

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK KAPCSOLATI BEÁGYAZOTTSÁGA ÉS SZEREPE A TÁRSADALMI HATÁS KITERJESZTÉSÉBEN

RELATIONAL EMBEDDEDNESS OF SOCIAL ENTREPRENEURS AND ITS ROLE IN SCALING SOCIAL IMPACT

Jelen kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága hogyan járul hozzá a vállalkozás társadalmi hatásának kiterjesztéséhez. A kutatási kérdés megválaszolásához esettanulmány-módszert alkalmaztak a szerzők olyan társadalmi vállalkozók körében, akik hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő, vagy megváltozott munkaképességű felnőttek számára nyújtanak munkaerő-piaci szolgáltatást a vendéglátóiparban. Az elemzéshez szekunder adatokat gyűjtöttek és interjúkat készítettek a társadalmi vállalkozókkal és a legfontosabb partnereikkel. A feltáró kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a társadalmi vállalkozók eltérő partnertípussal alakítottak ki szoros, beágyazott kapcsolatokat. A kapcsolati beágyazottságban mutatkozó eltérések a társadalmi hatás kiterjesztésének különböző mintázatait (funkcionális, politikai és kvantitatív) hozták létre. A kutatási eredmények elméleti, gyakorlati és szakpolitikai vonatkozásait részletesen kifejtik.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozó, kapcsolati beágyazottság, társadalmi hatás

This paper aims to explore how social entrepreneurs' relational embeddedness influences the extension of social impact created by social enterprises. Multiple case study analysis was conducted among social entrepreneurs who train and employ people with special needs in the restaurant and catering industry. Data was drawn from secondary sources and in-depth interviews with social entrepreneurs and their most important partners. The exploratory study revealed that social entrepreneurs have embedded, close relationships with different partner types. This relational embeddedness with different actors led to various scaling patterns of social impact (functional, political, and quantitative). The theoretical and practical implications of the research findings are discussed in detail.

Keywords: social entrepreneurs, relational embeddedness, social impact

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg. The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00007 Aspects of developing a smart, sustainable and inclusive society: social, technological, innovative networks in employment and the digital economy. The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem társadalmi innovációval foglalkozó kutatócsoport tagjainak – különösen Pataki Györgynek – az anyag elkészítéséhez nyújtott szakmai támogatásukért. The authors are grateful to the members of the Corvinus University of Budapest Social Innovation Research Group, especially György Pataki, for their professional support in writing this paper.

Szerzők/Authors:

Dr. Agárdi Irma, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (irma.agardi@uni-corvinus.hu)

Dr. Török Áron, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (aron.torok@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 07. 13-án, javítva: 2020. 11. 02-án, elfogadva: 2020. 11. 03-án.

This article was received: 13. 07. 2020, revised: 02. 11. 2020, accepted: 03. 11. 2020.

Bár a társadalmi vállalkozás relatíve új fogalomként jelent meg a társadalomtudományban, azonban a társadalmi célú, felelős vállalkozások (pl. szociális szövetkezetek, civil szervezetek, egyházak humanitárius tevékeny-

sege, nonprofit vállalatok) jóval hosszabb múltra tekintenek vissza (Kiss & Mihály, 2019). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók között az utóbbi években jelentős nézetkülönbség alakult ki a definíciót illetően (Kiss & Mi-

hály, 2020). Az észak-amerikai megközelítés a társadalmi vállalkozó szerepét emeli ki, aki innovatív, kockáztvállaló magatartásával old meg társadalmi problémákat (Dees & Anderson, 2006), illetve a társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozások piaci jövedelemtermelő képességét hangsúlyozza (Young, 1986; Massarsky, 2006). Az európai megközelítések a jóléti állam egyik megnyilvánulási formáját, illetve átfogóbb társadalmi-politikai transzformáció lehetőségét látják a társadalmi vállalkozásokban (Defourney & Nyssens, 2010). A különböző megközelítések azonban egyetértenek abban, hogy társadalmi vállalkozásnak tekinthető minden olyan szervezet, amely vállalkozási tevékenységet folytat, társadalmi célkitűzésekkel és kimutatható társadalmi hatással rendelkezik (G. Fekete et al., 2017). A társadalmi vállalkozások egyik legfontosabb célja, hogy hatást gyakoroljanak a társadalmi élet különböző területeire (Nicholls, 2006), mint például a szegénység, a társadalmi egyenlőtlenség, a munkanélküliség csökkentése, az életminőség, vagy a fogyatékkal élő személyek társadalmi helyzetének javítása (G. Fekete et al., 2017). A társadalmi vállalkozások eltérő módon és mértékben tudják kiterjeszteni hatásukat (Bloom & Smith, 2010). A társadalmi hatás egyrészt mélyíthető új funkció vagy politikai szerep felvállalásával, másrészt pedig szélesíthető, amely a vállalkozás méretbeli vagy szervezeti növekedésére utal (Uvin, 1995). A társadalmi hatás kiterjesztése azonban számos tényezőtől függ. Az egyik ilyen tényező, hogy a társadalmi vállalkozás milyen kapcsolatrendszerrel rendelkezik és ezek a kapcsolatok mennyire beágyazottak (Smith & Stevens, 2010).

A beágyazottság koncepciója Polányi (1944) nevéhez fűződik, aki a kapitalista rendszerek kritikai elemzése során megállapította, hogy a gazdasági rendszer működését nem csupán a piaci tényezők, hanem a társadalom strukturális és kulturális dimenziói is meghatározzák. Polányi elméletét Granovetter (1985) adaptálta elsőként a gazdasági szereplők közötti kapcsolatrendszerre, megközelítésében a vállalat gazdasági tevékenysége üzleti és társadalmi kapcsolatok komplex hálózataként ragadható meg. Granovetter (1985) szerint a beágyazottság a kapcsolatrendszer struktúrájára és a létrejövő személyes kapcsolatokra épül. A strukturális beágyazottság a gazdasági szereplők közötti kapcsolatrendszer szerkezetét, szabályszerűségeit foglalja magában (Granovetter, 1985). A kapcsolati beágyazottság viszont a partneri kapcsolatokban létrejövő, személyes kapcsolatok természetét és minőségét írja le (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom a kapcsolati beágyazottság szervezeti változásokban (Kistruck & Beamish, 2010), illetve társadalmi franchise rendszerekben (Zafeiropoulou & Koufopoulos, 2013) játszott szerepét vizsgálta. Más szerzők a társadalmi vállalkozók intézményi (Grohs, Schneiders, & Heinze, 2017; Mathews, 2019) beágyazottságát kutatták. Ezek a kutatások arra utalnak, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolatrendszere fontos szerepet játszik a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatás növelésében. Smith és Stevens (2010) tanulmányukban rámutattak arra, hogy a társadalmi vállalkozások beágyazottsága hatással lehet a társadalmi hatás kiterjesztésére, azonban empirikus vizsgálatra nem került sor. Jelen cikk ezt a kutatási rést szeretné betölteni.

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a társadalmi vállalkozók és a legfontosabbnak tartott partnerek közötti kapcsolati beágyazottság milyen szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében. A hazai társadalmi vállalkozókra jellemző, hogy az adott szociális területen már jelentős tapasztalatokkal és kapcsolati hálóval rendelkeznek, viszont a vállalkozásfejlesztésben kevésbé jártasak (G. Fekete et al., 2017). A vállalkozói kompetenciák hiánya azonban meggátolja, hogy a partneri kapcsolatokban rejlő lehetőségeket a társadalmi cél szolgáltatába állítsák. A kapcsolati beágyazottság és a társadalmi hatás kiterjesztése közötti összefüggés feltárásával jobban megérthetjük a társadalmi vállalkozások fejlesztésének lehetőségeit. A kutatási eredmények hozzájárulnak ahhoz is, hogy a társadalmi vállalkozók képesek legyenek tudatosabban menedzselni partnerkapcsolataikat, amelyek révén nagyobb mértékben meg tudják valósítani az általuk választott társadalmi célkitűzést, és hosszú távon sikeresen tudják üzemeltetni a vállalkozást.

A kutatási kérdés megválaszolásához olyan társadalmi vállalkozók legfontosabb partnerkapcsolatait vizsgáltuk meg, akik hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő emberek számára nyújtanak munkaerő-piaci szolgáltatást a vendéglátóiparban. A fogyatékkal élő, jellemzően alacsony végzettségű emberek ugyanis nagyobb eséllyel válnak munkanélkülivé (Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019; Györi & Csillag, 2019). A piaci környezetben működő, társadalmi vállalkozások viszont a fogyatékkal élők számára megfelelő munkakörnyezetet jelentenek, ahol munkavállalóként egyéni képességeiket fejleszthetik, és társadalmi értéket teremtenek (Gidron, 2014). Az esettanulmány-elemzéshez interjúkat készítettünk és szekunder forrásokból gyűjtöttünk információkat.

A cikk a következőképpen épül fel. Elsőként a kutatási kérdéshez kapcsolódó elméleti témaköröket (társadalmi hatás és kiterjesztés, illetve kapcsolati beágyazottság) tárgyaljuk. Ezután bemutatjuk az esettanulmányok elkészítéséhez alkalmazott módszertant és a kutatási eredményeket. Végül a kutatási kérdésre választ adó, legfontosabb eredményeket foglaljuk össze, azonosítjuk a kutatás korlátait és a jövőbeni kutatási lehetőségeket.

Elméleti háttér

Társadalmi hatás

Bár a társadalmi vállalkozókat számos tényező (pl. személyes indítékok, társadalmi és üzleti célok) motiválhatja a vállalkozási tevékenység elindítására (Repisky & Tóth, 2019), elsődleges céljuk, hogy társadalmi küldetést valósítsanak meg (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Nicholls, 2006).

Ha a társadalmi vállalkozó tevékenysége révén képes társadalmi változást elérni (Mair & Márti, 2006), akkor társadalmi értéket vagy hatást hoz létre (Nicholls, 2006). A társadalmi változás hatására ugyanis az érintettek ki tudják elégíteni sürgős és indokolt szükségleteiket (Young, 2006). Rawhouser, Cummings és Newbert (2019) minden olyan eredményt társadalmi hatásnak nevez, amely társadalmi tevékenységen alapul és a megcélzott

társadalmi csoport vagy szélesebb érintett kör (pl. helyi közösségek, szervezetek, környezet) problémáira nyújt megoldást. G. Fekete és szerzőtársai (2017) átfogó kutatást végeztek a hazai társadalmi vállalkozások körében és kimutatták, hogy a legtöbb szervezet a munkaerő-piaci helyzet javításáért, a munkanélküliség csökkentéséért, az egyéni képességek fejlesztéséért, a jobb életkörülmények kialakulásáért, valamint az esélyegyenlőség és a társadalmi összetartozás erősödéséért tevékenykedik.

Ezek a példák alapvetően pozitív társadalmi változásokat tükröznek. Azonban Cho (2006) felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi küldetés megfogalmazása valójában számos, akár egymásnak ellentmondó értékek közötti választás eredménye. Ennek következtében a társadalmi hatás idealizálása, kizárólag a pozitív hatások hangsúlyozása félrevezető lehet (Nicholls, 2006; Cho, 2006). A társadalmi hatásnak egyaránt vannak pozitív és negatív hatásai is. Így például a mikrohitelt nyújtó társadalmi vállalkozások alapvetően a szegénység csökkentését tűzték ki célul, azonban mellékhatásként több negatív hatás kísértte ezeket a társadalmi kezdeményezéseket. Többek között voltak olyan hitelfelvevők, akiket még nagyobb szegénységbe (Narasaiah, 2007) taszított a mikrohitel, mivel nem tudták visszafizetni a felvett kölcsönt (Padmanabhan, 2002). Következésképpen a társadalmi hatást célszerű több szereplő szempontjából, az esetleges ambivalenciákat feltárva értékelni (Dey & Stayert, 2010).

A társadalmi hatás kiterjesztése

A sikeres társadalmi vállalkozások működésük során képesek növelni, kiterjeszteni az általuk létrehozott társadalmi hatást (Bloom & Smith, 2010). A társadalmi hatás kiterjesztése olyan folyamat, amelynek során a társadalmi vállalkozás bővíteni, adaptálni tudja a társadalmi hatást annak érdekében, hogy a szociális problémát vagy szükségletet minél nagyobb mértékben le tudja fedni (Desa & Koch, 2014). Fontos megjegyezni, hogy a definíció elsődlegesen a társadalmi hatás bővítésére helyezi a hangsúlyt a társadalmi vállalkozás növelésével szemben (Heinecke & Mayer, 2012). Következésképpen a társadalmi hatás anélkül is növelhető, hogy a vállalkozás üzleti szempontból növekedne (Weber, Kröger, & Demirtas, 2015). Egy társadalmi vállalkozás egyrészt mélyítheti, másrészt kiszélesítheti a társadalmi hatást (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás mélyítése történhet funkcionális vagy politikai értelemben, amelyek közös jellemzője, hogy nem feltétlenül vezetnek a társadalmi vállalkozás méretbeli növekedéséhez.

A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése során a társadalmi vállalkozás olyan új tevékenységekbe kezd, amely növeli a szolgáltatásminőséget, vagy a célcsoport új szükségleteit elégíti ki (Taylor, Dees & Emerson, 2002). A társadalmi vállalkozás horizontális és vertikális irányban is növelheti a funkciók számát. Az első esetben a meglévő programhoz nem kapcsolódó funkciók jelennek meg, a vertikális bővülés pedig az alaptevékenységhez kötődő funkciók hozzáadását jelenti az alaptevékenységhez (Uvin, 1995). A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztésével az új funkciók szinergiákat hoznak létre a meglévő tevékeny-

ségekkel (Uvin, Jain, & Brown, 2000). Hátránya viszont, hogy a társadalmi vállalkozás működését diverzifikálják (Uvin, 1995), ami komplexebbé teszi a működést.

A társadalmi hatás politikai úton való kiterjesztése pedig azt jelenti, hogy a vállalkozó aktív szerepet vállal az adott társadalmi probléma társadalmi és szociálpolitikai rendszerének megváltoztatásában (Uvin, 1995). Ez a kezdeményezés a társadalmi meggyőződésekre, a jogi és intézményi szabályozásra (Moore, Riddell & Vocisano 2015) és a politikai döntéshozókra szeretne hatást gyakorolni (Uvin, 1995). Ennek érdekében a társadalmi vállalkozók a társadalmi szereplőkkel aktívan kommunikálnak, együttműködéseket alakíthatnak ki, vagy akár közvetlen politikai szerepet is vállalhatnak. Első esetben a társadalmi vállalkozások információkat és tapasztalatokat osztanak meg (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004) publikációk, előadások révén (Heinecke & Mayer, 2012), vagy a tapasztalataikat tréningek, illetve tanácsadás formájában osztják meg (Heinecke & Mayer, 2012). Az együttműködések, stratégiai szövetségek kialakítása szintén a szociálpolitikai szerepvállalás eszköze lehet. Ennek előnye, hogy az összefogás révén a társadalmi küldetés eredményesebben képviselheti a társadalmi vállalkozó a döntéshozó intézmények felé (Uvin, 1995), és elősegítheti a társadalmi küldetéshez kapcsolódó szakpolitika fejlesztését (Moore et al., 2015). Végül pedig a társadalmi vállalkozó közvetlenül beléphet a politikai színtérre (Uvin, 1995). A politikai szerepvállalás egyben érték választást is képvisel, amelynek során más fontos társadalmi értékek háttérbe szorulhatnak (Cho, 2006).

A társadalmi hatás kiszélesítése a társadalmi vállalkozás növekedését vonja maga után, amely a társadalmi kezdeményezés megtöbbszörözéséhez vezet és a méretgazdaságosság elvére épül (Taylor et al., 2002). A társadalmi hatás szélesítése kvantitatív és szervezeti úton is történhet (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás kvantitatív szélesítése során a társadalmi vállalkozás vagy új tagokkal bővül, vagy maga a vállalkozás új földrajzi területekre lép be (Uvin, 1995), amely sok esetben a vállalkozás méretének és árbevételeinek növekedését is maga után vonja. Következésképp a társadalmi hatás mennyiségi növelése együtt járhat az üzleti eredményesség növekedésével. A társadalmi vállalkozás különböző stratégiákat alkalmazhat a társadalmi hatás kvantitatív növelésére. Az egyik lehetőség, hogy földrajzilag terjeszkedik (Galitopoulou & Noya, 2016). Saját tulajdonban lévő leányvállalatok sokszorozzák meg a társadalmi hatást (Dees, Anderson, & Wei-Skillern, 2004). Ebben a helyzetben a társadalmi vállalkozás számára előnyös, hogy jelentős kontrollal rendelkezik a társadalmi hatás létrehozása fölött. A saját tulajdonú hálózat hátránya azonban a nagy erőforrásigény, lassú reagálás a helyi problémákra (Heinecke & Mayer, 2012). A társadalmi hatás replikálható független társadalmi vállalkozásokkal való együttműködésekkel is. Erre tipikus példa a társadalmi franchise, amely egy szerződésben szabályozza, hogy a franchise partner milyen feltételek mellett használhatja a franchise gazda által kidolgozott, standardizált társadalmi vállalkozói koncepciót (Zafeiropoulou &

Koufopoulos, 2013). A társadalmi hatás kvantitatív növekedése azonban olyan következményekkel is járhat, hogy az állam fontos szociális területeken csökkentheti a szerepvállalását és a társadalmi vállalkozásoknak kiszervezi a feladatokat. Ezenkívül a társadalmi vállalkozás földrajzi terjeszkedése gyengítheti a helyi közösségekkel való kapcsolatokat (Smith & Stevens, 2010). Végül a társadalmi hatás kiszélesíthető olyan módon is, hogy a kormányzat a meglévő intézményi struktúrába integrálja a társadalmi kezdeményezést (Uvin, 1995). Ez a stratégia nem csupán a társadalmi hatás növelését, hanem a társadalmi küldetés fenntarthatóságát is jelentős mértékben növeli. Ennek ellenére ez egy nagyon ritka megoldás, mivel a társadalmi vállalkozások nem szeretnék elveszíteni a kontrollt a társadalmi program fölött, illetve gyakori a bizalmatlanság is az állami intézményrendszer felé (Uvin, 1995).

A társadalmi hatás szervezeti kiterjesztése pedig elsősorban a társadalmi vállalkozás kapacitásainak növelését, a szervezeti működés gazdagítását jelenti, amely hatásosabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb működést eredményez (Uvin, 1995). A társadalmi hatás szervezeti növekedése során a társadalmi vállalkozások szervezete fejlesztési stratégiákat (pl. tréning, továbbképzés) alkalmaznak.

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban egyre több olyan publikáció (Fougere et al., 2017; Mihály, 2017; Kiss & Mihály, 2020) jelenik meg, amely felhívja a figyelmet arra, hogy különböző narratívák alakultak ki a társadalmi vállalkozások szerepével kapcsolatban. Egyes narratívák összefüggést mutatnak a társadalmi hatás kiterjesztésének módjaival. Így például a társadalmi vállalkozó narratíva nagyobb hangsúlyt helyez a társadalmi innovációra és a vállalkozót a társadalmi változás katalizáló személyeként tünteti fel, aki kockázatot vállal a társadalmi probléma megoldása érdekében (Dees & Anderson, 2006). Ez a megközelítés sok hasonlóságot mutat a társadalmi hatás politikai kiterjesztésével. Ugyanis ebben az esetben a társadalmi vállalkozó (szociál)politikai szerepét növeli információmegosztás (Heinecke & Mayer, 2012), társadalmi összefogás, illetve akár közvetlen politikai tevékenység által (Uvin, 1995). A piaci jövedelem narratívához pedig a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztése áll közel, amelynek során a társadalmi vállalkozás új egységekkel, földrajzi terjeszkedéssel növeli a társadalmi hatást és egyben a vállalkozás méretét. A társadalmi hatás növelése piaci terjeszkedéssel is jár, amely egyben a termékek és szolgáltatásokból származó jövedelem növelését is jelenti (Dees & Anderson, 2006). A jóléti állam megközelítés (Defourney, 2014) a társadalmi vállalkozásokat már makroszemléletben vizsgálja mint harmadik szektort, illetve annak viszonyát az állam és a piac által betöltött funkciókhoz. A társadalmi-gazdasági és politikai transzformáció narratívája pedig új társadalmi és gazdasági rendszerben gondolkodik, amely az együttműködés, szolidaritás, felelősségmegosztás, helyi kultúra megőrzése, fenntarthatóság elvein alapuló (Miller, 2009) új rendszer felépítését hangsúlyozza. Mindkét megközelítés elsősorban a társadalmi hatás politikai kiterjesztéséhez kötődik, azonban nem a vállalkozás szintjén, hanem a társadalmi és gazdasági rendszerek szintjén.

A társadalmi hatás kiterjesztésének módja több tényezőtől függ. Egyrészt a vállalkozás erőforrásainak és képességeinek (Ormiston & Seymour, 2011) van meghatározó szerepe. Másrészt a társadalmi hatás kiterjesztését befolyásolják azok az intézményi és piaci szereplők, akikkel a társadalmi vállalkozás kapcsolatba lép. A partneri kapcsolatok minősége pedig befolyásolja a társadalmi hatás kiterjesztését (Smith & Stevens, 2010). Így a következő fejezetben a beágyazottság fogalmát és a társadalmi vállalkozások kapcsolódó irodalmát tárgyaljuk.

A kapcsolati beágyazottság

A kapcsolati beágyazottság a partneri kapcsolatok minőségét írja le, amely a partnerek közötti interakciók sorozatában bontakozik ki (Granovetter, 1985). A koncepció a személyes kapcsolatokra fókuszál, amely hatással van a partnerek magatartására (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A menedzsment és a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom a kapcsolati beágyazottságot több jellemzővel írja le (1. táblázat).

1. táblázat

A kapcsolati beágyazottság dimenziói

Szerzők	Kapcsolati beágyazottság dimenziói
Macneil (1980)	Elkötelezettség, konfliktusmegoldás, hatalom, rugalmasság, kommunikáció, reciprocitás, szerepintegritás, szolidaritás.
Mohr & Spekman (1994)	Bizalom, elkötelezettség, konfliktusmegoldás, koordináció, függőség, kommunikáció.
Nahapiet & Ghoshal (1998)	Bizalom, normák, kötelezettségek, azonosulás.
Mair & Martí (2006)	Bizalom, tisztelet, barátságosság.
Zafeiropoulou & Koufopoulos (2013)	Elkötelezettség, konfliktusmegoldás, rugalmasság, hatalom, reciprocitás, szerepintegritás, szolidaritás, bizalom.

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati beágyazottság egyik leggyakrabban vizsgált dimenziója az elkötelezettség. Az elkötelezettség kifejezi, hogy a partnerek milyen mértékben hajlandóak a kapcsolat érdekében erőfeszítéseket hozni (Mohr & Spekman, 1994). Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) pedig az elkötelezettséget jövőbeni tevékenységek mellett való kötelezettségvállalásként határozta meg. Az elkötelezettség impliciten feltételezi, hogy a partnerek jövőorientált kapcsolatot szeretnének kiépíteni egymással, amelynek során hosszú távú előnyök elérését tűzik ki célul (Macneil, 1980). Az elkötelezettséghez hasonlóan a konfliktusmegoldás is kapcsolat fenntartását célozza (Macneil, 1980). A partnerek számos módszer (közös problémamegoldás, meggyőzés, kényszerítés, külső segítség kérése, elsimítás, elkerülés) közül választhatnak (Mohr & Spekman, 1994), de a beágyazott kapcsolatokban a konstruktív és informális problémamegoldás a domináns (Achrol, 1997). A szoros kapcsolatokban a partnerek gyakran kölcsönösen függenek egymástól, mivel a közös előnyök eléréséhez az

egyéni, autonóm döntéseiket korlátozzák (Mohr & Spekman, 1994). Ha aszimmetrikus a kapcsolat a két partner között, akkor az egyik partner kezében nagyobb hatalom összpontosul, amely opportunistá magatartáshoz és instabil partnerkapcsolathoz vezet. A beágyazott kapcsolatokban a partnerek tudatában vannak saját hatalmuknak, de önként lemondanak annak gyakorlásáról, hogy megvédjék a kapcsolatot (Macneil, 1980). A kapcsolati beágyazottság további fontos eleme a reciprocitás, amely közös célkitűzést és a tevékenységek koordinálását foglalja magában (Macneil, 1980), illetve a kapcsolatban keletkező előnyöket és hátrányokat közösen viselik (Achrol, 1997). A reciprocitáson alapuló kapcsolatokban a partnerek olyan értékeket tudnak létrehozni, amelyekre külön-külön nem lettek volna képesek (Macneil, 1980). A reciprocitás egyben a kapcsolat hosszú távú perspektíváját is javítja (Larson, 1992). A beágyazott partneri kapcsolatok további jellemzője a szolidaritás, amely egyfajta közös lelkiismeretként és önfeláldozó magatartásként ragadható meg (Macneil, 1980). A szoros partneri kapcsolatokban erős a partner iránt érzett szolidaritás (Achrol, 1997). Nahapiet és Ghoshal (1998) a szolidaritást azonosulásként fogalmazta meg, amelynek során az egyén azonosnak érzi magát egy másik egyénnel vagy csoporttal egy társadalmi probléma iránt. A bizalom a kapcsolati beágyazottság alapvető jellemzője, azt jelenti, hogy a partner megbízható, olyan, aki betartja az ígéreteit (Mohr & Spekman, 1994). Ha a kapcsolatra jellemző a jóhiszeműség, akkor a partnerek az egyéni érdekek mellett közös szakmai célokat tűznek ki, amelynek révén továbbfejlesztik a kapcsolatukat (Anderson & Narus, 1990). Ezenkívül Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) a szerepintegritást és a rugalmasságot is elemezte a társadalmi franchise vállalkozók között kialakult kapcsolati beágyazottság viszonyában. A szerepintegritás azt mutatja meg, hogy a partnerek a kapcsolatban az ígéreteik és várakozásaik szerint viselkednek. Mohr és Spekman (1994) hasonló fogalmat vezet be koordináció néven, amely alatt azt értik, hogy a partnerek egymástól meghatározott feladatok elvégzését várják. A beágyazott kapcsolatokban ezek az elvárások komplexek, és belső rutinokat, szokásokat is magukban foglalnak (Macneil, 1980). Ezzel szemben a rugalmasság a partnerek azon elvárásait fejezi ki, hogy a kapcsolatban bekövetkező változások jóhiszeműek és szükségesek és a közös érdekeket szolgálják (Macneil, 1980).

A társadalmi vállalkozók számára a partneri kapcsolatok (támogatók, önkéntesek, kormányzat, beszállítók, vevők és fogyasztók) kiemelt jelentőségűek, mert a kapcsolatok minősége befolyásolja a vállalkozás értékteremtő tevékenységét (Kummitha, 2017). A partneri kapcsolatok elmélyítése továbbá lehetővé teszi, hogy a társadalmi vállalkozók megerősítsék a szerepüket a helyi közösségben, amelynek révén hozzájuthatnak a szükséges erőforrásokhoz (Kummitha, 2017) és teret kaphatnak további együttműködések kialakítására (Jack & Anderson, 2002). A kapcsolati beágyazottság csökkenti a működési bizonytalanságot (Kummitha, 2017). Az előnyök mellett azonban a partneri kapcsolatok elmélyülése korlátozhatja a társadalmi vállalkozó döntéseit és teret adhat a partner opportu-

nista viselkedésének (Smith & Stevens, 2010). Ezenkívül a társadalmi vállalkozó „bezáródhat” a meglévő kapcsolatrendszerébe, amely által a vállalkozás sérülékennyé válhat a környezeti változásokkal szemben (Mair & Márti, 2006).

A társadalmi vállalkozó kapcsolati beágyazottsága fontos szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében, mert a beágyazott kapcsolat dimenziói meghatározzák a társadalmi vállalkozás döntési alternatíváit. Smith és Stevens (2010) pedig azt feltételezte, hogy a társadalmi vállalkozó típusa meghatározza a beágyazottság mértékét. Az erős helyi fókusszal rendelkező társadalmi vállalkozók a helyi közösséggel és vállalkozás érintettjeivel alakítanak ki mély kapcsolatot. A nagyobb hatókörrel rendelkező, országos vagy nemzetközi szinten működő társadalmi vállalkozások vezetőire viszont heterogénebb kapcsolati hálózat és kevésbé beágyazott kapcsolatok a jellemzőek. Az erősebb helyi kapcsolatok inkább a társadalmi hatás mélyítését, mintsem szélesítését segítik elő. Ilyen esetben a bizalomra és szolidaritásra épülő, kapcsolati beágyazottság alapvetően az adott közösség érdekeit szolgálja, azonban behatárolja a társadalmi vállalkozó döntéseit és a vállalkozás növekedési lehetőségeit (Bacq, Ofstein, Kicuk & Gundry, 2015).

Kutatási módszer

A kutatás során esettanulmány-módszert alkalmaztunk, mivel ez a módszer jól használható olyan jelenségek tanulmányozására, amelyek esetében a jelenség és a környezet nehezen választható el egymástól (Yin, 2003). Ez különösen igaz a jelen kutatásra, mivel a társadalmi vállalkozások partneri kapcsolatokba való beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése nagymértékben függ a társadalmi vállalkozás működési környezetétől.

Esettanulmányok kiválasztása

A kutatás során cél volt, hogy a kiválasztott társadalmi vállalkozások köre lehetőleg homogén legyen, ami lehetőséget ad arra, hogy a kapcsolati beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése közötti összefüggést mélyebben megérthessük (Patton, 1990). Így a kutatás alapsokaságát olyan vendéglátóiparban működő társadalmi vállalkozások alkották, amelyek fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű emberek szakképzését, munkahelyi integrációját, foglalkoztatását tűzték ki célul. Ezek a vállalkozások több mint 75%-ban fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatnak (Jakubinyi, 2017). A társadalmi vállalkozások ugyanannak a stratégiai szövetségnek tagjai, mindhárom vállalkozást bevontuk a kutatásba. Az esetek a működési évek számában térnek el egymástól, illetve az ország különböző részein végzik tevékenységüket (2. táblázat).

Az első társadalmi vállalkozás esetében az éttermet egy nonprofit kft. működteti, amelyet néhány család alapított 2009-ben. A társadalmi vállalkozás fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű munkavállalókat képez, alkalmaz az étterem konyháján, illetve felszolgálóként. A napi menüt kínáló éttermek piacán jó minőségű,

versenyképes árakon, házias ételeket kínáló étteremként pozicionálják magukat. A tevékenység a közelmúltban kiegészült a közétkeztetéssel, de vállalnak cateringszolgáltatást, és az étteremben különleges vacsoraesteket is rendeznek neves séfek meghívásával.

2. táblázat

A társadalmi vállalkozások főbb jellemzői

	1. Társadalmi vállalkozás	2. Társadalmi vállalkozás	3. Társadalmi vállalkozás
Régió	Dunántúl	Dél-Magyarország, Budapest	Észak-Magyarország
Alapítás éve	2012	1994	1999
Fő tevékenység	Napi menü, catering szolgáltatás, közétkeztetés	Napi menü, catering szolgáltatás	Napi menü
Étterem	1	2	1 (átmenetileg zárva)
Étterem nyitás éve	2012	2007	2014

Forrás: saját szerkesztés szekunder adatok és mélyinterjúk alapján

A második társadalmi vállalkozás alapítvány formájában működik, az éttermet 2007-ben nyitották a dél-dunántúli régióban, és hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő emberek számára teremtett munkalehetőséget. A fő tevékenység szintén az ebédmenüs étkeztetés, azonban az étterem magasabb árszínvonalat képvisel, mert nagy hangsúlyt helyez a szezonális, helyi, minőségi alapanyagokra és a különlegesebb ételkínálatra. A napi menük mellett borvacsorákat szerveznek a magasabb vásárlórévvel rendelkező vendégeknek.

A harmadik társadalmi vállalkozás szintén alapítványi formában működik Észak-Magyarországon, amelyet 1999-ben alapítottak, és fogyatékkal vagy autizmussal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, képzését és társadalomba való integrálását tűzte ki célul. Az alapítvány sokféle tevékenységet végez, ami magában foglalja a megcélzott társadalmi csoport szociális támogatását, képzését és foglalkoztatását. Az étterem az alapítvány egyik divíziója, amit 2014-ben nyitottak meg, de a kutatás időpontjában zárva van, mivel az önkormányzat megemelte a bérleti díjat, így új helyszínt kerestek az étteremnek. Az étterem tálalókonyhás, napi menüs étkeztetést kínált, amelyet az alapítvány által üzemeltetett főzőkonyha szolgáltat ki. Ugyanez a konyha nyújtott közétkeztetési szolgáltatást szociális intézmények számára is. Az étteremben fogyatékkal élő személyek és megváltozott munkaképességű alkalmazottak szolgálták ki a vendégeket, illetve az épület a különböző közösségi és szociális tevékenységeknek is helyszínt adott.

Az adatgyűjtés

Az esettanulmányok elkészítéséhez több forrásból és fázisban gyűjtöttünk információkat, amellyel biztosítottuk az adatgyűjtés triangulációját (Yin, 2003). Az első fázis-

ban a társadalmi vállalkozásokról szekunder forrásokból (megjelent cikkek, interjúk, weboldal, elérhető vállalati dokumentumok) gyűjtöttünk adatokat. A második fázisban személyes, illetve telefonos interjúkat készítettünk a társadalmi vállalkozókkal és a legfontosabbnak tartott partnerekkel.

Az interjúk vezérfonala a kutatási kérdésnek megfelelően két nagyobb területet: a társadalmi vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást és a partnerkapcsolat dimenzióit tárta fel. A társadalmi vállalkozók partnereivel készített interjúk pedig a partner és a társadalmi vállalkozás közötti kapcsolati beágyazottság jellemzőit járták körül. Az öt interjú 2018. november és 2019. február között készítettük, amelyek egyenként 1,5-2 órát vettek igénybe. Az interjúk hanganyagát rögzítettük és a gépelt változatot az interjúalanyokkal utólag egyeztetettük (3. táblázat).

3. táblázat

A társadalmi vállalkozók és a partnerek főbb jellemzői

	1. Társadalmi vállalkozó	2. Társadalmi vállalkozó	3. Társadalmi vállalkozó
Végzettség	Pedagógia	Szociálpolitika	Gyógypedagógia
Szakmai tapasztalat	8 év	23 év	21 év
Legfontosabb partner	Fejlesztési ügynökség tanácsadója	Helyi kertészet vezetője	Hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozók
Együttműködés időtartama	4 év	6-7 év	8-10 év
Interjúk száma	2	2	1 + az első két társadalmi vállalkozó

Forrás: saját szerkesztés szekunder adatok és mélyinterjúk alapján

Az első társadalmi vállalkozás vezetője eredetileg tanári végzettséggel rendelkezik. A társadalmi vállalkozó fő motivációja volt, hogy egyik gyermeke szellemi fogyatékkal született. Az éttermet 2012-ben nyitották meg egy dunántúli városban. Legfontosabb partnernek a regionális fejlesztési ügynökséget tartotta és az egyik tanácsadóval szoros a kapcsolata. A tanácsadó tanári végzettséggel, illetve tudományos fokozattal rendelkezik, 2015 óta dolgozik az ügynökségnek. A társadalmi vállalkozóval 2016-ban vette fel a kapcsolatot egy GINOP-projekt (rugalmas munkaerő-foglalkoztatás) kapcsán, amelyre sikeresen pályáztak és megvalósították.

A második társadalmi vállalkozó 2001 óta vezeti az alapítványt és egy holland példa adta az ötletet, hogy Magyarországon elsőként fogyatékkal élőket alkalmazó éttermet nyissanak 2007-ben. A társadalmi vállalkozó a beszállítókat, helyi termelőket jelölte meg a legfontosabb partnerként, főként egy kertészetet, amely szintén foglalkoztat hátrányos helyzetű embereket. A kertészet veze-

tőjével készítettünk interjút, aki agrárvégzettséggel rendelkezik. A kapcsolatot a társadalmi vállalkozás, azaz az étterem kezdeményezte, 6-7 éve jött létre a kertészet és az étterem közötti szoros együttműködés.

A harmadik társadalmi vállalkozó gyógypedagógiai végzettséggel rendelkezik és a kilencvenes évek elején egy külföldi szociális gazdaságban szerezte az első tapasztalatait fogyatékosággal élők képzésével és foglalkoztatásával kapcsolatban. Az interjúalany jelentős nemzetközi és hazai kapcsolatrendszerrel épített fel. A legfontosabb partneri kapcsolatnak a hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozókat tartotta. Meglátása szerint különösen szoros kapcsolat alakult ki az első és második társadalmi vállalkozás vezetőjével, akikkel stratégiai szövetséget hoztak létre. Így a velük készített interjúkban igyekeztünk feltárni a harmadik társadalmi vállalkozóval való kapcsolatot is.

Adatelemzés

Az összegyűjtött információkat tartalomelemzéssel két kutató értékelt. Az adatok vizsgálatához a szakirodalom-feldolgozás során azonosított koncepciókat használtuk fel; a társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságánál Macneil (1980) által feltárt kapcsolati dimenziókat (pl. bizalom, reciprocitás, szolidaritás, kommunikáció stb.), amelyet Zafeiropoulou és Koufopoulos (2013) is felhasználtak a társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságának elemzéséhez. A társadalmi hatás értékelése az interjúalanyok meghatározása alapján történt, ahogyan ők értelmezték a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást. A társadalmi hatás kiterjesztési módjainak azonosításához pedig Uvin (1995) tipológiáját (funkcionális, politikai, kvantitatív és szervezeti) alkalmaztuk. A kapcsolati beágyazottságra, társadalmi hatásra vonatkozó dimenziókat, illetve a közöttük feltárt összefüggéseket a kutatók külön elemezték, az eredményeket összehasonlították és megvitaták.

Az esettanulmányok elemzése

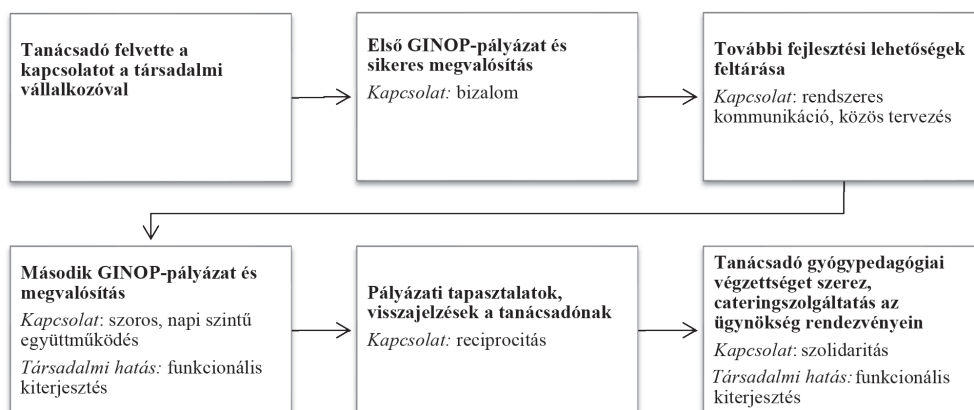
Kutatásunk során arra a kérdésre keressük a választ, hogy a társadalmi vállalkozók és legfontosabb partnerük kapcsolati beágyazottsága hogyan járul hozzá a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatás mélyítéséhez, illetve szélesítéséhez.

Kapcsolati beágyazottság pályázati tanácsadóval és a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése

Az első társadalmi vállalkozó a fejlesztési ügynökség pályázati tanácsadóját tekintette a legfontosabb kapcsolatnak. Ez a kapcsolat segítette abban, hogy a vállalkozás az éttermi tevékenység mellett új tevékenységbe kezdjen és a szervezetet is fejlessze. A kapcsolatot az ügynökség tanácsadója kezdeményezte 2016-ban egy rugalmas munkaerő-foglalkoztatási pályázat kapcsán, amelynek során a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között bizalom alakult ki. Ez egyrészt abban nyilvánult meg, hogy kölcsönösen megbízhatónak tartják egymást („számíthatok rá, ha probléma merül fel a pályázat megvalósításánál” – 1. társadalmi vállalkozó; „erős a személyes kapcsolat, megbíznak egymásban” – pályázati tanácsadó). Másrészt pedig az egyéni érdekek mellett a közös szakmai célokra fókuszáltak (Anderson & Narus, 1990), amely megteremtette a további együttműködés alapját. A társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között rendszeressé vált a kommunikáció és közös gondolkodás új fejlesztési lehetőségekről, amelynek eredményeként egy új GINOP-pályázatot adtak be 2017-ben. A pályázat elkészítésénél a tanácsadó aktívan segítette a társadalmi vállalkozót, amelynek köszönhetően a társadalmi vállalkozás megnyerte a pályázatot. A pályázat megvalósítás során szoros kapcsolat alakult ki a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között. A pályázati forrásból megvalósított beruházás a helyi speciális szakiskolában egy tálalókonyha kialakítását foglalta magában és az éttermi konyha kapacitásának növelését, mivel az ét-

1. ábra

A társadalmi vállalkozó és a pályázati tanácsadó közötti kapcsolat fejlődése és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

terem konyháján főzik meg a menüket. A közétkeztetés új funkciót jelent a vállalkozás számára, azaz az éttermi kínálat mellett egy új tevékenységet is ellátnak. Az új feladat további öt fogyatékossgal él, illetve megváltozott munkaképességű munkaerő alkalmazását tette lehetővé. A társadalmi vállalkozó ezt fontos eredményként értékelte, mivel így több megváltozott munkaképességű és fogyatékossgal élő személy számára tudnak olyan munkahelyet biztosítani, „*ahol értelmes munkát végeznek, munkabért kapnak, amely hozzájárul az önellátásukhoz, a munka hatására önállóbbá válnak, jobb kedvűek és a közösség ereje nagyon fontos számukra*” (1. társadalmi vállalkozó). A vállalkozó ezenkívül fontos társadalmi hatásnak tekinti, hogy „*itt szeretnek az emberek dolgozni és biztonságban érzik magukat*”. Az új tevékenység továbbá az alkalmazottak munkakörét is gazdagítja és más feladatokban is kipróbálhatják magukat (1. ábra).

A pályázat megvalósítása után a kapcsolat a társadalmi vállalkozó és a tanácsadó között továbbfejlődött. A tanácsadó hasznosította a társadalmi vállalkozó pályázati tapasztalatait, amelyeket későbbi pályázatokba be tudnak építeni („*Ha a társadalmi vállalkozások bele tudnak folyni a tervezési folyamatba, az nagyon jól tud működni a pályázatoknál*.” – pályázati tanácsadó). Következésképpen az ügynökség tanácsadója és a társadalmi vállalkozó között reciprocitás alakult ki, azaz közös célkitűzések megvalósításával olyan plusz érték keletkezett, amelyet a partnerek külön-külön nem tudtak volna elérni (Macneil, 1980). A társadalmi vállalkozás önerőből nem tudta volna megvalósítani a beruházást, a fejlesztési ügynökség pedig olyan partnert talált, aki megfelelő volt a pályázati erőforrások kihelyezésére. Ezenkívül a kapcsolatban megfigyelhető a szolidaritás, mivel a tanácsadó is érzékenyebbé vált a vállalkozás küldetése iránt és időközben gyógypedagógiai végzettséget szerzett. A szolidáris magatartásra ugyanis jellemző, hogy a partnerek a kapcsolat stabilitásáért, megóvásért erőfeszítéseket tesznek (Macneil, 1980). Ez a szolidáris magatartás érhető tetten abban a törekvésben, hogy az ügynökség megrendelőként is segíti az éttermet, amely cateringszolgáltatást nyújt időnként az intézmény rendezvényein, amely szintén a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztéséhez járul hozzá.

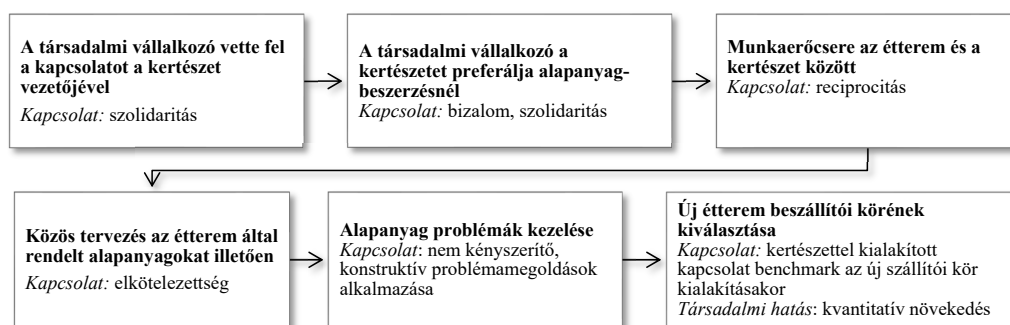
Összességén tehát vállalkozásfejlesztésre szakosodott intézmény pályázati tanácsadójával létrejött szoros kapcsolat olyan szakmai háttérrel, kompetenciával biztosít a társadalmi vállalkozó számára, amellyel sikeresen tudott forrásokat bevonni. A társadalmi hatás funkcionális kiterjesztése az alaptevékenységhez (éttermi napi menü) kapcsolódó, új tevékenység (közétkeztetés) elindítását jelentette, amely szinergiákat hozott létre a vállalkozás működésében (Uvin, 1995). A közétkeztetési tevékenység elindítása párhuzamosan növelte az étterem konyhájának kapacitását is.

Kapcsolati beágyazottság beszállítóval és a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztése

A második társadalmi vállalkozás célja, hogy a hátrányos helyzetű emberek társadalmi diszkriminációja csökkenjen. A társadalmi küldetést nem csupán a saját vállalkozásban, hanem a partnerek kiválasztásában is érvényesítik. Az interjúalany kiemelt partnernek a beszállítókat tartja, ahol szintén érvényesítik a társadalmi célkitűzést és elsősorban helyi termelők, beszállítókra koncentrálnak („*Lehet valaki akármilyen felelős gazdálkodó, ha volt bármilyen diszkriminációs eljárása, nem vásárolunk tőle*.” – 2. társadalmi vállalkozó). Az étterem egyik fontos beszállítója egy szociális szövetkezetként működő kertészet és szakiskola. A kapcsolatot a társadalmi vállalkozó kezdeményezte 2012-ben. Az interjúalany elmondása szerint „*egy plusz kollegialitás van köztünk*”. A kertészet vezetője is fontos kapcsolódási pontnak tartja, hogy egy „*olyan intézménynek nyújtunk segítséget, tőlünk vásárolhatnak, akik hasonló profillal/hasonló gondolkodással bírnak*”. A társadalmi vállalkozó és a kertészet vezetője között megfigyelhető egyfajta szolidaritás, amely a közös társadalmi küldetésre és egymás támogatására épül, mivel a kertészet is a hátrányos helyzetű, testi, illetve szellemi fogyatékossgal élő emberek számára teremt munkalehetőséget. A szolidaritáson túl jellemző a bizalom a társadalmi vállalkozó és a kertészet vezetője közötti kapcsolatra („*az egyik legnagyobb felvásárlóik vagyunk, így szerintem egy megbízható, kiszámítható partnerként tudnak ránk nézni*” – 2. társadalmi vállalkozó) (2. ábra).

2. ábra

A társadalmi vállalkozó és a beszállító közötti kapcsolat fejlődése és szerepe a társadalmi hatás kvantitatív kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

A szolidáris magatartás a társadalmi vállalkozásra is jellemző, például, ha egy alapanyagot a szociális szövetkezet elő tud állítani, akkor előnyben részesítik a többi termelővel szemben. Mindkét interjúalany utalt arra, hogy az azonos társadalmi küldetés miatt megfigyelhető bizonyos reciprocitás a munkaerő-állományt illetően a két vállalkozás között („Ha most én elmegyek az étterembe, a jelenlegi ott dolgozó állományból biztos, hogy találok ott néhány olyan embert, aki nálunk járt iskolába. Aki az étteremben akkor konyhafőnök volt, ő most nálunk dolgozik, aki pedig ott a jelenlegi konyhafőnök, ő egy volt kollégánk a vendéglátásból” – a kertészet vezetője). A reciprocitáson túl a közös tervezés és elkötelezettség is megjelenik a társadalmi vállalkozó és a kertészet vezetője közötti kapcsolatban. A partnerek közös célok kitűzésével erőforrásokat dedikálnak a kapcsolathoz (Mohr & Spekman, 1994). Közösen egyeztetnek arról, hogy milyen alapanyagokra van az étteremnek szüksége és a kertészet ezt figyelembe veszi a tevékenysége során. Cserébe viszont az étterem vállalja, hogy megvásárolja megtermelt élelmiszereket. Ez a fajta elkötelezettség jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy az étterem a piaci pozicionálásához illeszkedő, magas minőségű ételeket tudjon készíteni. A társadalmi vállalkozó szerint időnként előfordulnak minőségi gondok, azonban komoly konfliktusok nem alakulnak ki, mert maga a partner igyekszik ezt helyre hozni és a jövőben elkerülni a problémát. Alapvetően közös problémamegoldásra törekszenek, amelybe inkább előremutató, közös terveken alapul („a hűtést/tárolást hogyan lehetne megoldani, vagy, hogyan lehetne magát a szezont kitolni főként szezonálisabb termékeknél, zöldségeknél” – 2. társadalmi vállalkozó). A konstruktív problémamegoldási módszerek pedig növelik mindkét fél részéről a partneri kapcsolattal való elégedettséget (Anderson & Narus, 1990). Így nem meglepő, hogy mindkét interjúalany nagyon stabilnak és kiegyensúlyozottnak értékelte az együttműködést, amelyben a személyes kapcsolatok fontos szerepet játszanak („A működés során is nagyon sokat számít, hogy ez a két szervezet nem csak, mint szervezet tart kapcsolatot, hanem személyes kontakt is van közöttünk” – a kertészet

vezetője). A társadalmi vállalkozó úgy nyilatkozott, hogy a kertészettel és egyébként a beszállítókkal való együttműködésben még sok fejlődési lehetőséget lát.

A társadalmi vállalkozó és a kertészet közötti kapcsolati beágyazottság tehát segítette a két vállalkozás tevékenységeinek összehangolásában (az alapanyagok közös tervezésében, koordinálásában, illetve a rendszeres kommunikációban, konstruktív problémamegoldásban), amely maga után vonta az erőforrások illesztését is (Gelei, Dobos & Kovács, 2010).

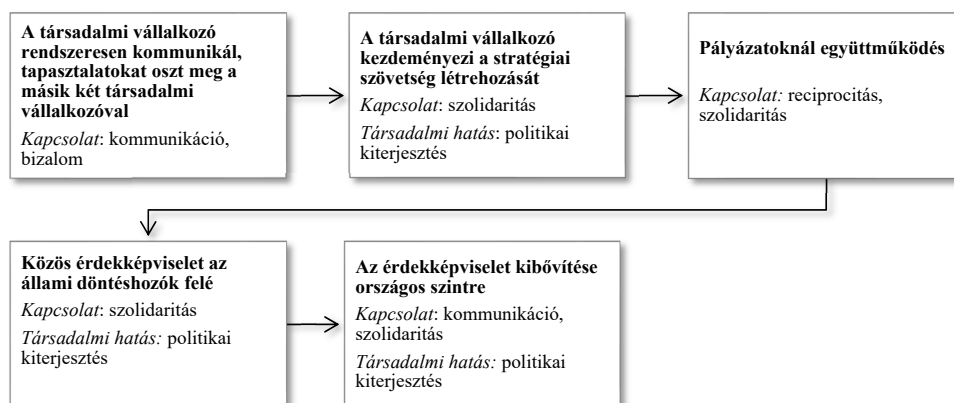
Ennek a kapcsolatnak a tapasztalatai fontos szerepet játszottak a második étterem beszállítói körének kiválasztásánál, amely a társadalmi küldetés mellett (a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása) szintén a helyi termelőkkel való szoros kapcsolatra koncentrált.

A társadalmi vállalkozás ugyanis egy új éttermet nyitott 2019-ben, amelynek a pozicionálása megegyezik az első étteremével („széles napi menü választék, minőségi alapanyagokból” – 2. társadalmi vállalkozó), így a beszállítók kiválasztása itt is nagy hangsúlyt kapott („már feltártuk, hogy kik a megbízható helyi beszállítók” – 2. társadalmi vállalkozó). Ezekben a szállítói kapcsolatokban is bizalomra, reciprocitásra és szolidaritásra töreksenek. Az interjúalany szeretné a helyi termelőkkel való kapcsolatot tovább erősíteni egy ún. szatyorközösség létrehozásával, amelynek a budapesti étterem adna helyszínt. Ebben a törekvésben szintén a reciprocitás, egymás kölcsönös segítése nyilvánult meg.

A társadalmi hatást egyrészt további 10-14 megváltozott munkaképességű ember foglalkoztatása növelte, azaz a megcélzott társadalmi csoportból is több embert tudtak elérni. Másrészt pedig az új egység új vendégkör számára teszi elérhetővé az étterem szolgáltatásait, így egyre többen kerülnek kapcsolatba a vállalkozás társadalmi küldetésével. A földrajzi terjeszkedés során a társadalmi vállalkozás a korábbi sikeres éttermi modellt replikálta (Uvin, 1995), amely nemcsak a társadalmi hatás kiterjesztését, hanem az üzleti hatás növelését is eredményezte. Bár az új éttermet még ők üzemeltetik, azonban az interjúalany elmondása szerint a földrajzi terjeszkedés az

3. ábra

A társadalmi vállalkozók közötti kapcsolat és annak szerepe a társadalmi hatás politikai kiterjesztésében



Forrás: saját szerkesztés

első lépés egy társadalmi franchise rendszer kidolgozása felé, amely a társadalmi hatást még inkább meg tudja sokszorozni.

Kapcsolati beágyazottság társadalmi vállalkozókkal és a társadalmi hatás politikai kiterjesztése

A harmadik társadalmi vállalkozás küldetése, hogy a fogyatékossgal élők életminősége és önálló életvezetése javuljon, az interjúalany ezt tekinti a legfőbb társadalmi hatásnak. A társadalmi vállalkozó szerint minden projektjük, beleértve a gasztronómiai ágazatot is ezt a célt szolgálja. Az interjúalany elmondása szerint a legszorosabb kapcsolata azon szervezetek vezetőivel jött létre, akik szintén a fogyatékossgal élők életminőségének javítását, foglalkoztatását tekintik a küldetésüknek. Ez különösen érvényes az előző két társadalmi vállalkozóra, akikkel szorosan együttműködik.

A társadalmi vállalkozók mindegyike pozitívan nyilatkozott a többi vállalkozóval való kapcsolatáról. Mindhárman említették, hogy az információáramlás nagyon fontos számukra, gyakran kommunikálnak („rendszeres a kommunikáció” – 3. társadalmi vállalkozó) és jövőbeni terveikről is egyeztetnek („Az alapítvány vezetőjének mindig van egy jó ötlete.” – 1. társadalmi vállalkozó). Ez alapvetően megerősítette a vállalkozók közötti bizalmat („megbízható partnerként tekintünk egymásra” – 2. társadalmi vállalkozó) (3. ábra).

A harmadik társadalmi vállalkozó aktív szerepet vállal a hasonló profilú társadalmi vállalkozások összefogásában. A harmadik társadalmi vállalkozó kezdeményezésé-

re jött létre az a stratégiai szövetség, amelyet olyan társadalmi vállalkozások alkotnak, akik a hátrányos helyzetű, fogyatékossgal élő emberek munkahelyi integrációját tűzték ki célul a vendéglátóiparban. A stratégiai szövetségként funkcionáló szervezetnek az előbb elemzett, két társadalmi vállalkozás is tagja. A szövetségben részt vevő társadalmi vállalkozók közötti együttműködésre jellemzőek „közös célok és nagymértékű szolidaritás” (2. társadalmi vállalkozó), illetve a reciprocitás („a pályázatok területén nagyon komoly az együttműködés” – 3. társadalmi vállalkozó). Az együttműködés fő célja, hogy érdekvéleveletet biztosítson a társadalmi vállalkozó számára, illetve a társadalmi vállalkozások pályázati feltételeit javítsák. Ennek következtében a stratégiai szövetség a tagvállalkozások által létrehozott társadalmi hatást politikai úton növeli, amelynek fontos része az is, hogy társadalmi küldetést láthatóvá tegyék szélesebb rétegek számára.

Az interjúalany szerint a másik fontos cél, hogy az azonos társadalmi küldetéssel rendelkező vállalkozások az érdekeiket képviseljék a döntéshozók és az illetékes intézményrendszer felé („létrejön egy ún. civil holding, amely összefogja a fogyatékossgal élő munkavállalókat” – 3. társadalmi vállalkozó). Az interjú során kiderült, hogy az interjúalany folyamatos kapcsolatépítésre törekszik a szabályozó és döntéshozó intézményekkel is, azaz a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatást igyekszik országos szintre emelni. Az erőteljes szociálpolitikai szerepvállalásnak köszönhetően az interjúalany a társadalmi hatást igyekszik mélyíteni. A fentiekből adódóan a társadalmi vállalkozás nemcsak a közvetlen környezetben tudja a társadalmi hatását növelni, hanem országos szinten

4. táblázat

A társadalmi vállalkozók beágyazottsága és a társadalmi hatás kiterjesztése

	1. társadalmi vállalkozó	2. társadalmi vállalkozó	3. társadalmi vállalkozó
Legfontosabbnak tartott partner	Regionális Fejlesztési Ügynökség pályázati tanácsadója	Helyi termelő	Hasonló profilú társadalmi vállalkozások vezetői, intézményrendszert működtető állami szervek
Kapcsolati beágyazottság jellemzői	Bizalom, kommunikáció, reciprocitás, közös tervezés, szolidaritás.	Elkötelezettség, konstruktív problémamegoldás, közös tervezés, reciprocitás, szolidaritás.	Bizalom, kommunikáció, reciprocitás, szolidaritás.
Társadalmi hatás	A fogyatékossgal élő emberek képzése, munkahelyi integrációja, folyamatos fejlődés, önálló életvezetéshez hozzájárulás.	Hátrányos helyzetű társadalmi rétegek diszkriminációjának csökkentése.	A fogyatékossgal élő emberek képzése, munkahelyi integrációja, folyamatos fejlődés, önálló életvezetéshez hozzájárulás.
Társadalmi hatás kiterjesztése	<i>Funkcionális:</i> közétkeztetés, mint új tevékenység, amelynek révén az éttermi konyha kapacitása is nőtt (+80-100 napi menü) és a fogyatékossgal élők (+5 fő) foglalkoztatását növelte.	<i>Kvantitatív:</i> a budapesti étterem megnyitásával bővítették a fogyatékossgal élő alkalmazottak számát (+14 fő) és a vendégkört is, amely a klasszikus növekedésnek, földrajzi terjeszkedésnek felel meg. A budapesti étteremhez szintén kiépítettek helyi termelőkből álló beszállítói hálózatot.	<i>Politikai:</i> stratégiai szövetség létrehozása, amely olyan társadalmi vállalkozásokat foglal magában, amelyek fogyatékossgal élők képzésében és alkalmazásában vállaltak szerepet a vendéglátóiparban. Fogyatékossgal élőket támogató szervezetek országos szintű érdekvélevelete (civil holding).
A társadalmi hatás kiterjesztésének stratégiája	Új tevékenység, szinergiák kihasználása, kapcsolódó diverzifikáció.	Új leányvállalat létrehozása, illetve társadalmi franchise megalapozása.	Tapasztalatok megosztása, együttműködés, stratégiai szövetség létrehozása társadalmi vállalkozások között.

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

is. Ez az erőteljes szociálpolitikai szerepvállalásnak és az intézményrendszert működtető állami szervekkel való kapcsolatépítésnek a következménye, amely a társadalmi hatás politikai úton való kiterjesztését jelenti.

Összességében elmondható, hogy a társadalmi vállalkozó az egész országra kiterjedő kapcsolati beágyazottsággal rendelkezik hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozók és az intézményi rendszert működtető, állami szervek irányában is. A társadalmi vállalkozó egyrészt a tapasztalatainak megosztásával, másrészt pedig társadalmi hatás aggregálásával (Uvin, 1995) igyekszik a társadalmi hatást politikai úton növelni. Az aggregálás alapvetően társadalmi vállalkozásokból álló, stratégiai szövetség létrehozásával történt. Ezeknek a nonprofit stratégiai szövetségeknek a legfontosabb célkitűzése, hogy a fogyatékossgal élők társadalmi jólétét növeljék (Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem & Selekler-Göksen, 2012) és a döntéshozók felé érdekképviselőlet valósítsanak meg. A társadalmi vállalkozó tehát aktív szerepet vállal a társadalmi probléma társadalmi és szociálpolitikai rendszerének megváltoztatásában.

A kutatási eredményeket a 4. táblázatban foglaltuk össze.

Következtetések

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága milyen szerepet játszik a társadalmi vállalkozás által létrehozott társadalmi hatás kiterjesztésében.

A kutatási eredményeink a meglévő szakirodalmat több szempontból gazdagítják. Egyrészt a kutatás során részletesen feltártuk azokat a kapcsolati dimenziókat, amelyek a társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottságát jellemzik. A társadalmi vállalkozók szoros kapcsolataiban fontos szerepet játszik a bizalom, a reciprocitás, a szolidaritás és az elkötelezettség (Macneil, 1980), amelyek a kapcsolati beágyazottságot és a partnerek közötti elégedettséget növelik (Mohr & Spekman, 1999). Ezenkívül a felek egymás számára erőforrásokat tesznek elérhetővé, tudást cserélnek (Moran, 2005), illetve nagyobb valószínűséggel támogatják egymás innovatív kezdeményezéseit, ami növeli a vállalkozó önbizalmát és segít a projekt sikeres megvalósításában (Nohria, 1992).

Másrészt az esettanulmányok elemzése során feltártuk, hogy a kapcsolati beágyazottság fontos szerepet játszik a társadalmi hatás kiterjesztésében. Moran (2005), illetve Smith és Stevens (2010) már felhívta arra a figyelmet, hogy a kisebb méretű, helyi társadalmi vállalkozások (a helyi közösségekbe jobban beágyazódnak, ezért rájuk inkább a társadalmi hatás mélyítése a jellemző (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009), a nagyobb hatókörrel rendelkező társadalmi vállalkozások kevésbé rendelkeznek helyi beágyazottsággal és inkább a társadalmi hatás szélesítésében érdekeltek (Smith & Stevens, 2010). Kutatási eredményeink azonban tovább árnyalják ezt az összefüggést, mivel az általunk vizsgált társadalmi vállalkozások mérete, társadalmi és üzleti tevékenysége nagyon hasonló. Viszont eltérést mutatnak abban, hogy

a társadalmi vállalkozó milyen partnerekkel alakított ki kapcsolati beágyazottságot, ami hatással volt a társadalmi hatás kiterjesztési módjában. Ez arra enged következtetni, hogy a partnerkapcsolatok beágyazottsága közvetlenül is meghatározza a társadalmi hatás kiterjesztésének módját.

A társadalmi hatás mélyítése funkcionális és politikai úton történt. A pályázati, finanszírozási intézményekben kialakított partnerkapcsolatok (pl. pályázati tanácsadó) új tevékenységek elindításához, ebből következően a társadalmi hatás funkcionális kiterjesztéséhez vezet. A pályázatok fontos forrást jelentenek a társadalmi vállalkozások számára, mivel az üzleti bevételek önmagukban nem elegendők a tevékenység finanszírozásához (Török & Agárdi, 2020), ezáltal a társadalmi hatás létrehozásához. Muñoz és Kibler (2016) szintén megállapította, hogy pályázati, finanszírozó szervezetekkel való kapcsolat szükséges a társadalmi vállalkozások sikeres működéséhez. A társadalmi hatás politikai úton való növelése a harmadik társadalmi vállalkozónál jelent meg markánsan. A hasonló küldetéssel rendelkező társadalmi vállalkozókkal kialakított stratégiai szövetség, intenzív kommunikáció és együttműködés lehetővé teszi, hogy a társadalmi problémát (fogyatékossgal élők társadalmi integrációja) döntéshozók és a társadalom szélesebb rétegei felé képviseljék (Uvin, 1995). Az állami és társszervezetekkel kialakított szoros kapcsolat pedig pozitívan befolyásolja a társadalmi vállalkozás által létrehozott hatást (Choi, 2015).

A társadalmi hatás kvantitatív, méretbeli növekedése a második társadalmi vállalkozásnál volt megfigyelhető, ahol a társadalmi vállalkozó és az egyik kiemelt beszállító között alakult ki kölcsönösen beágyazott kapcsolat. A beszállítóval való kapcsolati beágyazottság a vállalkozás értékajánlatát, piaci pozícióját erősíti, ezért a társadalmi hatást mennyiségben növeli és együtt jár a társadalmi vállalkozás méretének, üzleti tevékenységének növekedésével.

A kutatási eredmények a társadalmi vállalkozók számára is hasznosíthatók. A társadalmi vállalkozónak érdemes áttekinteni a kapcsolati hálózatot és értékelni, hogy mely partnerekkel alakult ki kapcsolati beágyazottság és ez hogyan befolyásolta a vállalkozás által létrehozott társadalmi hatást. Ha a vállalkozás fejlődése szempontjából fontos partnerekkel még nem alakult ki a rendszeres kommunikáció, bizalom, szolidaritás, reciprocitás és elkötelezettség, akkor érdemes a kapcsolati hálózatot ilyen irányba építeni. A kutatás során az derült ki, hogy a rendszeres kommunikáció az első lépés a társadalmi vállalkozó és a partner közötti kapcsolat mélyítéséhez. A gyakori és releváns információcsere megerősíti a bizalmat a partnerek között, amelyből már könnyebb továbblépni a közös célkitűzések felé. A közös tervezés segít abban, hogy a partnerszervezetek koordinálják a tevékenységüket a közös cél elérésének érdekében. Ez a folyamat elkötelezettséget, majd szolidaritáson és reciprocitáson alapuló kooperációt hoz létre a társadalmi vállalkozás és a partnerszervezet között (Mohr & Spekman, 1999).

A támogató intézményi rendszernek pedig érdemes figyelembe vennie, hogy az általuk kiírt pályázatok a

társadalmi hatás mélyítését vagy szélesítését szeretnék-
ösztnözni. Erre alapozva célszerű lehet olyan támogató-
si programokban is gondolkodni, amelyek nem csupán az
adott társadalmi vállalkozásra, hanem a kapcsolati háló-
zatukra is fókuszál, illetve azokat fejleszti. A társadalmi
vállalkozások támogatási rendszerével kapcsolatos javas-
lat egyben felveti azt a kérdést is, hogy a társadalmi váll-
alkozások milyen szerepet töltenek be a jóléti szolgáltatások
területén és az állam irányába kívánja elmozdítani ezeket
a szervezeteket. Több kutató (Amin, 2009; Kiss & Mihály,
2020) fogalmazott meg olyan aggodalmat, hogy a társa-
dalmi vállalkozások piaccgazdasági kontextusba helyezé-
se, a jövedelemszerzés előtérbe helyezése, illetve pályáza-
ti támogatása a jóléti állami feladatok privatizációjával és
a felelősségvállalás visszaszorulásával jár.

A kutatás feltáró jellegű és több korláttal rendelkezik.
Egyrészt az alapsokaság meglehetősen behatárolt, mivel
csak néhány olyan társadalmi vállalkozás működik Ma-
gyarországon, amelyek fogyatékossgal élő emberek
képzését és foglalkoztatását célozzák meg a vendéglátó-
iparban. Ennek legfőbb oka, hogy a vendéglátás tőkeigé-
nyes szektor, illetve a vendéglátó-ipari vállalkozásoknak
számos egészségügyi és higiéniai szabálynak kell meg-
felelniük. Így a kutatási eredmények csak korlátozottan
terjeszthetők ki más társadalmi vállalkozásokra, ame-
lyek más társadalmi csoportot céloznak meg, vagy nem
a vendéglátóipari szektorban működnek. Másrészt csak a
társadalmi vállalkozás által legfontosabbnak ítélt partne-
rekkel készítettünk interjút, így a kevésbé meghatározó
partnerekkel való kapcsolati beágyazottságot nem tártuk
fel.

A jövőbeni kutatási lehetőségek egy része a kutatási
korlátokból következik. Így érdemes lenne más szektor-
ban működő, vagy más társadalmi csoportot megcélzó
társadalmi vállalkozások kapcsolati beágyazottságát
és a társadalmi hatás kiterjesztésére gyakorolt hatását
megvizsgálni és összevetni. Másrészt izgalmas kutató-
si téma lehet a társadalmi vállalkozások narratívái és
üzleti, társadalmi hatásai közötti összefüggések rész-
letesebb elemzése. Végül a kutatás makroszinten is
vizsgálható. A társadalmi vállalkozások által létreho-
zott társadalmi hatás kapcsán ugyanis felmerül a kér-
dés, hogy a társadalmi vállalkozási szektor milyen sze-
repet játszik makroszinten a jóléti szolgáltatásokban.
Különösen érdekes kérdés ez a közép- és kelet- európai
országokban, ahol a nyugati országokra jellemző jóléti
állam nem alakult ki.

Jegyzetek

- ¹ Ilyen vállalkozási kompetenciáknak számítanak az üzleti tevékenység
(pl. jogi, pénzügyi, marketing, értékesítés), szervezeti, kockázatvál-
lalási, illetve probléma- és konfliktus-megoldási képességek (Miller,
Wesley, & Williams, 2012).
- ² Az 1998. évi XXVI törvény alapján az a személy, aki tartósan vagy
véglegesen olyan érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi, psz-
ichoszociális károsodással – illetve ezek bármilyen halmozódásával
– él, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal
kölsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvé-
tel korlátozza vagy gátolja.
- ³ A 2011. évi CXCI. Törvény szerint megváltozott munkaképességűnek
számít az a személy, akinek az egészségi állapota a rehabilitációs ha-
tóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű.

Felhasznált irodalom

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól
és esélyegyenlőségük biztosításáról
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű
személyek ellátásairól és egyes törvények
módosításáról
- Amin, A. (2009). Locating the Social Economy. In Ash, A.
(ed.), *The Social Economy. International Perspectives
on Economic Solidarity* (pp. 3-21). London, New York:
Zed Books.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of
Distributor Firm and Manufacturer Firm Working
Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
<https://doi.org/10.1177%2F002224299005400103>
- Achrol, R.S. (1997). Changes in the Theory of
Interorganizational Relations in Marketing: Toward
a Network Paradigm. *Journal of the Academy of
Marketing Science*, 25(1), 56-71.
<https://doi.org/10.1177%2F0092070397251006>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social
and Commercial Entrepreneurship: Same, Different,
or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1),
1-22.
<https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00107.x>
- Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K.
(2015). Bricolage in Social Entrepreneurship: How
Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social
Impact. *The International Journal of Entrepreneurship
and Innovation*, 16(4), 283-289.
<https://doi.org/10.5367%2Fj.2015.0198>
- Bernardino, S., & Santos, J.F. (2019). Network Structure
of the Social Entrepreneur: An Analysis Based on
Social Organization Features and Entrepreneurs'
Demographic Characteristics and Organizational
Status. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 346-
366.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543725>
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the
Drivers of Social Entrepreneurial Impact. Theoretical
Development and an Exploratory Empirical Test of
SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1),
126-145.
<https://doi.org/10.1080/19420670903458042>
- Cho, A. H. (2006). Politics, Values and Social
Entrepreneurship: A Critical Appraisal. In Mair,
J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Social
Entrepreneurship* (pp. 34-56). London, UK: Palgrave
Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230625655_4
- Choi, Y. (2015). How Partnerships Affect the Social
Performance of Korean Social Enterprises. *Journal of
Social Entrepreneurship*, 6(3), 257-277.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2014.965723>
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory
of Social Entrepreneurship: Building on Two
Schools of Practice and Thought. Research on Social
Entrepreneurship. *ARNOVA Occasional Paper Series*,
1(3), 39-66. Retrieved from <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp>

- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Innovation: Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 34-43. Retrieved from https://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/7/73/Scaling_Social_Impact_Strategies_for_spreading_social_innovations.pdf
- Defourny, J. (2014). From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory. In Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V.A. (eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (pp. 17–41). London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at The Base-of-the-Pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 146-174. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>
- Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The Politics of Narrating Social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85-108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
- Fougère, M., Segercrantz, B., & Seeck, H. (2017). A Critical Reading of the European Union's Social Innovation Policy Discourse: (Re)Legitimizing Neoliberalism. *Organization*, 24(6), 819–843. <https://doi.org/10.1177/1350508416685171>
- Galitopoulou, S., & Noya, A. (2016). *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises*. Retrieved from <http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>
- Gelei, A., Dobos, I., & Kovács, E. (2010). Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, 57(7-8), 677-699. Retrieved from <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1185>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Gidron, B. (2014). Market-Oriented Social Enterprises Employing People with Disabilities: A Participants' Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 60-76. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.829116>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élők foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: a fogyatékkal élők foglalkoztatásával kapcsolatos politika és a CSR politika fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 16-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.02>
- Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze, R. G. (2017). Outsiders and Intrapreneurs: The Institutional Embeddedness of Social Entrepreneurship in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2569-2591. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9777-1>
- Heinecke, A., & Mayer, J. (2012). Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In Volkman, C. K. (Ed.) *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 191-209). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_10
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467–487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3)
- Jakubinyi, L. (2017). „Konyhatiitok”: Para-gasztró mozgalom Magyarországon. Miskolc: Szimbiózis Alapítvány.
- Kiss, J., & Mihály, M. (2019). Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyarországjelentés. Brüsszel: Európai Bizottság. Retrieved from <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246>
- Kistruck, G. M., & Beamish, P. W. (2010). The Interplay of Form, Structure, and Embeddedness in Social Intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 735-761. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2010.00371.x>
- Kiss, J. & Mihály, M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat*, 27, 299-324.
- Kummitha, R. K. R. (2017). *Social Entrepreneurship and Social Inclusion*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of The Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104. <https://www.jstor.org/stable/2393534>
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research. A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Massarsky, C.W. (2006). Coming of Age: Social Enterprise Reaches its Tipping Point. Research on Social Entrepreneurship. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 67–88.
- Mathews, M. A. (2020). The Embeddedness of Nonprofit Leadership in Civic Governance. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 201-212. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00139-y>
- Mihály, M. (2017). Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. Retrieved from <http://tmp.gtk.uni-miskolc.hu/pdf/mic/etpsdw/44.pdf>

- Miller, E. (2009). *Solidarity Economy: Key Concepts and Issues, Solidarity Economy I: Building Alternatives for People and Planet, Papers and Reports from the 2009 US Forum on the Solidarity Economy*. In Kawano, E. (ed.), *Thomas Neal Masterson and Jonathan Teller-Elsberg* (pp. 1-12). Amherst, MA: Center for Popular Economics.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 349-370.
<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal, 15*(2), 135-152.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal, 26*(12), 1129-1151.
<https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits In Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship, 58*(1), 67-84.
<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>
- Muñoz, P., & Kibler, E. (2016). Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Approach. *Journal of Business Research, 69*(4), 1314-1318.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.098>
- Nahapiet J., & Ghoshal S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review, 38*(2), 242-266.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Narasaiah, M.L. (2007). *Microcredit and Agricultural Development*, Grand Rapids, MI: Discovery House Publishers.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nohria N. (1992). Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 Venture Group. In Nohria, N., & Eccles, R.G. (eds.), *Networks and Organizations* (pp. 240-261). Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy And Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship, 2*(2), 125-150.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331>
- Padmanabhan, K. P. (2001). Poverty, Microcredit, and Mahatma Gandhi: Lessons for Donors. *International Social Science Journal, 53*(169), 489-499.
<https://doi.org/10.1111/1468-2451.00338>
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Polányi, K. (1944). *The Great Transformation*. New York: Holt, Rinehart.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitás és befogadás a magyarországi társadalmi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány, 50*(10), 61-73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy felderítő kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány, 50*(3).
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43*(1), 82-115.
<https://doi.org/10.1177%2F1042258717727718>
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social Alliances: Business and Social Enterprise Collaboration for Social Transformation. *Journal of Business Research, 65*(12), 1710-1720.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different Types of Social Entrepreneurship: The Role of Geography and Embeddedness on the Measurement and Scaling of Social Value. *Entrepreneurship and Regional Development, 22*(6), 575-598.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
- Taylor, M. A., Dees, J. G., & Emerson, J. (2002). The Question of Scale: Finding an Appropriate Strategy for Building on Your Success. In Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (eds.), *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit* (pp. 117-139). New York: Wiley and Sons.
- Török, Á., & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány, 51*(4), 74-84.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>
- Uvin, P. (1995). Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up. *World Development, 23*(6), 927-939.
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00028-B](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00028-B)
- Uvin, P., Jain, P. S., & Brown, L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward A New Paradigm for NGO Scaling Up. *World Development, 28*(8), 1409-1419.
[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00037-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00037-1)
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 35-67.
<https://www.jstor.org/stable/2393808>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Young, D. (1986). Entrepreneurship and the Behavior of Non-Profit Organizations: Elements of a Theory. In Rose-Ackerman, S. (ed.), *The Economics of Non-profit Institutions* (pp. 161-184). New York: Oxford University Press.

- Young, R. (2006). For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In Nicholls, A. (ed.), *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 56-73). Oxford: Oxford University Press.
- Zafeiropoulou, F. A., & Koufopoulos, D. N. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 73-98. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747861>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Weber, C., Kröger, A., & Demirtas, D. (2015). *Scaling Social Impact in Europe*. Hannover: Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/scaling-social-impact-in-europe/>