

Tóth Janka

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

Doktori értekezés tézisei

Szeged, 2025

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

**A KETTŐS ELKÖTELEZŐDÉSŐL SZÁRMAZÓ
FESZÜLTSEGEK A TÁRSADALMI ÁLLALKOZÁSOK
MŰKÖDÉSÉBEN**

Doktori értekezés tézisei **Témavezető:**

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

1. A téma aktualitása és megjelölése

Napjaink társadalmi problémáinak megoldásához és enyhítéséhez járulhatnak hozzá a társadalmi vállalkozások, amelyek hozzájárulhatnak az uralkodó társadalmi és gazdasági rendszerek átalakulásához és „emberközpontúbbá” tételéhez, és ennek kapcsán 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.

A **társadalmi vállalkozások** olyan szervezetek, amelyek egyszerre bírnak társadalmi célokkal és törekednek a gazdasági önfenntartás elérésére (Siegener et al., 2018). A társadalmi vállalkozások célrendszere tehát 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 modellt, ahol az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak ellentmondanak (Mason és Doherty, 2016; Jenner, 2016; Primecz et al., 2021; Smith et al., 2013). 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** (Mason és Doherty, 2016; Sastre-Castillo et al., 2015) és hazánkban is egyre nagyobb kutatói figyelmet kap a témakör (Bereczk - Bartha, 2019; Kiss et al., 2020; Krátki - Kiss, 2021; Primecz et al., 2021). A társadalmi vállalkozások

meghatározásával és általános megértésével (Borzaga et al., 2012; Dess - Anderson, 2003, 2006; Defourny - Nyssens, 2010a, 2010b; Mihály, 2017), 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; Jenner, 2016; Tóth et al., 2011) számos empirikus kutatás foglalkozott.

Elmondható azonban, hogy **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). 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.

A disszertáció célja hozzájárulni e bemutatott, kevésbé kutatott társadalmi vállalkozókra jellemző jelenség jobb megértéséhez, illetve a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó hazai empirikus eredmények bővítéséhez.

2. A dolgozat célja és felépítése

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.

A dolgozat felépítését tekintve, először megkíséreltük meghatározni, **mit értünk társadalmi vállalkozás alatt**. Rávilágítottunk, hogy a szakirodalomban számos egymástól eltérő definíció létezik. Megkíséreltük bemutatni az azok közötti a hasonlóságokat, valamint különbségeket is. Ezt követően a jobb megértés érdekében kísérletet tettünk a **szervezetek szektorok szerinti elhelyezésére**, majd **tipizálására**. Bemutattuk a koncepció **kialakult narratíváit** (értelmezéseit) is. Ezt követően körbejártuk a társadalmi vállalkozások **történetét a világban és hazánkban**, majd bemutattuk a **hazai társadalmi vállalkozások főbb jellemzőit**.

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

A szakirodalmi áttekintést követően ismertettük a kutatás **módszertanát**. Megfogalmaztuk a kutatási kérdést, az alkalmazott

módszertant, meghatároztuk a munkadefiníciókat, bemutattuk az adatgyűjtés menetét, a minta főbb jellemzőit, valamint az elemzés menetét is. Ezt követően ismertettük az **eredményeket**, kitérve és reflektálva a kapcsolódó kutatások eredményeire. A disszertációt **összegzéssel** zártuk, ahol a fő **következtetések (tézisek)** megfogalmazása mellett kitértünk a kutatás újdonságtartalmára, korlátjaira és a lehetséges jövőbeli kutatási irányokra is.

3. A kutatás módszertana

A **munkadefiníciók meghatározása** kapcsán elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások terminus inkább keretrendszer, mintsem pontosan lehatárolható szervezeti forma, ezért az, hogy pontosan mi számít társadalmi vállalkozásnak, nehezen meghatározható. A társadalmi vállalkozások egységes meghatározásának hiánya különösen problematikus a kutatás operacionalizálási fázisában.

Jelen dolgozat során **társadalmi vállalkozásoknak tekintjük** azokat a vállalkozásokat, melyeknek *„a nonprofit szervezetekhez hasonlóan elsődleges céljuk társadalmi küldetésük megvalósítása, de a for-profit 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 társadalmivállalkozás-definíció, ami kellőképpen nyitott, így nem korlátozza a kutatás feltáró jellegét, de annak megfelelő keretet biztosít. A fogalmi meghatározással kapcsolatos nehézségek kezelése céljából a választott munkadefiníciót megvizsgáltuk a Bosma és szertótársai (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. Ezek az (1) profitelosztás kérdése, (2) innovativitás kérdése, (3) gazdasági kockázat mértéke és (4) demokratikus döntéshozatal” kérdése. Azonban állást foglal a (5) 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). Az pedig, hogy munkadefiníciónk 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).

A kutatás során alkalmazni kívánt **módszerként a félig strukturált egyéni mélyinterjú** módszerét választottuk. 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

menyisége, ezért a 21. interjú végeztével megállapítottuk – habár ebben sosem lehetünk egész biztosak –, hogy elértük a telítettségi pontot, illetve annak közelében járunk, ezért a további interjúk felvétele érdemben már nem járulna hozzá a kutatás minőségének javításához.

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 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.

4. Empirikus eredmények, tézisek

A következőkben a fő empirikus eredményeket és téziseket mutatjuk be.

1. tétel: (gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága): Számos nemzetközi (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013) és néhány hazai (Primecz et al., 2021) tanulmány is rámutat arra, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző gazdasági és társadalmi célok egymással gyakran ellentétes irányúak, és egymásnak ellentmondanak. Ezt megerősítve, az interjúk során kirajzolódott a **gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága.**

2. tétel (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 (Battilana 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”) jelenséget is, amikor a vállalkozás olyannyira a társadalmi céljai elérésére fókuszál, hogy pénzügyileg fenntarthatatlanná válik.

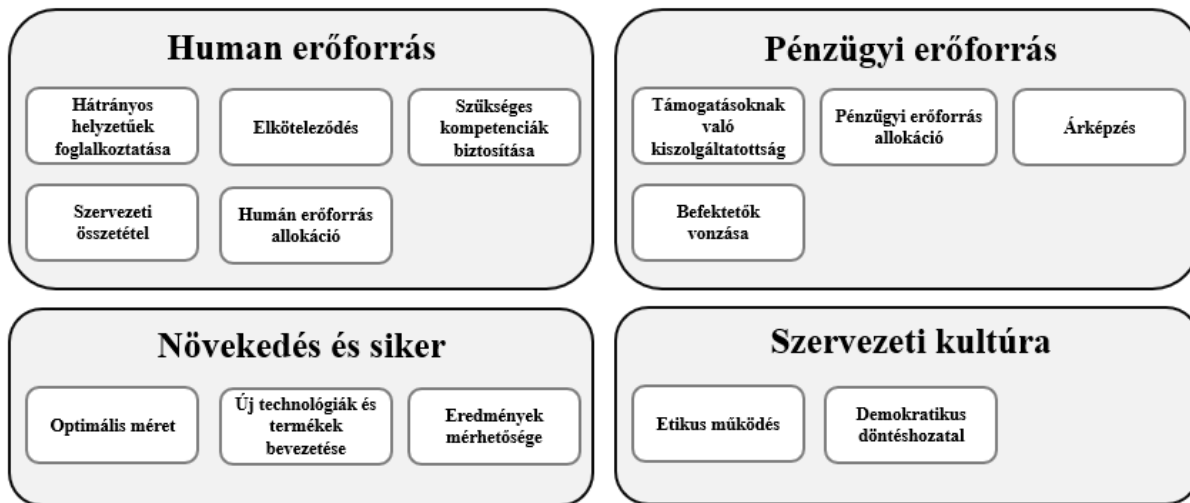
3. tézis (feszültségek jelenléte a kettős elköteleződés nyomán): Kapcsolódó nemzetközi kutatások megállapították, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződés nyomán feszültségek merülhetnek fel (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014, Smith et al., 2013). Hazai viszonylatban is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

4. tézis (kettős elköteleződésből származó feszültségeket tartalmazó és rendszerező modell): Végezetül az utolsó tézis, a **kutatás fő eredménye** a hazai társadalmi vállalkozásokra jellemző, a kettős elköteleződés nyomán felmerülő **feszültségeket, azok lehetséges csoportosítását bemutató modell** (1. ábra). A kutatás során a felmerülő feszültségeket 4 főcsoportba, azon belül pedig 14 alcsoportba soroltuk.

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.

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



Forrás: saját szerkesztés

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 munkaintegrációs társadalmi vállalkozások (work integration social enterprises – WISE) 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. A következőkben bemutatjuk a feltárt feszültség csoportokat.

Az első főcsoport a **Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek** csoportja, ami alatt markánsan jelent meg a **Hátrányos helyzetűek alkalmazása** alcsoport, lévén e munkavállalók **kevésbé képesek a hatékony munkavégzésre**, ami sok esetben hátráltathatja a gazdasági célok elérését. A hátrányos helyzetűek által előállított **termék/szolgáltatás minősége** vonatkozásában: azonos képességek hiányában a hátrányos helyzetű munkavállalók nem minden esetben képesek a nem hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztató versenytársakéhoz hasonló minőségű termék/szolgáltatás előállítására. Emellett a hátrányos helyzetűek alkalmazása során **gyakran érzékenyebb, elfogadóbb attitűdre** van szükség, mint nem hátrányos helyzetű társaik esetén, és **nem minden típusú és mértékű hátrányos helyzet integrálható** egy szervezet működésébe. A **hátrányos helyzetűek alkalmazása előítéleteket** szülhet, és esetükben **magas lehet a fluktuáció**.

A Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek második alcsoportja az **Elköteleződés**: az alkalmazottak és érintettek **különböző mértékben köteleződnek el a gazdasági és társadalmi célok mellett**. Eltérő elvárások, preferenciák alakulhatnak ki a **munkarendet** illetően, illetve a **kifizetésekkel kapcsolatos rugalmasság** kapcsán is. 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, így felmerül annak a kérdése is, hogy az anyagiakon kívül miként ösztönözhetőek a munkavállalók. Emellett a társadalmi vállalkozások jellemzően erősen alapoznak az **önkéntes alapon végzett munkára**, ugyanakkor 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. A **gazdasági kompetenciák hiánya** markánsabban jelentkezett a vizsgált vállalkozások esetén, és ugyan kevesebbszer, de a **társadalmi kompetenciák hiánya** is megjelent. Feszültséget szülhet, hogy milyen tudással rendelkező munkavállalókat alkalmazzon a vállalkozás a sikeres működés érdekében, a **kiválasztással** kapcsolatos feszültségek pedig azért jelentkeznek, mert a kiválasztás gyakorlata olyan társadalmi érdekek vezérelte folyamat, ami gazdasági szempontból nem minden esetben eredményez előnyös döntést

A humán erőforrások főcsoport negyedik alcsoportja a **Szervezeti összetétellel** kapcsolatos feszültségek. Az **érintettek aránya és összetétele** a szervezeten belül is feszültségek forrása lehet: a 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. A szervezet működését az szolgálja, ha minél diverzebb a munkavállalók összetétele, és nem előnyös a hasonló problémával küzdők magas aránya. Ugyanakkor, habár célként jelenik meg az emberek minél szélesebb körének segítése, a többféle hátránnyal küzdő munkavállalók integrálása nehézségekkel teli. A hazánkban kifejezetten a társadalmi

vállalkozásoknak létrehozott **szociális szövetkezet szervezeti forma** tagságra vonatkozó követelményei (kötelező önkormányzati tagság) is feszültségek forrásai lehetnek.

A Humán erőforrások csoport utolsó alcsoportjában a **Humán erőforrás allokációval** 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 főcsoport a **Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek** csoportja. Első alcsoport ezen belül a **Támogatásoknak való kiszolgáltatottság**, ami meghatározó feszültségnek bizonyult. A vállalkozás társadalmi szerepvállalása növekedésével a **külső erőforrásoknak való kiszolgáltatottság** is nőhet és megjelenhet a támogatásoktól való függőség. A pályázati elvárások által megfogalmazott önfenntartási elvárás **irreálisnak tűnik** a vállalt társadalmi célok mellett, ami különösen nagy nehézséget jelent a támogatási időszak lejártakor. Emellett, 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: a vállalkozás minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalással bír, annál nehezebb a befektetők vonzása. A befektetők elérése érdekében tehát, a társadalmi szerepvállalás csökkentésére lehet szükség, dilemma elé állítva ezzel a vállalkozókat.

Az **Árképzéssel** kapcsolatos feszültségek abból fakadnak, hogy a társadalmi vállalkozások társadalmi szerepvállalásuk okán sok esetben csak jóval nagyobb költségráfordítással képesek termelni/szolgáltatni, mint versenytársaik. Feszültségeket okozhat

továbbá az **árak differenciálása** is, azaz annak meghatározása, kinek milyen áron értékesítsék a termékeket/szolgáltatásokat, lévén e vállalkozások – társadalmi vállalásuknak megfelelően -, bizonyos csoportoknak ingyen, vagy kedvezményes áron biztosíthatnak bizonyos szolgáltatásokat/termékeket, míg másik ugyanazért piaci árat fizetnek. a pályázati források, bár az induláshoz nagy segítséget nyújtanak, az árképzést megnehezíthetik. Végül dilemmaként merül fel, hogy meghatározzák-e az árakat, vagy adomány formájában kérjenek érte a vásárló által meghatározott összeget.

Az **Erőforrás allokációval** kapcsolatos feszültségek abból a dilemmából erednek, hogy a vállalkozás a bevételeket **gazdasági, vagy társadalmi célokra fordítsa**. A vizsgált vállalkozások esetén a „küldetés-eltérülés” és „bevétel-eltérülés” helyzetek kockázatai is megjelentek. A pénzügyi erőforrások allokációjával kapcsolatos dilemmák **érzelmileg is igen megterhelőek lehetnek**.

A harmadik főcsoport a **Növekedés és siker kapcsán felmerülő feszültségeket** tartalmazza. Az **Optimális mérettel** kapcsolatos feszültségek abból fakadnak, hogy bár a gazdasági láb erősítése a fennmaradás feltétele, **a túlzott mértékű növekedés nem kívánatos**, mert az a társadalmi célok ellen hathat. A méret növekedése ugyanis a társadalmi célok megvalósulásához nem feltétlen járul hozzá, sőt, akár ez ellen is hathat. A növekedés elleni érvként jelenik meg az is, hogy az **veszélyeztetheti a kialakult közösség működését**. Ugyanakkor a **növekedés hozzájárulhat a vallott eszmék és értékek elterjedéséhez**, illetve **hozzáférést jelenthetne** olyan politikai és gazdasági **érdekkörökhöz**, ami ugyan segítheti a vállalkozás fennmaradását, de ellentmondásos és a vallott értékekkel ellentétes lehet.

Az **Új technológiák és termékek bevezetésével** kapcsolatos feszültségeket egyrészt abból fakadnak, hogy habár az új technológiák bevezetése növeli a hatékonyságot, hátráltathatja a társadalmi célok

megvalósulását. A társadalmi célok azt kívánják, hogy a folyamatok gépesítése helyett minél több embert foglalkoztasson a vállalkozás, hogy azzal alkalmazáson minél több embernek segíthessen. A termékek előállításának költségei ugyanakkor így magasabbak lesznek, csökkentve ezzel a hatékonyságot és a versenyképességet. Az **új termékek bevezetése** is feszültségek forrása lehet: a termékek tekintetében meg szükséges felelni a piaci elvárásoknak, de egyazon időben próbálnak hűnek maradni a vállalkozás értékrendjéhez is. A sikeres működés érdekében tehát kihívást jelenthet megtalálni azokat a terméket és technológiákat, amelyek a gazdasági és társadalmi célokat egyszerre képesek szolgálni.

Az **Eredmények mérhetőségével** kapcsolatos feszültségek abból fakadnak, hogy a gazdasági és társadalmi célok különbözőképpen mérhetőek, ami a siker meghatározását is megnehezítheti.

Az utolsó, negyedik főcsoport, a **Szervezeti kultúrával kapcsolatban felmerülő feszültségek** csoportja. Az **Etikus működéssel** kapcsolatos feszültségeket abból fakadnak, hogy bár az etikusság társadalmi cél, a túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltathatja a gazdasági eredményeket. Míg például az etikus működés egyik eleme a munkavállalók közötti erős bizalmi viszony kialakítása, ez hátráltathatja a bővülést, lévén a **bizalmi kapcsolatok megléte**, nehezen reprodukálható. A **határhúzással kapcsolatos feszültségek** nehéz helyzet elé állíthatják a vállalkozókat, ha be kell látniuk, nem mindenkin tudnak érdemben segíteni és bevonni a szervezet működésébe. 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.

A **Demokratikus döntéshozatal** ugyan társadalmi érdek, de 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. Végül a döntésekkel kapcsolatos **felelősségvállalás szétosztásának** kérdése is feszültségeket szülhet.

5. Összegzés

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 sem a hazai, sem pedig a nemzetközi szakirodalomban.

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) bizonyos feszültségeket más kutatások korábban nem tártak fel, vagy nem ilyen részletességgel és mélységgel.

A nemzetközi értelemben is újszerű modellalkotás mellett kutatásunk az első, amely strukturált módon empirikusan vizsgálja a hazai társadalmi vállalkozásokra jellemző feszültségeket.

Az elemzés során a **kutatás korlátja**, hogy az elemzést egy kutató végzi, ami kvalitatív kutatásoknál a kutatói szubjektivitáshoz vezethet, még ha ezt témavezetői konzultációkkal igyekeztünk is mérsékelni. A kutatás másik korlátja a kétkörös mintavétel. Habár az elemzés során törekedtünk a második körben készült interjúkat az első körben már elemzett interjúkból kapott eredményektől elvonatkoztatva elemezni, azaz „tisztá 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.

Korlátnak tekinthetjük továbbá, hogy a kutatás 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 nézve, 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. A társadalmi vállalkozások mélyebb megértéséhez hozzájáruló modellünk alapját képezheti egy a hazai társadalmi vállalkozások működésére jellemző feszültségeket vizsgáló kvantitatív operacalizációnak. A társadalmi vállalkozásokban jelen levő feszültségek feltérképezése és jobb megértése segítheti a gyakorló társadalmi vállalkozók tudatosabb működését is. 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. A létrehozott modell segíthet a döntéshozóknak jobban megérteni a társadalmi vállalkozók fenntarthatósági kihívásait, és így hatékonyabban támogatni működésüket. Végül a modell kiterjesztésére is kísérletet lehet tenni, meg lehet például vizsgálni, hogy a CSR tevékenységet folytató vállalkozásokban is jelen vannak-e e feszültségek, és ezeket miként lehetne kezelni e szervezetekben.

Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (2008): *The basics of social research*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth. Chicago.
- 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>
- 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>
- Battilana, J. – Dorado, S. (2010): Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 6,
- 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>
- Borzaga, C. – Depedri, S. – Galera, G. (2012): Interpreting social enterprises. *São Paulo*, 47, 3, 398-409. o.
<https://doi.org/10.5700/rausp1046>
- 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.
- 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>
- 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>.
- 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. – 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

- 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>
- Hubai, L. (2007): Beágyazott dilemma: A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 20-40. 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>
- 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. – 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>
- 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>
- 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>
- Mihály, M. (2017): Mit értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 101-115. 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>
- 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. *Kovács*, 25, 1-4, 1-26. o.
 DOI 10.14267/kov.2021e2
- 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>
- Siegner, M. – Pinkse, J. – Panwar, R. (2018): Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multifaceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324. o.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>.
- 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>
- 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>

- Szemán, J. (2017): Szociális szövetkezetek gazdálkodásának jellegzetességei. *Pénzügy-számvitel füzetek*, 3. 48-69. o.
- 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>
- Tóth, L. – Varga, É. – Varga, P. (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*. NESsT EUROPE Nonprofit Kft.
- 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>
- 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>

Saját publikációk

Az értekezés témájához szorosan kapcsolódó publikációk:

Folyóirat cikkek:

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>

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>

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.

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>

Konferencia előadások:

Konferencia címe: A Magyar Regionális Tudományi Társaság XXII. Vándorgyűlése, 20 éve az Európai Unióban: Felzárkózás, területi politika és egyenlőtlenségek. Nemzetközi konferencia, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi kar

Előadás címe: A hazai társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős elköteleződésből származó feszültségek kezelésére használt módszerek feltárása

Időpont: 2024.10.18.

Konferencia címe: Ferenc Farkas International Scientific Conference, Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2024, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Előadás címe: A társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszerben gyökerező feszültségek feltérképezése

Időpont: 2024.06.07.

Konferencia címe: The 6th Conference in cooperation with the European Association for Comparative Economic Studies - Globalisation, integration, cooperation – what is at stake in the current turbulent times? Nemzetközi konferencia, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi kar

Előadás címe: Tensions rooted in the dual commitment of social enterprises

Időpont: 2024.03.22.

Konferencia címe: Nemzetközi Tudományos Konferencia – 2023
Fenntarthatósági átmeneti kihívások és innovatív megoldások,
Nemzetközi konferencia, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor
Közgazdaságtudományi Kara

Előadás címe: Ellentmondó célok ütközése a társadalmi vállalkozások
működésében

Időpont: 2023.11.23.

Konferencia címe: Ferenc Farkas International Scientific Conference,
Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018,
Nemzetközi konferencia, Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Előadás címe: Feszültségek a társadalmi vállalkozások működésében

Időpont: 2018.06.07.

Konferenciakiadványok:

Tóth J. (2018): Feszültségek a társadalmi vállalkozások működésében.
In: Dobrai K. – László Gy. – Sipos N. (szerk.): Ferenc Farkas
International Scientific Conference, Farkas Ferenc Nemzetközi
Tudományos Konferencia, 2018, Pécs, Magyarország, Pécsi
Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és
Szervezéstudományi, 367-379. o.

Az értekezés témájához közvetve kapcsolódó publikációk:

Folyóirat cikkek:

- Tóth J. – Méreiné Berki B. – Málovics Gy. – Juhász J. – Boros L. (2017): „Ha csak úgy kiköltöztetjük az embereket, egymás nélkül elvesznek.” Erőforrások, korlátok és ezek térbelisége a roma szegregátumokban lakók számára: egy hazai város példája. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 62-84. o.
- Málovics Gy. – Crețan R. – Méreiné Berki B. – Tóth J. (2019): Socio-environmental justice, participatory development, and empowerment of segregated urban Roma: Lessons from Szeged, Hungary. *CITIES: The International Journal of Urban Policy and Planning*, 91, 137-145. o.
- Málovics Gy. – Crețan R. – Méreiné Berki B. – Tóth J. (2019): Urban Roma, segregation and place attachment in Szeged, Hungary. *AREA*, 51, 1, 72-83. o.
- Málovics Gy. – Juhász J. – Méreiné Berki B. – Mihók B. – Szentistványi I. – Pataki Gy. – Nagy M. – Tóth J. (2021): Confronting espoused theories with theories-in-use: Challenges of participatory action research with marginalized communities in contributing to social change and theory building. *Action Research*, 19, 2, 255-276. o.
- Méreiné Berki B. – Málovics Gy. – Tóth J. – Cretan R. (2017): The role of social capital and interpersonal relations in the alleviation of extreme poverty and spatial segregation of Romani people in Szeged. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 9, 1, 33-50. o.

Málovics Gy. – Mihók B. – Szentistványi I. – Juhász J. – Méreiné Berki B. – Tóth J. – Nagy M. (2017): A szélsőséges egyenlődsdi és önjelölt ajtónállók lehetséges hatása az egyetem-közösség együttműködésre: egy hazai részvételi akciókutatás tapasztalatai. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14, 1, 67-76. o.

Könyvek, könyvfejezetek:

Málovics Gy. – Juhász J. – Méreiné Berki B. – Tóth J. (2017): Kinek a részvétele?: Mélyszegény társadalmi csoportok valós részvételi lehetősége a helyi fejlesztési döntésekben. In: Bajmócy Z. – Gébert J. – Málovics Gy. (szerk.) *Helyi gazdaságfejlesztés a képességszemlélet alapján*. Szeged, Magyarország: JATEPress (2017), 161-188. o.