

*Primecz Henriett – Kiss Julianna –
Toarniczky Andrea**

Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál

Fókuszban a romákat, a nőket és
a fogyatékossgal élő embereket támogató szervezetek**

A társadalmi vállalkozások fogalma nemzetközi szinten egyre nagyobb ismertségre tesz szert. Magyarországon a koncepció és a gyakorlat kevésbé elterjedt, azonban egyre növekszik a terület iránti érdeklődés, számos társadalmi vállalkozás működik jelenleg is az országban, és egyre több szervezet dolgozik azon, hogy ezek a vállalkozások hosszú távon jól működjenek. A társadalmi vállalkozások témája a nemzetközi szakirodalomban markánsan megjelenik. Kiváló lapok (például *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Business Ethics*, *Organization*) publikálnak kutatásokat a társadalmi vállalkozások témájában, és két kizárólag társadalmi vállalkozás témában publikáló folyóirat is megtalálható a lapok között (*Journal of Social Entrepreneurship*, *Social Enterprise Journal*), mindkettő Q2-es a Scimago listán***. Emellett további folyóiratok a harmadik szektorról (például *Voluntas*, *Voluntary Sector Review*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management & Leadership*) vagy az üzleti vállalkozásokról (például *Entrepreneurial Theory and Practice*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *International Small Business Journal*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* stb.) átfogóan publikálnak kutatásokat.

*A szerzők PhD fokozattal rendelkeznek, a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársai. A kézirat lektorai az anonim bírálati folyamat során Katonáné Kovács Judit és Győri Zsuzsanna voltak. (A kézirat beérkezett: 2021.01.18. Elfogadva: 2021.05.26. Megjelent: 2021.08.06.)

**A kutatást az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból, az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosítójú, *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.

*** Tudományos folyóiratokat rangsoroló nemzetközi lista. Q2: a listán a második legjobb negyedbe (kvartilisba) tartozó folyóirat. (A szerk.)

Rengeteg akadémiai tudás gyűlik ezekben a lapokban, és a nemzetközi szaklapok által elemzett témák jelentős részét érdemes lenne megvizsgálni a hazai viszonyok között is. Ennek a munkának még az elején tartunk.

A cikkben bemutatott kutatás során abból indultunk ki, hogy a diverzitásmenedzsment-ismereteinket a társadalmi vállalkozásokról összegyűjthető elméleti és gyakorlati tudásunkkal hogyan tudjuk összekapcsolni. A diverzitásmenedzsment kiemelten foglalkozik hat társadalmi csoporttal (nők, etnikai kisebbségek, fogyatékossgal élő emberek, korosztályi kisebbségek, szexuális kisebbségek és vallási kisebbségek), mivel e csoportok tagjai gyakran szembesülnek diszkriminációval, elutasítással, kirekesztéssel, azaz a társadalmi és szervezeti helyzetük hátrányos (Claes, 2019; Primecz, 2019). A kutatásunk során arra ébredtünk rá, hogy a diverzitásmenedzsment-ismereteink korlátozottan alkalmazhatók a társadalmi vállalkozásoknál, mert jobbra mikro- és kisvállalkozásokról van szó, ahol értelmetlen nagy menedzsmentrendszerben gondolkodni. Ugyanakkor azok az ismeretek, amelyeket a diverzitásmenedzsment is felvet és felhasznál a társadalomtudományokból, hasznosnak bizonyultak a társadalmi vállalkozások eseteinek megértéséhez. Az empirikus kutatásunk során ugyanakkor a figyelmünk egy olyan kérdésre vetődött, amit a nemzetközi szakirodalom tárgyal, és fontosnak tűnt a hazai társadalmi vállalkozási ökoszisztéma tagjai számára is, ezért ebben a cikkben ezt a kérdést járjuk körbe.

A társadalmi vállalkozások hibrid szervezetek, mert egyrészt üzleti céllal bírnak, másrészt egy adott társadalmi probléma megoldására vagy legalábbis a megoldáshoz való hozzájárulásra jönnek létre. A társadalmi vállalkozóknak emiatt az üzlet és a társadalmi jólét fogalmai között kell egyensúlyozniuk szervezetük működtetésekor, az ebből az ellentétből fakadó nehézségek a társadalmi vállalkozások elkerülhetetlen jellemzői. Az empirikus kutatásunk arra mutatott rá, hogy ez meghatározza a mindennapi működésüket, sok döntés, tevékenység és probléma pont erre az ellentétre és feszültségre vezethető vissza. Ugyanakkor ez nem csak problémát jelent, hanem kreatív feszültséget, és jó néhány dolgot éppen emiatt tudtak megvalósítani. Az empirikus kutatásunkban 15 társadalmi vállalkozás 18 alapítóját és vezetőjét kérdeztük meg narratív interjú segítségével. Elsősorban azt jártuk körbe, hogy milyenek voltak az alapítás körülményei, milyen fordulópontjaik voltak eddigi működésük során, jelenleg hogyan működnek és hogyan látják a jövőt. Az eredményeinknek elsősorban gyakorlati hozzájárulása van, bízunk benne, hogy a társadalmi vállalkozás szektor szereplői hasznosnak tartják az adatgyűjtésünket és elemzésünket.

Elméleti alapok: hibriditás a társadalmi vállalkozásoknál

A társadalmi vállalkozások kettős természete, miszerint társadalmi célt és pénzügyi fenntarthatóságot egyszerre kell megvalósítaniuk, óhatatlanul hibrid szervezeti megoldást hoz létre. A hibrid szervezetek olyan szervezetek, amelyek nem tartoznak egyértelműen sem a piaci, sem az állami, sem a harmadik szektorba. A különböző szektorok jellemzőit összekapcsolják működésükben, ezáltal intézményi mezőket kötnek össze, tágítják az intézményi határokat, illetve különböző intézményi logikák konfliktusainak keresttüzésében működnek (Doherty et al., 2014; Hubai, 2017; Smith–Besharow, 2017). Eszerint a hibrid szervezeti formák különböző szektorok alapértékeit, logikáit, alapfeltevéseit hordozzák egyszerre, és a társadalmi vállalkozások esetében a fennálló intézményi működésmódokat megkérdőjelező új intézményi megoldások létrejöttéhez járulhatnak hozzá (Doherty et al., 2014). Gidron (2017) rámutat, hogy a hibriditást szervezetileg kétféleképpen lehet megvalósítani, az egyik lehetőség a szervezeti formában (a for-profit és a non-profit egységeket egy irányítás alá vonják), a másik a tevékenységben (társadalmi és üzleti eredményei is vannak a funkcióknak, például HR-nek) rejlik.

A társadalmi és üzleti szempontok kettőssége alapvető jellemzőnek tekinthető, azonban az, hogy a „társadalmi” és a „vállalkozói” jellemző pontosan mit jelent, továbbá hogyan kapcsolódnak össze, még nyitott kérdés (Hubai, 2017). A schumpeteri megközelítés szerint a vállalkozás változást, innovációt, a régi rendszer reformját hozza, míg az osztrák iskola szerint fő jellemzője a profittermelés (lásd Casson, 2005). A társadalmi jelleget is nehéz pontosan definiálni, és ez ritkán képezi a társadalmi vállalkozás definíciójának részét (Nicholls–Cho, 2006). Hubai (2017) szerint figyelembe kellene venni a társadalmi vállalkozások sokszínűségét, amikor a társadalmi és vállalkozói jelleg kapcsolatát vizsgáljuk. Ez lehet integrált vagy éppen teljesen elkülönülő, elképzelhető, hogy az üzleti és a társadalmi célcsoportban van átfedés, de az is elképzelhető, hogy ezek teljesen különválnak.

A hibriditásnak számtalan előnye lehet. Smith és Besharow (2017) szerint a hibriditás előnye, hogy a szervezeti legitimitáció megerősödik, és a szervezet könnyebben jut forrásokhoz különböző, eltérő elvárásokkal rendelkező szereplőktől. További előny, hogy a társadalmi problémákra kreatív megoldásokat segít találni, amelyek innovációkat eredményeznek.

Ugyanakkor e hibriditás akadályokat, nehézségeket is okozhat. Az akadályok között jelennek meg az egyes belső és külső szereplők különböző értékei. Gyakran a különböző értékrenddel bíró csoportok

a szervezeten belül elkülönülnek és feloldhatatlan konfliktust generálnak (Pache–Santos, 2013; Smith–Besharov, 2017). Amíg ezek a csoportok közel azonos hatalmi pozícióban vannak, mindkét célt lehet tartani, de amint megbomlik ez a törékeny egyensúly, a társadalmi vállalkozás léte forog kockán. A külső csoportok eltérő elvárásai szintén akadályt jelenthetnek, ha a szervezetet egymással összeegyeztethetetlen logikákban látják. Doherty és társai (2014) szerint a kihívások három nagy területet érintenek.

(1) *A társadalmi vállalkozás célját*, amelynek a társadalmi és üzleti logika között kell elhelyezkednie, mivel azonnal konfliktus alakul ki, ha az egyik prioritást élvez a másik előtt. Elképzelhető, hogy az üzleti cél a társadalmi cél elé kerül, és ennek következtében a fő érintett csoportok között legitimációs válság alakulhat ki. Ezt úgy lehet kikerülni, hogy a társadalmi cél az, amit a stratégiai irány kijelölésére használ a szervezet, és ebben a keretben kell megtalálni azt az optimális feltételt, ahol az üzleti bevétel jól megalapozza a társadalmi célt.

(2) *A pénzügyi bevételt*, mert bár a növekvő rugalmasság és a több forrásból eredő legitimáció lehet a hibriditás eredménye, a hagyományos bankok vagy befektetők a társadalmi vállalkozások fogalmát kevésbé értik és kevésbé találják vonzónak, ezért is előfordulhat az üzleti és társadalmi célok között prioritásfeszültség. Megoldás lehet pénzügyi problémákra a kettős árazás, a társadalmi haszon generálása a pénzügyi haszon kárára, a társadalmi célú tevékenységek üzleti bevételekből történő finanszírozása szervezeten belül, a bevételi források diverzifikálása, a társadalmi hasznosságú befektetésekhez való hozzáférés. Ezenkívül új jogi formát is választhat a szervezet, hogy a kettős célhoz jobban illeszkedjen és könnyebben tudjon tőkét emelni.

(3) *Az emberi erőforrásokat*, ugyanis a társadalmi vállalkozások gyakran az átlag munkabérek alatti fizetéseket ajánlanak, és ez megakadályozhatja, hogy jól képzett munkaerőhöz jusson a vállalkozás. Ugyanakkor olyan munkavállalókat vonz, akik társadalmilag elkötelezettek, önkénteseket. Megfigyelhető egy átváltás a magasan képzett munkaerő magas fizetésekkel való vonzása és az önkéntesek toborzásának és képzésének költségei között. Ez a feszültség úgy mérsékelhető, ha a vezetőség a társadalmi vállalkozás hibriditásával aktívan foglalkozik, például a toborzás, kiválasztás során, a társadalmi cél motiváló hatásának felhasználásával, illetve segíti, hogy az alkalmazottak, önkéntesek és a tagok egymást képezhessék.

Az ellentmondó szervezeti célok paradox hatásokat is létrehozhatnak. Kutatók rámutattak arra, hogy a társadalmi hatás költségei csökkenthetik a versenyképességet, ugyanakkor a pénzügyi nyomás kompromisszumokra készítheti a vállalkozót a társadalmi céljainak

megvalósítása tekintetében (Pache–Santos, 2013; Smith–Besharov, 2017). Ezek a nem összeegyeztethető elvárások, amelyek a hibrid szervezetet létrehozzák; így ezek a szervezetek sikeresek lehetnek rövid távon, de kérdéses, hogy hosszabb távon túlélnek-e (Smith–Besharov, 2017).

Gyakorlati szinten ez ahhoz a nehézséghez vezet, hogy a kezdő beruházás után a társadalmi vállalkozónak a pénzügyi fenntarthatóságot folyamatosan bizonyítani kell (Steiner–Teasdale, 2016; Teasdale, 2016). A finanszírozási rendszer miatt így a társadalmi vállalkozónak meg kell tanulnia az üzleti gondolkodást. Legtöbbször a társadalmi vállalkozó részt sem vehet olyan programokban, amelyek azt célozzák, hogy finanszírozást biztosítsanak, ha a vállalkozó nem tudja bizonyítani, hogy a terméke, szolgáltatása piacképes (Steiner–Teasdale, 2016). Ez ahhoz vezethet, hogy egy társadalmi szempontból értékes cél az egyik fontos kezdő lépést sem éli meg a vállalkozóvá válásban, nem kap pénzügyi támogatást. A kinyilvánított társadalmi célnak összhangban kell lennie a finanszírozó explicit (vagy implicit) elvárásaival, például ha a finanszírozó az integrációt abban látja leghatékonyabbnak, hogy az érintettek dolgoznak, akkor olyan programot fog támogatni, ahol munkaintegrációs program valósul meg (Primecz, 2021; Tóth, 2021). Az izomorfizmus, a környezeti nyomás egy irányba tereli a társadalmi vállalkozókat, mind versenyképesség szempontjából, mind intézményi szempontból (Mason, 2012). Gyakran csak azok a vállalkozások indulnak el, amelyek egyébként piaci körülmények között is működőképesek lennének. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek kevésbé piacképesek és küzdenek a piacon, gyakran támogatásfüggőkké válnak (Giacomantonio, 2017), a támogatók preferenciái felerősíthetik a piaci viszonyokat, viszont ha erre törekszenek, akkor a kiszolgáltatottabb vállalkozásokat támogatják, így enyhíthetik a piac okozta nehézségeket.

Driver (2017) azt vizsgálta, hogy milyen tapasztalatai és nehézségei vannak a társadalmi vállalkozóknak, akik egy magasabb cél érdekében dolgoztak és közben egy vállalkozói ethosznak is meg kellett felelniük. Ebben a helyzetben az identitásmunkájuk egy „hős”-t eredményezett. Jones és társai (2008) rámutattak arra, hogy ilyen narratív munka mögött egy pozitív önkép van. Nem elvárható semmilyen munka miatt, még társadalmi vállalkozás miatt sem, hogy csak egy „hős” tudja elvégezni, emberileg ez nem fenntartható (Dacin et al., 2011). Különösen nehéz a helyzet, ha figyelembe vesszük, hogy a fizetések ugyanakkor tipikusan nagyon alacsonyak a társadalmi vállalkozásoknál, és sokszor önkéntesek dolgoznak ott (Van Sandt et al., 2009).

A társadalmi vállalkozások sok esetben mikro- vagy kisvállalkozások. Emiatt a társadalmi hatások szükségszerűen kicsik és helyiek. A társadalmi vállalkozástól ezért nem is várhatjuk, hogy nagy társadalmi problémát oldjanak meg (Sud et al., 2009). Még akkor is, ha a társadalmi vállalkozó pontosan érti a problémát, aminek a megoldásához hozzá akar járulni, ritkán tud elérni nagy hatást, mert nincs hozzá eszköze a saját piacán túl (Sud et al., 2009). Kimmitt és Muñoz (2018) szerint a társadalmi problémák definiálása nem egyértelmű, és a társadalmi vállalkozók tevékenységének van nem tervezett következménye, bár a legtöbb társadalmi vállalkozás úgy működik, mintha a társadalmi cél ellentmondásmentes lenne: némi naivitással, némi hősiességgel és annak biztos tudatával, hogy társadalmilag mi a jó és mi a rossz. Ehhez még az is hozzájárul, hogy a társadalmi hatást nagyon nehéz operacionalizálni. Nicholls (2018) rámutatott, hogy egy egységesen kialakított társadalmi hatás elszámolási, audit- és szabványrendszer nélkül a társadalmi hatás-jelentések nagy változatosságot mutatnak. Például akár ugyanahhoz a kinyilvánított célhoz egyik társadalmi vállalkozó alig néhány érintetti csoportot, míg más jóval többet von be a társadalmi hatás vizsgálatokor, és az is nagyon változatos, ahogy adatokat gyűjtenek e csoportokról. A befektetőknek végső soron adatokkal alátámasztott döntéseket kell hozniuk, de hogy a döntésekhez használt adatok mennyire egységesek és megbízhatóak, az megkérdőjelezhető. A hibriditásból fakadó eddig bemutatott ellentmondások, feszültségek és paradoxonok adják a társadalmi vállalkozások keretét, így érdemes azt megvizsgálni, hogy ez hogy jelenik meg a társadalmi vállalkozások életében.

Módszertan

Bár egyre több empirikus kutatás zajlik az utóbbi időben társadalmi vállalkozások témában (Agárdi–Török, 2020; Faludi, 2020; Kiss, 2018; Kiss et al., 2020; Krátki–Kiss, 2021; Neulinger et al., 2020a, 2020b; Primecz, 2021; Repisky–Tóth, 2019; Takács, 2021a, 2021b; Tóth, 2021; Török–Agárdi, 2020), a feltáró interpretatív kutatás tűnt a megfelelőnek, mivel több a nyitott kérdés a magyarországi társadalmi vállalkozások működésével kapcsolatban, mint az ismert eredmények. Ezen belül a narratív interjú technika különösen hasznosnak ígérkezett, mert a társadalmi vállalkozók és a vállalkozásokban dolgozó vezetők spontán a saját megéléseik alapján mutathatták be a vállalkozásukat. Ennek megfelelően az adatgyűjtés a vállalkozás történetét bemutató interjúk alapján történt, és az interjúalanyok döntötték el, hogy mit tartanak fontos fordulópontoknak az általuk irányított szervezetben, az adott szakaszban milyen kihívásokat éltek meg, és ezeket hogy kezelték (Rosile et al., 2013). Az interjúalanyok

önkéntesen vettek részt a kutatásban, és az anonimitásukat a kutatás során biztosítottuk.

Az interjú során a társadalmi vállalkozás indításával kapcsolatos gondolatainkban azt kerestük, hogy mi motiválta őket. Rákérdeztünk a vállalkozás fordulópontjaira, és ezzel kapcsolatban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen nehézségekkel szembesültek és azokat hogyan oldották meg. Végül a vállalkozással kapcsolatos jövőbeli tervekről is kérdeztük őket. Az volt a célunk, hogy az interjúalanyok fogalmazzák meg történeti ívben, hogy mikor milyen kihívások és megoldások voltak a vállalkozás életében. Kvale-t (1996) követve minél inkább belehelyezkedve az interjúalanyok világába, az ő perspektívájukból néztük, hogy mik a jelentős események, fordulópontok és dilemmák társadalmi vállalkozások esetében. A mintázatok azonosítása, a nyílt kódolás azonnal elkezdődött az adatgyűjtés után, és az interpretatív paradigmának megfelelően az empiriából induktív módon engedték, hogy kiemelkedjenek a válaszok (Gabriel 2000). Az adatgyűjtést az elméleti telítettség elérésekor fejeztük be, amikor az interjúalanyok válaszai erőteljesen egybehangzottak, egyre kevesebb újdonságot hozott egy új interjú, minden kérdésünkre sokrétű, ugyanakkor világos mintázatokkal mutató válaszok érkeztek (Horváth–Mitev, 2015).

Tizenöt társadalmi vállalkozást vizsgáltunk interjú módszerrel (1. táblázat), összesen tizenhármas társadalmi vállalkozóval és vezetővel. Célzott mintavételt alkalmaztunk, arra törekedtünk, hogy működő és a magyarországi társadalmi vállalkozói ökoszisztémára jellemző társadalmi vállalkozásokat elemezzünk. Kiindulópontként Kiss (2018) által épített, a jelen kutatás számára frissített adatbázist vettük, amelyben 264 olyan társadalmi vállalkozás szerepelt, amelyek pályázati programok, díjak nyertesei, kifejezetten társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szervezetek (például NESsT, Ashoka) programjaiban vettek részt, és ismertté váltak a magyar publikációkban. Ebből a 264 vállalkozásból 39 legalább három különböző forrásban megjelent, így ezeket tekinthetjük Magyarországon a legismertebb társadalmi vállalkozásoknak, ezt a szűkített mintát vizsgáltuk meg olyan szempontból, hogy mit tűznek ki célul explicit módon. Ezek közül a társadalmi vállalkozások közül tizenhat fogyatékkal élő személyekkel, három romákkal, három nővel, míg tizenkilenc más témával foglalkozott (például fenntarthatóság, civil szervezetek fejlesztése stb.), amelyeket nem lehetett direkt módon diverzitáskategóriákhoz kapcsolni. Két társadalmi vállalkozásnak két és egy társadalmi vállalkozásnak három célja volt, amelyek egyike a fenti három kategóriával megegyezett. Ezek alapján eldöntöttük, hogy három diverzitáskategóriával (fogyatékkal, etnikum és nem) foglalkozunk a kutatásban. E három

Sorszám: Interjúalany (Vállalkozás)	Alapítás éve	Jogi forma	Földrajzi elhelyezkedés	Célcsoport	Pozíció	Nem
1 (1)	2014	non-profit kft.	Észak-Magyarország, falu	nők	alapító és tulajdonos	nő
2 (2) 3 (2)	2010	szociális szövetk.	Közép-Magyarország, főváros	nők	vezető alapító és tulajdonos	nő nő
4 (3)	2005	alapítvány, non-profit kft.	Közép-Magyarország, főváros	nők	alapító és tulajdonos	nő
5 (4)	2009	kft.	Közép-Magyarország, főváros	nők	alapító és tulajdonos	nő
6 (5)	2010	egyesület	Közép-Magyarország, falu	romák	alapító, elnök	nő
7 (6)	2013	alapítvány	Közép-Magyarország, falu	romák	alapító	nő
8 (7) 9 (7)	2009	egyesület	Észak-Magyarország, falvak	romák	elnök szakértő, ötletgazda	nő nő
10 (8)	2013	alapítvány	Észak-Magyarország, falu	romák	program- vezető, ötletgazda	nő
11 (9)	2008	szociális szövetkezet	Közép-Magyarország, főváros	romák	ügyvezető alapító	nő
12 (10)	2003	egyesület	Dél-Dunántúl, város	romák	alapító, elnök	nő
13 (11)	2012	non-profit kft.	Közép-Magyarország, főváros	fogyaté- kossággal élő emberek	alapító, ügyvezető	férfi
14 (12)	1997	alapítvány, non-profit kft.	Dél-Dunántúl, város	fogyaté- kossággal élő emberek	alapító, ügyvezető	férfi

1a. táblázat Az interjúalanyok főbb jellemzői (1. rész)

15 (13) 16 (13)	2000	non-profit kft.	Közép-Magyarország, város	fogyaté-kossággal élő emberek	alapító, ügyvezető alapító, felügyelő-bizottság tag	férfi férfi
17 (14)	1986	non-profit kft.	12 falu és kisvárosok hét megyében: Pest, Baranya, Bács-Kiskun, Békés, BAZ, Fejér, Nógrád, Vas	fogyaté-kossággal élő emberek	alapító és ügyvezető	nő
18 (15)	2014	kft.	Közép-Magyarország, főváros	fogyaté-kossággal élő emberek	alapító és ügyvezető	nő

1b. táblázat Az interjúalanyok főbb jellemzői (2. rész)
(megj.: A táblázatfejléct lásd az 1a. táblázatban)

kategórián belül törekedtünk a legnagyobb szórás elérésére, és nem csak a legismertebb 39 szervezetből, hanem a tágabb listából kerestünk társadalmi vállalkozókat, folyamatosan konzultálva és visszajelzést kérve a hazai társadalmi vállalkozást kutatóktól és szakértőktől, hogy a mintánk jól tükrözze a magyar ökoszisztémát. Ennek megfelelően öt fogyatékossgal élőket, négy nőt és hat romákat (valamint többnyire az adott hátrányos helyzetű település nem roma lakosságát is) célzó társadalmi vállalkozást sikerült bevonnunk a mintába.

A minta sok tekintetben szór: jogi forma, településtípus, régió szerint is. Vannak a társadalmi vállalkozások között profitorientáltak (például kft., szociális szövetkezet), non-profitok (egyesület, alapítvány, non-profit kft.). Településtípusonként öt szervezet a fővárosban, három városokban, négy falvakban, míg egy országosan (több faluban és városban) működik. Regionálisan a többség a központi régióban helyezkedik el, de gazdaságilag elmaradottabb régióból is van példa. Az alapítás éve is nagy szórást mutat, bár a többséget 2000 és 2014 között alapították. Méret szerint a kisvállalkozások dominálnak (1–10 munkavállalóval), de van a mintában 150 főnél többet foglalkoztató szervezet is. Az interjúalanyok zömében nők (15) voltak, a többségük felsőfokú végzettséggel rendelkezett.

Empirikus eredmények

A következő részben a kvalitatív interjú kutatás főbb megállapításait mutatjuk be és vitatjuk meg. A megállapítások magukban foglalják (1) a hibriditás jelenlétét a társadalmi vállalkozás céljaiban és a vállal-

kozás létrehozásának motivációjában; (2) a hibriditás jelenlétét a szervezet belső működésében és konkrét tevékenységeiben; valamint (3) a hibriditásból fakadó lehetőségeket és akadályokat.

Hibriditás a motivációban, a társadalmi célokban és a gazdasági célokban

A társadalmi vállalkozók kezdeményezéseiket egyszerre társadalmi és üzleti célokkal, motivációkkal működtetik (Doherty et al., 2014). A vizsgált társadalmi vállalkozók társadalmi érzékenysége fontos motivációs alapot jelentett mindegyik célcsoport esetében. Az interjúalanyok gyermekkorukból, illetve fiatal felnőtt korukból több példát is említettek, amikor a társadalmi igazságosság, egyenlőség iránti elköteleződés fontos volt számukra. Néhányan kifejtették, hogy társadalmi kérdések érdekelték őket, még mielőtt a társadalmi vállalkozásra gondoltak volna, társadalomtudományi végzettségük volt vagy önkéntesek voltak a szegény családokat segítő szervezetekben. A személyes motiváció már gyermekkorban megjelent, és a társadalmi igazságosság és az egyenlőség fontos érték volt számukra, amelyet a családtagok példaképként (vagy ellenpéldaként) inspiráltak, céljuk volt a diszkrimináció csökkentése, és ezt a társadalmi célt üzleti modellben is el tudták képzelni.

A roma célcsoporttal foglalkozó társadalmi vállalkozókat a romák elleni diszkrimináció és támadások elleni fellépésnek, az oktatási hátrányok csökkentésének, a hátrányos helyzetű régiók fejlesztésének, a roma kultúra népszerűsítésének, valamint a romák és a többségi társadalom közötti erősebb kapcsolat elősegítésének szándéka *motíválta*.

„Az a képesség, hogy tudok másoknak is segíteni, tudok tenni, talán inkább ez a hasznosság, olyan tevékenységet csinálni, ami nem csak nekem jó, ma már divatosan úgy mondjuk, hogy embersegítés vagy társadalomsegítő munka. Én ezt nagyon szerettem, meg a pedagógiai vonalát is nagyon élveztem, hogy gyerekekkel, fiatalokkal, felnőttekkel is. Azt tapasztaltam, hogy nagyon sokan nem kapnak lehetőséget, hogy kipróbálják magukat.” (11. interjúalany)

A roma célcsoporttal rendelkező társadalmi vállalkozások társadalmi vállalkozások *társadalmi céljai* rávilágítottak a célcsoportot érintő problémák komplexitására. Az interjúalanyok gyakran egyszerre számos probléma megoldására, enyhítésére törekedtek, többek között a szegénység és adósság, oktatásbeli hátrányok, foglalkoztatási nehézségek, szegregáció és lakhatási körülmények, az egészségtelen életmód, passzivitás és önértékelési problémák, valamint a többségi társadalom és a célcsoport előítéletei kerültek említésre. A helyi roma és nem roma közösség közötti kapcsolatok erősítése szintén

fontos volt, a kezdeményezések többnyire nemcsak az adott település roma lakosságára összpontosítottak, hanem a mélyszegénységben élő nem roma emberekre is.

A *gazdasági célok* a társadalmi céloknál általában később jelentek meg a roma célcsoporttal foglalkozó interjúalanyok történeteiben, nem annyira a társadalmitól eltérő vagy ellentétes, hanem sokkal inkább azt alátámasztandó, azt segítő célként. Fontos volt számukra, hogy szervezetek pénzügyi fenntarthatóságát erősítsék, célcsoportjaik számára foglalkoztatást vagy többletjövedelmet biztosítsanak, emellett a környezeti fenntarthatóság elősegítése, a társadalmi befogadás erősítése és a kezdeményezés ismertebbé tétele is megjelent. Néhány interjúban az üzleti cél már a kezdetekkor is jelen volt, azonban ezekben az esetekben az interjúalanyoknak általában volt korábbi tapasztalata non-profit szervezeteknél, és a jelenlegi kezdeményezésük esetében kifejezetten üzleti vállalkozást akartak létrehozni. *„Annak több célja volt, a finanszírozás, hogy embereket foglalkoztassunk, alapvetően ez a kettő. Meg nyilván ilyen PR szempontból is fontos lenne egy társadalmi vállalkozást csinálni, merthogy az is vinné az alaptevékenységet, hogyha híre lenne.”* (7. interjúalany)

A nőket célzó társadalmi vállalkozók *motivációját* tekintve életük fordulópontja az anyaság volt. Mindannyian arról számoltak be, hogy a társadalmi vállalkozás ötlete gyermekeikkel vagy közvetlenül utána született. A korábbi tapasztalataikat kiegészítette és végül az anyaság valamilyen módon megváltoztatta az életüket, ami elindította a társadalmi vállalkozást, leggyakrabban nem is voltak tudatában annak, hogy társadalmi vállalkozást indítanak. Az egyik vállalkozás keletkezési története a szülés utáni depresszióhoz kapcsolódott, a vállalkozó megtapasztalta az egyedüllét nehézségeit egy újszülött gyermekkel. Míg egy másik vállalkozó olyan mindennapi problémákkal küzdött, mint a babakocsival való közlekedés. Egy további vállalkozás akkor indult, amikor a vállalkozó egyedülálló anya lett, és nem találta meg a szükséges segítséget a mindennapi problémáihoz. Végül egy vállalkozás hobbiból indult a GYED alatt, nevezetesen a házi készítésű szappangyártásból, és teljes munkaidős munkává vált, miután úgy ítélte meg, hogy nehéz visszatérni eredeti szakmájának versengő szervezeti kultúrájához. Minden történet kapcsolódik az anyasághoz és a nők szülés után megváltozott körülményeihez.

Társadalmi célként a nőkkel foglalkozó társadalmi vállalkozások a magány és az elszigeteltség felszámolását jelölték meg. Különböző élethelyzetben levő nők (idős, elvált, özvegy, kisgyermekes) különbözőképpen érintettek a hétköznapi problémák nehézsége (például csecsemőgondozás vagy egyszülős családban gyermeknevelés) és még inkább a magány által. Fiatal szülők esetében az internet és az on-

line fórumok manapság sokat segítenek, de az elszigeteltség továbbra is fennáll, amikor az anyák nem látnak másik felnőtt embert naponta 8–10 órán keresztül.

A nőket célzó társadalmi vállalkozások esetében a *gazdasági cél* mindegyik vizsgált vállalkozás esetében a társadalmi célnak volt alárendelve, kivéve a hobbiból kinőtt vállalkozást, ahol a gazdasági cél a vállalkozó keresetének biztosítása, és a társadalmi cél a célcsoportban, potenciálisan vállalkozóvá váló kismamák képzésében nyilvánult meg. Ebből a szempontból ez a társadalmi vállalkozás inkább vállalkozás volt, amelynek mellesleg volt pozitív társadalmi hozadéka.

A fogyatékossgal élő személyekkel foglalkozó társadalmi vállalkozók *motivációi* leginkább személyes érintettségből, illetve a családban előforduló érintettség kapcsán fejlődtek ki. Mindegyik vállalkozó olyan érintetteken szeretett volna segíteni, akik méltánytalanul kerültek abba a helyzetbe, hogy a csoport, a közösség vagy a munkaerőpiac kirekeszti őket az állapotuk miatt, és a szociális ellátórendszer csak részben tudja kezelni a helyzetet vagy éppen egyáltalán nem. *„Kisgyerekkorom óta a társadalmi igazságtalanság mélyen érintett. Ha belegondolok, még gyermekként segítetttem a roma osztálytársaim tanulásában.”* (14. interjúalany)

Társadalmi célként a fogyatékossgal élő személyekkel foglalkozó társadalmi vállalkozók is a magány és az elszigeteltség felszámolását jelölték meg. Az érintettek helyzete nehézkessé vagy lehetetlenné tette a társadalmi integrációt, és a vállalkozó olyan megoldásokat keresett és talált, ami lehetővé tette az érintettek részben vagy egészben önálló életét és részvételét a társadalomban: *„...az első években még szólnunk kellett, amikor leesett a hó, a közútkezelőnek, a járdát azt ne egy embernyi szélességre kotortassa el az embereivel, hanem hogy egy kerekes székes is elférjen, meg egyébként egy babakocsis is. Szoktam nekik mindig mondani, mert az első években én nagyon ideges voltam, amikor ment haza a kerekes székes kolégánk, hogy rámegegy a hókupacon. De ma már ez... evidencia, hogy kerekes székesek jönnek-mennek...”* (14. interjúalany)

A fogyatékossgal élő embereket célzó társadalmi vállalkozások esetében az alapítók a vállalkozás megkezdése előtt is érintettek voltak, vagy azért, mert maguk vagy gyermekük is fogyatékossgal éltek, vagy szakmai háttérük miatt (például szociális munkás). A fogyatékossgal élő vállalkozók munkahelyet akartak teremteni maguknak vagy a gyermeküknek, mert nehézségekkel küzdöttek a megfelelő munka megtalálásában, és ezzel egyidejűleg szolgáltatásokat és foglalkoztatási lehetőségeket kínáltak további fogyatékossgal élő személyek számára. Továbbá volt olyan vállalkozó, aki fogyatékos-

sággal élő gyermekek és társaik közös játékát támogató játékszerket tervezett, hogy az integráció már egészen kis kortól megvalósulhasson és ne kirekesztésben nőjenek fel a gyerekek: „...*egyre több szolgáltatást nyújtunk a gyengélátóknak. Ekkor alakítottuk ki a jelen modellünket, hogy hogyan lehet TV-t fenntarthatóan csinálni, és hogy a hagyományos IT szolgáltatások mellett ezt a kedvezményes szolgáltatást hogyan lehet csinálni*” (13. interjúalany).

Míg más vállalkozó egy új szolgáltatást fedezett fel, ami egy olyan problémára ad választ, amire a jóléti rendszer nem tud: „...*a felnőtt fogyatékosokkal az egyébként a mai napig szerintem egy megválaszolatlan történet. Tehát a tankötelezettségnél ott úgy véget ért, és akkor vagy bekerülnek ezek a fiatal fogyatékos emberek, idősek otthonába, vagy ha szerencsésebbek és van fogyatékos lakóotthona, akkor ott tengnek-lengenek, de az se egy perspektíva. Vagy ha hazakerülnek, akkor meg tényleg, az a családok erőforrásaitól függ, de igazándiból nem nagyon... Nincs annak egy folyamatossága, hogy 18 évig nagyon sok pénzt, energiát beleteszünk, hogy fejlesszük a fogyatékos gyerekeket és akkor utána, hogy Ő mit kezd magával – tehát nyilván mindenki felejt, Ők meg kicsit gyorsabban is, mint egy átlagember – úgyhogy úgy kezdtünk el... Mindig voltak azonban olyan ügyfelek, akiket fogyatékoságuk, személyiségük vagy sok más ok miatt nem tudtunk integrálni az elsődleges munkaerőpiacra. És ez volt az egyik oka, hogy nekik is lehetőséget akartunk kínálni a foglalkoztatásra*” (14. interjúalany).

Gazdasági célként a fogyatékosággal élő személyeket célzó társadalmi vállalkozások nagy részében a társadalmi és üzleti motivációk szorosan összekapcsolódtak, céljuk a fenntartható vállalkozás létrehozásának megtanulása volt, miközben munkalehetőségeket teremtenek a fogyatékosággal élő személyek számára, vagy a kisgyermekkorú integrációt megvalósították. Arra ösztönözték őket, hogy túllépjenek a foglalkoztatáson, és olyan szolgáltatásokat kínáljanak a fogyatékosággal élő emberek számára, amelyek csökkenthetik a munkaerő-piaci hátrányukat és megkönnyítik a közösség mindennapi életébe való beilleszkedésüket, csökkentve a szegregációt.

Összességében a vizsgált társadalmi vállalkozások nagy részében a társadalmi cél az üzletinél markánsabb volt, elsődleges motivációként a szociális érzékenység valamely formája szerepelt. A gazdasági, üzleti cél a társadalmi célt támogatta akár bevételgenerálással, akár munkahelyteremtéssel. Bár a kettősség mindenhol megjelent, a társadalmi vállalkozók célrendszerében ezek nem ellentétként, hanem egymást támogató célként fogalmazódtak meg. A vizsgált társadalmi vállalkozások fókuszja döntő részben inkább társadalmi volt, mint üzleti.

Hibriditás a működésben és a tevékenységekben

A társadalmi vállalkozások működése több, a szakirodalomból ismert problémát felszínre hozott, amelyek azzal voltak összefüggésben, hogy a társadalmi és üzleti stratégiai prioritások eltérő, sokszor ellentétes irányba mozdíthatják a szervezeteket, egyes döntések eltérőek lehetnek, ha az üzleti vagy ha a társadalmi cél a meghatározó (Doherty et al., 2014; Hubai, 2017; Smith–Besharow, 2017). A vizsgált társadalmi vállalkozók a működésüket és tevékenységeiket is elsősorban a társadalmi céljaik mentén írták le, az interjúk mélyebb elemzése adott lehetőséget arra, hogy a két cél közötti feszültség felszínre kerüljön. Ezzel együtt a feszültség helyett inkább a két szempont együttélése volt jellemző, sokszor a gazdasági tevékenység segítette leginkább a társadalmi cél megvalósulását, nem mindig ütköztek az eltérő célok és tevékenységek.

A roma kisebbséggel kapcsolatos fő problémákként említett kérdések megoldása érdekében több interjúalany kezdetben önkéntes, non-profit tevékenységeket kezdett az oktatás, a kultúra, a megerősítés, a közösségfejlesztés vagy a megelőzés területén. Az üzleti tevékenységeket – amelyeket az interjúalanyok főként a piaci értékesítést generáló gazdasági tevékenységekként értenek, mint például a közösségi alapú élelmiszer-előállítás, vendéglátás (étterem, vendégház), divattermékek vagy adománybolt – gyakran később kezdték meg, mint az eredeti társadalmi tevékenységeket. Más esetekben az üzleti és társadalmi tevékenységek a kezdetektől fogva egyszerre voltak jelen. Az üzleti tevékenység a társadalmi célt támogatta, a társadalmi cél határozta meg, hogy milyen üzleti tevékenység kerül kialakításra. Továbbá a célcsoport korábbi tapasztalatai és képességei is befolyásolták a tevékenység kiválasztását, például a helyi közösség rendelkezett korábbi tapasztalattal a termék gyártásában, mezőgazdasági tevékenységekben vagy főzési ismeretekben. A fogyatékossgal élő emberek tekintetében a legtöbb szervezetnél a kezdetektől fogva jelen volt az üzleti elem, például az online olvasást megkönnyítő szoftverfejlesztés, a foglalkoztathatósági készségek fejlesztése. A nőket megcélzó társadalmi vállalkozók a legtöbb esetben társadalmi és gazdasági tevékenységüket is egyszerre kezdték meg, például divatmárka, kávézó és közösségi hely révén, vagy képzés és tanácsadás révén.

Minden célcsoport esetében voltak *olyan tevékenységek, amelyek egyértelműen a társadalmi célt segítették, és gazdaságilag ráfizetésesek voltak*. Ilyen szolgáltatás például az ingyenes jogi tanácsadás. A programok nagy része ingyenes vagy megtérülési ár alatti, és ezzel azt szolgálják, hogy az érintett csoport akkor is igénybe tudja venni, ha ezt anyagilag nem tehetné meg, mert fontos cél az egyének

támogatása, a közösség kialakítása. Az elsősorban a roma lakosságot megcélzó kezdeményezések több ingyenes szolgáltatást nyújtottak a célcsoport számára a szervezetek non-profit tevékenységének részeként (csak egy interjúalany nem nyújtott ilyen szolgáltatásokat a társadalmi vállalkozásban, azonban még ennek az interjúalanynak is volt egy másik szervezete, alapítványa, amely részt vett ilyen projektekben). A szolgáltatások között szerepelt gyerekek számára tanoda üzemeltetése, korrepetálás, nyári táborok szervezése; a felnőtt résztvevők számára workshopok, tréningek; egyes szervezetek esetében megjelent az adósság- és válságkezelés, víz és áram biztosítása, adománygyűjtés és egészségügyi szűrővizsgálatok, programok is. A finanszírozási nehézségek ellenére az interjúalanyok többsége a szolgáltatásokat folyamatosan biztosította, a kezdeményezések állandó jelenlétét hangsúlyozta a településeken, amely szükséges a helyi közösség bizalmának és részvételének elnyerésében, valamint a hosszú távú hatás elérésében.

„Mi most két helyen vagyunk, ...és ott ezt a komplex szemléletet próbáljuk megvalósítani. Gyerekek, felnőttek és intézmények. Iskolában vagyunk mind a két helyen egy elég erős projekttel vagy programmal, fókuszálva az elsősökre, tehát hogy integrált órák legyenek és az Ő fejlesztésük megvalósulhasson. Illetve felnőtteknél pedig a munkaerő piaci program az szintén most viszonylag erős, kihasználva a munkaerőhiányt, tehát minél többen legyenek, akik el tudnak helyezkedni. Akik elhelyezkednek, ott pedig az adósságkezelés.” (6. interjúalany)

A közösségfejlesztés a társadalmi integrációt szolgálta több társadalmi vállalkozás szolgáltatásai között. Például míg a társadalmi vállalkozás előtt az idős nők a saját házukban „büszke szegénységben” éltek, a vállalkozás megjelenésével megélénkült a falu, jó ürügy volt, hogy a hímzésről beszélgettek, felelevenedtek régen megszűnt vagy minimálisra csökkent emberi kapcsolatok, és aktívabban elkezdték egymást támogatni, nem csak a hímzésben. *„Teljesen ki vannak virulva a nénik, alig várják, hogy mi, hogy legyen, hányra kell, tehát, hogy fontoskodnak a nénik. Hányra kell megcsinálni? Hogy kell? Hányat hímzel? Hogy hímzel? Minden évben csinálunk csapatépítő tréninget, eddig a szomszédos faluba mentünk étterembe, de most készen lett a mi házunk, és ott voltunk, és süti sütő versenyt csináltunk. Mint ahogyha egy hatéves gyereket a Disneylandben látnál, annyira boldogok voltak, nagyon megható egyébként.”* (1. interjúalany)

A roma célcsoporttal rendelkező társadalmi vállalkozások esetében a hosszú távú közösségfejlesztés szintén elsődleges volt, ennek fontos részét képezte a helyi közösség által használt közösségi ház kialakítása. A közösségi tér számos program helyszínékként szolgál,

melyek szervezésében gyakran helyi szereplők is részt vesznek, erősítve a szervezet beágyazottságát. Továbbá az interjúalanyok több olyan rendezvény szervezéséről is beszámoltak, melyeken a közösségek azon tagjai is részt vesznek, akik más módon nem vonódnak be, így növelve a kezdeményezés társadalmi hatását: *“...igazából nyilván az van, hogy akkor működnek a programjaink, ha helyi igényeket nézzük. Tehát hogyha nem nézzük, azért folyamatos egyeztetések vannak helyben.”* (6. interjúalany)

A célcsoport társadalmi befogadásának elősegítése érdekében a többségi társadalmat megcélzó, nem üzleti tevékenységeket is több interjúban megemlítették, például közös rendezvények szervezését, ezzel ellensúlyozva az előítéleteket és csökkentve a romák és a nem romák közötti távolságot. A helyi intézményekkel, például az iskolával, a helyi önkormányzattal vagy a gyermekvédelmi szolgálatokkal való együttműködés szintén kulcsfontosságú volt a társadalmi befogadással kapcsolatos hosszú távú változások elérése érdekében.

Ezenkívül voltak *olyan szolgáltatások, amelyek akár pénzügyileg eltartották magukat, de a fő cél nem a profitszerzés volt.* Egy kisgyerekekkel látogatható kávéház kínálata például környezeti szempontból is kiemelkedő minőséget képviselt, míg az árak éppen csak meghaladták a költségeket, ezek néhány kisgyerekes szülő számára megfizethetőek voltak, de sokan keveset fogyasztottak, inkább csak igénybe vették a hely által biztosított bababarát teret. A kávézó szolgáltatásai a minőségükhöz képest nem drága, azonban olcsónak sem tekinthető ahhoz képest, hogy a GYES-en lévő szülő önálló jövedelme elenyésző. Egy másik vállalkozás egyes szolgáltatásokat az adott célcsoport családjai számára biztosított, például üdülési lehetőséget fogyatékossgal élő emberek és családjaik számára, mivel bonyolult és nagyon drága olyan üdülőhelyre elmenni, ami alkalmas egyes fogyatékossgal élő személyek számára, és amúgy is roppant kevés ilyen hely van.

A szolgáltatások másik része, bár önmagában nem feltétlenül megtérülő, mégis abba a csoportba tartozik, amely a gazdasági tevékenységet állítja középpontba, ahol például munkahelyteremtés vagy vállalkozóvá válás támogatása a cél. Több, roma célcsoporttal rendelkező társadalmi vállalkozás biztosított – gyakran kifejezetten nők számára – munkaerő-piaci és egyéb (például önismereti, kommunikációs) *képzéseket*, tanfolyamokat. Egy társadalmi vállalkozás például képzést és lehetőséget biztosított a célcsoport számára, hogy saját maguk termeljenek (például zöldségeket, gyümölcsöket). A zöldségeket és gyümölcsöket általában a helyi önkormányzat által biztosított földeken állították elő, és a résztvevők hazavihették vagy akár el is adhatták, ami további jövedelmet jelentett a családok

számára. Emellett a nőket célzó társadalmi vállalkozások egy része szintén olyan képzéseket nyújtott, amely a vállalkozóvá válást segítette, például házi készítésű kozmetikumok készítését tanítja, amellyel akár vállalkozást is lehet indítani, ahelyett, hogy a GYED után a kismama alkalmazottként visszatérne a korábbi munkahelyére: *„...egyszerűen adunk a nők kezébe szaktudást ahhoz, hogy el tudják indítani a vállalkozásukat. Tehát itt igazából ez a társadalmi hatása”* (5. Interjúalany).

A szolgáltatások másik formája a *munkaerő-piaci integráció*, amely foglalkoztatáshoz és jövedelemhez juttatja a célcsoport tagjait, és amely a leggyakoribb szolgáltatás volt az interjúk alapján. A fogyasztóssággal élő személyekre fókuszáló társadalmi vállalkozások esetében ez gyakran munkahelyi képzés formájában jelenik meg, ahol a különböző foglalkoztathatósági készségek fejlesztését célozzák meg (például hogyan kell csapatban dolgozni, időmenedzsment és a munkaetikett), vagy olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek csökkenthetik a fogyatékkal élők hátrányos helyzetét a munkaerő-piacra történő belépéskor (például online tartalomolvasó szoftvervakok vagy gyengénlátók számára). Egy másik vállalkozás például idős nőket foglalkoztat, akik megőrzik a hagyományos hímzéssel kapcsolatos ismereteket.

A roma emberek foglalkoztatása több interjúban is előfordult, bár a foglalkoztatásuk gyakran nem folyamatos. A társadalmi vállalkozók törekedtek arra, hogy olyan munkalehetőségeket teremtsenek, amelyek a célcsoport számára segítséget nyújtanak, és amennyiben nem volt tipikus a magasabb iskolai végzettség, a munkahelyteremtés ennek hiányában is elvégezhető tevékenységet célzott (például étteremben vagy adományboltban való munka, élelmiszer-előállítás). Ez fontos volt mint kezdő tevékenység, de abban is előnyét látták a vállalkozók, hogy szakmai fejlődést biztosít és a későbbi önálló munkaerő-piaci integrációhoz is hasznos képességeket nyújt. A társadalmi vállalkozások az adott település roma közösségének tagjait több esetben helyi koordinátorként is alkalmazták, különösen fontos volt ez azokban az esetekben, amikor a vezetők nem roma személyek voltak, akik nem ismerték a közösséget, mivel erősítette a célcsoporttagok bizalmának elnyerését.

„Én azt gondolom, hogy ezek ilyen apró kis lehetőségek arra, hogy megtudják, hogy mi az, amit Ők képesek még elbírní, és még tovább még meg is tudnak erősödni, és aztán utána már mernek vállalni akár egy nyílt munkaerőpiacon egy olyan feladatot, ami már nem abban a védett burokbán van, amit mi biztosítunk. Nyilván mi másképp vagyunk munkáltatók, mint az összes nyílt munkaerőpiacon

lévő forprofit cég, hiszen mi azért egy kicsit lojálisabbak vagyunk.” (12. interjúalany)

A munkaintegráció markánsan megjelent a fogyatékkal élőket támogató társadalmi vállalkozások körében. Volt olyan, ahol célzottan arra törekedtek, hogy a fogyatékkal élő személyek és az ügyfelek mindennapos interakcióba kerüljenek, így támogatva az érintettek társadalmi integrációját, míg máshol a védett munkahelyek jelentették az elérendő célt, hogy a fogyatékkal élők munkajövedelemhez jussanak, még ha ez alacsony is volt, kiegészíthette a szociális támogatókat: *„...minőségi vendéglátás, ahol azok az emberek, azok a vendégek, akik valószínű soha nem találkoznak fogyatékosokkal, Ők naponta megtapasztalhatják az Ő sokszínű munkaképességüket és hogy milyen sok mindenre képesek*” (14. interjúalany).

A munkahelyi integráció többféleképpen megvalósult, volt, ahol a vállalkozó alapító érintett és nem érintett személyeket is foglalkoztattott. Máshol a vezetők nem fogyatékkal élők voltak, de bizonyos munkakörökre előre meghatározott fogyatékkal élők alkalmaztak (például autisták, mozgáskorlátozottak stb.). Ezeken a helyeken a fogyatékkal élők és a nem fogyatékkal élők együtt dolgoztak, egymás munkáját támogatták, kiegészítették. Volt olyan szervezet, ahol a fogyatékkal élő személyeket projektalapon foglalkoztatták, és attól függően, hogy az aktuális munka milyen készségeket igényelt, a munkafeladatokat és -folyamatokat fel tudták úgy építeni, hogy a fogyatékkal élők érdemben hozzájárultak az értékteremtéshez, míg a többi munkavállaló kiegészítette a folyamatot, ahol szükséges volt, ahol esetlegesen bizonyos készségek hiányoztak.

Tisztán üzleti tevékenység nem fordult elő, csak olyan, amely bevételt, valamint foglalkoztatást generált, és ezzel járult hozzá a társadalmi célhoz. Például hagyományos hímzések értékesítése, éttermi szolgáltatás, élelmiszer termelése és értékesítése, divatáru, adománybolt vagy képzés házi kozmetikumok készítéséről. Az egyik vállalkozás az éttermi szolgáltatás prémium kategóriáját célozta meg, ugyanakkor munkahelyi integrációt biztosított fogyatékkal élő személyek számára. Az üzleti oldal a legtöbb vállalkozás esetében gyengébb volt és a társadalmi cél megvalósulását támogatta.

Összességében a hibriditás a tevékenységben és a működésben úgy jelent meg, hogy az üzleti tevékenység közvetlenül vagy közvetve a társadalmi célt szolgálta. A szakirodalomból megismert feszültség vagy paradoxon szórványosan jelent meg, inkább a kreatív megoldások kerültek elő. Az üzleti láb hatékony és eredményes működése végső soron a társadalmi cél megvalósulását szolgálta: a társadalmi vállalkozások többnyire részben vagy egészben az üzleti bevételből tudták a társadalmi célt megvalósítani.

Lehetőségek és korlátok a hibriditásban

A korábbiakban feldolgozott szakirodalom alapján a hibriditás számos lehetőséggel és korláttal is jár. Előnyként jelenik meg a különféle pénzügyi és humán erőforrásokhoz való hozzáférés, rugalmasság, kreatív problémamegoldás, innováció; hátrányként ugyanakkor felmerül a társadalmi és üzleti célok közti konfliktus, az egyes belső és külső szereplők különböző értékei, finanszírozási nehézségek, az emberi erőforrások nehézségei. Jelen kutatásban megvizsgáltuk e jellemzők meglétét, valamint ezeken felül is igyekeztünk további lehetőségeket és korlátokat feltárni a társadalmi vállalkozások történeteiben. Eredményeink alapján elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások valóban rugalmas, innovatív válaszokat tudnak adni a célcsoportjaik helyi problémáira, azonban a társadalmi cél megvalósításának nehézségei a környezet előítéletei vagy érdektelensége miatt kialakulhattak, emellett a működés nehézségei gazdasági nehézségekben öltöttek alakot.

A társadalmi vállalkozások többnyire pénzügyi erőforrások széles skáláját használták az üzleti bevételtől, a magánadományokon át az állami és egyéb pályázatokig. Ugyanakkor a pénzügyi kiszolgáltatottság és a pénzügyi fenntarthatóságból fakadó nehézségek voltak a vizsgált társadalmi vállalkozások legnagyobb kihívásai. Egyes társadalmi vállalkozások szinte teljes egészében a külső forrásoktól függtek, és az ilyen források szűkössége problémákat okoz a fenntarthatóság terén (Giacomantonio, 2017).

A non-profit szervezetekből kinőtt társadalmi vállalkozások sok esetben tovább vitték a non-profit működés jegyeit: a támogatásokból, magánadományokból és önkéntes munkából indított projektek üzleti tevékenységét állami támogatások vagy más külső társadalmi vállalkozásfejlesztő szervezetek programjai finanszírozták, valamint szakmailag is támogatták. Ez sokszor rövid távú projekteket eredményezett, ami után a társadalmi vállalkozásnak kellett a fenntartható továbbműködést biztosítania. *„Úgy volt, hogy az első tíz legjobban sikerült üzleti terv kap három-három millió forintot. És ezért aztán nyilván sok energiát beletéve, született egy új üzleti terv, amiből kiderült, hogy mit rontottunk el az elsőben, és hogy miért nem fenntartható a vállalkozás, és hogy mit kellene csinálni ahhoz, hogy fenntartható legyen. Viszont hiába sikerült nagyon jól az üzleti terv, valami huszonhét pályázat lett, ami nagyon-nagyon jól sikerült, és csak tíz kapott pénzt, és mi nem kaptunk.”* (10. interjúalany)

Egyes esetekben a roma célcsoporttal rendelkező szervezeteknél az üzleti tevékenység nem érte el a pénzügyi fenntarthatóságot és csupán marginális bevételt generált a piacról, különösen azért, mert a potenciális ügyfeleket a városokban, nem pedig a falvakban találták,

ahol a termelési tevékenység folyt. Volt olyan szervezet, amely emiatt változtatott az üzleti tevékenységen (például hátrányos helyzetű település helyett Budapesten nyitottak adományboltot). Más esetekben a piaci jövedelem aránya magasabb volt, és támogathatta a szervezetek társadalmi céljait. Ugyanakkor egyik interjúalany sem beszélt a hagyományos pénzügyi források (bankok vagy kockázatitőke-befektetők) érdeklődéséről a vállalkozásukban, mindig kifejezetten a társadalmi vállalkozások fejlesztésére rendelkezésre álló támogatásokat és forrásokat használták fel. A jelenlegi terveikkel kapcsolatban néhány interjúalany szándékában állt üzleti tevékenységének bővítése, például új éttermet vagy üzletet nyitni a városban, vagy külföldön terjeszkedni, de mások abbahagyták az üzleti tevékenységüket vagy a fókuszukat máshová helyezték. A gazdasági fenntarthatóság továbbra is az egyik kulcsfontosságú kérdés minden társadalmi vállalkozásban, még azokban is, amelyek képesek valamennyire fenntartani magukat a piacról. A jövedelmező ág létrehozásának ötlete maga volt a társadalmi vállalkozás alapja.

„Egy vállalkozást létrehozni, ahol az üzleti cél is fontos, mert fontos, hogy önfenntartó legyen, ezt tudtam, hogy nem akarok pályázatokból élni, meg önkormányzati támogatásokból bizonytalanul működni, de, hogy közben meg mégis csak egy olyan célcsoport, akik hátrányos helyzetűek munkaerő piaci és szocializációs szempontból.” (2. interjúalany) *„A pénzügyi fenntartás. Szóval még mindig az önfenntartás. Igaz, hogy állandóan emelkednek a fizetések, de állandóan emelkednek az árak is.”* (2. interjúalany)

Egy másik társadalmi vállalkozó kijelentette, hogy közvetlen összefüggés van az értékesítés és a társadalmi hatás között: amikor többet tudnak eladni, akkor jobban javíthatják az idős nők helyzetét, következésképpen a nők jobb életet élnek, a társadalmi hatás jobb. Bármilyen probléma az értékesítésben csökkenti a társadalmi hatást. Egy másik vállalkozó hasonlóan látta: szociális szolgáltatásaikat üzleti jövedelemmel kell támogatni. Ha nincs jövedelem, a társadalmi cél nem teljesíthető. Ebben az esetben az ügyfelek nem voltak tagjai a kedvezményezett célcsoportnak.

A fogyatékossgal élőket célzó társadalmi vállalkozások esetében a szervezetek tevékenységében megnyilvánuló külső akadályok, például bizonyos szolgáltatások vagy programok nyújtásának csökkentése vagy teljes megszüntetése pénzügyi hiány miatt előfordult. Néhány társadalmi cél (például egy alkalmazás fejlesztése látássérült emberek számára) felfüggesztésre került, amikor nem kapták meg a támogatást, és rövid távú foglalkoztatást gyakorolnak, még akkor is, ha tudják, hogy ez rontja az önértékelést és a munkahelyi integrációt. Minden társadalmi vállalkozó azonban nagyon tudatában volt

pénzügyi kiszolgáltatottságuknak és a támogatások szükségességének: „...azt is kitaláltuk, hogy megpróbáljuk viszonteladókon keresztül is eladni a termékeinket. És akkor ez úgy döcögött, de nem voltunk, egyikőnk sem volt alkalmas értékesítő igaziból. És szerintem az volt a következő nagy mérföldkő, amikor egy értékesítő eljött a [X multinacionális kiskereskedelmi lánctól] és nem dolgozott [már ott], és megkértük, hogy segítsen nekünk.” (1. interjúalany) „...mivel kicsi a hely, mindenki kulcsfigura ...többször volt szakácsváltás, és nem találtunk megfelelő szakácsot, és leromlott a konyha” (2. interjúalany)

A pénzügyi fenntarthatóságot korlátozta, hogy bizonyos törvények megnehezítik az üzleti tevékenységek megkezdését vagy a célcsoport tagjainak foglalkoztatását, azaz a jogi és szakpolitikai környezet befolyásolta negatívan azt. Egyes esetekben a társadalmi vállalkozói tevékenységet emiatt teljesen le kellett állítani, míg mások ennek következtében súlyos visszaesést tapasztaltak.

Egyes esetekben a többségi társadalom előítéletei még tovább nehezítik a társadalmi vállalkozás tevékenységét, például bizonyos termékek és szolgáltatások eladása nehézségekbe ütközött, mivel romák gyártották őket vagy fogyatékosággal élő személyek szállították őket.

„Volt más cég, ahol elmentünk tárgyalásra, semmit nem vettünk észre, de utána nem kerestek. Minden tetszett, de ahogy látták, hogy látássérült vagyok, akkor úgy gondolták, hogy nem tudjuk megcsinálni. Pedig van egy alvállalkozónk, aki az egészet csinálta volna, és lát. Nem bízott. Ez a bizalom nagyon sok cég esetében nincs meg... A társadalmi vállalkozás létét pozitívan érzékelik, de a gyengénlátókét nem.” (13. interjúalany)

Az előítéletek a helyi társadalom és intézmények reakcióját is befolyásolták. Bár minden társadalmi vállalkozó beszámolt pozitív tapasztalatokról, de egyes roma célcsoporttal rendelkező szervezetek számos konfliktust és problémákat tapasztaltak az önkormányzatokkal, míg a fogyatékosággal élő emberek számára inkább támogató volt a tágabb társadalmi közeg. „És akkor ennek vannak különböző fokozatai. Tehát van a nagyon kedves, nagyon jó indulatú polgármester, és akkor van a kifejezetten gyűlölködő polgármester.” (9. interjúalany)

A pénzügyi lehetőségek szűkössége hatással volt az emberierőforrás-lehetőségekre, azaz bizonyos szakértelem megszerzése vagy új felvétellel, vagy képzéssel nehézségekbe ütközött. Mivel a társadalmi vállalkozók legtöbbször a szociális szférából érkeztek, sokszor alapvető üzleti tudással nem rendelkeztek például a marketing, az adminisztráció vagy a termékfejlesztés terén. Emellett nem volt mód magas fizetéseket biztosítani még a kulcsalkalmazottak részére sem,

így a fluktuáció óhatatlanul magas volt, bár nem a vezetői szinten. Az önkéntesek magas száma egyes szervezetekben megoldást jelentett, de nem mindenhol. Emellett a projektekből történő rövid távú foglalkoztatási lehetőség a célcsoport bizalmát is megingathatta. Az egyik interjúalany megjegyezte ennek kapcsán: *„Ez így eléggé marginális dolog lesz még, hogy a középosztály egy kreatívabb, élelmesebb rétegének, akinek minden tudása magának megvan, és azt tudja mozgósítani, és hajlandó, és még a társadalmi kapcsolatai is olyanok, hogyha Ő nem akkor majd egy haver megcsinálja neki a honlapot... Tehát nekik ez egy kiugrási lehetőség, de igazából a romáknak nem, ez a sajnálatos dolog.”* (9. interjúalany)

Hasonló problémák adódtak a fogyatékosággal élő emberekkel dolgozó szervezetek esetében is, bár egyes vállalkozásoknál a fluktuáció alacsony maradt, és az új helyekre a fogyatékosággal élő munkavállalók esetében is 6-8-szoros túljelentkezés volt.

A hibriditás egyik fő célja a *pénzügyi fenntarthatóság* elérése. Annak ellenére, hogy a kezdeményezések célja a célcsoport tagjainak életére gyakorolt tartós, valós hatás elérése, a szervezetek történeteiből láthatjuk, hogy a mintában szereplő társadalmi vállalkozások egyik alapvető jellemzője, hogy számos kérdés akadályozza a pénzügyi fenntarthatóságukat.

Konklúzió

Jelen kutatás célja az volt, hogy feltárjuk a nőket, romákat és fogyatékosággal élő emberekre fókuszáló magyarországi társadalmi vállalkozások motivációit, céljait, működését, tevékenységeit, nehézségeit és lehetőségeit. A társadalmi cél és a vállalkozói szellem egyaránt erős elvárás a társadalmi vállalkozásoktól, és a nemzetközi szakirodalom rámutatott a hibriditásban rejlő feszültségekre és a potenciális lehetőségekre. A Magyarországon működő társadalmi vállalkozások esetében az derült ki, hogy a társadalmi cél sok esetben dominált, és az üzleti cél, ha egyáltalán jelentős volt, a társadalmi célt támogatta. A legtöbb vizsgálatba bevont társadalmi vállalkozó azzal a céllal kezdett önálló szervezet létrehozásába, hogy egyes társadalmi csoportokat segítsen, így az üzleti ág később került be vagy kezdetektől a társadalmi célnak volt alárendelve. A társadalmi vállalkozók sok esetben a szociális szférából érkeztek és az üzleti ismereteket társadalmi vállalkozóként tanulták.

A társadalmi vállalkozásoknál számos innovatív megoldás, tevékenység megjelent, kreatív válaszok nélkül sok szervezet hamar megszűnt volna. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozásokban rejlő potenciált kevésbé sikerült sok szervezetnek kiaknázni, azaz hogy for-

rásokat hozhatnak társadalmilag fontos, korábban forráshiányos területekre, mert a pénzügyi nehézségek a legtöbb vállalkozás helyzetét instabilizálták, forrásfüggők maradtak vagy a tevékenységük töredezett, szakaszos volt. Az üzleti tevékenységek azonban – bár többnyire segítették azt – nem vezettek a szervezetek hosszú távú pénzügyi fenntarthatóságához, a történetekből kirajzolódó akadályok továbbra is bizonytalan működést okoznak. Összességében a társadalmi vállalkozások Magyarországon – kevés kivételtől eltekintve – inkább továbbfejlesztett non-profit szervezetként működtek tovább, sokszor egyébként megmaradt alapítványi vagy egyéb lábbal tényleges vállalkozásként, így nem meglepő, hogy a társadalmi cél dominálta a szervezeteket.

A jelen kutatásban feltárt vállalkozások egy hiteles képet mutatnak a társadalmi vállalkozások működéséről Magyarországon, azonban a minta nem teljes és nem is reprezentatív. Érdemes lenne kibővíteni a kutatást további vállalkozások megvizsgálásával, amivel még részletesebb képet kaphatnánk a magyarországi társadalmi vállalkozói ökoszisztémáról. További lehetőség az alapítókon és vezetőkön kívül az alkalmazottak, az önkéntesek, a támogatók, illetve a szolgáltatások, termékek vásárlóit, helyi közösségek tagjait, finanszírozókat, azaz a tágabban vett érintetteket is megkérdezni és a megvizsgált társadalmi vállalkozásokról még részletesebb képet kialakítani. Reméljük, hogy kutatásunkkal inspirálunk további kutatásokat, hogy ezekbe az irányokba is továbblépjenek, és alaposabb ismereteink legyenek a társadalmi vállalkozásokról.

HIVATKOZÁSOK

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>

Casson, M. (2005): *Entrepreneurship*; In: Henderson, D. R. (szerk.): *The Concise Encyclopedia of Economics*; Liberty Fund: Library of Economics and Liberty

<http://www.econlib.org/library/Enc1/Entrepreneurship.html>

Claes, M-T. (2019): *Diversity in Europe: Its Development and Contours*; In: Risberg, A.–Mensi-Klarbach, H. (szerk.): *Diversity in Organizations: concepts and practices*; Houndmills, Palgrave, London

Dacin, M. T.–Dacin, P. A.–Trecy, P. (2011): *Social entrepreneurship: A critique and future directions*; *Organization Science* 22 (5), 1203–1213. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

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>

Driver, M. (2017): *Never social and entrepreneurial enough? Exploring the identity work of social entrepreneurs from a psychoanalytic perspective*; Organization 24 (6), 715–736.

<https://doi.org/10.1177/1350508416665474>

Faludi J. (2020): *How to Create Social Value Through Digital Social Innovation? Unlocking the Potential of the Social Value Creation of Digital Start-Ups*; Journal of Social Entrepreneurship, online first.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1823871>

Gabriel, Y. (2000): *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*; Oxford University Press, Oxford, England

Giacomantonio, C. (2017): *Grant-Maximizing but not Money-Making: A Simple Decision-Tree Analysis for Social Impact Bonds*; Journal of Social Entrepreneurship 8 (1), 47–66.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1271348>

Gidron, B. (2017): *The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations*; Journal of Social Entrepreneurship 8 (1), 1–13.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207700>

Horváth D.–Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*; Alinea, Budapest

Hubai L. (2017): *Beágyazott dilemma: a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások összetett jellegének vizsgálata*; Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek 14 (1), 20–39.

Jones, R.–Latham, J.–Betta, M. (2008): *Narrative Construction of the Social Entrepreneurial Identity*; International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 14 (5), 330–345.

<https://doi.org/10.1108/13552550810897687>

Kimmitt, J.–Muñoz, P. (2018): *Sense making the ‘social’ in social entrepreneurship*; International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 36 (8), 859–886.

<https://doi.org/10.1177/0266242618789230>

Kiss J. (2018): *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a non-profit szektorhoz Magyarországon*; Doktori disszertáció. ELTE TÁTK, Budapest

- Kiss J.–Primecz H.–Toarniczky A. (2020): *Patterns of Inclusion: Social Enterprises Targeting Different Vulnerable Social Groups in Hungary*; Journal of Social Entrepreneurship, online first, 1–23.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1806101>
- 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>
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research writing*; Sage, Thousand Oaks, CA
- Mason, C. (2012): *Isomorphism, Social Enterprise and the Pressure to Maximise Social Benefit*; Journal of Social Entrepreneurship 3 (1), 74–95. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.665382>
- Neulinger A.–Bársony F.–Gjorevska N.–Lazányi O.–Pataki Gy.–Takács S.–Török A. (2020a): *Engagement and subjective well-being in alternative food networks: the case of Hungary*; International Journal of Consumer Studies 44 (4), 306–315.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12566>
- Neulinger A.–Bársony F.–Gjorevska N.–Lazányi O.–Pataki Gy.–Takács S.–Török A. (2020b): *Fogyasztói jóllét a hazai alternatív élelmiszerellátási hálózatokban*; Marketing és Menedzsment 54 (3), 55–64.
- Nicholls, A. (2018): *A General Theory of Social Impact Accounting: Materiality, Uncertainty and Empowerment*; Journal of Social Entrepreneurship 9 (2), 132–153.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452785>
- Nicholls, A.–Cho, A. (2006): *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*; In: Nicholls, A. (szerk.): *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*; Oxford University Press, 99–118.
- Pache, A. C.–Santos, F. (2013): *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing to institutional logics*; Academy of Management Journal 56 (4), 972–1001.
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.040>
- Primecz H. (2019): *Diverzitásmenedzsment: a hat kiemelt kategória. A "Big Six"*; Munkaügyi Szemle 62 (5), 17–25.
- Primecz H. (2021): *Challenges of a social enterprise supporting mothers in Hungary*; Journal of Organizational Ethnography, online first, <https://doi.org/10.1108/joe-07-2019-0031>

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>

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>

Rosile, G. A.–Boje, D. M.–Carlson, D. M.–Downs, A.–Saylor, R. (2013): *Storytelling Diamond: An Antep narrative Integration of the Six Facets of Storytelling in Organization Research Design*; *Organizational Research Methods* 16 (4), 557–580. <https://doi.org/10.1177/1094428113482490>

Smith, W. K.–Besharov, M. L. (2017): *Bowing before dual Gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity*; *Administrative Science Quarterly* 64 (1), 1–44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>

Steiner, A.–Teasdale, S. (2016): *The playground of the rich? Growing social business in the 21st century*; *Social Enterprise Journal* 12 (2), 201–216. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0036>

Sud, M.–Van Sandt, C. V.–Baugous, A. M. (2009): *Social entrepreneurship. The role of institutions*; *Journal of Business Ethics* 85, 201–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9939-1>

Takács S. (2021a): *Managing the flow experience – the dilemmas of participatory governance in Hungarian social enterprises*; *Journal of Social Entrepreneurship*, online first. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1874487>

Takács S. (2021b): *A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében*; *Vezetéstudomány* 52 (2), 31–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>

Tóth F. (2021): *Hidden Preferences in Social Responsibility – The Analysis of Erste SEEDS Corporate Social Responsibility Programme*; *Vezetéstudomány* 52 (5), 14–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.02>

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 Sandt, C. V.–Sud, M.–Marme, C. (2009): *Enabling the original intent. Catalyst for social entrepreneurship*; *Journal of Business Ethics* 90, 419–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0419-z>