkozás kifizetni (*„Ebbe mindig rengeteg befektetés kell, energia, idő, minden és nem lehet piaci béreket kivenni belőle.”* -17), annak érdekében, hogy a társadalmi célok megvalósítására is jusson az amúgy is jellemzően szűkös pénzügyi erőforrásokból (*„Bérminimumon fizetett vezetője vagyok a cégnek...De most el lehet dönteni, vagy el kell dönteni, hogy mi a prioritás. Tehát ezt valószínűleg lehetne úgy is csinálni, hogy nem fejleszték semmit, hanem azt mondom, hogy méltányos nekem egy 600-as bruttó és akkor még rohadatul nem vagyok túlfizetve, bocs... de akkor gyakorlatilag lerabolod a céget.”* - 17)

Felmerül az is, hogy ezek a pénzügyi erőforrások allokációjával kapcsolatos dilemmák **érzelmileg is igen megterhelőek lehetnek** (*„Nagy dilemma mindig, és ebben van egy ilyen önsanyargatás is, hogy na, megint nem foglalkoztunk a mit tudom én mivel.*

Szóval, hogy azért van ebből egy ilyen, hogy így érzelmileg megterhelő, hogyha megint elment az év azzal, hogy ne menjünk csődbe, vagy nem tudom.” - 20).

Diszkusszió – Pénzügyi erőforrás allokáció

Kitekintve a vonatkozó szakirodalomra (17. táblázat) Szűcsné Markovics (2015) megfogalmazza, hogy az induláshoz és a zavartalan működéshez szükséges finanszírozási források biztosítása nehézséget jelenthet ezeknek a vállalkozásoknak. Varga (2015) is rámutatott a pénzügyi erőforrás allokáció ellentmondásosságára.

Az Erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek Mason és Doherty (2016) kutatásában is helyet kaptak és az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek között szerepelnek. A szerzők megfogalmazzák, hogy a vállalkozásoknak ügyelniük kell a hatékonyságra, miközben megőrzik „alternatív üzleti modell” identitásukat is. Tehát erőforrásokat kell allokálni az üzleti tevékenység fejlesztésébe, és a társadalmi célok megvalósításába is, melyek az erőforrások szűkössége miatt sok esetben versenyeznek egymással (Mason és Doherty, 2016). Doherty és szerzőtársai (2014) eredményei között találhatunk pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeket, de az az erőforrás allokációra külön nem térnek ki a szerzők.

17. táblázat: Pénzügyi erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Erőforrás allokáció	- A társadalmi vállalkozások esetén erőforráshiány jellemző és az erőforrás allokáció ellentmondásokkal terhelt lehet (Varga, 2015).	- Mason és Doherty (2016): Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.3. Növekedés és siker kapcsán felmerülő feszültségek

A Növekedés és siker főcsoporton belül három alcsoport szerepel: az Optimális mérettel, az Új technológiák és termékek bevezetésével kapcsolatos feszültségek, és az Eredmények mérhetőségével kapcsolatos feszültségek. Ezeket a feszültségeket a 18. táblázat összegzi.

18. táblázat: Növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
Optimális méret	- A túlzott növekedés akadályozhatja a társadalmi célok elérését.	- A növekedés gazdasági érdek.	- Hogyan határozható meg a vállalkozás optimális mérete?
Új technológiák	- Új technológiák bevezetése sértheti a társadalmi érdekeket. - Olyan termékek bevezetése, amelyek képviselik a társadalmi célokat és jellemző értékrendet.	- Az új technológiák bevezetése támogatja a gazdasági célokat. - A piaci igényeknek megfelelő termékek bevezetése.	- Milyen termelési módot válasszon a vállalkozás? - Hogyan található meg az egyensúly a társadalmi és gazdasági érdekek között a termékek bevezetése kapcsán?
Eredmények mérhetősége	- A társadalmi eredmények nehezen mérhetőek, hosszútávon jelentkeznek. - Sikernek a társadalmi eredmények számítanak.	- A gazdasági eredmények könnyen mérhetőek, rövidtávon jelentkeznek. - Sikernek a gazdasági eredmények számítanak.	- Hogyan mérhető a vállalkozás eredményessége? - Hogyan határozható meg a vállalkozás sikeressége?

Forrás: saját szerkesztés

5.3.3.1. Optimális méret

Az első alcsoport az Optimális méret kérdése, ami abból fakad, hogy habár a gazdasági láb erősítése a fenntartás feltétele, **a túlzott mértékű növekedés nem kívánatos**, mert az **a társadalmi célok ellen hathat** („Nem akar nagy lenni, óriási, nem akar tömegesen termelni. Mert akkor nem tud olyan jó minőséget előállítani. Ő az arany középúton akar haladni. Akar további hátrányos helyzetűeket bevonni, de nem akar olyan nagyra növekedni. - 1). Felmerül a gondolat, hogy a méret növekedése, a működés „gazdaságossá tétele örülten nagy munkával meg befektetéssel, meg stresszel, meg mindennel jár” (17) de összességében „a végeredmény nem nagyobb” (16), azaz a méret növekedése a társadalmi célok megvalósulásához nem feltétlen járul hozzá. A növekedés elleni érvként jelenik meg az is, hogy az **veszélyeztetheti a kialakult közösség működését** („Én nem igazán hiszek ebben a növekedés dologban...ennyire spekulatív és kiszámíthatatlan állapotok mellett én nem szeretném ezt a közösséget, ezt az alkotó

kollektívát ennek kitenni.” - 18). Az interjúk során megjelent a nemnövekedés (degrowth) elmélet is, ami ezen szervezeteknél meghatározza a működést.

A korábbi kapcsolódó kutatásokhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új elemként jelenik meg, hogy a **növekedés ezzel szemben társadalmi célként is megjelenhet**, mert az hozzájárulhat a vallott eszmék és értékek elterjedéséhez (*„Ezek ma egyre inkább autonómabbá váló egységek, és egy ilyen szövetségi szervezetbe tömörülnek, és akkor innentől kezdve a következő lépéseink egyfelől akár további szövetkezetek kinevelése. Mármost, hogy saját magunkon belül.” - 20).*

Megfogalmazódik, hogy a bővülést nehezítheti, hogy a szervezet tagjai már egy összeszokott közösséget alkotnak (*„Egy baráti társaság vagyunk. Tehát, hogy az is lehet, hogy ilyen ijesztő, vagy hogy mi már egymás gondolatait is ismerjük, van egy sajátos humorunk, tehát ehhez így tők nehéz csatlakozni.” - 19).* Az optimális méret megtalálásával kapcsolatos feszültség megjelent továbbá termékoldali megközelítésből is, miszerint nem szeretnék *„egy lenni a polcról”* (8), illetve emberi oldalról is *„nem szeretnék egy gyárat, hanem szeretném látni, kivel dolgozok együtt”* (5).

Szintén új eredmény a korábbiakhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024), hogy a növekedés és egy bizonyos méret elérése **hozzáférést jelenthetne** olyan politikai és gazdasági **érdekkörökhöz**, ami ugyan segítheti a vállalkozás fennmaradását, de ellentmondásos és a vallott értékekkel ellentétes lehet (*„Mindenki növekedni akar, mindenki még nagyobb forrásokhoz akar jutni és megnőni mondjuk annyira, hogy tudjon biznisszelni az állammal, vagy be tudjon jutni ezekbe a gazdasági érdekkörökbe, ami egy alapvetően egy zárt társaság, de hogy én ezt nem tartom egy jó tendenciának.”* (18).

Diszkusszió – Optimális méret

Kitekintve a kapcsolódó kutatásokra (19. táblázat) az eredményekkel összhangban láthatjuk, hogy a „valóban felelős vállalat” koncepciójának egyik alapelve az optimális méret elérése és megőrzése (Tóth, 2007). Győri (2012) véleménye szerint a kis méret, kisebb mértékű hatást is gyakorol a környezetére, mely korláton hálózatosodással vagy példamutatással lehet túllépni és nagyobb hatást kifejteni. Defourny és Nyssens (2010b) rávilágítanak, hogy a részvételen alapuló demokratikus működés fenntartása is nehezebbé válhat a vállalkozás méretének növekedésével.

Az Optimális mérettel kapcsolatos feszültségek Smith és szerzőtársai (2023) kutatásában jelennek meg egyedül. A növekedés kérdésével kapcsolatban

megfogalmazzák, hogy habár a növekedés gazdasági érdek, a társadalmi célok megvalósítása könnyebb a kisebb szervezeteken belül, mert esetükben a helyi kapcsolatok erősebbek, jobban kiépülnek helyi bizalmon alapuló hálózataik és az alapító morális értékei pedig jobban átjárják a szervezet légkörét. Ebből adódóan a szervezet növekedésével nőhet a „küldetés-eltérülés” kockázata (Ebrahim et al., 2014). Az eredményekkel összhangban, a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025) kutatása alapján is kiderül, hogy a megkérdezett társadalmi vállalkozások az organikus növekedési stratégiákat részesítik előnyben.

19. táblázat: Optimális mérettel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKSEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Optimális méret	- Az optimális méret elérése és megőrzése a „Valóban Felelős Vállalat” koncepciójának egyik alapelve (Tóth, 2007) - A részvételen alapuló demokratikus működés fenntartása is nehezebbé válik a vállalkozás méretének növekedésével (Defourny és Nyssens, 2010b).	-Smith és szerzőtársai (2013): A tanulással kapcsolatos feszültségek között említi.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.3.2. Új technológiák és termékek bevezetése

A második alcsoport a Növekedés és siker főcsoporton belül az Új technológiák és termékek bevezetésével kapcsolatos feszültségeket tartalmazza. Az alcsoportban szereplő feszültségek egyrészt abból fakadnak, hogy habár az **új technológiák bevezetése** növeli a hatékonyságot, hátráltathatja a társadalmi célok megvalósulását (*„Ez egy nehéz döntés, mert átmegyünk egy technikai vonalra... ugyanaz az eredmény lesz majd belőle, csak ez a varázslatos dolog, ahogy csorog a lé, az kimaradna belőle. Másrészt megmaradna akkor egy ember, a mérleg másik oldalán egy ember megtakarításáról beszélünk, ami nem feltétlenül azt jelenti, hogy kevesebben dolgozunk majd, hanem hogy hatékonyabbak tudunk lenni azon a vonalon és az az energia átcsoportosítható egy másik vonalra...”* – 8).

Az interjúk során megfogalmazódik, hogy habár a társadalmi célok azt kívánják, hogy a folyamatok gépesítése helyett minél több embert foglalkoztasson a vállalkozás,

hogyan alkalmazásukon keresztül minél több embernek segíthessen, viszont a termékek előállításának költségei így magasabbak lesznek, csökkentve ezzel a hatékonyságot és így a versenyképességet is („Nem a gép az uralkodó, meg a gépsor, hanem maga az ember, és ezért is iradatlan nehéz, merthogy a foglalkoztatás az elsődleges... áttérni mondjuk egy ilyen gépsorra, ahova meg egy valaki kell, aki elindítja, és egy valaki, aki a végén pedig leveszi a készterméket, de ez nem erről szól. És éppen ezért nem költséghatékony, tehát iszonyat drága az előállítás. Iszonyat drága maga ez a kézműves technológia.” - 10). A gépesítés, új technológiák bevezetésével tehát felmerülne a kérdés, hogy „több gépet szeretnénk, vagy több embert?” (13).

A korábbi kapcsolódó kutatásokhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új eredmény, hogy az **új termékek bevezetése**, és a termékek kialakítása is feszültségek forrása lehet, hisz a vállalkozásoknak a termékek tekintetében meg kell felelni a piaci elvárásoknak, de egyazon időben próbálnak hűek maradni a vállalkozás értékrendjéhez is, melyek sok esetben egymásnak ellentmondanak („Vannak olyan dolgok, amiket annak ellenére el kell fogadnunk, hogy tudjuk, hogy az értékeink ellen van. Például régebben volt egy ilyen bicikliturmixunk, amivel olyan, mint egy szobabicikli, csak a hátulján van egy turmix, és akkor tekerni kell, és akkor közben össze tudod turmixolni a gyümölcsöket vagy a bármit. És akkor ezzel régen mentünk ilyen utcafesztiválokra, meg ilyesmi... És akkor nem tudom, egyszer márciusban kellett, hogy menjünk a Kazinczy utcába. És akkor ugye, mi a társadalmi meg környezeti értékeknek is próbálunk, vagy fenntarthatóságnak is próbálunk eleget tenni, és akkor március. Nahát, akkor milyen helyi szezonális gyümölcsöket tudunk kínálni, amit meg is esznek az emberek, bárki, aki ott jár az utcán. És akkor hát arra jutottunk, hogy márciusban nem nagyon tudunk még ilyet, tehát hogy nem tudom, spenót, smoothie, az nem lesz annyira népszerű, úgyhogy akkor kénytelenek voltunk venni banánt, a boltban meg narancsot, meg talán még narancslét is vettünk hozzá, hogy finom legyen.” - 19).

A sikeres működés érdekében tehát kihívást jelenthet megtalálni azokat a terméket és technológiákat, amelyek a gazdasági és társadalmi célokat egyszerre képesek szolgálni („Azt találtuk ki, hogy csináljunk olyan dolgot, hogy jönnek a nyugdíjasok, akiknek van idejük, meg feladatkeresésben vannak, meg hasznosságkeresésben, és akkor jöjjenek. Nálunk megtanulják, hogyan kell „Karcinak” hintát csinálni. Itt van „Karcsi”, tudjuk ki az, megcsináljuk neki azt a hintát, amire szüksége van, és akkor, aki idejött, azt megcsinálni, az kapott közösséget, tudást, és még jó is volt. Meg gondoltuk, hogy akkor majd így kell megcsinálni, és erre meg így tök nem volt vevő.” - 16). Megjelenik a

gondolat, hogy ilyen dilemmák esetén fontos kiállni a társadalmi célok mellett és azoknak kell előnyt élvezniük („*Lehet, hogy sokkal eladhatóbb, meg lehet, kicsit olcsóbb is, de közben megszűnik minden, ami ehhez tartozott. Érted? És akkor ez egy. Például szerintem egy nagyon nagy zsácutca lenne. De hogy a gazdasági emberek azt mondják, hogy ez az út. Így tudsz fejlődni. Akkor lehet, hogy nem kell fejlődni.*” - 16).

Felmerülnek a **sorozatgyártással** kapcsolatos dilemmák is az interjúk során. Van olyan vélemény, mely szerint nehéz megtalálni a sorozatgyártás-szerű működés és művészeti tevékenység közötti határt, ami mind a gazdasági mind a társadalmi érdekeket szolgálni tudja („*Festettem egy cicás képet, nyolcat készítettem ernyővel. Hát a nyolcadik már nem volt öröm... Biztos, hogy nem lehet nyolc egyformát sem készíteni, mert ez nem fotó, tehát benne van mindben az egyediség is, de azért ez mégiscsak egy termelési tevékenység, nem egy művészet nyolc egyforma képet készíteni. Tehát megvan ennek az a vékony sávja, amin mozgunk.*” - 1). Ezzel szemben megjelent olyan vélemény is, amikor a vártakkal ellentétben nem egyhangúságot hozott a sorozatgyártás-szerű termelés a munkavállalók számára, hanem biztonságérzetet keltett bennük („*Én attól is nagyon féltem, mikor nekiálltunk ezen dolgozni, hogy mi lesz, hogyha majd sok ugyanolyan dolgot kell gyártani az embereknek egymás után? Baromira féltem, hogy bekapcsol majd egy másfajta energia, mint előtte. És aztán akkor az derült ki, hogy ez valamilyen szempontból egy biztonság, hogy mit kell csinálni sokat. Erre például egyáltalán nem számítottam. Nekem ez egy abszolút veszélyfaktor volt. Kiderült, hogy ez egy biztonság is.*” – 16).

Diszkusszió – Új technológiák és termékek bevezetése

Kitekintve a kapcsolódó szakirodalomra elmondható (20. táblázat), hogy a társadalmi vállalkozások értéként tekintenek a folyamatos fejlődésre és minőségre, és a fogyasztók is elvárják a termék/szolgáltatás megfelelő minőségének biztosítását, sok esetben nehéz helyzet elé állítva ezeket a vállalkozásokat (Battliana et al., 2014).

Az Új technológiák és termékek bevezetése kapcsán felmerülő feszültségekkel érintőlegesen találkozhatunk a szakirodalomban. Smith és szerzőtársai (2013) a tanulóshoz kapcsolódó feszültségek alatt térnek ki az ellentmondásra, hogy az eltérő időhorizontok eltérő stratégiákat követelhetnek meg: WISE-ok esetén például rövid távú cél a minőségi, eladható és versenyképes termék/szolgáltatás létrehozása, míg a hosszú távú cél a valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek alkalmazása által az ő készségeik és lehetőségeik bővítése. Hahn és szerzőtársai (2015) a vállalati

fenntarthatósággal kapcsolatban rávilágítanak, hogy „trade-off” helyzetet generálhat, hogy a vállalat engedjen a jelenlegi intézményi nyomásoknak (profit érdekek), vagy nyitott legyen a strukturális átalakítások és új gyakorlatok bevezetésére (társadalmi/környezeti érdek). Hahn szerzőtársaival (2010) végzett korábbi kutatása alapján a technológiai újításokkal kapcsolatos feszültségek az átváltások folyamat dimenziójába sorolhatóak be.

20. táblázat: Új technológiák és termékek bevezetésével kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKSEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Új technológiák és termékek bevezetése	- A fogyasztók is elvárják a termék/szolgáltatás megfelelő minőségének biztosítását, sok esetben nehéz helyzet elé állítva ezeket a vállalkozásokat (Battliana et al., 2014).	- Hahn és szerzőtársai (2010): A technológiai újításokkal kapcsolatos feszültségek az átváltások folyamat dimenziójába sorolhatóak be. - Smith és szerzőtársai (2013): A tanulással kapcsolatos feszültségek között említik.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.3.3. Eredmények mérhetősége

A Növekedés és siker főcsoport utolsó alcsoportja az Eredmények mérhetőségével kapcsolatos feszültségeket foglalja magába. Feszültséget szülhet, hogy a gazdasági és társadalmi célok különbözőképpen mérhetőek, ami a siker meghatározását is megnehezítheti. Több vállalkozó megfogalmazta, hogy a társadalmi eredmények számszerűsítése nehezen megvalósítható („Hogy a társadalmi eredményeket, hogy lehet mérni, fogalmam sincs.” - 18). Ezzel szemben megjelent olyan vállalkozás is, aki a társadalmi dimenziók mérésére kidolgozott módszertannal rendelkezik („Csináltunk egy ötéves összefoglaló tanulmányt, hogy milyen társadalmi hatásokat ér el a szövetkezet. És ez azért is izgalmas szerintem, mert akkor még nagyon nem voltak társadalmi hatásmérések... döbbenetes eredmény jött ki, ugyanis minden egyes adományforintra 30 forint társadalmi haszon kapcsolódik.” - 12).

Diszkusszió – Eredmények mérhetősége

A kapcsolódó szakirodalomra támaszkodva (21. táblázat) is elmondható, hogy a kihívás kettős: egyrészt a gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, míg a társadalmi eredmények mérése jóval nehezebben megvalósítható (Jenner 2006), másrészt a gazdasági eredmények rövidtávon, a társadalmi hatások hosszútávon jelentkeznek (Bosma et al., 2016).

Azt láthatjuk, hogy ez az alcsoport nagyobb szerepet kapott a kapcsolódó kutatásokban, mint a főcsoportban szereplő másik kettő (Hahn et al., 2010; Mason és Doherty, 2016; Smith et al., 2013). Az eredményekkel összecseng Smith és szerzőtársai (2013) eredménye, miszerint a társadalmi vállalkozások működésében teljesítménnyel kapcsolatos feszültség, hogy hogyan mérhetőek a gazdasági és társadalmi célok, valamint, hogy egy szervezet hogyan tudja támogatni a gazdasági és társadalmi célokat egyaránt. Hahn és szerzőtársai (2015) szerint „trade-off” helyzet alakul ki annak mentén, hogy a szervezet hosszú távú, vagy rövid távú küldetésekre rendezkedik be. Más kutatás e feszültséget az átváltások közé az eredmény és idő dimenziókba sorolta be (Hahn et al., 2010). Mason és Doherty (2016) elemzésében is szerepelnek a társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek.

21. táblázat: Eredmények mérhetőségével kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKSEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Eredmények mérhetősége	- A társadalmi vállalkozások esetén a gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, a társadalmi eredmények mérése viszont jóval nehezebb, ha egyáltalán megvalósítható (Jenner, 2006) - A gazdasági eredmények rövidtávon, a társadalmi hatások hosszútávon jelentkeznek (Bosma et al., 2016)	- Mason és Doherty (2016): A társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek alatt említik. - Smith és szerzőtársai (2013): Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek.

Forrás: saját szerkesztés

5.3.4. Szervezeti kultúrával kapcsolatban felmerülő feszültségek

Az utolsó főcsoportba a Szervezeti kultúrával kapcsolatos feszültségek tartoznak, melyek a következők: Etikus működéssel, valamint Demokratikus döntéshozatallal kapcsolatos

feszültségek. Ezeket a feszültségeket a 22. táblázat összegzi. A korábbi kapcsolódó tanulmányokban (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) a feszültségcsoport a Szervezeti működés nevet kapta, de az eredmények újragondolása és árnyalása során úgy döntöttünk, hogy Szervezeti kultúrával kapcsolatos feszültségekre kereszteljük át, mivel e megnevezés jobban fedi a főcsoport tartalmát. Változás a főcsoporton belül továbbá, hogy a családi légkörrel kapcsolatos feszültségek bekerültek az Etikus működéssel kapcsolatos feszültségek közé, mert úgy ítéltük meg, nem szükséges azt külön csoportban szerepeltetni.

22. táblázat: Szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
Etikus működés	- Az etikus működés társadalmi cél, hatása hosszú távon jelentkezik.	- A túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket	- Hogyan állapítható meg az etikusság optimális mértéke?
Demokratikus döntéshozatal	- A demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek.	- A demokratikus működés lassíthatja a döntéshozatalt.	- Hogyan szervezhető a vállalkozás vezetése mindkét érdeket szem előtt tartva?

Forrás: saját szerkesztés

5.3.4.1. Etikus működés

A Szervezeti kultúra főcsoport első alcsoportja az Etikus működéssel kapcsolatos feszültségeket foglalja magába, ami abból fakad, hogy habár az etikusság társadalmi cél, a túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket (Török, 2000). Az etikusság tehát, sok esetben szemben állhat a gazdasági érdekekkel („És, ha elrontja? Azt az anyagot újra, hogy használjuk fel? Volt erre egy nagyon jó példa. Nem nagy dolog történt. Ügyetlenség miatt kiberult a shell lakk. 15.000 Ft egy ilyen kis egy liter shell lakk. Most mit mondjak? Fizesse ki? Felszedni a földről nem bírtuk, mert ez egy borzasztó helyzetet teremtett...” - 1). Az interjúk során megfogalmazódott, hogy az etikus hozzáállás versenyhátrányt eredményezhet versenytársaikkal szemben *(Becsüld meg az embert, és nézd őt is, ne csak azt, hogy ebből most hasznod legyen. Na, de könyörgöm. Ugyanolyan vállalkozásként kezelnek minket, mint a multikat... és abszolút semmi téren igazándiból nem vagyunk alkalmasak arra, hogy velük felvegyük a*

versenyt.” - 10). Az elköteleződést támasztja alá, hogy egy interjúalany ennek tudatban is megfogalmazza, hogy a társadalmi vállalkozásoknak „mindig az embert kell néznie” (10)

Az etikus működés egyik eleme lehet a munkavállalók közötti erős **bizalmi viszony** kialakítása is. Ezzel kapcsolatban megfogalmazódik, hogy habár a bővülés társadalmi érdek lehet az eszmék és gondolkodásmód terjesztése céljából, mégis az etikus működés, melynek központi eleme a bizalmi kapcsolatok megléte, nehezen reprodukálható, nehezítve ezzel a bővülést, és új hasonló társadalmi vállalkozás létrehozását („ebben van egy nagyon erős bizalmi viszony az emberek között, hogy emiatt a bővülés is nehéz... nehezen reprodukálható” - 20), és a már meglévő szervezet bővítését, az abba történő beilleszkedést is („Az integráció is egy ilyen sokkal időigényesebb dolog, merthogy itt nem az van, hogy nem tudom, milyen X alapvető szabálynak kell megfelelni feltétlenül, hanem így informálisan is akár, de be kell illeszkedni. És ez egy ilyen a bevonódótól egy sokkal nagyobb energiát kíván alapvetően. De mondom, ennek számtalan előnye van, de hogy van egy ilyen hátránya, vagy nem feltétlenül hátránya, csak van egy ilyen tulajdonsága is, hogy alapvetően a bővülést valamiért lekorlátozza.” - 20).

A korábbi kapcsolódó kutatásokhoz képest (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) új aspektus, hogy megjelennek a **határhúzással kapcsolatos feszültségek** is. Nehéz helyzet elé állíthatja a vállalkozókat, ha be kell látniuk, valakin nem tudnak érdemben segíteni és nem tudják bevonni a szervezet működésébe („Az elején ezt próbáltuk kapaszkodni érte, hogy lehet megmenteni, de sajnos nem lehet megmenteni, mert vannak pontok, amikor már az ember elengedi.” - 14). Ennek kapcsán pedig önvédelmi mechanizmusok kapcsolhatnak be („Mivel sok esetben foglalkozunk ilyen emberekkel több szegmensben, az elején én nagyon érzelmes voltam. Az elején az életemben, amikor elkezdtem ezt tíz évvel ezelőtt, akkor én azt gondoltam, hogy ilyen nagy családi szegmenst kell képviselni, hogy mindenki hozzám tartozik, mindenkiért én tartozom felelősséggel. Amikor sajnos a századik után is hátba rúgtak mind érzelmileg, mind máshogy, akkor meg kellett tanulnom kezelni azt, hogy nem szabad hozzá kötődnöm.” - 14), mely akár a feladattól visszavonulást is eredményezheti („Az anyukám, akivel egyeztettem előtte, ő például az utóbbi három-négy évben teljesen kivonta magát a munkavállalói szegmensből, teljesen visszavonult a cégeknek a háttérügyintézésébe, mert még annyira sem tudja ezt érzelmileg elengedni, és voltak esetek, amikor mi ezeket hazavittük, ezeket a problémákat, ami a mi családi életünkre ment rá, rátette a bélyegét,

és akkor meg kellett húzgálni ezeket a vonalakat, hogy mit miért.” - 14). Komoly nehézséget jelenthet tehát a vállalkozóknak, hogy lehetnek olyan személyek, akiknek hiába szeretnének segíteni, az akadályokba ütközik (*„Amikor valaki mondjuk nem lép akkorát egy alkotófolyamat által, hogy mondjuk mosolyogni lehessen látni, hogy látja, hogy valami szépet és jót csinál, az például nehéz. Tudod, amikor az derül ki, hogy nem erősebb az alkotás élménye, mint mondjuk a depresszió. Az nagyon nehéz. Megtörténik a csoda, de mégsem.” - 16).*

A **családias légkör** kialakításával kapcsolatban is feszültség merülhet fel, mert habár a családias légkörteremtés társadalmi érdek, a túlzó mértékű családiasság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket. (*„Leülünk délben, van egy fél órás közös beszélgetéses ebédszünet. Nem engedem, hogy egy órás legyen, azt sem engedem, hogy kettő, tehát betartjuk. Mindig elmondom mindenkinek, hogy gondolatok arra, hogy most, ha itt ülünk és beszélgetünk, akkor telik az idő, nincs termelés. Tehát hogy azért megpróbálom ezt beszorítani egy keretbe.” - 1).*

Diszkusszió – Etikus működés

Kitekintve a vonatkozó szakirodalomra (23. táblázat), Bereczk és szerzőtársai (2018) és Szemán (2017) is megfogalmazza, hogy az etikus működés a társadalmi vállalkozók általános jellemzője.

Összességében elmondható, hogy a Szervezeti kultúra főcsoport alá tartozó feszültségek esetén láthatjuk leginkább, hogy kevésbé jelennek meg a kapcsolódó kutatásokban. Kivétel ezalól Hubai (2019), aki értekezésében rávilágít arra, hogy a szervezetek kétféle működési logikát próbálnak egyszerre követni: a piaci hatékonyságot és a civil értékorientációt, ami gyakran szervezeti ellentmondásokhoz vezet a döntéshozatalban, mérésben és irányításban, értékkonfliktust teremtve és fenntartva a működésben. Két további kutatásban merült fel a feszültség a nonprofit szervezetből vállalkozóvá válással járó szükséges szervezeti kultúra változással kapcsolatban (Chew, 2010; Mason és Doherty, 2016), de ez inkább érintőlegesen kapcsolódik kutatásunkhoz, és nem fedi le a főcsoport tartalmát.

23. táblázat: Etikus működéssel kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKEL ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Etikus működés	- Az etikus működés a társadalmi vállalkozók általános jellemzője (Bereczk et al., 2018; Szemán, 2017)	- Chew (2010): konfliktus jelentkezik a vállalkozóvá válás előtti jótékonyági szervezetre jellemző szervezeti kultúra és az új, kialakuló üzletorientált kultúrák között. - Hubai (2019): értékkonfliktusok a különböző működési logikák között - Mason és Doherty (2016): az üzleti kultúra nehézkes bevezetésével kapcsolatban felmerülő feszültségek.

Forrás: Saját szerkesztés

5.3.4.2. Demokratikus döntéshozatal

A Szervezeti kultúra – és egyben a modell - utolsó alcsoportja, a Demokratikus döntéshozatal, ami szintén feszültségek forrása lehet. A demokratikus döntéshozatal eszméje megjelenik az interjúk során („Ezt a munkahelyet a dolgozók irányítják, és csak a dolgozó emberek vesznek részt benne.” - 20). Az ide tartozó feszültségek egyrészt azzal függenek össze, hogy **nem minden tag vesz részt aktívan** a szervezet működésében („Nehézkes, hogy tíz fős a közgyűlés, összehívni, döntsünk, pedig fogalmuk sincs igazából arról, mi zajlik itt. – 3), másrészt azzal, hogy sok esetben – elsősorban a szociális szövetkezet szervezeti forma esetében -, **minden tagnak azonos súlyú szavazati joga** van (Szemán, 2017) („Tehát amikor olyan döntést kell hoznunk, hogy lesz-e év végén osztalék, avagy nem, hogy hoztunk létre nyereséget, mondjuk kétmillió forintot és mitévők legyünk... Nagyon nehéz és nagyon komoly vitáink is vannak.” – 1). Tehát míg a demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek, lelassíthatja a döntéshozatalt, ami a gazdasági érdekek ellen hathat.

Ezen túl a döntésekkel kapcsolatos **felelősségvállalás szétosztásának** kérdése is feszültségeket szülhet („Én mindig azt tartom a legfontosabbnak, hogy demokratikus működés legyen. És a döntéshozatal legyen közös. Én nagyon szeretném azt is, hogy a felelősségvállalás is ne csak az enyém legyen, hanem picit a többieké is. Na, ez nem megy, hogy ők vállaljanak felelősséget...” – 2). Valamint az **időtáv** kérdése is megjelenik, miszerint ugyan rövid távon könnyebb lehetne „egy hierarchikus szervezetben dolgozni, de az közép-hosszú távon nem kifizetődő” (20).

Diszkusszió – Demokratikus döntéshozatal

A vonatkozó szakirodalomban azt találhatjuk (24. táblázat), hogy a demokratikus döntéshozatal a társadalmi vállalkozások sajátja lehet és több definícióban is helyet kap a kitétel (Európai Bizottság, 2024; Defourny és Nyssens, 2012; Lizuka et al., 2015). Borzaga és Tortia (2007) szerint, a társadalmi vállalkozások működésének egyik fő jellemzője, hogy a demokratikus döntéshozatali folyamatok beépülnek a szervezeti struktúrába. Ezzel szemben G. Fekete és szerzőtársai (2017) szerint a társadalmi vállalkozások sokfélesége miatt, és az innováció és a demokratikus döntéshozatal nem feltétlenül sajátossága a társadalmi vállalkozásnak. Bakonyi (2012) megállapítja, hogy a demokratikus működés kihívások elé állítja a szervezeteket. Chew (2010) megfogalmazza, hogy a nonprofit szervezetekből társadalmi vállalkozóvá vált szervezetek esetén konfliktus jelentkezhet a vállalkozóvá válás előtti jótékonyági szervezetre jellemző szervezeti kultúra és az új, kialakuló üzletorientált kultúrák között. Mason és Doherty (2016) is azonosította az üzleti kultúra nehézkes bevezetésével kapcsolatban felmerülő feszültségeket. Hubai (2019) megfogalmazza, hogy a szervezetek erőforrásai és a helyi ökoszisztéma korlátai jelentős nyomást jelentenek a döntéshozatal során.

24. táblázat: Demokratikus döntéshozattal kapcsolatos feszültségek elhelyezve a kiindulópontjukat jelentő kihívások és összecsengő kutatási eredmények kontextusában

AZONOSÍTOTT ALCSOPORTOK	A FESZÜLTSEGEK KIINDULÓPONTJÁT JELENTŐ, JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK	AZ EREDMÉNYEKKEK ÖSSZECSENGŐ KUTATÁSI EREDMÉNYEK, FELTÁRT FESZÜLTSEGEK
Demokratikus döntéshozatal	- A demokratikus döntéshozatal a társadalmi vállalkozások jellemzője (Defourny - Nyssens, 2010b; Szemán, 2017) - A demokratikus működés kihívások elé állítja a szervezeteket (Bakonyi, 2012)	- Mason és Doherty (2016): az üzleti kultúra nehézkes bevezetésével kapcsolatban felmerülő feszültségek. - Chew (2010): konfliktus jelentkezhet a vállalkozóvá válás előtti jótékonyági szervezetre jellemző szervezeti kultúra és az új, kialakuló üzletorientált kultúrák között.

Forrás: Saját szerkesztés

Mint ahogy azt már az Etikus működés alcsoport alatt is kifejtettünk, azt láthatjuk, hogy a Szervezeti kultúra főcsoport alá tartozó feszültségek kevésbé jelennek meg a kapcsolódó kutatásokban. Két kutatásban merült fel a feszültség a nonprofit szervezetből vállalkozóvá válással járó szükséges szervezeti kultúra változással kapcsolatban (Chew,

2010; Mason és Doherty, 2016), de ez inkább érintőlegesen kapcsolódik és nem fedi le a főcsoport tartalmát.

5.4. Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése

Az interjúk során kirajzolódtak olyan **szempontok és értékek**, amelyek interjúalanyaim számára **társadalmi vállalkozás létrehozását támogatták** egy konvencionális vállalkozás helyett. Ilyen szempont a példamutatás, illetve, hogy az anyagi javak csak egy bizonyos szintig jelentenek számukra motivációt. Szintén kirajzolódott, hogy a társadalmi vállalkozás koncepció **alternatívát nyújthat a társadalmi problémák kezelésére, a piacgazdaság keretein belül**. Az interjúalanyok megfogalmazták azonban, hogy **nehézséget jelent a jelenlegi piaci, gazdasági környezetben való működés** és megjelennek törekvések az attól való függetlenedésre is. Megjelenik azonban olyan működési mód is, ami jobban illeszkedni tud/akar a meglévő rendszerbe és nyitott az együttműködésre

Az interjúk során kirajzolódott a **támogató környezet hiánya is**, ami két szinten jelentkezett. Egyrészt a **döntéshozói, szabályzási szinten történő támogatottság** hiányáról számoltak be az interjúalanyok, másrészt megfogalmazódik, hogy a **társadalomban uralkodó szemlélet és értékrendek** sem támogató számukra. Megfogalmazódik, hogy egy vállalkozás, ami elsősorban a társadalmi célokat tartja szem előtt a működés során, támogatottság nélkül nem tud életben maradni. Olyan vélemény is megjelenik, hogy ugyan van némi támogatás, de nem elegendő. Megfogalmazódott, hogy adott piaci és társadalmi környezetben a társadalmi vállalkozásoknak **nehezített helyzete van** a konvencionális vállalkozásokhoz képest

A **saját helyzetükre, társadalmi problémák megoldásában betöltött szerepükre** való reflektálás során megjelenik a nézőpont, hogy hosszú távú változás eléréséhez rendszerszintű változásra lenne szükség. Megjelenik a gondolat, hogy saját eszközeivel nem lehet adott rendszert megváltoztatni. Megjelenik olyan vélemény is, hogy minden vállalkozásnak társadalmi vállalkozássá kellene válnia a változás elérése érdekében.

Az interjúk során az interjúalanyok **előnyökre** is rámutattak, ami a társadalmi vállalkozói léttel járhat. Ezek egyrészt az esetleges pozitív megítélésükkel kapcsolatos előnyök, de megjelent az a nézőpont is, hogy a társadalmi vállalkozó lét nem feltétlen jár

pozitív megítéléssel. Másrészt szintén előnyként fogalmazódott meg, hogy egy társadalmi vállalkozáshoz kapcsolódó stabil értékrend magabiztosságot adhat az embernek és egy ilyen vállalkozás részesének lenni, hozzájárulhat a szubjektív jóllét növekedéséhez.

Bemutattuk, hogy az interjúk során kirajzolódott a dolgozat középpontjában álló jelenség: a **gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága**. A célok közötti egyensúlyozás kapcsán a „küldetés-eltérülés” és „bevétel-eltérülés” jelenségek is kirajzolódtak. Elmondhatjuk, hogy a gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága nyomán az interjúk során körvonalazódott a **feszültségek jelenléte**. Felmerült továbbá, hogy a feszültségek érzékelése összefügghet a vállalkozó személyével és a határhúzással kapcsolatos képességükkel. Érdekes eredmény továbbá – ami csupán egy vállalkozás esetén merült fel-, hogy nem csak a gazdasági és társadalmi, hanem a **környezeti és társadalmi szempontok ütközése** kapcsán is merültek fel feszültségek. Ez a megfigyelés váratlan megfigyelés volt a kutatás során, tehát ezek vizsgálata nem jelent meg kutatási kérdésként. Ezzel együtt elmondható, hogy e szempontok vizsgálatának hiánya a dolgozat egyik **korlátjának** tekinthető.

A kutatás során **4 nagy feszültségcsoport került azonosításra**: Humán erőforrás, Pénzügyi erőforrás, Növekedés és siker, és Szervezeti kultúra. **Ezek alatt pedig összesen 14 alcsoport szerepel**. A dolgozatban alkotott modell hasonló az első körös interjúk alapján íródott, ugyanezen kutatási kérdéssel dolgozó tanulmányokban található modellekhez (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024), de szükség volt némi **változtatásra és az eredmények árnyalására**, amire ki fogok térni a vonatkozó részeknél. Elmondható, hogy **számos példával és újszerű szemponttal tudtuk bővíteni az eredményeket**.

Az, hogy a bővített minta elemzése során azt találtuk, az ott felmerülő feszültségek már korábban, az első körös interjúk során is azonosításra kerültek, és az újonnan felvett interjúk során azonosított feszültségek illeszkednek a korábban alkotott modellbe, a **kutatás megbízhatóságát támasztja alá**. Elmondható, hogy nem szerepelt olyan főcsoport, vagy alcsoport, ami csak az első vagy második körben felvett interjúk esetén jelent volna meg. Fontos azonban megemlíteni, hogy a **kutatás korlátja** a torzító tényező, hogy a második körben felvett interjúk elemzése során már szerepelt egy prekoncepció a fejünkben, amit ugyan megpróbáltunk figyelmen kívül helyezni, de teljes mértékben valószínűleg ez nem volt lehetséges. Tehát a kétkörös mintavételre egyszerre tekinthetünk úgy, mint ami növelte a kutatás megbízhatóságát, és mint ami korlátozza azt.

Kitértünk a két interjúfelvétel közötti **pandémiára (Covid-19)** is, és arra, hogy az – és az azzal kapcsolatos körülmények és intézkedések –, miként befolyásolták a kapott eredményeket. Azt találtuk, hogy a feszültségek mibenlétére és milyenségére a járvány nem volt hatással, de a feszültségek mértéke és jelentősége növekedhetett a pandémiával járó körülmények hatására.

Az eredmények kapcsán elmondható, hogy leggyakrabban a Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek jelentkeztek, amit a Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek csoportja követ. Leggyakrabban a Pénzügyi erőforrások főcsoporton belül, a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság alcsoport jelentkezett. Legkevésbé a Befektetők vonzása és Eredmények mérhetősége alcsoportba tartozó feszültségek jelenléte volt jellemző a vizsgált szervezetekre.

Összegezve a kirajzolódott feszültségcsoportokat elmondható, hogy az első nagy csoport, a **Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek** csoport alatt markánsan jelent meg a **Hátrányos helyzetűek alkalmazása** alcsoport. Felmerült, hogy ezek a munkavállalók **kevésbé képesek a hatékony munkavégzésre, ezért** habár sok társadalmi vállalkozás explicit célja a hátrányos helyzetű munkavállalók segítése alkalmazásukon keresztül, az sok esetben hátráltathatja a gazdasági célok elérését. A hátrányos helyzetűek által előállított **termék/szolgáltatás minősége** is szempontként jelent meg. Azzal kapcsolatban jelentek meg feszültségek, hogy képességek hiányában a hátrányos helyzetű munkavállalók nem minden esetben képesek a nem hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztató versenytársakéhoz hasonló minőségű termék/szolgáltatás előállítására. Feszültséget jelenthet az is, hogy a hátrányos helyzetűek alkalmazása során **gyakran érzékenyebb, elfogadóbb attitűdre** van szükség, mint nem hátrányos helyzetű társaik esetén. Felmerült, hogy a **hátrányos helyzetnek mi az a mértéke, ami még integrálható** egy szervezet működésébe. Kirajzolódott, hogy a **hátrányos helyzetűek alkalmazása előítéleteket szülhet**, ami ronthatja a gazdasági eredményeket. a társadalmi háttér és kulturális különbségek nyomán hátrányos helyzetűek foglalkoztatása esetén **magas lehet a fluktuáció**, ami szintén feszültségeket eredményezhet.

A Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek második alcsoportja az **Elköteleződés** volt. Ezen feszültségek abból fakadnak, hogy az alkalmazottak és érintettek meggyőződéseik alapján, **különböző mértékben köteleződnek el a gazdasági és társadalmi célok mellett**. Eltérő elvárások, preferenciák alakulhatnak ki a **munkarendet** illetően, illetve a **kifizetésekkel kapcsolatos rugalmasságok** kapcsán is. Az elköteleződés különbözősége fakadhat abból is, hogy a társadalmi vállalkozások

jellemzően a **piacinál alacsonyabb munkabérek**et képesek biztosítani, és a forprofit szférában jóval magasabb kereset lenne elérhető. Felmerült továbbá, hogy a közfoglalkoztatási bértámogatási programokra jellemző alacsony munkabér **alulmotiváltságot** is eredményezhet és felmerülhet annak a kérdése is, hogy az anyagiakon kívül miként ösztönözhetőek a munkavállalók. Ez elköteleződéshez kapcsolódik továbbá, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően erősen alapoznak az **önkéntes alapon végzett munkára**. Az ehhez kapcsolódó feszültség abból fakad, hogy az önkéntes munkavégzés során nem várható el az a mértékű elköteleződés, mint a fizetett alkalmazottak részéről.

A Humán erőforrások csoport alatti harmadik alcsoport a **Szükséges kompetenciák** biztosítása volt. Elmondható, hogy a **gazdasági kompetenciák hiánya** markánsabban jelentkezett a vizsgált vállalkozások esetén, és ugyan kevesebbszer, de a **társadalmi kompetenciák hiánya** is megjelent az interjúk során. Kirajzolódott, hogy feszültséget szülhet, milyen tudással rendelkező munkavállalókat alkalmazzon a vállalkozás a sikeres működés érdekében. Megjelentek továbbá a **kiválasztással** kapcsolatos feszültségek is, melyek azért jelentkeznek, mert a kiválasztás gyakorlata olyan társadalmi érdekek vezérelte folyamat, ami gazdasági szempontból nem minden esetben eredményez előnyös döntést

A humán erőforrások csoport alatti harmadik alcsoport negyedik alcsoportja a **Szervezeti összetétellel** kapcsolatos feszültségek. Kirajzolódott, hogy az **érintettek aránya és összetétele** a szervezeten belül is feszültségek forrása lehet. Elmondható, hogy habár társadalmi cél az adott társadalmi problémában közvetlenül érintettek minél szélesebb körű bevonása, a gazdasági érdekek megvalósíthatósága érdekében fontos, hogy ne csak az adott problémában érintettek kapjanak helyet a vállalkozásban. Felmerült a gondolat, hogy a szervezet működését az szolgálja, minél diverzebb a munkavállalók összetétele, és nem előnyös a hasonló problémával küzdők magas aránya. Ezzel szemben viszont megfogalmazódott az is, hogy habár célként jelenik meg az emberek minél szélesebb körének segítése, a többféle hátránnyal küzdő munkavállalók integrálása nehézségekkel tűzdelt lehet. Felmerült továbbá, hogy a hazánkban kifejezetten a társadalmi vállalkozásoknak létrehozott **szociális szövetkezet szervezeti forma** tagságra vonatkozó követelményei (kötelező önkormányzati tagság) is feszültség forrásai lehetnek.

A Humán erőforrások csoport utolsó alcsoportjában a **Humán erőforrásallokációval** kapcsolatos feszültségek kaptak helyet, melyek abból fakadnak, hogy a

szervezetnek meg kell hoznia a döntést, a meglévő – jellemzően szűkös – **humán erőforrást gazdasági vagy társadalmi célok megvalósítására fordítsa.**

A második nagy csoport a **Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek** csoportja. Ide tartozik az első alcsoport, a **Támogatásoknak való kiszolgáltatottság**, ami meghatározó feszültségnek bizonyult, több vizsgált vállalkozás esetében is jelentkezett. Ezek a feszültségek abból erednek, hogy a vállalkozás társadalmi szerepvállalása növekedésével, a **külső erőforrásoknak való kiszolgáltatottság** is nőhet és ezekre a nehezített körülményekre való tekintettel megfogalmazódik a támogatásoktól való függőség jelenléte. A pályázati elvárások megfogalmazhatják azt az **irreálisnak tűnő elvárást**, hogy a társadalmi vállalkozások önfenntartóak legyenek a vállalt társadalmi célokra való törekvés mellett, ami különösen nagy nehézséget jelent a támogatási időszak lejártakor. Feszültség jelentkezhet azzal kapcsolatban is, hogy habár a szervezeteknek szükségük van a pályázatok nyújtotta anyagi segítségre, a kapcsolódó **követelmények** tartalmazhatnak olyan elemeket is, melyek **akadályozzák a társadalmi célok megvalósítását**, vagy a szervezet működési logikájával, gondolkodásával ellentétes irányúak.

A második alcsoportba a **Befektetők vonzásával** kapcsolatos feszültségek tartoznak, melyek abból erednek, hogy a vállalkozás minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalással bír, annál nehezebb számára a befektetők vonzása. A befektetők elérése érdekében tehát, a társadalmi szerepvállalás csökkentésére lehet szükség, dilemma elé állítva ezzel a vállalkozókat.

Az következő alcsoport a Pénzügyi erőforrások főcsoporton belül az **Árképzéssel** kapcsolatos feszültségeket tartalmazza. Az árképzéssel kapcsolatos feszültségek abból fakadnak, hogy ezek a vállalkozások a társadalmi szerepvállalásuk okán sok esetben csak jóval nagyobb költségráfordítással képesek termelni/szolgáltatni, mint versenytársaik. Az árak kialakítása tehát - a társadalmi szerepvállalásuk nyomán kialakult nehezített versenyhelyzetük okán -, feszültségek forrása lehet számukra. Árképzéssel kapcsolatban feszültségeket okozhat továbbá az **árak differenciálása** is, azaz annak meghatározása, kinek milyen áron értékesítsék a termékeket/szolgáltatásokat. E feszültség annak kapcsán jelentkezik, hogy ezek a vállalkozások – társadalmi vállalkozásuknak megfelelően -, bizonyos csoportoknak ingyen, vagy kedvezményes áron biztosíthatnak bizonyos szolgáltatásokat/termékeket, míg másik ugyanazért piaci árat fizetnek. Másik ellentmondás itt, hogy egyrészt induláshoz nagy segítséget nyújtanak a pályázati források, az árképzést mégis megnehezíthetik. Dilemmaként merül fel továbbá, hogy

meghatározzák-e az árakat, vagy adomány formájában kérjenek érte a vásárló által meghatározott összeget.

A következő alcsoport a Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek között az **Erőforrás allokációval** kapcsolatos feszültségek alcsoportja. Ezek a feszültségek abból erednek, hogy a működés során feszültségeket szül, hogy a vállalkozás a bevételeket **gazdasági, vagy társadalmi célokra fordítsa**. A vizsgált vállalkozások esetén a „küldetés-eltérülés” és „bevétel-eltérülés” helyzetek kockázatai is megjelentek. Felmerült továbbá az is, hogy ezek a pénzügyi erőforrások allokációjával kapcsolatos dilemmák **érzelmileg is igen megterhelőek lehetnek**.

A harmadik főcsoport a **Növekedés és siker kapcsán felmerülő feszültségeket** tartalmazza. Az első alcsoport itt az **Optimális mérettel** kapcsolatos feszültségek, ami abból fakad, hogy habár a gazdasági láb erősítése a fenntartás feltétele, **a túlzott mértékű növekedés nem kívánatos**, mert az a társadalmi célok ellen hathat. Felmerül a gondolat, hogy a méret növekedése a társadalmi célok megvalósulásához nem feltétlen járul hozzá, sőt, akár az ellen is hathat. A növekedés elleni érvként jelenik meg az is, hogy az **veszélyeztetheti a kialakult közösség működését**. Az interjúk során megjelent a nemnövekedés (degrowth) elmélet is, ami ezeknél a szervezeteknél meghatározza a működést. Ezzel szemben felmerült az is, hogy a **növekedés társadalmi cél is lehet**, mert az hozzájárulhat a vallott eszmék és értékek elterjedéséhez, illetve a növekedés egy bizonyos méret elérése **hozzáférést jelenthetne** olyan politikai és gazdasági **érdekkörökhöz**, ami ugyan segítheti a vállalkozás fennmaradását, de ellentmondásos és a vallott értékekkel ellentétes lehet.

A második alcsoport a Növekedés és siker főcsoporton belül az **Új technológiák és termékek bevezetésével** kapcsolatos feszültségeket tartalmazza. Az alcsoportban szereplő feszültségek egyrészt abból fakadnak, hogy habár az **új technológiák bevezetése** növeli a hatékonyságot, hátráltathatja a társadalmi célok megvalósulását. Az interjúk során megfogalmazódik, hogy habár a társadalmi célok azt kívánják, hogy a folyamatok gépesítése helyett minél több embert foglalkoztasson a vállalkozás, hogy azzal alkalmazásukon minél több embernek segíthessen, a termékek előállításának költségei így magasabbak lesznek, csökkentve ezzel a hatékonyságot és így a versenyképességet is. Az **új termékek bevezetése** is feszültségek forrása lehet, hisz e vállalkozásoknak a termékek tekintetében meg szükséges felelni a piaci elvárásoknak, de egyazon időben próbálnak hűek maradni a vállalkozás értékrendjéhez is, melyek sok esetben egymásnak ellentmondanak. A sikeres működés érdekében tehát kihívást

jelenthet megtalálni azokat a terméket és technológiákat, amelyek a gazdasági és társadalmi célokat egyszerre képesek szolgálni. Felmerülnek a **sorozatgyártással** kapcsolatos dilemmák is az interjúk során. Van olyan vélemény, mely szerint nehéz megtalálni a sorozatgyártás-szerű működés és művészeti tevékenység közötti határt, ami mind a gazdasági mind a társadalmi érdekeket szolgálni tudja.

A Növekedés és siker főcsoport utolsó alcsoportja az **Eredmények mérhetőségével** kapcsolatos feszültségeket foglalja magába: feszültséget szülhet, hogy a gazdasági és társadalmi célok különbözőképpen mérhetőek, ami a siker meghatározását is megnehezítheti.

Az utolsó, negyedik nagy főcsoport, a **Szervezeti kultúrával kapcsolatban felmerülő feszültségek** csoportja. A Szervezeti kultúra főcsoport első alcsoportja az **Etikus működéssel** kapcsolatos feszültségeket foglalja magába, ami abból fakad, hogy habár az etikusság társadalmi cél, a túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket. Az etikusság tehát, sok esetben szemben állhat a gazdasági érdekekkel. Az etikus működés egyik eleme lehet a munkavállalók közötti erős bizalmi viszony kialakítása is. Ezzel kapcsolatban megfogalmazódik, hogy habár a bővülés társadalmi érdek lehet az eszmék és gondolkodásmód terjesztése céljából, mégis az etikus működés, melynek központi eleme a **bizalmi kapcsolatok megléte**, nehezen reprodukálható, nehezítve ezzel a bővülést, és új hasonló társadalmi vállalkozás létrehozását. Megjelennek a **határhúzással kapcsolatos feszültségek** is. Nehéz helyzet elé állíthatja a vállalkozókat, ha be kell látniuk, valakin nem tudnak érdemben segíteni és nem tudják bevonni a szervezet működésébe. A családi légkör kialakításával kapcsolatban is feszültség merülhet fel, mert habár a családi légkörteremtés társadalmi érdek, a túlzó mértékű családiasság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket.

A Szervezeti kultúra – és egyben a modell - utolsó alcsoportja, a **Demokratikus döntéshozatal**, ami szintén feszültségek forrása lehet. Elmondható, hogy míg a demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek, lelassíthatja a döntéshozatalt, ami a gazdasági érdekek ellen hathat. Az ide tartozó feszültségek továbbá azzal függenek össze, hogy **nem minden tag vesz részt aktívan** a szervezet működésében, illetve azzal, hogy sok esetben – elsősorban a szociális szövetkezet szervezeti forma esetében -, **minden tagnak azonos súlyú szavazati joga** van. Felmerült továbbá, hogy a döntésekkel kapcsolatos **felelősségvállalás szétosztásának** kérdése is feszültségeket szülhet.

Összességében elmondhatjuk, hogy kutatásunk **újszerű eredményekre jutott**, lévén olyan részletes elemzést nyújt a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséből

származó feszültségekről, ami korábban nem volt fellelhető a hazai és/vagy nemzetközi szakirodalomban. Azt mondhatjuk, hogy a feltárt feszültségek közül ugyan több fellelhető más kutatásokban, de (1) hasonló mélységű és szélességű feltárással (és modellalkotással) nem találkozunk a nemzetközi szakirodalomban sem, és (2) vannak olyan empirikus eredményeink is a társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségek vonatkozásában, amelyeket más kutatásokban nem tártak fel, vagy nem ilyen részletességgel és mélységgel.

Az eredmények kapcsán fontos megjegyezni, hogy habár a kutatás kifejezetten a társadalmi vállalkozásokra jellemző, kettős elköteleződésből származó feszültségeket vizsgálta, e feszültségek nem egyediek és kizárólagosak a társadalmi vállalkozások vonatkozásában és a hibriditás spektrum bármely részén elhelyezkedő szervezet érintett lehet a témában (Smith et al., 2013) (lásd bővebben 3.2.2 fejezetben). Azt mondhatjuk, hogy bármely gazdasági tevékenységet folytató szervezet szembesülhet belső konfliktusokkal strukturális eltérések, erőforrás-megosztás, döntéshozatali különbségek, illetve érdek összeférhetetlenségek mentén (Csemáné, 2020).

6. Következtetések

A disszertáció célja annak feltárása volt, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a hazai társadalmi vállalkozások működésében. A kérdés természetéből fakadóan a kutatás feltáró, kvalitatív kutatás, amely félig strukturált egyéni mélyinterjúkat alkalmaz. A kutatás főbb következtetéseit (téziseit) foglaljuk össze a következőkben.

1. tézis (gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága): Számos nemzetközi (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013) és néhány hazai (Hubai, 2019; Primecz et al., 2021) tanulmány is rámutat arra, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző gazdasági és társadalmi célok egymással gyakran ellentétes irányúak, és egymásnak ellentmondanak.

Az interjúk során, megerősítve a kapcsolódó eredményeket elmondhatjuk, hogy hazai kontextusban is kirajzolódott, hogy a **gazdasági és társadalmi célok** sok esetben **ellentétes irányúak** lehetnek. Megállapítottuk tehát, hogy az első előfeltevés beigazolódott.

2. tézis (célok egymáshoz való viszonyának sokszínűsége): A nemzetközi szakirodalomban számos megállapítás született arra vonatkozóan, hogy a társadalmi vállalkozások gazdasági és társadalmi céljainak egymáshoz való viszonya igen sokszínű lehet különböző helyzetekben és döntések során (Battliana és Dorado, 2010; Cornforth, 2014). Hazai viszonylatban e témában kevés kutatás született, és inkább csak érintőlegesen foglalkoztak a témával (Primecz et al., 2019).

A kutatás során hazai viszonylatban is kirajzolódott, hogy a célok egymáshoz való viszonya nem egyértelmű a különböző helyzetekben és döntések során. A célok közötti egyensúlyozás kapcsán a küldetés-eltérülés („mission-drift”) jelensége is megjelenik, amikor a különböző célok és érdekek közötti ütközések olyan helyzetet hoznak létre, ahol a piaci logika dominál és a társadalmi fölé kerekedik, valamint felfedezhetjük a bevétel-eltérülés („revenue-drift”) jelenségét is, amikor a vállalkozás olyannyira a társadalmi céljai elérésére fókuszál, hogy pénzügyileg fenntarthatatlanná válik. Ezzel kijelenthetjük, hogy a második előfeltevés is igazolódott.

3. tézis (feszültségek jelenléte a kettős elköteleződés nyomán): Kapcsolódó nemzetközi kutatások megállapították, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződés nyomán feszültségek merülhetnek fel (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014, Smith et al., 2013). Hazai viszonylatban is rámutattak, hogy a társadalmi

vállalkozóknak gyakran az üzleti és társadalmi célok között kell egyensúlyozniuk szervezetük működtetésekor, és hogy az ebből az ellentétből fakadó nehézségek a társadalmi vállalkozások elkerülhetetlen jellemzői (Primecz et al., 2021). Ennek mentén pedig azt mondhatjuk, hogy kettős célrendszerük nyomán, adott piaci és társadalmi környezetben, a társadalmi vállalkozásoknak **neheezített helyzete van** a „konvencionális” vállalkozásokhoz képest.

Megerősítve ezeket a megállapításokat elmondhatjuk, hogy kutatásunk során, a gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága nyomán, kirajzolódik a feszültségek jelenléte, melyek a vizsgált társadalmi vállalkozások meghatározó jellemzői, tehát megállapítjuk, hogy a harmadik előfeltevés igazolódott a kutatás során

4. tézis (kettős elköteleződésből származó feszültségeket tartalmazó és rendszerező modell): A kutatás során arra a következtetésre jutottunk, hogy a hazai társadalmi vállalkozások működésében azonosítható feszültségek nem esetlegesek vagy egyediek, hanem tipizálhatók és rendszerezhetők. Ezen feszültségek csoportokba rendezhetők, ami lehetővé teszi, hogy átfogóbb képet kapjunk e dilemmák szerkezetéről

Ennek nyomán a dolgozat utolsó tézise, egyben a kutatás fő eredménye, a hazai társadalmi vállalkozásokra jellemző, a kettős elköteleződés nyomán felmerülő feszültségeket, azok lehetséges csoportosítását bemutató modell (4. ábra). Kijelentjük tehát, hogy a negyedik előfeltevésünk is teljesült a kutatás során. A kutatás során a felmerülő feszültségeket 4 főcsoportba, azon belül pedig 14 alcsoportba soroltuk.

Az első csoport a Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeket tartalmazza, ami alatt a Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával, ez Elköteleződéssel, a Szükséges kompetenciák biztosításával, a Szervezeti összetétellel, valamint a Humán erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségeket tartalmazó alcsoportok kaptak helyet. A második csoport a Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek, melyen belül a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság, Befektetők vonzása, Árképzés és Pénzügyi erőforrás allokáció alcsoportok szerepelnek. A harmadik főcsoportban a Növekedés és siker kapcsán felmerülő feszültségek kaptak helyet. Ide soroltuk az Optimális mérettel, Új technológiák és termékek bevezetésével és az Eredmények mérhetőségével kapcsolatos feszültségeket. Végül a negyedik nagy feszültségcsoport a Szervezeti kultúrával kapcsolatos feszültségeket foglalja magába. A főcsoportban két alcsoport szerepel: az Etikus működéssel és Demokratikus döntéshozattal kapcsolatos feszültségek.

A főcsoportokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a legmeghatározóbb feszültségtípus a Pénzügyi erőforrással kapcsolatos feszültségek voltak, ezt követték a Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek. Harmadik helyen a Növekedés és siker főcsoport szerepel, legkevésbé pedig a Szervezeti kultúra kapcsán felmerülő feszültségek voltak meghatározóak.

Alcsoportok tekintetében a leggyakrabban a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság alcsoport jelentkezett. Ezt szorosan követte a Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával kapcsolatos feszültségek alcsoportja, ami elsősorban a mintában szereplő WISE-ok esetén volt jellemző. Gyakoriak voltak még az Elköteleződéssel és Pénzügyi erőforrás allokációval kapcsolatos feszültségek is. Legkevésbé a Befektetők vonzása és Eredmények mérhetősége alcsoportokba tartozó feszültségek jelenléte volt jellemző a vizsgált szervezetekre, ezek 2-2 szervezet esetén fordultak elő.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a kutatás hozzájárult a témában született eredmények bővítéséhez és a már meglévő eredmények elmélyítéséhez, valamint rendszerezéséhez. Elmondhatjuk, hogy kutatásunk **újszerű eredményekre jutott**, és olyan **részletes elemzést** nyújt a társadalmi vállalkozások kettős elköteleződéséből származó feszültségekről, ami korábban nem volt fellelhető a hazai és/vagy nemzetközi szakirodalomban.

Azt mondhatjuk, hogy a feltárt feszültségek közül ugyan több fellelhető más kutatásokban, de (1) hasonló mélységű és szélességű feltárással (és modellalkotással) nem találkozunk a nemzetközi szakirodalomban sem, és (2) vannak olyan empirikus eredményeink is a társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségek vonatkozásában, amelyeket más kutatásokban nem tártak fel, vagy nem ilyen részletességgel és mélységgel (például a Támogatásoknak való kiszolgáltatottság alcsoport, Befektetők vonzása alcsoport, Árképzés alcsoport, Optimális méret alcsoport, Új technológiák és termékek bevezetése alcsoport, Szervezeti kultúra főcsoport)..

Fontos szólnunk a **kutatás korlátairól** is, melyek egy részére a dolgozat során is rávilágítottunk a kapcsolódó fejezetekben. Az elemzés során a kutatás korlátja, hogy az elemzést egy kutató végzi, ami kvalitatív kutatásoknál a kutatói szubjektivitáshoz vezethet, még ha ezt a témavezetői konzultációkkal igyekeztem is mérsékelni.

A kutatás másik korlátja a kétkörös mintavétel kapcsán merült fel. Habár az elemzés során törekedtünk a második körben készült interjúkat az első körben már elemzett interjúkból kapott eredményektől (Tóth és Repisky, 2022; Tóth et al., 2024) elvonatkoztatva elemezni, és az abból kapott modellt és az abban szereplő eredményeket

figyelmen kívül hagyni, azaz „tisztta lappal” kezdeni az elemzést, de saját megfigyelésünk alapján ezt nem minden esetben sikerült teljesen mértékben megvalósítani. Szándékunkon kívül is jelen volt egy prekonceptió a fejünkben, ami viszont torzíthatja a kapott eredményeket. Ennek csökkentése céljából az elemzést megelőzően tudatosan figyeltünk arra, hogy jó ideig ne olvassuk, ne vegyük elő a korábban kapott eredményeket tartalmazó tanulmányokat, modellt. De ennek ellenére elmondható, hogy a fejünkben már létező prekonceptió befolyásolhatta a kapott eredményeket.

Korlátnak tekinthetjük továbbá, hogy a disszertáció nem foglalkozott a környezeti és társadalmi szempontok ütközése kapcsán felmerülő lehetséges feszültségekre, melyek az interjúk során egy esetben rajzolódtak ki váratlan eredményként. Habár ez egy érdekes kutatási irányt mutathat a jövőre tekintve, jelen dolgozat csak a társadalmi és gazdasági célokkal kapcsolatos feszültségekre koncentrált.

Azt gondoljuk a kutatásunk **gyakorlati hasznossággal** bír és több **jövőbeli kutatási irányt** is meghatározhat. Elmondhatjuk, hogy hozzájárult a társadalmi vállalkozások mélyebb megértéséhez. A létrehozott modellünk alapját képezheti egy a hazai társadalmi vállalkozások működésére jellemző feszültségeket leíró, szélesebb körű empirián nyugvó elméletnek, vagy akár az ezzel kapcsolatos kvantitatív operacizálciónak. A társadalmi vállalkozásokban jelen levő feszültségek feltérképezése és jobb megértése segítheti a gyakorló társadalmi vállalkozók tudatosabb működését is. Valamint jelenlegi eredményeink alapját képezhetik egy a feszültségkezelési módszerek feltárását megcélzó kutatásnak is, mely nem csak a kutatók, de maguk a társadalmi vállalkozók számára is fontos tanulságokra világíthatnak rá. Ennek alapján pedig hasznos lehetne fejlesztési javaslatok megfogalmazása is, amelyek segítséget nyújthatnának a társadalmi vállalkozásoknak e téren. Továbbá, a létrehozott elmélet segíthet a döntéshozóknak is jobban megérteni a társadalmi vállalkozók fenntarthatósági kihívásait, és így hatékonyabban támogatni működésüket. Érdekes irány lehetne a társadalmi vállalkozói lét pozitívumainak feltárása is, amely rávilágít arra, hogy milyen előnyök származnak e szervezeti működésből, miért éri meg mégis társadalmi vállalkozást működtetni. Valamint a kutatás során feltárt feszültségek alapján az elmélet kiterjesztésére is kísérletet lehet tenni, például CSR tevékenységet folytató vállalkozásokban is jelen vannak-e ezek a feszültségek, esetleg csak társadalmi értékteremtést fontosabbnak tartó munkavállalókban is felmerülhetnek ilyen feszültségek, és ezeket miként lehetne kezelni a szervezetben.

7. Irodalomjegyzék

- Abu-Saifan, S. (2012): Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 23-27.o. <http://dx.doi.org/10.22215/timreview/523>
- Adam, S. (2018): Social and Solidarity Economy and the crisis: Challenges from the public policy perspective. *East West Journal of Economics and Business*, XXI, 1–2, 223-243. o.
- Agárdi, I. – Török, Á. (2020): Társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 51, 12, 2-16. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.01>
- Ágh, A. (2016): The decline of democracy in East-Central Europe: Hungary as the worst-case scenario. *Problems of Post-Communism*, 63, 5-6, 277–287. o. 10.1080/10758216.2015.1113383
- Alter, K. (2007): *Social enterprise typology*. Washington, DC: Virtue Ventures LLC.
- Alhaddi, H. (2015): Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1, 2, 6-10. o.
- Argyris, C. (1993): *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Austin, J.E. – SEKN Team (2004): *Social Partnering in Latin America*. Cambridge, Mass.: Harvard University.
- Austin, J. – Stevenson, H., – Wei-Skillern, J. (2006): Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22. o.
- Babbie, E. (2008): *The basics of social research*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth. Chicago.
- Bakonyi, Z. (2012): *Mire jó a szervezeti demokrácia? A korlátozott demokrácia modellje*. TDK dolgozat, BCE, Vezetés és szervezés, kontrolling szekció.
- Bals, L. – Tate, W. L. (2017): What Hybrid Business Models Can Teach Sustainable Supply Chain Management: The Role of Entrepreneurs' Social Identity and Social Capabilities. In: Brandenburg M., – Hahn G. J., – Rebs T. (eds): *Social and Environmental Dimensions of Organizations and Supply Chains*. Springer, Cham. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59587-0>

- Bacq, S. – Janssen, F. (2011): The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship - Regional Development*, 23, 5–6, 373–403. o.
- Bandura, A. (1993): Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist* 28 (2): 117-148.
http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Barraket, J. – Mason, C. – Blain, B. (2016): *Finding Australia's Social Enterprise, Sector 2016: Final Report*. Centre for Social Impact Swinburne, June, 2016
- Barros, F. D. – Fischmann, A. A. – Pacovi, G. T. (2023): Challenges and Tensions for the Management of Social Enterprises: Theoretical Bases and Opportunities for Advancing the Literature, *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18, 3, e03402, <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-035>
- Batory, A. (2016): Populists in government? Hungary's "system of national cooperation. *Democratization*, 23, 2, 283–303. o. DOI: 10.1080/13510347.2015.1076214
- Battilana, J. – Dorado, S. (2010): Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 6,
- Battilana, J. – Sengul, M. – Pache, A. – Model, J. (2014): Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58, 6, <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Baum, H. S. (1989): Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective. *Human Resource Management*, 28, 2, 191-206. o.
- Benke, M. (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. *Taylor*, 10, 1, 105-114. o.
- Bereczk, Á. – Bartha, Z. (2019): A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. *E-conom*, 8, 1, 102-107. o.
<https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>
- Bereczk, Á. – Kádárné Horváth, Á. – Péter, Zs. – Siposné Nándori, E. – Szegedi, K. (2018): Társadalmi vállalkozások az emberközpontúság kontextusában. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15, 1, 68–81. o.
- Bihary, B. (2017): A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecard-modell alkalmazásával. *E-CONOM*, 6, 1, 53-65. o.
- BIS Department for Businesses Innovation – Skolls (2011): *A Guide to Legal Forms for Social Enterprise*

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf.

Letöltve: 2017.10.25.11.30.

Blackburn, R. – Ram, M. (2006): Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship - Regional Development*, 18, 1, 73-89. o.

<http://dx.doi.org/10.1080/08985620500419566>

Borzaga, C. – Depedri, S. – Galera, G. (2012): Interpreting social enterprises. *São Paulo*, 47, 3, 398-409. o.

<https://doi.org/10.5700/rausp1046>

Borzaga, C. – Solari, L. (2004): Management challenges for social enterprises. In: C. Borzaga - J. Defourny (Eds.): *The Emergence of Social Enterprise*, Psychology Press.

<http://dx.doi.org/10.4324/9780203164679>

Borzaga, C. – Tortia, E. (2007): A szociális gazdaság szervezetei a vállalatelméletben. In: *Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében*. 6-45. o. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest

Bosma, N. – Schott, T. – Terjesen, S. – Kew, P. (2016): GEM Global Entrepreneurship Monitor – Special Topic Report: Social Entrepreneurship. <http://gemconsortium.org/report/49542> letöltve: 2018.01.25.

Bozsik, S. – Szemán, J. – Olajos, I. (2019): A társadalmi innováció finanszírozási és jogi problémáinak tükröződése a szociális szövetkezetek esetében egy kérdőíves felmérés alapján. *Mérleg és Kihívások" XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, 51-61. o.

Burawoy, M. (2011): A harmadik nagy átalakulás, avagy hogyan lehet Polányit átmenteni a jövőbe. *Eszmélet*, 23, 91, 93-110. o.

Campi, S. – Defourny, J. – Grégoire, O. (2006): Work integration social enterprises. Are they multiple-goal and multi-stakeholder organisations? In: Nyssens, M. (eds): *Social enterprise, At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, 2006, 3-25. o.

Carsrud, A. – Brännback, M. (2011): Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49, 1, 9-26. o.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>

- Chew, C. (2010): Strategic Positioning And Organizational Adaptation In Social Enterprise Subsidiaries Of Voluntary Organizations. *Public Management Review*, September, DOI: 10.1080/14719031003633961
- Cho, A. H. (2006): Politics, values and social entrepreneurship. A critical appraisal. In: Mair, J. – Robinson, J. – Hockerts, K. (eds.): *Social Entrepreneurship*, 34–56. o.
- Cieslik, K. (2018): The quandaries of social entrepreneurship studies – a discursive review of the discipline. *Review of Social Economy*, 76, 3, 352–376. o.
- Cornforth, C. (2020): The Governance of Hybrid Organisations. In: Billis, D. - Rochester, C. (eds.) (2020): *A Handbook of Hybrid Organisations*. Cheltenham: Edward Elgar
- Cornforth, C. (2014): Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10, 1, 3–20. o. <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Cretan, R. – Málovics, G. – Méreiné Berki, B. (2020): On the production and contestation of (internalized) stigma: urban Roma in segregated areas of Szeged”. *Geographica Pannonica*, 24, 4, 294–310. o. <https://doi.org/10.5937/gp24-28226>
- Crucke S. – Decramer A. (2016): The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. *Sustainability*, 8, 2, 161. o. doi:10.3390/su8020161 <http://www.mdpi.com/2071-1050/8/2/161/html>
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., - Gekas, G. (2011): Social Entrepreneurship: A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7, 1, 99–119. o.
- Csemáné Váradi, E. (2020): A gazdasági szereplők konfliktusai. *Magyar Jogász Egylet*, 4. különszám, 7–13. o.
- Csillag, S. – Toarniczky, A. – Primecz, H. (2018): Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49, 6, 33-45. o.
DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.04
- Csoba, J. – Frey, M. – G. Fekete, É. – Lévai, M. – Soltész, A. (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
- DeCharms, R. – Muir, M. S. (1978): Motivation: social approaches. *Annual Review of Psychology*, 29, 1, 91-113. o.
- Dajnoki, K. (2011): Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben, *Act Sci Soc*, 34, 85–93. o.

- Dajnoki, K. – Ujhelyi, M. – Filep, R. (2021): Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján. *Studia Mundi–Economica*, 8, 2, 2-12. o.
- Deák, C. (2012). Svédcsavar, avagy a gazdasági és társadalmi értékek közti egyensúlyozás. *Magyar minőség*, 21, 11, 20-26. o.
- Dart, R. – Clow, E. – Armstrong, A. (2010): Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 6, 3, 186–193. o.
<https://doi.org/10.1108/17508611011088869>
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000): The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11, 4, 227-268. o.
- Dees, J. G. (2001): The Meaning of „Social Entrepreneurship”.
<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> Letöltve: 2017.12.05.
- Dees, J. G. – Anderson, B. B. (2003): Forprofit Social Ventures. In: M. L. Kourlisky - W. B. Walstad (Eds.): *Social Entrepreneurship*. Senate Hall Academic Publishing
- Dees, J. G. – Anderson, B. B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: R. Mosher-Williams (Eds.): *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)
- Defourny, J. – Hulgard, L. - Pestoff, V. (2012): *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge.
- Defourny, J. – Kim, S.-Y. (2011): Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: a Cross-Country Analysis, *Social Enterprise Journal*, 7, 1, 86-111. o.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2006): Defininf social enterprise. In: Nyssens, M. (Eds.): *Social enterprise, At the crossroads of market, public policies and civil society*, Routledge, 2006, 3-25. o.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2010a): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 1, 32-53. o.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2010b): Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 3, 231-242. o.
<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>

- Defourny, J. – Nyssens, M. (2012): The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES European Research Network*, Work Package no. 12, 3
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2017): Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28, 2469–2497. o. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Doeringer, M. F (2009): Fostering Social Enterprise: A Historical and International Analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 20, 291 - 329. o.
- Doherty, B. – Haugh, H. – Lyon, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. o. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dorado, S. (2006): Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creations, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship* 319–343. o.
- Douglas, E. – Prentice, C. (2019): Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis, *Journal of Business Research*, 99, 69-79. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>
- Ebrahim, I. – Battilana, J. – Johanna Mair, J. (2014): The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. o. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.
- Elfving, J. – Brännback, M. – Carsrud, A. (2009): Toward a contextual model of entrepreneurial intentions. In: *Understanding the entrepreneurial mind*. Springer, New York, 23-33, o.
- Európai Bizottság (European Commission) (2013): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Hungary*. ICF Consulting Services. file:///C:/Users/Janka/Downloads/SE-mapping_country-report-Hungary.pdf
Letöltve: 2017.12.09.
- European Commission (2024): Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en Letöltve: 2025.07.30.
- Evan, W.M. – Freeman, R.E. (1993): A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Beauchamp, T. – Bowie, N. (Eds.): *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- G. Fekete, É. – Solymári, G. (2004): A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 1, 32-78. o.
- G. Fekete, É. – Bereczk, Á. – Kádárné Horváth, Á. – Kiss, J. – Péter, Zs. – Siposné Nándori, E. – Szegedi, K. (2017a): *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc
- G. Fekete, É. – Hubai, L. – Kiss, J. – Mihály, M. (2017b): *Social Enterprise in Hungary*. ICSEM Working Papers. No. 47. Liège: International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- G. Fekete, É. – Hubai, L. – Kiss, J. – Mihály, M. (2021): *Social Enterprise in Hungary. Concepts, Models and Institutions*, In: Defourny, J. – Nyssens, M. (Eds.): *Social Enterprise in Central and Eastern Europe*. Theory, Models and Practice. Routledge, New York, 84–101. o. <https://doi.org/10.4324/9780429324529-7>
- Germak, A. J. – Robinson, J. A. (2014): Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 1, 5-21. o.
- Gerő, M. – Fejős, A. – Kerényi, S. – Szikra, D. (2023): From Exclusion to Co-Optation: Political Opportunity Structures and Civil Society Responses in De-Democratising Hungary. *Politics and Governance*, 11, 1, 16–27. o.
doi: <https://doi.org/10.17645/pag.v11i1.5883>
- Gidron, B. (2010): Third Sector. In: *International Encyclopedia of Civil Society*. 1550–1553 o.. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_48
- Grzebalska, W. – Pető, A. (2018): The gendered modus operandi of the illiberal transformation in Hungary and Poland. *Women's Studies International Forum*, 68, 164-172. o. ISSN 0277-5395, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2017.12.001>.
- Gubik, A. S. – Farkas Sz. (2013): Vállalkozói attitűdök kutatása egyetemi-főiskolai hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 5-17. o.
- Gubik, A. S. – Farkas Sz. (2016): A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47, 3, 46-55. o.

- Gubik, A. S. – Farkas Sz. – Kása R. (2018): A tervezett magatartás elméletének alkalmazása a vállalkozói hajlandóság alakulásának magyarázatára. *Közgazdasági Szemle*, 65, 1, 74-101. o.
- Györi, Zs. (2012): Ökológiailag-orientált vállalkozások Magyarországon. In: *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 73-89. o.
- Hahn, T. – Figge, F. – Pinkse, J. – Preuss, L. (2010): Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19, 4, 217–229. o. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hahn, T. – Pinkse, J. – Preuss, L. – Figge, F. (2015): Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 2, 297–316. o.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Haigh, N. – Hoffman A. (2014): The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization - Environment*, 27, 3, 223-241. o.
- Hajdu, G. – Hajdu, T. (2011): Elégedettség és relatív jövedelem: a referenciacsoport összetételének hatása az információs és státuszhatás erősségére. *Szociológiai Szemle*, 21, 3, 83-106. o.
- Holicza, P. (2016): A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, 147-162. o.
- Hubai, L. (2007): Beágyazott dilemma: A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 20-40. o.
- Hubai, L. (2019): A társadalmi vállalkozások fejlesztésének lehetőségei Magyarországon – Különös tekintettel a társadalmi hatás mérésére. *Doktori-értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Huybrechts, B. (2010): The governance of fair trade social enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal*, 6, 2, 110-124. o.
- Jenner, P. (2016): Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, 12, 1, 42–60. o.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2014-0042>
- Imreh-Tóth, M. – Bajmócy, Z. – Imreh, Sz. (2013): Vállalkozó hallgatók – Valóban reális jövőkép a vállalkozóvá válás? *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 51-63. o.

- Jay, J (2012): Navigating Paradox as Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*. 56. 10.5465/amj.2010.0772.
- Kabanda, G. (2019): Study on “Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity’s Most Pressing Needs” by Muhammad Yunus. *Asioan Journal and Management, Engineering and Computer Sciences*, 4, 1, 36-43. o.
- Kaptein, M. – Wempe, J. (2001): Sustainability Management. *Journal of Corporate Citizenship*. 2001. 10.9774/GLEAF.4700.2001.su.00011.
- Kania, J. – Kramer, M. (2011): Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9, 1, 36–41. o.
- Kerlin, J. A. (2009): *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Kibler, E. – Wincent, J. – Kautonen, T. – Cacciotti, G. – Obschonka, M. (2019): Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34, 4, 608-624. o.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>.
- Kiss, J. (2024): Társadalmi vállalkozások Magyarországon: a kutatásokból kirajzolódó kép. *Civil Szemle*, 21, 4, 51-69. o. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.3>
- Kiss, J. – Mihály, M. (2019a): Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés. Projekt jelentés. Publications Office of the European Union.
- Kiss J. – Mihály M. (2019b): Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21131&langId=en> Letöltve: 2023. 08. 06.
- Kiss, J. – Mihály. M. (2020): A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat: Társadalomelméleti folyóirat*, 27, 299-324. o. ISSN 1585-0560 (nyomtatott); 2498-9347 (elektronikus)
- Kiss, J. – Primecz, H. – Toarniczky, A. (2020): Patterns of inclusion: social enterprises targeting different vulnerable social groups in Hungary. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-23. o. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1806101>
- Kiss, J. – Primecz, H. – Toarniczky, A. (2022): Patterns of Inclusion: Social Enterprises Targeting Different Vulnerable Social Groups in Hungary. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13, 3, 408-430. o. DOI: 10.1080/19420676.2020.1806101

- Knox, B. (2020): Employee Volunteer Programs are Associated with Firm-Level Benefits and CEO Incentives: Data on the Ethical Dilemma of Corporate Social Responsibility Activities. *Journal of Business Ethics*, 162. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4005-0>.
- Koltai, J. P. – Szalka É. (2013): A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 71-79. o.
- Krátki, N. – Kiss, J. (2021): Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52, 1, 2-12. o.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Krátki, N. (2022): A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatai és eszközei. *Budapest Management Review*, 53, 6, 52–64. o.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.05>
- Kriskó, E. (2019): Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása. In: Á. Jenei (Eds.): *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*, Nemzeti Közszerológati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet
- Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lang, J. W. B. – Fries, S. (2006): A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale: Psychometric properties in German-speaking samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 216-224. o.
- Laville, J-L. (2003): A New European Socioeconomic Perspective. *Review of Social Economy*, 61:3, 389-405. o. DOI: 10.1080/0034676032000115831
- Lizuka, E. S. – Varela, C. A. – Larroude, E. R. A. (2015): Social business dilemmas in Brazil: Rede asta case. *São Paulo*, 55, 4, 385-396. o. DOI: 10.1590/S0034-759020150403
- Locke, E. A. – Baum, J. R. (2007): Entrepreneurial motivation. In: Baum, J. R. – Frese, M. – Baron, R. A. (Eds.): *The psychology of entrepreneurship*, Psychology Press, New York, 93-112. o.
- Lüscher, L., – Lewis, M. (2008): Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 2, 221–240. o.
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Maehr, M. L. – Sjogren, D. D. (1971): Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? *Review of Educational Research*, 41, 2, 143-161. o.

- Mair, J. – Reischauer, G. (2017): Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 11-20. o. ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.023>.
- Málovics, Gy. (2009): A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata. *Doktori értekezés*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola
- Márkus, G. – Rideg, A. (2021): Understanding the connection between SMEs' competitiveness and cash flow generation: an empirical analysis from Hungary", *Competitiveness Review*, 31, 3, 397–419. o. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0019>
- Marosi, I. T. B. (2015): Családi vállalkozás háttérrel rendelkező pályakezdők karrierterveinek és motivációinak összefüggései. *Taylor*, 7, 3-4, 295-302. o.
- Mason, C., – Doherty, B. (2016): A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *J Bus Ethics*, 136, 451–469. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton University Press, Princeton.
- McDevitt, R., – Giapponi, C., – Tromley, C. (2007): A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *J Bus Ethics*, 73, 219–229. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9202-6>
- Méreiné Berki, B. – Málovics, Gy. – Mihály, M. (2022): Rendszerszintű átalakulás helyett szakpolitikai reform? – A részvételi akciókutatás társadalmat átalakító ereje és annak korlátai egy megyei jogú város deszegregációs szakpolitikájának tapasztalatain keresztül, *Kovács*, 1-31. o. DOI <https://doi.org/10.14267/kov.2022e1>
- Mihály, M. (2017): Mit értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 101-115. o.
- Miller, T. L. – Grimes, M. G. – McMullen, J. S. – Vogus, T. J. (2012): Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37, 4, 616-640. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Miller, E. (2009): Solidarity Economy: Key Concepts and Issues. In: Kawano, E. – Masterson, T. N. – Teller-Elsberg, J. (Eds.): *Solidarity economy I. Building alternatives for people and planet; papers and reports from the 2009 U.S. Forum on the Solidarity Economy*. Amherst, MA: Center for Popular Economics, 1–12. o.

- Mike, A. (2006): Towards market or state? Tensions and opportunities in the evolutionary path of three UK social enterprises. In: Nyssens M. (Eds): *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policy and civil society*. Routledge, 259-271. o.
- Moss, T. W. – Short, J. C. – Payne, G. T., -- Lumpkin, G. T. (2011): Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 4, 805–830. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Nicholls, A. (2006): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Nyikos, Gy. – Béres, A. – Laposa, T. – Závecz, G. (2020a): Do financial instruments or grants have a bigger effect on SMEs' access to finance? Evidence from Hungary. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12, 5, 667–685. o. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2019-0139>
- Nyikos, Gy. – Béres, A. – Laposa, T. (2020b): Micro-economic effects of public funds on enterprises in Hungary. *Regional Studies, Regional Science*, 7, 1, 346–361. o. DOI: [10.1080/21681376.2020.1805351](https://doi.org/10.1080/21681376.2020.1805351)
- Comelius, N. – Todres, M. – Janjuha-Jivraj, S. – Woods, A. – Wallace, J. (2008): Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise, *Journal of Business Ethics*, 81, 355–370. o.
- Pache, A. – Santos, F. (2013): Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56, 4, 972-1001. o.
- Pajor, G. (2015): Gyorsabban, magasabbra, bátrabban – De hogyan? – Teljesítménymotiváció iskolai környezetben. *Iskolapszichológia Füzetek*, 34, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest.
- Pardee, R. L. (1990): Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>, Letöltve: 2018. 02. 21.
- Pataki, Gy. – Szántó, R. (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, 42, 12, 2-12. o. DOI 10.14267/VEZTUD.2011.12.01
- Péter, Z. (2018): A társadalmi vállalkozások és tevékenységeik ismertsége, illetve az előttük álló feladatok egy kérdőíves felmérés eredményei alapján. *Közép-Európai Közlemények*, 11, 2, 124-132. o.

- Petheő, A. (2009): A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl: a szociális vállalkozás. *Doktori értekezés*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Primecz, H., – Kiss, J., – Toarniczky, A. (2019): Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50, 10, 61-73. o.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Primecz, H. – Kiss, J. – Toarniczky, A. (2021): Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál – Fókuszban a romákat, a nőket és a fogyatékkal élő embereket támogató szervezetek. *Kövász*, 25, 1-4, 1-26. o.
DOI 10.14267/kov.2021e2
- Póla, P. – Finta, I. (2020): Szociális szövetkezetek periférikus térségekben – a sikeres működés feltételei és akadályai. *Tér és Társadalom*, 34, 3, 142–169. o.
doi: 10.17649/TET.34.3.3283.
- Poole, M. S. – Van de Ven, A. H. (1989): Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14, 4, 562-578. o.
- Putzer, P., – Bányai, E. (2019): A CSR egyik lehetséges jövője, a társadalmi vállalkozó és a társadalmi vállalkozói attitűd mérése. *Marketing - Menedzsment*, 53, 15-25. o.
<https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.EMOK.02>
- Renko, M. (2012): Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 37, 5, 1045-1069. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>
- Raffaelli, P. (2017): Social and Solidarity Economy in a Neoliberal Context: Transformative or Palliative? The Case of an Argentinean Worker Cooperative. *Journal of Economics & Development*, 5, 1, 33–53. o.
- Raffay, Á. – Steinbachné Hajmász, Gy. (2021): A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52, 4, 32-47. o. ISSN 0133-0179
- Ramlall, S. (2004): A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 1/2, 52-63. o.
- Reisinger, A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 41-50. o.
- Renko, M. (2013): Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 37, 5, 1045-1069. o.

- Repisky, M., – Tóth, J. (2019): Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50, 3, 11-24. o.
DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Repisky, M., – Tóth, J. (2023): The motivation structure of social entrepreneurs and its analysis from the perspective of self-determination theory. *Deturope: The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 15, 3, 4-31. o.
- Richbell, S. – Szerb, L. – Vitai, Z. (2010): HRM in the Hungarian SME sector, *Employee Relations*, 32, 3, 262-280. o. <https://doi.org/10.1108/01425451011038799>
- Rittel, H. W. J. – Webber, M. M. (1973): Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 2, 155–169. o.
- Robichaud, Y. – McGraw, E. – Alain, R. (2001): Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of developmental entrepreneurship*, 6, 2, 189-202. o.
- Roh, T. H. (2016): The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502-511. o.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>
- Rosa, P. J. – Kodithuwakku, S. – Balunywa, W. (2006): Entrepreneurial Motivation in Developing Countries: What does “Necessity” and “Opportunity” Entrepreneurship Really Mean?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26, 20, 4.
- 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, 68-78. o.
- Sastre -Castillo, M. S. – Peris-Ortiz, M., – Danvila-Del Valle, I. (2015): What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? *Nonprofit Management - Leadership*, 25, 4, 349-369. o.
<https://doi.org/10.1002/nml.21138>
- SEFORIS kutatási konzorcium (2016): Országjelentés, Magyarország. A magyarországi társadalmi vállalkozásokat bemutató első elemzés és leírás.
<http://www.seforis.eu/hungary>. Letöltve: 2018.01.26.
- SELUSI Research Consortium. (2010): *Social Entrepreneurs as "Lead Users" for Service Innovation: Personalized feedback report – Hungary dataset*. Brussels: European Commission
- Sharir, M. – Lerner, M. (2006): Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41, 1, 6-20. o.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>.

- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Springer.
- Sherman, C. L. – Randall, C. – Kauanui, S. K. (2016): Are you happy yet? Entrepreneurs' subjective well-being. *Journal of management, spirituality & religion*, 13, 1, 7-23 o.
- Siegner, M. – Pinkse, J. – Panwar, R. (2018): Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324. o.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>.
- Siltaloppi, J. – Rajala, R. – Hietala, H. (2020): Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *J Bus Ethics*
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Silmimaa, T. – Hekkala, R. – Pekkola, S. (2015): *Paradoxes in the Development of a Business Critical Information System*. PACIS 2015 Proceedings. 50.
<https://aisel.aisnet.org/pacis2015/50>
- Sivathanu, B. – Bhise, P. (2013): Challenges for Social Entrepreneurship. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management* (Special Issue for National Conference on Recent Advances in Technology and Management for Intergrated Growth).
- Smith, W. K. – Besharov, M. L. – Wessels, A., – Chertok, M. (2012): A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Managemeni Learning - Education*, 11, 3, 463-478. o.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.14932abstract>
- Smith, W. K. – Besharov, M. L. (2017): Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64, 1, 1-44. o.
- Smith, W. K. – Lewis, M. W. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403. o.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K. – Gonin, M. – Besharov, M. L. (2013): Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23, 3, 407-442. o.

<https://doi.org/10.5840/beq201323327>

- Spear, R. – Bidet, E. (2005): Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 2, 196-231. o.
- Spear, R. – Cornforth, C. – Aiken, M. (2007): *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*. National Council for Voluntary Organisations, UK.
- Szemán, J. (2017): Szociális szövetkezetek gazdálkodásának jellegzetességei. *Pénzügy-számvitel füzetek*, 3. 48-69. o.
- Szent-Iványi, B. – Lightfoot, S. (2016): Determinants of civil society influence: The case of international development and humanitarian NGOs in the Czech Republic and Hungary. *Comp Eur Polit*, 14, 761–780. o. <https://doi.org/10.1057/cep.2014.50>
- Szerb, L. – Lukovszki, L. (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján - Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44, 7-8, 30-40. o.
- Szerb, L. – Petheő, A. (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, 92, 1, 5-32. o.
- Szücsné Markovics, K. (2015): A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei. In: Ferencz Á. (2015): *II. Gazdálkodás és menedzsment tudományos konferencia, II. kötet, „a vidék él és élni akar”*
- Szücsné Markovics, K., – Sasvári, P. L. (2015): A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre. *Észak–Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12, 2, 83–93. o.
- Takács, S. (2021a): A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 52, 2, 31-44. o.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>
- Takács, S. (2021b): Managing the Flow Experience-The Dilemmas of Participatory Governance in Hungarian Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-30. o.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1874487>
- Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója (2025): Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor: Magyarország 2023–2024 országjelentés. Budapest: TVMK / Euclid Network

- Tokár-Szadai, Ágnes (2021): Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-Magyarországi Stratégiai füzetek*, 18, 1, 98-109. o. DOI: <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.24>
- Tóth, G. (2007): *A Valóban Felelős Vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, KÖVET-INEM Hungária.
- Tóth, L. – Varga, É. – Varga, P. (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*. NESsT EUROPE Nonprofit Kft.
- Tóth, J. – Repisky, M. (2022): Kettős elköteleződésből fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások körében. *Vezetéstudomány*, 53, 8-9, 14-29. o. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/809>
- Tóth, J. – Repisky, M. – Málovics, Gy. (2024): Tensions rooted in the dual commitment of social enterprises operating in a less developed region of Hungary. *Social Enterprise Journal*, 20, 4, 540-565. o. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2023-0052>
- Török, A. (2000): Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. Az alkalmazott üzleti etika néhány elméleti és módszertani kérdése. *Közgazdasági szemle*, 47, 918-931. o.
- Török, Á. – Agárdi, I. (2020): Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51, 4, 74-84. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>
- Van Cranenburgh, K. C., – Arenas, D. (2014): Strategic and Moral Dilemmas of Corporate Philanthropy in Developing Countries: Heineken in Sub-Saharan Africa. *J Bus Ethics* 122, 523–536. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1776-1>
- Van Ryzin, G. G. – Grossman, S. – DiPadova-Stock, L. – Bergud, E. (2009): Portrait of the Social Entrepreneur: Statistical Evidence from a US Panel. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20, 2, 120-140. o.
- Varga, É. (2015): *A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája*, <http://www.nesst.org/wpcontent/uploads/2014/05/A-társadalmi-vállalkozások-Ökoszisztémája.pdf>, Letöltés ideje: 2017.09.26
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.
- Willburn, K. – Willburn, R. (2014): The double bottom line: Profit and social benefit, *Business Horizons*, Volume 57, Issue 1, January–February 2014, 11-20. o.

- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? Ivey Business Journal, March/April, 1-5.
- Yitshaki, R – Kropp, F. (2016): Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54, 2, 546-565. o.
<http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12157>
- Young, D. R. – Salamon, L. M. (2002): Commercialization, social ventures, and forprofit competition. In L. M. Salamon (Eds.): *The State of Nonprofit America*, Washington, DC: Brookings Institution Press, 423-446. o.
- Yunus, M. (2006): Nobel Laureate acceptance speech. Oslo. December 10.
http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html.
- Young, D.R. – Kerlin, J.A. – Teasdale, S. – Soh, J. (2012): The Dynamics and Long Term Stability of Social Enterprise. In: Kickul J. – Bacq S. (Eds.): *Patterns in Social Entrepreneurship Research*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Zahra, S. A. – Gedajlovic, E. – Neubaum, O. D. – Shulman, J. M. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532. o.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>