

# KETTŐS ELKÖTELEZŐDÉSŐBŐL FAKADÓ FESZÜLTSGEK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

## TENSIONS AS A RESULT OF THE DUAL COMMITMENT OF SOCIAL ENTERPRISES

A társadalmi vállalkozások célrendszere kettős, egyszerre gazdasági és ugyanakkor társadalmi. E két eltérő érdekrendszer között egyensúlyoznak és törekednek az olykor ellentétes irányba mutató célokat elérni. A tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen, a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek működésük során. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív, kvalitatív, egyéni félig strukturált mélyinterjúkkal dolgozó kutatás. Az eredményekből kirajzolódott a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszer, és ezek jelentős kihívások elé állítják a vállalkozókat. A tanulmányban a szerzők empirikus megfigyeléseik alapján rendszerezik a társadalmi vállalkozók működése során jelentkező feszültségeket: a feszültségek 4 főcsoportját és 15 alcsoportját tárták fel.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, feszültség, kettős elköteleződés

Social enterprises have simultaneous social and business goals. These enterprises attempt to reach a balance between the achievement of both kinds of goals, although they usually head in different directions. The aim of the current study is to explore the tensions that social enterprises face as a result of this dual (social and business) commitment. As the study is of an exploratory nature, the authors use an inductive, qualitative approach based on semi-structured in-depth interviews. Their results show the dual nature of social enterprise goals and their related challenges and tensions. They also structure the tensions revealed by their empirical research, and categorise them into four main groups and 15 subgroups.

**Keywords:** social enterprise, tension, dual commitment

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Tóth Janka<sup>a</sup> (tothjanka@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató; Repisky Máté<sup>a</sup> (rep.mate@eco.u-szeged.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup> Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 11. 08-án, javítva: 2022. 01. 05-én és 2022. 03. 11-én, elfogadva: 2022. 03. 11-én.

The article was received: 08. 11. 2021, revised: 05. 01. 2022, and 11. 03. 2022, accepted: 11. 03. 2022.

A társadalmi vállalkozások társadalmi problémák megoldására törekednek üzleti vállalkozásokon keresztül (Smith, Gonin, & Besharov, 2013), így egyszerre szükséges üzletileg fenntarthatónak lenniük és megoldást kínálniuk aktuális társadalmi problémákra, azaz *célrendszerük kettős*: egyszerre gazdasági és társadalmi (Roh, 2016; Szemán, 2017). A társadalmi vállalkozás olyan hibrid modell, ahol egymással versengő logikák gyakran ellentétesek és ellentmondanak egymásnak (Mason & Doherty, 2016; Jenner, 2016; Smith et al., 2013; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2021). Az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig *feszültségeket* teremt a működés során, melyek a társadalmi vállalkozások központi meghatározói (Do-

herty, Haugh & Lyon, 2014, Smith et al., 2013). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatosan nő (Mason & Doherty, 2016; Sastre-Castillo, Peris-Ortiz & Danvila-Del Valle, 2015) és hazánkban is egyre nagyobb kutatói figyelmet kap (Agárdi & Török, 2020; Bereczk, Kádárné Horváth, Péter, Síposné Nádori & Szegedi, 2018; Bereczk & Bartha, 2019; Bozsik, Szemán & Olajos, 2019; Kiss, Primecz & Toarniczky, 2020; Krátki & Kiss, 2021; Primecz, Kiss & Toarniczky, 2019; Primecz et al., 2021; Putzer & Bányai, 2019; Takács, 2021a, 2021b; Török & Agárdi, 2020). Számos empirikus kutatás foglalkozott a társadalmi vállalkozások meghatározásával és általános megértésével (Borzaga & Solari, 2004; Borzaga,

Depedri & Galera, 2012; Dess & Anderson, 2003, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a, 2010b; Mihály, 2017), sikeres társadalmi vállalkozói karakter vizsgálatával (Sastre-Castillo et al., 2015), működésükre jellemző nehézségek, és sikerességüket befolyásoló tényezők feltárásával (Bereczk & Bartha, 2019; Borzaga & Solari, 2004; Jenner, 2016; Sharir & Lerner, 2016; Szűcsné Markovics & Sasvári, 2015; Tóth, Varga & Varga, 2011; Varga 2015). Azonban a kettős (gazdasági-társadalmi) elköteleződésből eredő feszültségek empirikus feltárására kevés kísérlet született (Doherty et al., 2014; Mason & Doherty, 2016; Smith et al., 2013), annak ellenére, hogy jelenlétük meghatározó és mélyebb megértésük szükséges (Jenner, 2016; Smith et al., 2013), valamint alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában (Smith & Lewis, 2011). A tanulmány célja hozzájárulni ezen kevésbé kutatott jelenség jobb megértéséhez, illetve a hazai empirikus eredmények bővítéséhez. A kutatás célja feltárni, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a társadalmi vállalkozások működésében. A kérdés természetéből fakadóan a kutatás feltáró, kvalitatív, mely félig strukturált egyéni mélyinterjúkat alkalmaz. Elsőként áttekintést nyújtunk a témában született kutatási eredményekről, majd felvázoljuk az alkalmazott módszertant és bemutatjuk kutatási mintánkat. Ezt követően diszkusszív módon ismertetjük, majd összegezzük primer kutatási eredményeinket.

## A társadalmi vállalkozók kettős elköteleződése

A szakirodalomban nincs egy domináns társadalmi vállalkozói definíció, és a megközelítések sok szempontból eltérnek, például gazdasági és társadalmi célok sorrendiségét, prioritását, gazdasági tevékenységekből származó bevételek arányát illetően (Defourny & Nyssens, 2010a; Hubai, 2007; Smith et al., 2013), profitelosztás kérdésében (Borzaga et al., 2012; Roh, 2016), innovativitás szerepében (Blackburn & Ram 2006; Tóth et al., 2011), üzleti kockázatvállalás mértékének meghatározásában (Defourny & Nyssens, 2010a), valamint a demokratikus döntéshozatal szükségességében (Defourny & Nyssens, 2010b; G. Fekete, Bereczk, Kádárné Horváth, Kiss, Péter, Siposné Nándori & Szegedi 2017). *Jelen kutatás során társadalmi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra* (Tóth et al., 2011).

A társadalmi vállalkozókat kutatók hamar felismerték, hogy a korábbi hagyományos vállalkozásokat vizsgáló kutatások főként pénzügyi nyereségre és profithoz köthető önérdékkövető célrendszerével nem írhatók le megfelelően a társadalmi vállalkozók (Carsrud & Brännback, 2011; Miller, Grimes, McMullen & Vogus, 2012), mivel itt megjelenik egy másik célrendszer, ahol mások jóllétét és a társadalmi értékteremtést is mérlegelik a döntéshozatalban (Carsrud & Brännback, 2011; Douglas & Prentice, 2019; Miller et al., 2012; Renko, 2012). Vannak olyan kezdeményezések is, melyekkel egységes motivációs mo-

dellel lehet vizsgálni a társadalmi és hagyományos vállalkozókat, mint például Douglas és Prentice (2019) hármas célrendszere (üzleti, társadalmi és innovációs célok), vagy Repisky és Tóth (2019) vállalkozói, társadalmi, személyes és külső finansiális motivációkat bemutató modellje.

A társadalmi vállalkozások *kettős identitással* bírnak: haszonelvű (vállalkozói) és normatív (társadalmi, emberközpontú) szervezeti identitással (Moss, Short, Payne & Lumpkin, 2011), azaz a koncepció „ellentétes értékek közötti házasságként” fogható fel (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009, p. 527). Ez a hibrid modell kettős elköteleződéssel rendelkezik: egyszerre kell gazdasági bevételeket termelnie és megoldást kínálni egy társadalmi problémára (Douglas & Prentice, 2019; Jenner, 2016).

A gazdasági és társadalmi érdekek egymáshoz való viszonya (sorrendisége) a társadalmi vállalkozások sokszínűsége okán nem egyértelműen meghatározható (Tóth et al., 2011). A gazdasági bevételek mértékére vonatkozó kritériumok megközelítésként eltérhetnek, (Defourny & Nyssens, 2010a). A Social Enterprise Unit megközelítésében a gazdasági tevékenység bevétele el kell, hogy érje a teljes bevétel 50%-át (Defourny & Nyssens, 2010a; Doherty, Haugh & Lyon, 2014), míg mások a teljes önfenntartás kritériumát fogalmazzák meg (Defourny & Nyssens, 2010a). Ellenben vannak megközelítések, melyek nem határozzák meg a gazdasági bevételek szükséges hányadát, és a társadalmi vállalkozások sokféleségét hangsúlyozzák (Borzaga et al., 2012; G. Fekete et al., 2017). Douglas és Prentice (2019) szerint a társadalmi vállalkozások ideális esetben a profittermeléssel társadalmi céljaik finanszírozását és bővülését tudják biztosítani.

Az egyszerre jelen lévő üzleti és társadalmi célok, gyakran egymásnak ellentmondanak, ütközésük pedig feszültségeket teremt a működésben (Moss et al., 2011; Primecz et al., 2021; Siegner et al., 2018; Smith et al., 2013). A társadalmi vállalkozók alapvető célja mások jóllétének segítése, mely bennük is kellemes érzéseket kelthet, saját jóllétüket is növelve (Douglas & Prentice, 2019), ugyanakkor a két érdekrendszer közötti feszültségek növelik a társadalmi vállalkozók stressz-szintjét és csökkentik szubjektív jóllétüket (Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti & Obschonka, 2019).

## A kettős identitásból fakadó feszültségek

A bemutatott célrendszerből fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások sajátjai és központi meghatározói (Jenner, 2016; Mason & Doherty, 2016; Primecz et al., 2021), az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, inkonzisztens célok, normák és értékek jelenléte működésük meghatározója (Smith et al., 2013). A kutatás során *feszültség alatt azokat a dilemmákat értjük, melyek a társadalmi vállalkozások működése során jelentkeznek, a kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződés, egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, potenciálisan egymással össze nem egyeztethető, egyszerre meg nem valósítható célok, normák és értékek eredményeképpen* (Smith et al., 2013; Zahra et al., 2009). A következőkben körbejárjuk a szakirodalom vonatkozó eredményeit. Először be-

mutatjuk a konvencionális üzleti vállalkozások esetében a vállalati társadalmi felelősségvállalással (corporate social responsibility – CSR) és a vállalati fenntarthatósággal (corporate sustainability – CS) kapcsolatos eredményeket, majd a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nemzetközi kutatási eredményeket (1. táblázat).

Rajala & Hietala, 2020). Feszültséget okozhat, hogy (1) az egyén és a CSR-stratégia szerint más a helyes válasz egy társadalmi problémára, (2) míg a gazdasági eredmények rövid, addig a társadalmi eredmények hosszú távon jelentkeznek, (3) meg kell felelni a jelenlegi intézményi nyomásoknak és bevett gyakorlatoknak, ugyanakkor új

1. táblázat

A társadalmi és üzleti érdekek közti feszültségek

TANULMÁNY	FESZÜLTSEGEK/ÁTVÁLTÁSOK	VIZSGÁLAT TÁRGYA, ALANYA
Siltaloppi et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elköteleződés eltérő célok mellett</li> <li>• Eltérő etikai értékek</li> <li>• Eltérő érdekek</li> </ul>	Feszültségek, CSR
Hahn et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéni elképzelések vs. szervezeti megoldásokA szervezet hosszú vagy rövid távú elköteleződései mentén való berendezkedése</li> <li>• Jelenlegi intézményi nyomások vs. strukturális változások és új üzleti gyakorlatok</li> <li>• Homogenizálás vs. diverzifikáció</li> </ul>	Átváltások, vállalati fenntarthatóság (CS)
Hahn et al. (2010)	<p>Átváltások szintjei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes</li> <li>• Szervezeti</li> <li>• Iparági</li> <li>• Társadalmi</li> </ul> <p>Átváltások dimenziói:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eredmény</li> <li>• Idő</li> <li>• Folyamat</li> </ul>	
Doherty et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küldetéssel,</li> <li>• Pénzügyi erőforrásokkal és</li> <li>• Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek</li> </ul>	Feszültségek, társadalmi vállalkozások
Mason & Doherty (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálása</li> <li>• Testületi tagok közötti érdekellentétekkel kapcsolatos feszültségek</li> <li>• Termelői részvétel okozta feszültségek</li> <li>• Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek</li> </ul>	
Siegner et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feszültségek gazdasági és társadalmi célok között</li> <li>• Feszültségek társadalmi célok között</li> </ul>	
Smith et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményhez,</li> <li>• Szervezéshez,</li> <li>• Elköteleződéshez és</li> <li>• Időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek</li> </ul>	

Forrás: saját szerkesztés

*Etikai dilemmák* olyan helyzetek, melyekben legalább két egymással versengő etikai érdek ütközik: a társadalometikai követelmények ellentétesek a vállalati etikai követelményekkel (Knox, 2020). Van Cranenburgh és Arenas (2014) szerint a társadalmi felelősségvállalás során felmerülő etikai dilemmák forrásai: társadalmi és üzleti eredmények eltérő időtávja, társadalmi eredmények mérhetőségi problémája, valamint a társadalmi célok melletti hosszú távú elköteleződés szükségessége.

Átváltások (trade-off) a *fenntartható vállalatok* jellemzői és olyan helyzetek, amikor üzleti, környezeti és társadalmi célok nem érhetők el egyidejűleg (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge, 2015). Átváltásoknak négy szintje (személyes, szervezeti, iparági és társadalmi), valamint három dimenziója (eredményekre, időtávra és folyamatokra vonatkozó) különböztethető meg (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2010).

A *CSR integrációval* kapcsolatos szervezeten belüli feszültségek azok, melyek a CSR és üzleti tevékenységek egyidejű megvalósítása kapcsán jelentkeznek (Siltaloppi,

üzleti módszereket szükséges alkalmazni a makroszintű fenntarthatóság érdekében, illetve (4) piaci érdek a koncentráció, központosítás és homogenizálódás, de ezek a diverzitás ellen hatnak, holott az ökoszisztémák ellenálló képességének alapját az adja (Hahn et al., 2015). Lüscher és Lewis (2008) ugyancsak a szervezeti paradoxonok között említi a szervezéssel kapcsolatos paradoxonokat: különböző célok elérése érdekében különböző szervezeti struktúrára van szükség.A fenti, konvencionális vállalkozások vonatkozásában feltárt átváltások és feszültségek mellett a szakirodalomban megjelennek kifejezetten *társadalmi vállalkozásokat* vizsgáló kutatások, melyeket az átláthatóság érdekében csoportokba rendezve mutatunk be.

Feszültséget generálhat, hogy a társadalmi vállalkozások hogyan tudják támogatni a gazdasági és társadalmi célokat egyaránt (Mason & Doherty, 2016). Smith és szerzőtársai (2013) ezt a teljesítménnyel kapcsolatos, míg Doherty és szerzőtársai (2014) a küldetéssel kapcsolatos feszültségekbe sorolta. Különböző célok elérése érdekében

egymással inkonzisztens lépések szükségesek (Siegnier et al., 2018), az eltérő célokhoz pedig egyszerre lehet szükség a szervezet erőforrásaira (pénzügyi és humán) (Doherty et al., 2014; Lüscher & Lewis, 2008). Míg a vizsgálatok középpontjában jellemzően a társadalmi és gazdasági célok egymásnak feszülése áll (Mason & Doherty, 2016; Jenner, 2016; Smith et al., 2013), Siegnier és szerzőtársai (2018) feszültséget találtak a társadalmi célok között is. Primecz és szerzőtársai (2021) szerint viszont feszültség helyett inkább az eltérő célok együttélése jellemző, sokszor a gazdasági tevékenység segítette a társadalmi cél megvalósulását, és nem mindig ütköztek a célok és tevékenységek.

A *célok mérhetősége* is feszültséget teremthet: míg a gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, addig a társadalmi eredmények mérése jóval nehezebben – ha egyáltalán – számszerűsíthető (Jenner, 2016; Primecz et al., 2021; Van Cranenburgh & Arenas, 2014). A *humán erőforrás* kapcsán felmerülő feszültség, hogy a társadalmi küldetés eléréséhez vagy hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet (Smith et al., 2013), hiszen a megfelelő szak tudás befolyásolja a vállalkozás sikerességét (Borzaga & Solari, 2004). Feszültséget teremthet a versenyképes fizetések biztosítása is (Doherty et al., 2014). A társadalmi vállalkozások sikerességét befolyásolja az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak aránya (Sharir & Lerner, 2006), valamint feszültség lehet az önkéntesek esetenként hiányos kompetenciái és szak tudása (Doherty et al., 2014). Társadalmi vállalkozásokban a *kockázatviselők széles köre* van jelen, ami eltérő, egymással versengő elvárások jelenlétét eredményezi (Doherty et al., 2014; Siegnier et al., 2018). Belső és külső szereplők értékeinek különbözősége akadályt jelenthet a társadalmi vállalkozásoknak (Primecz et al., 2021). Szervezetben belüli különböző csoportok eltérő célok melletti elköteleződése egy szervezeti paradoxon (Lüscher & Lewis, 2008), és szintén konfliktust generálhat (Primecz et al., 2021). Továbbá feszültséget okozhat, hogy az alkalmazottak *gazdasági vagy társadalmi célok mellett köteleződtek-e el*, illetve, miként kezeljék a munkavállalók közötti érték különbségeket (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), ezért a különböző csoportok érdekeinek és értékeinek összhangba hozatala a társadalmi vállalkozók feladata (Mason & Doherty, 2016). Társadalmi vállalkozások esetén gyakran tapasztalható ellenállás a piaci szemlélettel szemben (Tóth et al., 2011), holott a hagyományos üzleti stratégiák alkalmazása alapvető fontosságú tartós társadalmi hatásának elérése érdekében (Jenner, 2016).

*Időhorizonttal* kapcsolatos feszültség, hogy míg a társadalmi hatás elérése hosszú távú időperspektívát igényel, az üzleti eredmények rövid távon jelentkeznek (Bosma, Schott, Terjesen & Kew, 2016; Hubai, 2017; Siegnier et al., 2018; Smith et al., 2013). A vállalkozások ezért szembesülnek a dilemmával, hogy hogyan képes a szervezet rövid és hosszú távon is tervezni, illetve miként kezelje a hosszú és rövid távú célok ütközését (Smith et al., 2013). A *szervezeti forma* kiválasztása is feszültségeket generálhat (Smith, 2013), hiszen gyakran befektetők, elérhető támogatások, vállalkozás vélt gazdasági igényei befolyásolják, például

hozzáférést a finanszírozási forrásokhoz vagy legitimitás megszerzését, valamint adóminimalizálást (Jenner, 2016). Azonban a kettős elköteleződésből, a nehézségeken túl előnyök is származnak, például hogy a hibrid szervezeti működésnek köszönhetően a szervezeti legitimitáció megerősödik, a szervezet könnyebben jut forrásokhoz (humán és pénzügyi), illetve segít a társadalmi problémákra kreatív megoldásokat találni, melyek innovációkat eredményeznek (Primecz et al., 2021).

## A kutatás módszertana

Kutatásunk során arra *kerestük a választ*, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek a társadalmi vállalkozások működésében? Mind a kérdésfelvetés, mind a szakirodalomban fellelhető csekély, témával foglalkozó kutatást az támasztotta alá, hogy a téma *kvalitatív megközelítést* igényel, így *félig strukturált egyéni mélyinterjú*s módszertant választottunk. Az interjúk felvétele 2018 második negyedévében zajlott, így a COVID-19 járvány hatása nem befolyásolta a kapott eredményeket, ezáltal általánosabb képet kaphattunk a feszültségekről, mintha egy járványhelyzetre jellemző, speciális működést igénylő időszakban készültek volna az interjúk.

Az interjúkat több kapcsolódó kutatáshoz együttesen vettük fel, így három nagy kérdéskörrel beszélgettünk interjúalanyainkkal a felvezető rész után: feszültségek, motivációk/célrendszer, valamint innovációs tevékenységük. Viszont jelen tanulmányban a feszültségekhez kapcsolódó eredményeinket összegezzük. Az együttes megkérdezést indokolta, hogy többszöri felkérés esetén csökkenhetett volna az interjúadási hajlandóság. Továbbá, egyszeri felkeresés során a célokhoz és innovációhoz kapcsolódó kérdések előhoztak olyan problémákat, melyek feszültségek is, így e döntés még támogatta is a feltáró jelleget.

A társadalmi vállalkozói interjúk előtt, egy társadalmi vállalkozókra specializálódott üzleti tanácsadóval készítettünk *szakértői interjút*, mely (1) sorszámot kapott. A szakértői interjút négy okból tartottuk fontosnak:

1. segített megérteni a hazai társadalmi vállalkozókat és környezetüket, mely kiemelten hasznos feltáró kvalitatív kutatásnál (Babbie, 2008),
2. támogatott minket a társadalmi vállalkozóknak szóló interjúfónál pontosításában, relevánsabb kérdések feltételében, akár kevésbé beszédes interjúalanyoknál is,
3. a szakértő több potenciális interjúalanyt ajánlott, így nem csak alkalmasabb interjúalanyokat tudtunk megkeresni, de ajánlásnak köszönhetően szívesebben is válaszoltak megkeresésünkre, valamint
4. a szakértőt is megkérdeztük a feszültségekről és ezen információkat is felhasználtuk kutatási eredményeinkhez.

*Interjúalanyaink felkutatására* három fő csatornát használtunk több körben, 1) megkérdezett szakértő által ajánlott vállalkozók, 2) részvétel társadalmi vállalkozóknak szóló rendezvényen, 3) társadalmi vállalkozókat célzó pályázat



nyerteseinek átnézése. Fő kiválasztási kritériumunk a választott társadalmi vállalkozás definíciónak való megfelelés volt. A megfelelést szakértő ajánlásai, rendezvényen elhangzott bemutatkozások, illetve pályázati oldalon talált leírások alapján vizsgáltuk. Az interjúalanyokat személyesen (rendezvényen, kézműves piacon) vagy e-mail formájában kerestük fel és 17 megkeresett társadalmi vállalkozóból 9 válaszolt pozitívan. Habár a céltudatos mintavétel egyik típusa, a maximum variációs mintavétel módszer használata nem volt tudatos részünkről, utólag megállapítható, hogy jól illeszthető, és a minta releváns szempontok (gazdasági tevékenység, társadalmi célok és működési idő) szerint diverznek mondható (Krátki & Kiss, 2021; Patton, 1990). Az *interjúk során* két félig strukturált interjúfonalat használtunk, egyet a szakértői interjúhoz, egyet a társadalmi vállalkozók megkérdezéséhez. Mindkét esetben előre meghatározott témakörök mentén zajlott az interjú, de nyitottak voltunk új, nem várt kérdéskörök felbukkasására is a kutatás feltáró jellege miatt. Az interjúalanyok előzetes beleegyezését követően az interjúról hangfelvételt készítettünk, melyeket utána begépeztünk a pontosabb és könnyebb visszakövethetőség céljából.

Az *adatelemzés* több lépcsőben történt. Első körben egymástól függetlenül elvégeztük az interjúk részletes kódolását, hogy mérsékeljük a szükségszerűen jelentkező kutatói szubjektivitást. Nyitott elemzési módszertant használtunk, törekedve a megismert elméletek figyelmen kívül hagyására. E körrel az volt a célunk, hogy rendelkezésünkre álljon két egymástól függetlenül létrehozott lista a feszültségekről, valamint egy-egy lehetséges feszültségcsoportosítás. A második körben ütköztettük feszültséglistáinkat, míg konszenzusra nem jutottunk egy közösben, majd elkezdtük csoportosítani a feszültségeket. Többkörös csoportosítás végén eljutottunk az eredményeinknél bemutatott háromszintes modellhez, ahol vannak főcsoportjaink, azon belül alcsoportok, melyek tartalmazzák a feszültségeket.

### A minta bemutatása

A kutatás során kilenc társadalmi vállalkozóval és egy szakértővel készítettünk interjút. Utóbbi egy regionálisan jelentős társadalmi vállalkozásokra specializálódott üzleti tanácsadó szervezet vezetőjével, aki jelentős rálátással rendelkezik a helyi társadalmi vállalkozókra. A megkérdezett társadalmi vállalkozók, egy kivételével (7), a dél-alföldi régióban működnek. Jogi forma szerint négy megkérdezett vállalkozás működik egyesületként (3; 4; 6; 8), három szociális szövetkezetként (2; 9; 10), valamint egy alapítványként (5) és egy kft-ként (7). A társadalmi vállalkozások sok esetben mikro- vagy kisvállalkozások (Primecz et al., 2021), ezzel összhangban, az általunk vizsgált szervezetek többnyire mikrovállalkozások voltak (kevesebb, mint 10 alkalmazott), de akadtt köztük már 19 fős kisvállalkozás is (6). A mintába több kezdő társadalmi vállalkozó került, akiknek szervezete 1-2 éves működést tudhatott maga mögött az interjú elkészültekor (2; 7; 8; 10), de több olyan vállalkozás volt, melyek három évnél régebben működnek (3; 4; 5; 6; 9) (1. ábra).

### A vizsgált társadalmi vállalkozások gazdasági és társadalmi tevékenységei

	GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉG	TÁRSADALMI TEVÉKENYSÉG
2.	Termékek (bútorok, faliképek) gyártása és felújítása	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
3.	Kézműves termékek gyártása és foglalkozások tartás	Speciális betegségben szenvedők támogatása, foglalkoztatása
4.	Bölcsőde üzemeltetés és bébiszitter szolgáltatás	SNI gyerekek fejlesztése, integrálása; hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
5.	Kézműves termékek gyártása	Közösség hátrányos helyzetű fiataloknak; hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
6.	Kézműves termékek gyártása	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása; közösségépítés
7.	Tanácsadás, mentoring és befektetés közvetítés	Társadalmi vállalkozók népszerűsítése kockázati római ellátási lánc kialakítása
8.	Művészeti termékek gyártása (3D fali panelek)	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása
9.	Gyümölcslé és brikket készítése	Egészséges életmód terjesztése; rövid ellátási lánc kialakítása
10.	Játszóház üzemeltetése; alkotó foglalkozások tartása; ismeretterjesztés	Hátrányos helyzetű gyerekek segítése; roma integráció segítése

Forrás: saját szerkesztés

### Empirikus eredmények bemutatása – feszültségek struktúrája, diszkusszió

Jelen fejezetben először röviden bemutatjuk a kettős célrendszerből fakadó kihívásokat. Ezt követően ismertetjük a feszültségek struktúráját diszkusszív módon, reflektálva meglévő elméletekre, empirikus eredményekre.

Az interjúk alapján a társadalmi vállalkozások megkísérelnek alternatívát nyújtani a társadalmi problémák kezelésére, a piaczgazdaság keretein belül („*Lehet jól tenni, társadalmilag, környezetileg hasznos dolgot csinálni, de ugyanakkor a piacból megélni. Hogy ez a kettő el tud férni egymás mellett. Kéz a kézben tud járni*” -7). A szakértő szerint, a társadalmi vállalkozás koncepciója alkalmas arra, hogy a társadalmi célokért dolgozó szervezetek a „*társadalmi céljaikat kiszámíthatóbban tudják megvalósítani*” (1).

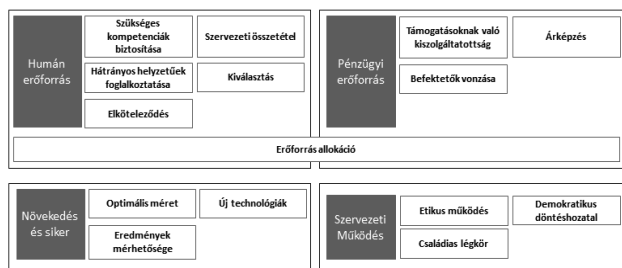
Megjelent továbbá a *gazdasági és társadalmi célok ellentétes irányultsága*, „*tehát, hogy olyan nagy a különbség a két gondolkodás, a két dolog között.*” (2). Megfogalmazódik a probléma, hogy „*két fejjel gondolkodni, üzleti és társadalmi szemmel is nézni, az nagyon nehéz*” (1). Megjelenik a kettősfókuszú gondolkodás fontossága („*Nem lehet úgy csinálni valamit, hogy ha a gazdasági érdeket nem veszed figyelembe csak a társadalmi, akkor civil leszel. És előbb-utóbb ugyanazokkal a problémákkal fogsz szembesülni, mint amivel a civil szféra szembesül. Ha csak a gazdasági érdekeket veszed figyelembe, akkor ugyanolyan problémákkal fogsz szembesülni, mint a for-profit. Ugyanolyan társadalmi károkat fogsz okozni.*” -7). A kettős elköteleződés eredményeként a társadalmi tevékenységek visszavethetik a gazdasági eredményességet („*Nálunk a pénz nem az Isten, ezért sokkal inkább folyik olyan tevékenység, ami nem pénzértéki, és ez egy kicsit visszaveszi a gazdasági tevékenységünket*” -2).

A hibrid működés okozta feszültségeket több tanulmány azonosította (Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), de ez nem minden kutatásban körvonalazódott egyértel-

műen, például Primecz és szerzőtársai (2021) kutatásában feszültség helyett inkább a két szempont együttélése volt jellemző. Kutatásunk során a következő feszültségcsoportok rajzolódtak ki (2. ábra).

2. ábra

**A társadalmi vállalkozások működésében a kettős elköteleződésből fakadó feszültségek**



Forrás: saját szerkesztés

**Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek**

Első főcsoport a *humán erőforrásokhoz* kapcsolódó feszültségeket négy alcsoportba rendszerezve tartalmazza: szükséges kompetenciák biztosításával, hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával, elköteleződésével, szervezeti összetétellel és kiválasztással kapcsolatos feszültségek. Ezeket a 2. táblázat foglalja össze, majd egyesével is kifejtjük őket.

**A szükséges kompetenciák biztosítása**

Feszültség keletkezik a *szükséges kompetenciák biztosítása* kapcsán, azaz a társadalmi vállalkozások esetén „*kell egy apparátus, egy olyan emberállomány, aki üzleti szempontból tudja nézni a dolgokat és egy másik, aki pedig társadalmi szempontból*” (1). A gazdasági/üzleti kompetenciák hiánya markánsan jelentkezett a vizsgált vállalkozások esetében (2, 3, 5, 6, 7, 8), ilyen hiányzó kompetenciák a versenytársanalízis, tervezés, árazás és értékesítés. Míg társadalmi kompetenciák hiánya csak egy esetben jelentkezett (5).

2. táblázat

**A humán erőforrással kapcsolatos feszültségek**

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Szükséges kompetenciák biztosítása</b>	Társadalmi célok eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottak	Alkalmazottak rendelkezzenek gazdasági célok eléréshez szükséges képességekkel (hatékonyság és profittermelés)	– Társadalmi vagy gazdasági célok megvalósításához szükséges képességekkel és értékrenddel rendelkezzenek az alkalmazottak? – Hogyan érjen el gazdasági sikereket, illetve társadalmi eredményeket megfelelő képességekkel rendelkező humán erőforrás nélkül?
<b>Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása</b>	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása társadalmi cél	Minél hatékonyabb munkavégzésre alkalmas munkavállalók alkalmazása	– Hogyan valósítható meg egyszerre hátrányos helyzetűek foglalkoztatása és gazdasági eredményesség? – Hogyan növelhető hátrányos helyzetű foglalkoztatottak produktivitása és általuk előállított termékek versenyképessége? – Hogyan lehet meghatározni a termék/szolgáltatás profitábilis árát? – Hogyan biztosítható a profittermelés szükséges különleges bánásmód eredményezte többletköltségek mellett?
<b>Elköteleződés</b>	Társadalmi célok mellett elkötelezett alkalmazottak és érintettek	Gazdasági célok mellett elkötelezett alkalmazottak és érintettek	– Hogyan növelhető az elköteleződés különböző célok mellett? – Hogyan kezelhetők eltérő érdekek a vállalkozáson belül? – Hogyan növelhető az elköteleződés piacinál alacsonyabb bérek vagy akár önkéntes munkavégzés mellett? – Hogyan hozhatók összhangba az eltérő mértékű elköteleződés miatti eltérő elvárások?
<b>Szervezeti összetétel</b>	Minél több adott társadalmi problémában érintett foglalkoztatása és bevonása	Adott társadalmi problémában érintettek kis számának foglalkoztatása és bevonása	Milyen arányban legyenek jelen az adott társadalmi problémában közvetlen módon érintettek?
<b>Kiválasztás</b>	Kiválasztás társadalmi érdekek vezérelte folyamata	Kiválasztás gazdasági érdekek vezérelte folyamata	Hogyan hozhatók összhangba a kiválasztással kapcsolatos gazdasági és társadalmi célok?
<b>Erőforrás allokáció</b>	Humán erőforrás társadalmi célokra való allokálása	Humán erőforrás gazdasági célokra való allokálása	Mire fordítsa a vállalkozás a munkavállalóinak szaktudását és munkaidejét?

Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi vállalkozások bevételszerző képessége erősen kapcsolatban áll a vállalkozásban lévő üzleti orientációval, képességekkel és kompetenciákkal (Bereczk & Bartha, 2019), de a társadalmi vállalkozók is a legfontosabb sikertényezőnek a szakértelmet tekintik (G. Fekete et al., 2017). Számukra kihívás az üzleti szakemberek támogatása (Sivathanu & Bhise, 2013), így üzleti készségek, képességek hiánya kiemelt problémájuk (Jenner, 2016; Varga, 2015). A kompetenciákkal kapcsolatos feszültségeket mások szervezési (Smith et al., 2013) vagy humán erőforrással kapcsolatos feszültségek közé sorolták (Doherty et al., 2014).

### A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása

Markánsan jelent meg a *hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatás* feszültség alcsoport, melyen belül három kategória található. Első kategória azon feszültségek csoportja, ahol a hátrányos helyzetűek kevésbé képesek *hatékony munkavégzésre, és produktivitásuk* elmarad a nem hátrányos helyzetű társaikéhoz képest („Nagy hátrány, hogy hátrányos helyzetű embereket vannak be a foglalkoztatásba, és abból kell várat építeniük. Egy hátrányos helyzetű ember, mondjuk egy közfoglalkoztatott, vagy egy hosszú ideje állást kereső embert úgy foglalkoztatni, hogy vele közösen profitot termeljenek, az egy nagyon nehéz vállalkozás.”-1). Feszültséget teremt, hogy sok társadalmi vállalkozás explicit célja a hátrányos helyzetű munkavállalók segítése alkalmazásukon keresztül, ez sokszor hátráltatja a gazdasági célok elérését („Azzal nem szabad foglalkozni, hogy most van keze, van lába, lát-e vagy nem lát, és hogy rosszul van-e, ül-e vagy áll, hanem a termelésnek a folyamatába kellene beállítani tőkés szemléletmódon.”-2).

Feszültséget erősíti, hogy ugyan a fogyatékkal élő munkavállalók megbízhatóbb munkaerőnek bizonyulnak, de szélesebb körű foglalkoztatásuk legfőbb akadálya a korlátozott munkaképesség, a speciális foglalkoztatás többletköltsége, valamint az információhiány (Dajnoki, 2011). Továbbá a fogyatékkal élő munkavállalók önértékelése alacsonyabb, mely önbeteljesítő jóslatként ronthatja teljesítményüket és az általuk elérhető szint alatt fognak teljesíteni, így ezzel szükséges foglalkozni (Csillag, Toarniczky & Primecz, 2018).

Másik ide tartozó feszültség, hogy képességek hiányában a hátrányos helyzetű munkavállalók nem minden esetben képesek a versenytársakéhoz hasonló *minőségű termék/szolgáltatás* előállítására („Senkit sem fog érdekelni a vásárlók közül, hogy jaj de kedves, ez nem olyan jól néz ki, de azért megveszem. Nem. Itt kőkeményen ugyanolyan jó minőségű terméket és szolgáltatást kell letenniük, mint azoknak, akik nem sérültekkel, nem volt közfoglalkoztatottakkal, alacsony iskolai végzettségűekkel dolgoznak.”-1). A vállalkozások törekednek olyan termékek és szolgáltatások előállítására, „amivel meg tudunk felelni a piaci elvárásoknak” (5). Korábbi kutatások is igazolták, hogy a megfelelő minőség biztosítása kihívást jelent a társadalmi vállalkozásoknak (Borzaga & Solari, 2004; Sivathanu & Bhise, 2013).

A hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásával kapcsolatos utolsó feszültség abból fakad, hogy esetükben *gyakran érzékenyebb, elfogadóbb attitűdre* van szükség, mint nem hátrányos helyzetű társaiknál, mert ők „*nehezebben kezelhetőek*” (5), és ez többlet energiáfordítást követel a vállalkozóktól („Az elvárás tőlük sokkal nehezebb. El lehet várni, csak nem teljesítenek, sokat kell ezért dolgozni... valakinek konkrétan megmondod határozottan a dolgot, elfogadja, de a pszichésen sérült embernek szépen kell mesélni, egyszer, kétszer, hússzor mesélni kell, mindig türelmesen, nem szabad rászólni, mert akkor vége van a világnak.”-5). Megfogalmazódik az is, hogy „Van ilyen, hogy gazdaságilag, ha csak azt számolnám, akkor nem ez a legjobb. A kisgyerekes anyukákkal nagyon sokat beteg a gyerek. Nagyon sokszor otthon kell lenniük.” (4). Van, hogy a vállalkozóban is belső feszültséget hoz létre az érzékenyebb munkavállalók kezelése („*Bolondok között az orvos is megbolondul.*”-5). Korábbi kutatások szerint is számos kihívás forrása a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása (Kriskó, 2019), például nem feltétlenül elegendő, hogy egy elkülönített, akadálymentesített területet hoznak létre a fogyatékkal élő munkavállalók részére, hiszen ez növelheti a kirekesztés és diszkrimináció szintjét, hanem munkahelyi szocializáció során kell érzékenyíteni a munkatársakat, a jövőbeli könnyebb közös munkavégzés érdekében (Csillag et al., 2018).

Az alcsoportba sorolt eredmények (hatékony munkavégzés, minőség, érzékeny attitűd) összecsengenek Smith és szerzőtársai (2013) szervezési feszültségeivel, mely szerint feszültségként jelentkezik, hogy a társadalmi küldetés eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező, a hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet.

### Elköteleződés

A humán erőforrások főcsoporton belül, a harmadik nagy alcsoport az *elköteleződéshez* kapcsolódó feszültségeket tartalmazza. A vállalkozás tagjainak eltérő mértékű elköteleződése és aktivitása jellemző, ami megnehezíti a működést („Van 2-3 ember, aki zizeg-mozog, a többiek pedig passzív befogadók...”-1). Az elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek egyrészt abból fakadnak, hogy az alkalmazottak és érintettek meggyőződéseik alapján, különböző mértékben köteleződnek el a *gazdasági és társadalmi célok mellett*, holott mindkettőre szükség van („El kell dönteni, hogy nekünk jó mikor készítjük és jó kis szabadidő-eltöltés, vagy azért hogy legyen belőle bevételünk, vagy mind a kettő. Az lenne az ideális, a kettőt összehozni.”-3). Megfogalmazódik, hogy „*akik a civil szférából jönnek, ott túlnyomórészt van egy ilyen túlzott ügyfókusz,....az összes többi, amúgy a for-profit szférában muszájként elkönyvelt tevékenységet nem csinálnak, vagy nem megfelelően csinálnak.... hajlamosak ezeket átugrani, hogy majd valami lesz.*” (7).

Az eltérő mértékű elköteleződés miatt eltérő elvárások, preferenciák alakulnak ki a *munkarendet* és a *kifizetésekkel kapcsolatos rugalmasságot* illetően is („*Könnyedén túllépjük a munkaidőkeretet, nem hat óra lesz vagy*



nyolc óra, hanem sokkal több, jövünk szombat-vasárnap és a többi. Ezt tud működni egy ilyen körben, de hogy ha már nem családi körben, akkor igenis számít a nyolc és a többi és tudni kell egyértelműen menedzselni, finanszírozni és maga a munkaszerződésben is lebonyolítani. ... De hogy ha mi nem kapunk fizetést ötödikéig, akkor megkapjuk nyolcadikán vagy tizedikén, majd megszűnik a dolog, de kifelé ezt nem tudom az alkalmazottal, hogy ne haragudj, de majd egy hét múlva lesz fizetés vagy maradnod kell mindenképpen négy órát, mert különben nem tudjuk megvalósítani a dolgot.” -9).

Moss és szerzőtársai (2011) szerint a társadalmi vállalkozásoknál a társadalmi érdekek túlsúlya jellemző, habár céljaikban a gazdasági érdekek is viszonylag magas szinten jelen vannak, valamint Primecz és szerzőtársai (2021) eredményei szerint az üzleti cél – ha egyáltalán jelentős volt –, a társadalmi célt támogatta. Sharir és Lerner (2006) szerint az elköteleződés, a vállalkozás sikerének egyik tényezője. Elköteleződéssel kapcsolatos feszültségek több szerzőnél is megjelentek (Smith et al., 2013; Siltaloppi et al., 2020) és míg van ahol küldetéssel kapcsolatos feszültségek alcsoportjaként (Doherty et al., 2014), máshol társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségekként találhatók meg (Mason & Doherty, 2016).

Meggyőződéseken túl, az elköteleződés különbözősége fakadhat abból is, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően a *piacinál alacsonyabb munkabéreket, keresetet* képesek biztosítani, ami feszültségeket szül („Többszörösét megkereshettem vidéman, mint amit itt, de akarom valamit, amit, és azt csináljuk is.” -9), illetve, hogy a közfoglalkoztatási bértámogatási programokra jellemző alacsony munkabér alulmotiváltságot eredményez („A közfoglalkoztatottak kevés pénzért dolgoztak, és így is álltak hozzá.” -5).

Több kutatás igazolta, hogy a társadalmi vállalkozások számára kihívás a munkavállalók megtartása (Sivathanu & Bhise, 2013; Varga, 2015) és toborzása (Varga, 2015), ennek oka lehet a versenyképes fizetés és karrierlehetőség biztosításának hiánya (Doherty et al., 2014; Jenner, 2016; Varga, 2015).

A társadalmi vállalkozások erősen alapoznak az önkéntes munkavégzésre és habár az önkéntesek toborzása a társadalmi vállalkozások erőssége, az nem alkalmas hosszú távú tervezés alapjául szolgálni (Jenner, 2016), mert esetükben nem várható el olyan mértékű elköteleződés, mint a fizetett alkalmazottak részéről („Én ugyanúgy működök önkéntesként, mint ha pénzt kapok érte, de ezt nem lehet elvárni mindenkitől, sőt senkitől.” -3). Ráadásul az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak aránya befolyásolja e vállalkozások sikerességét (Sharir & Lerner, 2006). Doherty és szerzőtársai (2014) a piaci bérek biztosításával és az önkéntes munkával kapcsolatos feszültségeket szintén a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek között említik.

### Szervezeti összetétel

A humán erőforrások főcsoport negyedik alcsoportja a *szervezeti összetétel*. Ennek kapcsán kirajzolód-

dott, hogy feszültséget szül, ha „*csak betegek vannak az egyesület vezetésében*” (3). Habár társadalmi cél az adott társadalmi problémában közvetlenül érintettek minél szélesebb körű bevonása, gazdasági érdekek megvalósíthatósága érdekében fontos, hogy a „*kívülről jövő is lássa a dolgokat, aki nincs benne annyira ebben az egészben*” (3).

Eredményünk összecseng Mason és Doherty (2016) termelői részvétel okozta feszültségek eredményével, valamint Smith és szerzőtársai (2013) szervezési feszültségek kategóriája alatt említi a szervezeti összetételt.

### Kiválasztás

A *kiválasztás* kapcsán felmerülő feszültségek azért jelentkeznek, mert az olyan társadalmi érdekek vezérelte folyamat, mely gazdasági szempontból nem minden esetben eredményez előnyös döntést („*A felvétel az tényleg úgy történik, hogy egyszer csak beszokik oda valaki, és egy idő után már nincs pofánk azt mondani, hogy nem fizetünk valami fizetést*” -2). A kiválasztás mint feszültség megjelenik Sivathanu és Bhise (2013), valamint a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeknél Doherty és kutatótársainál (2014) is. Csillag és kutatótársai (2018) szerint az se mindegy, hogy kiválasztás során egy adott fogyatékossgal élő személyt keresnek egy már ilyen célra kialakított munkakörbe, vagy inkább a szervezetbe illeszkedést követően igazítják a kiválasztott személyhez a munkakört, hiszen a két megközelítés eltérő kihívásokat jelent.

### Erőforrás-allokáció

A humán erőforrás főcsoport utolsó alcsoportja az *erőforrás-allokációval* kapcsolatos feszültségeket tartalmazza azaz, hogy a szervezetnek döntenie kell, hogy a meglévő – jellemzően szűkös – humán erőforrást gazdasági vagy társadalmi célok megvalósítására fordítsa (Szűcsné, Markovics, & Sasvári, 2015) („*Nincs olyan, hogy elküldjük a tanodás gyerekeinket, mert éppen fizetős vendégünk van*” -10). Míg Doherty és szerzőtársainál (2014) a humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek része, addig Mason és Doherty (2016) munkájában már elkülönülten az erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségként jelent meg. Varga (2015) megállapította, hogy ha az alaptevékenység és a vállalkozási tevékenység megvalósításában ugyanazok a munkatársak vesznek részt, gyakran ez a választás a vállalkozás rovására történik. Az erőforrás allokáció alcsoport a pénzügyi erőforrások főcsoporton belül is helyet kapott.

### A pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek

Pénzügyi erőforrások főcsoportban három alcsoport található: támogatásoknak való kiszolgáltatottságból, befektetők vonzásából és árképzésből kapcsolódó feszültségek. Ezeket a 3. táblázat foglalja össze. A társadalmi vállalkozásokra jellemző erőforrás-pluralitás (Borzaga & Tortia, 2007; Jenner, 2016), jellemző volt a vizsgált vállalkozások esetén is.



A pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek

	Társadalmi érdek	Gazdasági érdek	Feszültség
<b>Támogatásoknak való kiszolgáltatottság</b>	Minél szélesebb körű társadalmi szerepvállalás.	– Minél szűkebb körű társadalmi szerepvállalás. – Vállalkozás gazdasági eredményességének növelése.	Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges az önfenntartás mellett?
<b>Befektetők vonzása</b>	Minél jelentősebb társadalmi eredményesség.	Minél jelentősebb gazdasági eredményesség.	Milyen mértékű társadalmi szerepvállalás lehetséges, hogy képesek legyenek befektetők vonzásához szükséges eredményességre?
<b>Árképzés</b>	Ár meghatározása költségbe- lés alapján. (Alacsonyabb hatékonyság megtérítése céljából.)	Ár meghatározása piaci igények, fizetőképesség szempontjából.	Hogyan határozható meg a termék/szolgá- tás profitábilis ára?
<b>Erőforrás- allokáció</b>	Vállalkozás bevételeinek társadalmi célokra való fordítása.	Vállalkozás bevételeinek gazdasági célokra való fordítása.	Mire fordítsa a vállalkozás a bevételeket?

Forrás: saját szerkesztés

### Támogatásoknak való kiszolgáltatottság

A pénzügyi támogatásoknak való kiszolgáltatottsággal kapcsolatos feszültségek központi szerepet kaptak és abból erednek, hogy a társadalmi szerepvállalás növekedésével, a külső erőforrásoknak való kiszolgáltatottság is nő (Jenner, 2016). Emiatt a pályázatok mind induláskor, mind fenntartáskor fontos pénzügyi forrást jelentenek („támogatás nélkül nem tudnánk ezeket megvalósítani” –2). A társadalmi vállalkozások túlzottan függenek külső pályázati forrásoktól (Sharir & Lerner, 2006), sőt gyakran a kevésbé piacképesek támogatásfüggökké válnak (Primecz et al., 2021). Továbbá a pályázati források kiszámíthatatlansága nehezíti a működést, valamint vannak pályázatok, melyek nem elérhetőek előfinanszírozási követelményeik miatt. Az indulótöke bevonását nehezítik a pályázati rendszer anomáliái, illetve feltételeik rugalmatlansága már a tervezési fázisban torzíthatják az elképzeléseket (Varga, 2015), ráadásul a támogatások bizonytalansága a működés bizonytalanságát okozza (G. Fekete et al., 2017).

### Befektetők vonzása

A befektetők vonzásával kapcsolatos feszültségek onnan erednek, hogy a vállalkozás minél szélesebb körű a társadalmi szerepvállalással bír, annál nehezebb számára a befektetők vonzása (Tóth et al., 2011). Megfogalmazódik, hogy egyrészt „a társadalmi vállalkozások nem érettek arra, hogy befektetőt tudjanak bevonní” (7), másrészt pedig, hogy „nagyon kevés olyan befektető van, aki nyitott arra, hogy társadalmi vállalkozásba fektessen be. Tehát leegyszerűsítve elégedjen meg egy alacsonyabb növekedésű rátával egy alacsonyabb profitrátával viszont társadalmi hatást érjen el. Tehát ők még inkább pénzfókuszúak még itt Magyarországon.” (7). Jelenleg a befektetők kockázatkerülők (Tóth et al., 2011) és nincsenek olyan befektetők a magyar piacon, akik társadalmi hatás kedvéért lemondanának a pénzügyi haszon egy részéről (Varga, 2015). Továbbá a befektetőknek való megfelelési kényszer a szervezet számára eredetileg ér-

tekesnek tekintett társadalmi célok eltűnéséhez vezethet (Primecz et al., 2021).

### Az árképzés

A pénzügyi erőforrások főcsoporton belül vannak az árképzéssel kapcsolatos feszültségek, melyek a gazdasági tevékenységekből származó bevételek növelését nehezítik. A versenyképes piaci ár kialakítása ugyanis ellentmondásos a költségbebecslések elvégzésével („Hogy hány munkóra van benne, aki csinálja mennyire súlyos a fogyatékos-sága, mennyire nehéz ez neki, akkor ugye az alapanyagok – festék ilyesmi mégiscsak pénzbe kerül – és akkor kiderült, hogy ez nem járható út, mert olyan magas árakat kellett volna, mert volt, ami olyan sok óra ráfordítással készült, hogy nagyon nagy lett volna az ár.” -3). Másrészt, ugyan induláshoz nagy segítséget nyújtanak a pályázati források, az árképzést mégis megnehezíthetik („Mi még úgy indultunk, hogy a pályázati időszakban ingyenes volt a szolgáltatás... az árakat így elég sokáig alacsonyabb áron tartunk, mint amilyen a piaci ára lett volna és ezt nem így kellett volna csinálni.” -4). Dilemmaként merül fel, hogy meghatározzák-e az árakat, vagy adományt kérjenek érte a vásárló által meghatározott összegben. Árak kialakításának nehézségei Szűcsné Markovics és Sasvári (2015) kutatásában is megjelentek.

### Az erőforrás-alkokáció

Az erőforrás-alkokációval kapcsolatos feszültségek alcsoportot egyaránt tartalmazza a humán és pénzügyi erőforrások főcsoport. Feszültségeket szül, hogy a bevételeket gazdasági, vagy társadalmi célokra fordítsák. („Igen, kellene ez, kellene az. 30 ezer Ft kb. tíz helyre kellene, mi legyen belőle” –5). A pet,míg , de Varga (2015) kutatásában is megjelentek. Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségeket Doherty és szerzőtársai (2014) fő csoportjai között; míg Mason és Doherty (2016) erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek között szerepelteti, de Varga (2015) kutatásában is megjelentek.

## A növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek

A növekedés és siker főcsoporton belül három alcsoport szerepel: optimális mérettel, eredmények mérhetőségével és termelési mód megválasztásával kapcsolatos feszültségek. Ezeket a feszültségeket a 4. táblázat összegzi.

et al., 2013). Másrészt a gazdasági eredmények rövid távon, a társadalmi hatások hosszú távon jelentkeznek (Bosma et al., 2016) és a vállalkozásnál trade-off helyzet alakul ki, hogy melyik időtávra rendezkednek be (Hahn et al., 2015). Ez a feszültség több kutatás során felbukant ugyan eltérő helyen: eredmény és idő dimenzió-

4. táblázat

A növekedéssel és sikerrel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Optimális méret</b>	Túlzott növekedés akadályozhatja a társadalmi célok elérését.	Növekedés gazdasági érdek.	Hogyan határozható meg az optimális méret?
<b>Eredmények mérhetősége</b>	– Társadalmi eredmények nehezen mérhetők, hosszú távon jelentkeznek. – Sikernek társadalmi eredmények számítanak.	– Gazdasági eredmények könnyen mérhetők, rövid távon jelentkeznek. – Sikernek gazdasági eredmények számítanak.	– Hogyan mérhető eredményesség? – Hogyan határozható meg a sikeresség?
<b>Új technológiák</b>	Új technológiák bevezetése sértheti a társadalmi érdekeket.	Új technológiák bevezetése támogatja a gazdasági célokat.	Milyen termelési módot válasszanak?

Forrás: saját szerkesztés

### Az optimális méret

Első alcsoport az *optimális méret* kérdése, mely szerint a gazdasági láb erősítése a fenntartás feltétele, viszont túlzott mértékű növekedés nem kívánatos, mert a társadalmi célok ellen hathat („*Nem akar nagy lenni, óriási, nem akar tömegesen termelni. Mert akkor nem tud olyan jó minőséget előállítani. Ő az arany középúton akar haladni. Akar további hátrányos helyzetűeket bevonnai, de nem akar olyan nagyra növekedni.*” -1). Az optimális méret megtalálásával kapcsolatos feszültség megjelent termékoldali megközelítésből, miszerint nem szeretnének „*egy lenni a polcra*” (9), illetve emberi oldalról is „*nem szeretnék egy gyárat, hanem szeretném látni, kivel dolgozok együtt*” (6), holott üzleti szempontból a növekedés, terjeszkedés a cél.

Ezzel összhangban, a „Valóban Felelős Vállalat” koncepciójának egyik alapelve az optimális méret elérése és megőrzése (Tóth, 2007). Győri (2012) szerint a kis méret, kisebb pozitív hatást gyakorol környezetére, mely korlátlan hálózatosodással vagy példamutatással lehet túllépni nagyobb hatás kifejtése érdekében.

### Az eredmények mérhetősége

Növekedés és siker főcsoport második alcsoportja az *eredmények mérhetőségével* kapcsolatos feszültségeket tartalmazza, azaz, hogy a gazdasági és társadalmi célok különbözőképpen mérhetők, és a siker meghatározását is nehezítik. Fontos a társadalmi hatások mérése, de ezt kevesen látják be (1), illetve az egyik vállalkozó szerint a társadalmi eredmények számszerűsítése nehezen megvalósítható.

A kihívás kettős: egyrészt gazdasági eredmények mérése objektív mutatókkal lehetséges, míg társadalmi eredmények mérése jóval nehezebb (Jenner, 2006, Smith

ba tartozó átváltás (Hahn et al., 2010), teljesítménnyel (Smith et al., 2013), társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültség (Mason & Doherty, 2016).

### Új technológiák

Az utolsó alcsoport a növekedés és siker főcsoporton belül az új technológiák bevezetésével kapcsolatos feszültségeket tartalmazza, melyek bevezetése növeli a hatékonyságot, de hátráltathatja a társadalmi célok megvalósulását („*Ez egy nehéz döntés, mert átme gyünk egy technikai vonalra... ugyanaz az eredmény lesz majd belőle, csak ez a varázslatos dolog, ahogy csorog a lé, az kimaradna belőle. Másrészt megmaradna akkor egy ember, a mérleg másik oldalán egy ember megtakarításáról beszélünk, ami nem feltétlenül azt jelenti, hogy kevesebben dolgozunk majd, hanem hogy hatékonyabbak tudunk lenni azon a vonalon és az az energia átcsoportosítható egy másik vonalra....*” -9).

Korábbi kutatások szerint az új technológiák megszerzése kihívást jelent a társadalmi vállalkozásoknak (Sivathanu & Bhise, 2013). Hahn és szerzőtársai (2015) szerint trade-off helyzetet generál, hogy a vállalat engedjen a jelenlegi intézményi nyomásoknak (profitérdekek), vagy nyitott legyen strukturális átalakítások és új gyakorlatok bevezetésére (társadalmi/környezeti érdek). Hahn és szerzőtársaival (2010) korábbi kutatása alapján e feszültség az átváltások folyamat dimenziójába tartozik.

### Szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek

Utolsó főcsoportba a szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek tartoznak: etikus működéssel, családi légkörrel és demokratikus döntéshozattal kapcsolatos feszültségek. Ezeket a feszültségeket az 5. táblázat összegzi.

A szervezeti működéssel kapcsolatos feszültségek

	TÁRSADALMI ÉRDEK	GAZDASÁGI ÉRDEK	FESZÜLTÉG
<b>Etikus működés</b>	Etikus működés társadalmi cél, hatása hosszú távon jelentkezik.	Túlzó mértékű etikusság rövidtávon hátráltatja a gazdasági eredményeket.	Hogyan állapítható meg az etikusság optimális mértéke?
<b>Családias léggör</b>	Családias léggör megteremtése társadalmi cél, hatása hosszú távon jelentkezik.	Túlzó mértékű családiasság rövidtávon hátráltatja a gazdasági eredményeket.	Hogyan állapítható meg a családiasság optimális mértéke?
<b>Demokratikus döntéshozatal</b>	Demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek.	Demokratikus működés lassítja a döntéshozatalt.	Hogyan szervezhető a vállalkozás vezetése mindkét érdeket szem előtt tartva?

Forrás: saját szerkesztés

### Etikus működés

Szervezeti működés főcsoport első alcsoportja az *etikus működéssel* kapcsolatos feszültségeket foglalja magába, és habár az etikus működés társadalmi cél és jellemző a társadalmi vállalkozókra (Bereczk et al., 2018; Szemán, 2017), túlzott mértéke rövid távon hátráltatja a gazdasági eredményeket (Török, 2000). Az etikusság tehát, sok esetben szemben állhat a gazdasági érdekekkel („*És ha elrontja? Azt az anyagot újra, hogy használjuk fel? Volt erre egy nagyon jó példa. Nem nagy dolog történt. Ügyetlenség miatt kiborult a shell lakk. 15.000 Ft egy ilyen kis egy liter shell lakk. Most mit mondjak? Fizesse ki? Felszedni a földről nem bírtuk, mert ez egy borzasztó helyzetet teremtet...*” -2).

### Családias léggör

Hasonlóan az etikus működéshez, a *családias léggör* is abból fakad, hogy a családias léggörteremtés társadalmi érdek, túlzott mértékű családiasság rövid távon viszont hátráltatja a gazdasági eredményeket („*Leülünk délben, van egy fél óra közös beszélgetés ebédszünet. Nem engedem, hogy egy óra legyen, azt sem engedem, hogy kettő, tehát betartjuk. Mindig elmondom mindenkinek, hogy gondoljatok arra, hogy most ha itt ülünk és beszélgetünk, akkor telik az idő, nincs termelés. Tehát, hogy azért megpróbálok ezt beszorítani egy keretbe.*” -2).

Társadalmi vállalkozások fókuszja a társadalmi jólléten van, azon dolgoznak, hogy élhetőbb környezetet teremtsenek, mely szemlélet tükröződik a szervezet működésében is (Sivathanu & Bhise, 2013).

### Demokratikus döntéshozatal

Szervezeti működés utolsó alcsoportja, a *demokratikus döntéshozatal*, mely azon túl, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzője (Defourny & Nyssens, 2010b; Szemán, 2017), kihívások elé állíthatja a szervezeteket (Bakonyi, 2012), így feszültségek forrása lehet. Egyrészt azzal függ össze, hogy nem minden tag vesz részt aktívan a szervezet működésében („*Nehézkes, hogy tízfős a közgyűlés, összehívni, döntsünk, pedig fogalmuk sincs igazából arról, mi zajlik itt.*” -4), másrészt azzal, hogy gyakran – elsősorban szociális szövetkezet szervezeti forma esetében –, minden tagnak azonos súlyú szavazata van (Sze-

mán, 2017) („*Tehát amikor olyan döntést kell hoznunk, hogy lesz-e év végén osztalék, avagy nem, hogy hoztunk létre nyereséget, mondjuk kétmillió forintot és mitévők legyünk... Nagyon nehéz és nagyon komoly vitáink is vannak.*” -2). Tehát a demokratikus döntéshozatal társadalmi érdek, de lelassítja a döntéshozatalt, azaz gazdasági érdekek ellen hathat. Döntésekkel kapcsolatos felelősségvállalás szétosztásának kérdése is feszültségeket szülhet („*Én mindig azt tartom a legfontosabbnak, hogy demokratikus működés legyen. És a döntéshozatal legyen közös. Én nagyon szeretném azt is, hogy a felelősségvállalás is ne csak az enyém legyen, hanem picit a többiek is. Na, ez nem megy, hogy ők vállaljanak felelősséget...*” -3).

### Összegzés

Tanulmányunk célja annak feltárása, hogy milyen, a kettős elköteleződésből származó feszültségek jelentkeznek társadalmi vállalkozások működésében, melyek fenntarthatósági kihívást jelentenek számukra. Kutatásunk hazánkban hiánypótlónak tekinthető, hiszen még kevés eredmény látott napvilágot e témában. A téma feltáró jellegéből adódóan a kutatás induktív jellegű, kvalitatív kutatás.

Eredményeinkből kirajzolódott a társadalmi vállalkozásokra jellemző kettős célrendszer, és hogy ezek kihívások elé állítják a vállalkozókat. A társadalmi vállalkozások működésében jelentkező feszültségek négy főcsoportba rendezhetők, melyek 15 alcsoportból állnak. A négy főcsoport a humán erőforrás, a pénzügyi erőforrás, a növekedés és siker, valamint szervezeti működés kapcsán felmerülő feszültségek.

Eredmények bemutatása során reflektáltunk a szakirodalmi eredményekre, összegzésként pedig megkíséreljük ezeket rendszerezni. A 6. táblázat tartalmazza a kutatás során azonosított feszültségcsoportokat, azok kiindulópontját képező kihívásokat, valamint a szakirodalom kapcsolódó feszültségeit.

Eredményeink egy része megfeleltethető korábbi kutatási eredményeknek, illetve vannak olyan csoportok is, melyek feszültségekről szóló modellekben eddig nem jelentek meg. Utóbbiak csoportjába tartozik a pénzügyi erőforrásokon belül a támogatásoknak való kiszolgáltatottság, befektetők vonzása és árképzés csoportok, a nő-



vekedés és siker főcsoporton belül az optimális méret, valamint szervezeti működéssel kapcsolatos főcsoporton belül az etikus működés, családi légkör és demokratikus döntéshozatal.

Eredményeink összegzése mellett fontos kiemelni kutatásunk korlátait. Mintavételből fakadó korlátnak tekinthető, hogy a vizsgálat alanyai jellemzően kisebb vállalkozások, és habár hazánkban ez a méretkategória az elterjedt, nagyobb társadalmi vállalkozások bevonása a vizsgálatba színesíthette volna az eredményeket. Továbbá, az adatgyűjtés időpontja nem csak előny, de korlát is lehet, hiszen a COVID-19 járvány okozta esetleges működésbeli változásokról jelen kutatás nem tud információval szol-

gálni, így ennek ellenőrzése jövőbeli kutatásokra hárul. Végül a téma érzékenysége is jelenthet korlátot, hiszen feszültségekről nem mindenki tud könnyen beszélni, sőt lehet, hogy egyes feszültségek nem is tudatosulnak, így interjú kutatással korlátozottan megfigyelhetők. Erre adhat megoldást más kvalitatív módszerek használata, például részvételi akciókutatás, mely lehetőséget teremt a konvencionális kutatás/kutató előtt tabunak számító témák megvitatására (Málovics, 2019).

Létrehozott modellünk kutatók körében alapját képezheti a hazai társadalmi vállalkozások működésére jellemző feszültségeket leíró, szélesebb körű empirián nyugvó elméletnek, vagy akár az ezzel kapcsolatos

6. táblázat

Azonosított feszültségcsoportok, kiindulópontjukat képező kihívások és feszültségek

AZONOSÍTOTT FESZÜLTÉG FŐ- ÉS ALC SOPORTOK		FESZÜLTÉSEK KIINDULÓPONTJÁT KÉPEZŐ KIHÍVÁSOK	KORÁBBI KUTATÁSOKBAN FELTÁRT FESZÜLTÉSEK
Humán erőforrás	Szükséges kompetenciák biztosítása	Üzleti képességek és szakértelem, üzleti szemléletű emberek támogatása fontos az eredményessége érdekében (Bereczk & Bartha, 2019; G. Fekete et al., 2017; Sivathanu & Bhise, 2013) Üzleti képességek hiánya (Jenner, 2016; Varga, 2015)	Szükséges kompetenciák biztosításához kapcsolódó feszültség (Smith et al., 2013) Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültség (Doherty et al., 2014).
	Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása	Fogyatékkal élők szélesebb körű foglalkoztatásának korlátjai (Dajnoki, 2011) Megfelelő minőség biztosítása nehézkes hátrányos helyzetűek foglalkoztatásakor (Borzaga & Solari, 2004; Sivathanu & Bhise, 2013) Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása kihívás elé állítja a vezetőket (Kriskó, 2019)	Szervezéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013)
	Elköteleződés	Társadalmi érdekek túlsúlya gazdasági érdekekkel szemben (Moss et al., 2011) Elköteleződés a sikerhez szükséges (Sharir & Lerner, 2006) Munkavállalók megtartása, versenyképes fizetések biztosítása és önkéntes munka anomáliáinak kezelése (Jenner, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Sivathanu & Bhise, 2013; Varga, 2015)	Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013; Siltalopp et al., 2020) Küldetéssel kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
	Szervezeti összetétel	Érintettek túlzott súlya a foglalkoztatottak körében nem előnyös (Dajnoki, 2011)	Termelői részvétel okozta feszültségek (Mason & Doherty, 2016) Szervezéshez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013)
	Kiválasztás	Toborzás és kiválasztás kihívásai (Sivathanu & Bhise, 2013)	Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014)
	Erőforrás-allokáció	Jellemzően szűkös erőforrások (Szücsné Markovics & Savári, 2015)	Humán erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
Pénzügyi erőforrás	Támogatásoknak való kiszolgáltatottság	Támogatások bizonytalansága, pályázati rendszer anomáliái és külső pályázati forrásoktól való túlzott függőség (G. Fekete et al., 2017; Sharir & Lerner, 2006; Varga, 2015)	–
	Befektetők vonzása	Befektetők kockázatkerülő hozzáállása a társadalmi vállalkozások esetén (Tóth et al., 2011; Varga, 2015)	–
	Árképzés	Árak meghatározása nehézséget jelent (Szücsné Markovics & Sasvári, 2015)	–
	Erőforrás-allokáció	Társadalmi vállalkozások esetén erőforráshiány jellemző (Varga, 2015)	Pénzügyi erőforrásokkal kapcsolatos feszültségek (Doherty et al., 2014) Erőforrásokért való versennyel kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)

AZONOSÍTOTT FESZÜLTÉG FŐ- ÉS ALC SOPORTOK	FESZÜLTÉGEK KIINDULÓPONTJÁT KÉPEZŐ KIHÍVÁSOK	KORÁBBI KUTATÁSOKBAN FELTÁRT FESZÜLTÉGEK
Növekedés és siker	Optimális méret	-
	Eredmények mérhetősége	Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek (Smith et al., 2013) Átváltások eredmény dimenziója (Hahn et al., 2010) Átváltások idő dimenziója (Hahn et al., 2010) Társadalmi és üzleti hasznok közötti egyensúly megtalálásával kapcsolatos feszültségek (Mason & Doherty, 2016)
	Új technológiák	Átváltások folyamat dimenziója (Hahn et al., 2010)
Szervezeti működés	Etikus működés	-
	Családias légkör	-
	Demokratikus döntéshozatal	-

Forrás: saját szerkesztés

kvantitatív operacalizációnak. A társadalmi vállalkozásokban jelen levő feszültségek feltérképezése és jobb megértése segítheti a gyakorló társadalmi vállalkozók tudatosabb működését. Valamint eredményeink alapját képezhetik feszültségkezelési módszerek feltárását megcélzó kutatásoknak is, mely kutatókon túl, a társadalmi vállalkozók számára is fontos tanulságokra világíthatnak rá. Továbbá a létrehozott elmélet segíthet a döntéshozóknak jobban megérteni a társadalmi vállalkozók fenntarthatósági kihívásait, így hatékonyabban támogatni működésüket. Végül a kutatás során feltárt feszültségek alapján az elmélet kiterjesztésére is kísérletet lehet tenni, például CSR tevékenységet folytató vállalkozásokra vagy társadalmi értékteremtést fontosnak tartó munkavállalókra. Vannak szerzők, akik szorgalmazzák is egy általánosabb modell létrejöttét, mely egyszerre képes kezelni hagyományos és társadalmi vállalkozókat (Douglas & Prentice, 2019).

### Felhasznált irodalom

Agárdi, I., & Török, Á. (2020). Társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében. *Vezetéstudomány*, 51(12), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.01>

Babbie, E. (2008). *The basics of social research*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth. Chicago.

Bakonyi, Z. (2012). *Mire jó a szervezeti demokrácia? A korlátozott demokrácia modellje* (TDK dolgozat). Budapest: BCE, Vezetés és szervezés, kontrolling szekció.

Bereczk, Á., & Bartha, Z. (2019). A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. *E-conom*, 8(1), 102-107 <https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>

Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2018). Társadalmi vállalkozások az emberközpontság kontextusában. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15(1), 68-81. <http://real.mtak.hu/92299/7/2.Tarsadalmivallalkozasokazemberkozpon-tusagkontextusaban-68-81.pdf>

Blackburn, R., & Ram, M. (2006). Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(1), 73-89. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620500419566>

Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409. <https://doi.org/10.5700/rausp1046>

Borzaga, C., & Solari, L. (2004). Management challenges for social enterprises. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London: Psychology Press. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203164679>

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

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

Bozsik, S., Szemán, J., & Olajos, I. (2019). A társadalmi innováció finanszírozási és jogi problémáinak tükröződése a szociális szövetkezetek esetében egy kérdőíves felmérés alapján. In „Mérleg és Kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia (pp. 51-61). Miskolc: Miskolci Egyetem. <https://gtk.uni-miskolc.hu/files/15754/Konferencia%20kiadv%C3%A1ny%202019.pdf>

- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>
- Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgozónánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Csoba, J., Frey, M., G. Fekete, É., Lévai, M., & Soltész, A. (Eds.). (2007). *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- Dajnoki, K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, (34), 85–93. <https://journal.uni-mate.hu/index.php/asc/article/view/240/2683>
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). For-Profit Social Ventures. In M. L. Kourlisky & W. B. Walstad (Eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 1-26). Dublin: 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* (pp. 39-66). Indianapolis: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA). <https://www.ashoka.org/sites/default/files/2019-11/Research%20on%20Social%20Entrepreneurship%20-%20Understanding%20and%20Contributing%20to%20an%20Emerging%20Field.pdf#page=39>
- 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. <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. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Douglas, E., & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>
- G. Fekete, É., & Solymári, G. (2004). A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 1, 32-78. [https://www.strategiaifuzetek.hu/files/79/2004\\_2.pdf](https://www.strategiaifuzetek.hu/files/79/2004_2.pdf)
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). *Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc: Miskolci Egyetem. [https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf)
- Győri, Zs. (2012). Ökológiailag-orientált vállalkozások Magyarországon. In *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2.* (pp. 73-89). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/978/1/fenn2012\\_Gyori\\_Zsuzsanna.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/978/1/fenn2012_Gyori_Zsuzsanna.pdf)
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hubai, L. (2007). Beágyazott dilemma: A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 20-39. [https://matarka.hu/koz/ISSN\\_1786-1594/vol\\_14\\_no\\_1\\_2017/ISSN\\_1785-1594\\_vol\\_14\\_nol\\_2017\\_020-039.pdf](https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_14_no_1_2017/ISSN_1785-1594_vol_14_nol_2017_020-039.pdf)
- Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, 12(1), 42–60. <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. <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. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1806101>
- Knox, B. (2020). Employee Volunteer Programs are Associated with Firm-Level Benefits and CEO Incentives: Data on the Ethical Dilemma of Corporate Social Responsibility Activities. *Journal of Business Ethics*, 162, 449-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4005-0>
- Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Kriskó, E. (2019). Megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása. In Á. Jenei (Eds.), *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában* (pp. 38-44). Budapest: Nemzeti Közszerzői Intézet; Közigazgatási Továbbképzési Intézet. <https://nkrepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13549/Egyenlo%20banasmod%20a%20vezetoi%20munkaban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through para-



- dox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Málovics, Gy. (2019). Tudás létrehozása társadalmi hatással karöltve: A részvételi akciókutatás (RAK) megközelítése. *Magyar Tudomány*, 180(8), 1147–1157. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.8.5>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136, 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Mihály, M. (2017). Mít értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101–115. <https://www.strategiaifuzetek.hu/2017-1-8>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61–73. <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. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>
- Putzer, P., & Bányai, E. (2019). A CSR egyik lehetséges jövője, a társadalmi vállalkozó és a társadalmi vállalkozói attitűd mérése. *Marketing & Menedzsment*, 53(Különszám), 15–25. <https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.EMOK.02>
- Renko, M. (2012). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1045–1069. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Roh, T. H. (2016). The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502–511. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>
- 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. <https://doi.org/10.1002/nml.21138>
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, *Journal of World Business*, 41(1), 6–20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
- Sitaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174, 507–527. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Sivathanu, B., & Bhise, P. (2013). Challenges for Social Entrepreneurship. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management* (Special Issue for National Conference on Recent Advances in Technology and Management for Integrated Growth). <https://www.ijaiem.org/RATMIG-2013/MGT%2025%20Challenges%20for%20Social%20Entrepreneurship.pdf>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.14932abstract>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Szemán, J. (2017). Szociális szövetkezetek gazdálkodásának jellegzetességei. *Pénzügy-számvitel füzetek* 3. 48–69.
- Szücsné Markovics, K., & Sasvári, P. L. (2015). A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12(2), 83–93. [http://real.mtak.hu/30420/1/szmk\\_sp.pdf](http://real.mtak.hu/30420/1/szmk_sp.pdf)
- Takács, S. (2021). A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 52(2), 31–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>
- Takács, S. (2021). Managing the Flow Experience-The Dilemmas of Participatory Governance in Hungarian Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1874487>
- Tóth, G. (2007). *A Valóban Felelős Vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, KÖVET-INEM Hungária.

- Tóth, L., Varga, É., & Varga, P. (2011). *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*. NESST EUROPE Nonprofit Kft.
- Török, A. (2000). Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. Az alkalmazott üzleti etika néhány elméleti és módszertani kérdése. *Közgazdasági Szemle*, 47(11), 918-931. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00065/pdf/torok.pdf>
- 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>
- Van Cranenburgh, K. C., & Arenas, D. (2014). Strategic and Moral Dilemmas of Corporate Philanthropy in Developing Countries: Heineken in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Ethics*, 122, 523–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1776-1>
- Varga, É. (2015). *A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája*, <http://www.nesst.org/wpcontent/uploads/2014/05/A-társadalmi-vállalkozások-Ökoszisztémája.pdf>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>