

14. Fejezet

– FENNTARTHATÓ VÁLLALKOZÁSTAN –

Jegyzetet készítette:
Repisky Máté

TARTALOMJEGYZÉK

1. Fenntartható vállalkozástan.....	1
2. Környezeti vállalkozók és motivációik.....	2
3. Társadalmi vállalkozók és motivációik.....	3
4. Vállalatok társadalmi felelősségvállalása.....	5
5. Feszültségek a társadalmi és környezeti vállalkozásokban.....	6
Irodalomjegyzék.....	9

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen
készült az Európai Unió támogatásával.

Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



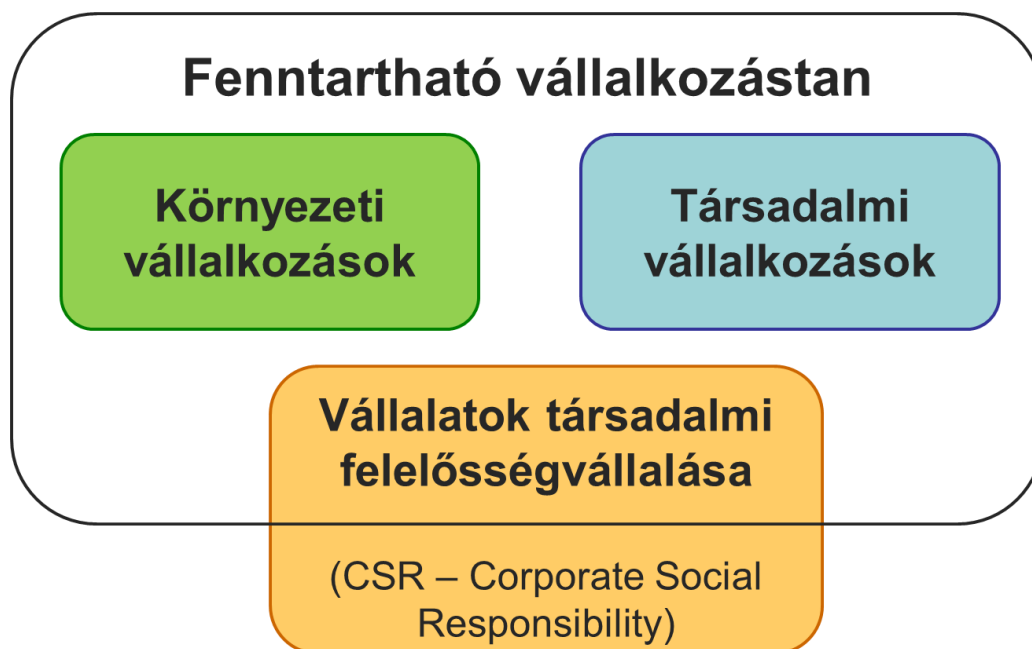
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. FENNTARTHATÓ VÁLLALKOZÁSTAN

A mai órán speciális vállalkozói csoportokkal fogunk foglalkozni. Megismerjük mit is értünk a fenntartható vállalkozástan alatt, miért lesz valaki társadalmi vagy környezeti vállalkozó, illetve milyen egyedi kihívásokkal találkozik egy ilyen vállalkozást indító vagy működtető személy.

A fenntartható vállalkozástan definíció a következők szerint hangzik: természet, élet és közösségek védelme azáltal, hogy olyan szolgáltatásokat és termékeket hoz létre a vállalkozás, melyek nem kizárólag gazdasági hasznokat hoznak az egyének, a gazdaság és a társadalom számára (Shepherd – Patzelt, 2017). Azonban, hogy ezt a definíciót megfoghatóbbá tegyük a fejezet első része e koncepció három fő eleméről fog szólni: a környezeti és társadalmi vállalkozásokról, illetve a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, a CSR-ről. Az anyagba több videót is belinkeltünk hiperhivatkozásként, melyek közelebb hozhatják a témakört az olvasó számára.

1. ábra – Fenntartható vállalkozástan területei



Forrás: Saját szerkesztés Shepherd és Patzelt (2017) alapján

2. KÖRNYEZETI VÁLLALKOZÓK ÉS MOTIVÁCIÓIK

Elsőként a **környezeti, vagy más szóval ökológiailag orientált vállalkozásokról** olvashatunk. Ezek olyan vállalkozások melyek, célja a természetes környezet óvása, beleértve a biodiverzitást és az ökoszisztémákat. Az ilyen szervezetekben a profittermelés és a környezeti értékteremtés egyszerre jelenik meg.

1. Ilyen szervezetekre lehetnek [tipikus példák](#) az újrahasznosítással foglalkozó cégek. Magyarországon van olyan vállalkozás, amely molinókból készít táskákat, de olyan is, amelyik régi bakelit lemezekből készít szemüvegkereteket.
2. Más jellegű példa lehet a [Kamp Kenan](#) nevű youtube csatorna. A tulajdonosa Amerikában él, ahol különféle hullóket és kételtűeket gondoz és tenyészt. Rendszeres oktató videókat készít, hogy gondosabb gazdái lehessenek az emberek az állataiknak, részt vesz fajvédelmi programokban is, illetve rendre felszólal orvkereskedelem ellen, hogy az élőhelyükről ne szakítsanak ki több állatot, hanem ha valaki már szeretne egy ilyen egzotikus állatot, azt helyi tenyésztőtől szerezze be.
3. A magyar Miutcánk nevű kezdeményezés egyszerre szolgál társadalmi és környezeti célokat is, hiszen ez egy olyan közösségi platform, ahol az egymáshoz közel élők kapcsolatba léphetnek, építhetik a helyi közösségüket, továbbá csökkenthetik a pazarlást azáltal, hogy egymással megosztják a pluszba maradt ételt, termékeket.

Egy hazai **környezeti vállalkozók motivációit** vizsgáló kutatás a következő megállapításokra jutott (Győri, 2012):

- Személyes elköteleződésük, értékrendjük és belső motivációjuk vette rá a vállalkozókat az ökológiailag orientált működésre.
- A vállalkozás ökológiai elköteleződése a vállalkozó személyes hitvallásából, elköteleződéséből fakad.
- Más tevékenységgel nagyobb profitot érhetnének el, de ez ad értelmet az életüknek.
- Sikerességüket nem csak pénzben mérik.
- Saját jóllétük mellett fogyasztóiké, alkalmazottaiké és partnereiké épp oly fontosak.

A fenti eredményekből is szembetűnő, hogy egy ilyen vállalkozás működtetéséhez elhivatott vállalkozóra van szükség, aki a vállalkozás nem üzleti lábáért nem csak szavakban, hanem aktívan is hajlandó tenni, akár az anyagi érdekek ellenében is.

3. TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK ÉS MOTIVÁCIÓIK

A **társadalmi vállalkozások** célja nem gazdasági hasznok létrehozása az egyének és közösségek számára, azaz társadalmi érték teremtése. Természetesen, attól válnak többé, mint egy egyszerű adományokból fenntartott szervezett, hogy saját árbevételükből igyekeznek finanszírozni a működésüket.

A szakirodalomban számos definíció terjedt el, melyek abban egyet értenek, hogy a társadalmi vállalkozásoknak nem elsődleges célja a profitmaximalizálás, hanem „társadalmi értéket” teremteni és ez a cél explicit megjelenik a vállalkozás küldetésében. Abban viszont eltéréseket tapasztalhatunk, hogy

- a gazdasági vagy társadalmi érdekek élveznek-e prioritást vagy egyformán fontosak;
- a tulajdonosok számára megengedett-e osztalék kivétele vagy minden nyereséget vissza kell forgatni a szervezetbe a társadalmi cél érdekében,
- mennyire innovatívak a társadalmi vállalkozások,
- mekkora mértékű gazdasági kockázatot vállalhatnak,
- valamint mennyi demokratikusan hozzák a döntéseiket, hiszen sokszor nem minden alkalmazott képes vállalkozói döntést hozni. (Tóth, 2018)

Leggyakoribb céljuk valamilyen társadalmilag hátrányos csoport megsegítése, többnyire munka-erőpiaci helyzetük javításával.

1. Ilyen vállalkozásra lehet példa a budapesti [Nagy Lépés Futárszolgálat](#), ahol autista és aspergeres futárok szállítják ki a csomagokat, gyalog vagy tömegközlekedéssel utazva, ezzel a környezetet is óvva.
2. Eredetileg Szekszárdon, de azóta Budapestet is kinyíló, [Ízlelő étterem](#), pedig azzal vált ismertté, hogy fogyatékkal élő embereket alkalmaznak, mint pincér, szakács vagy konyhai kisegítő. Ezáltal nem csak munkát biztosítanak számukra, de a társadalom szélesebb körének is megmutatják, hogy ugyanúgy képesek munkavégzésre, mint mások.
3. Szegedi példaként a Szivárvány Autizmus Közhasznú Egyesületet emelném ki, ahol megváltozott munkaképességű embereknek biztosítanak lehetőséget a munkavégzésre. Többek között egyedi kézműves termékeket készítenek, valamint társadalmi érzékenyítést.

Renko (2012) rámutat, hogy korábbi kutatások a pro-szociális motivációkat pozitív kapcsolatba hozták az egyén jóllétével, ráadásul a társadalmi vállalkozók egyszerre tudnak követni pro-szociális és én-központú célokat is.

A **társadalmi vállalkozók motivációit** még kevésbé kutatták annak ellenére, hogy sokan vizsgálták már a társadalmi vállalkozásuk működését.

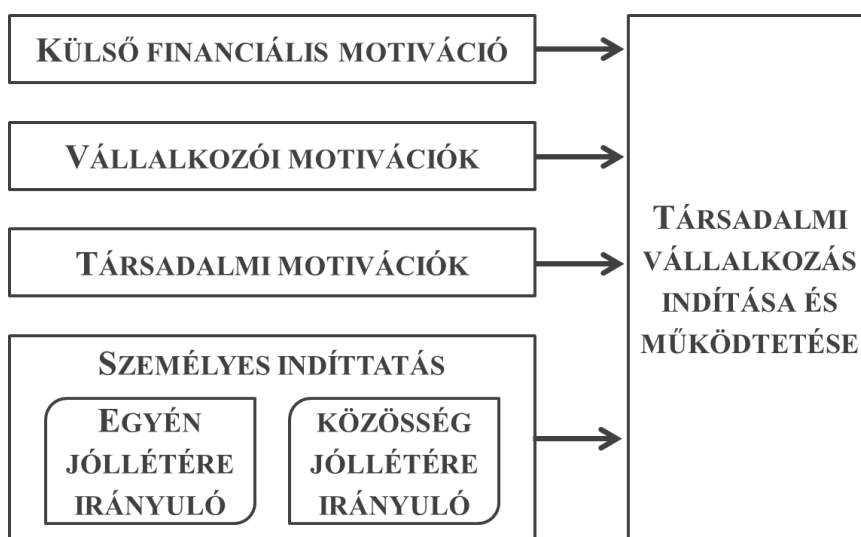
1. Miller és kutatótársai (2012) elmélete szerint az *együttérzés* nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozó legyen. Megközelítésükben az együttérzés egy olyan pro-szociális érzelem, mely az egyént hozzákapcsolja egy szenvedő közösséghez és érzékenyebbé teszi mások szükségleteire, fájdalmaira, tehát az együttérzés az empátia egy tágabb megtestesülése.

- 1) A kutatócsoport szerint ez az integratív gondolkodás segítheti az eltérő érdekek szintézisét is, amely szintén a társadalmi vállalkozások alapját is képezi (társadalmi – gazdasági érdekek).
 - 2) A másik folyamat, mely elősegítheti a társadalmi vállalkozóvá válást az a pro-szociális elemekkel bővült költség-haszon elemzés, mely során az egyéni költség és haszon figyelembevétele mellett, jelentős hangsúlyt kapnak döntéseink másokra gyakorolt hatásai, azaz mások költségeit és hasznait is internalizáljuk. Ebben a megközelítésben a nem cselekvést egyfajta „érzelmi adónak” érzékelhetjük.
 - 3) A harmadik folyamat pedig az, hogy az együttérző egyéneknek fokozódik az elköteleződése mások szenvedésének enyhítése iránt, mert így segítőkészek és gondoskodónak látják magukat, ezáltal csökkentve az ideális és a tényleges én közti eltéréseket.
2. Egy másik kutatópáros (Germak és Robinson, 2014) társadalmi vállalkozók motivációját vizsgálták kvalitatív módszertannal, interjúkon keresztül. Eredményeikből 5 nagyobb motivációs terület emelkedett ki:
- 1) személyes kiteljesedés;
 - 2) segíteni a társadalomnak;
 - 3) nem pénzügyi fókusz;
 - 4) teljesítmény orientáció, és
 - 5) közelség a társadalmi problémához.
3. Egy általunk végzett kutatás (Repisky – Tóth, 2019) eredményei alapján hazánkban négy nagy területre osztható a társadalmi vállalkozók motivációja (2. ábra).
- 1) Külső finansziális motivációk: lényegében a különféle pályázati, támogatási forrásokat takarják. Van, akiknél megvolt az ötlet és ehhez kerestek pályázati támogatást, míg mások a pályázati kiírás után gondolkoztak csak el társadalmi vállalkozás indításán.
 - 2) Vállalkozói motivációk: Ide sorolhatók a kizárólag gazdasági és vállalkozói tevékenység végzésére irányuló motivációk (pl.: növekedés, külpiacra lépés, új termékfejlesztés). Ez a motivációs tényezőcsoport adja a társadalmi vállalkozás gazdasági, for-profit lábát, így ezen tényezőcsoportba tartozó motivációk önállóan nem eredményezik társadalmi vállalkozás indítását, csak a többi tényezőcsoporttal együttesen.
 - 3) Társadalmi motivációk: az ide tartozó motivációk elsősorban társadalmi eredetűek, azaz itt a társadalmi indíttatású motivációk (társadalmi érdekek) a meghatározóak, és esetenként ezt kísérik a gazdasági tevékenység végzésére irányuló motivációk (gazdasági érdekek). A társadalmi motivációk azokat a motivációkat foglalják magukba, ahol a vállalkozói tevékenységet a társadalmi cél finanszírozása miatt végzik (pl.: rehabilitációs programok, gyerektáborok megvalósítása), vagy amelyek esetében a gazdasági tevékenység maga is a társadalmi cél megvalósításának eszköze (pl.: a megváltozott munkaképességűek által készített kézműves termékek értékesítése).
 - 4) Személyes indíttatások: Az utolsó nagy motivációs tényezőcsoportot hasznos lehet két részre bontani aszerint, hogy az egyén vagy a közösség jólléte áll az

adott motiváció mögött. Az egyén jóllétére irányuló jellemzőbb motivációk között találjuk a személyes megélhetés biztosítását, a tevékenység élvezetét, korábbi munkahelyi tapasztalatok, vagy épp a személyes érintettséget a társadalmi problémában. A személyes indíttatásokon belül, a közösség jóllétére irányuló jellemzőbb motivációk: társadalmi cél iránti elhivatottság, másokon történő segítség, vagy épp a példamutatás.

A tanult szükségletek elmélete szempontjából, megéri kiemelni, hogy a magas teljesítménymotiváció mellett, amely általában a vállalkozókat jellemzi, a társadalmi vállalkozók jelentős kapcsolatmotivációval is rendelkeznek, vélhetően a hangsúlyosabb pro-szociális motivációik és kollektivista értékeik miatt. Továbbá az öndeterminációs elmélet szemszögéből a társadalmi vállalkozók inkább autonóm motivációkkal (azonosított és integrált szabályozás), valamint belső motivációval jellemezhetőek.

2. ábra – Hazai társadalmi vállalkozók motivációi



Forrás: Repisky – Tóth (2019)

4. VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

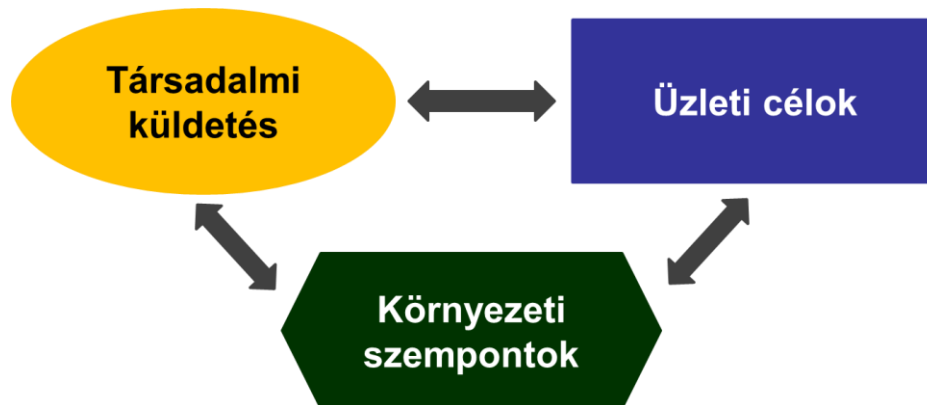
A harmadik csoport, melynek csak bizonyos elemei képezik részét a fenntartható vállalkozástannak, az a **vállalatok társadalmi felelősségvállalása**, amit az angol fogalom Corporate Social Responsibility rövidítésként CSR-nak is szoktunk nevezni. Ilyen esetben a vállalat olyan társadalmi célt támogat, mely nem kapcsolható az érdekeihez. Például sportcsapatok támogatása (MOL-Pick Szeged kézilabdacsapat vagy Audi Győri ETO KC), önkéntesség, adományozás szociális szervezetek számára (karácsonyi gyűjtések). Ez effajta elköteleződés általában inkább szervezeti és kevésbé vállalkozói.

Jó hazai példa lehet még a CSR-ra, a [BAGázs Közhasznú Egyesület és a Prezi](#) kapcsolata. A két szervezet szorosabban működik együtt azáltal, hogy évi 1-2 napot a Prezi csapata elmegy önkéntes tevékenységet végezni romák lakta telepre, melyet a Bagázs csapata hosszú távú hasznokká próbálja alakítani. Árvai Péternek a Prezi egyik alapítójának az együttműködéssel az is célja, hogy növelje a bizalmat a roma és a magyar lakosság között.

5. FESZÜLTSEGEK A TÁRSADALMI ÉS KÖRNYEZETI VÁLLALKOZÁSOKBAN

Mint azt a korábbiakban láthattuk, mind a társadalmi és környezeti vállalkozások kettős célrendszerrel és motivációkkal rendelkeznek és a két érdekrendszer nem minden esetben mutat egy irányba. A szakirodalomban általában a társadalmi és üzleti célok ellentéteire fókuszálnak többnyire, de a környezeti szempontokat is alkalmazó vállalkozások esetében ez a harmadik érdekrendszer se megkerülhető és előfordulhat, hogy egy szervezetben mind a három célrendszer egyszerre van jelen.

3. ábra – Hármass elköteleződés a szervezetekben



Forrás: Saját szerkesztés Tóth (2018) alapján

Esetünkben **feszültség** alatt azokat a dilemmákat értjük, amelyek a kettős (hármass) elköteleződés, az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, a potenciálisan egymással össze nem egyeztethető, egyszerre meg nem valósítható célok, normák és értékek eredményeképpen jelentkeznek (Tóth, 2018).

Smith és kutatótársai (2013) négy nagy csoportba sorolták a társadalmi vállalkozásokban az **üzleti és a társadalmi célok között felmerülő feszültségeket** (lásd alábbiak és 1. táblázat).

1. Az első ilyen nagy csoport ahol feszültségek keletkezhetnek egy társadalmi vállalkozásban az a **teljesítmény** kérdésköre.
 - a. A legalapvetőbb probléma, hogy az üzleti célok általában objektíven számszerűsíthetőek, mérhetőek (pl.: 10%-os profit növelés, 2 új termék bevezetése, stb.). Ellenben a társadalmi küldetéshez kapcsolódó célok, gyakran szubjektíven mérhetőek, vagy szinte egyáltalán nem is számszerűsíthetőek (pl.: mennyire sikerült integrálni egy kirekesztett társadalmi csoportba tartozó személyt).
 - b. Illetve a célok se feltétlenül tartanak egy irányba (pl.: profit növelés vs több munkaerőpiacról kiszoruló foglalkoztatása).

2. A második terület a **szervezeti feszültségek** kérdésköre.
 - a. Mint a korábbiakban láthattuk a társadalmi vállalkozásoknak gyakori célja, hogy valamilyen szempontból hátrányos csoportot integráljon a társadalomba vagy a munka világába, azonban gyakran nem olyan minőségben képesek elvégezni a munkát, mint mások. Ez vezet egy gyakori feszültséghez, mit tegyen a vállalkozó, ha a integrálni szándékozott alkalmazott rendszeresen nem jár be dolgozni, nem végzi a munkát, hiszen ez ellenben megy az üzleti céljaiknak, viszont társadalmi küldetése pedig, hogy idővel megtörténjen az integráció.
 - b. A másik gyakori kérdéskör a szervezeti feszültségekhez kapcsolódóan a szervezeti forma megválasztása. Egyrészt for-profit vagy non-profit formában működjön a szervezet.
 - c. Másrészt a szervezeti struktúra is okozhat feszültségeket, hiszen gyakori célja a társadalmi vállalkozásoknak a demokratikus működés, azonban nem biztos, hogy minden alkalmazott alkalmas a megfelelő döntések meghozatalára, illetve lassíthatja is a döntéshozatalt mindenki meghallgatása. Továbbá az üzleti és társadalmi célok ütközéseinél nem biztos, hogy mindenki egyformán hozná meg a döntést, mint azt a következőkben látni fogjuk.

3. A harmadik nagy területünk az **elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek**.
 - a. Egy szervezetben sokféle értékrenddel és motivációval rendelkező alkalmazott, vezető vehet részt, így valószínűleg nem azonos szintű az elköteleződésük a társadalmi célok elérése vonatkozásában, mely sok problémát és feszültséget okozhat a szervezetben, így ennek kezelése kulcskérdés.
 - b. Továbbá kérdésként merülhet fel, hogy a társadalmi vállalkozás miként kommunikálja a külvilág felé a kettősség, hogy számára a társadalmi célok is kiemelten fontosak, hiszen ez egyszerre lehet előnyös (pl.: javul a megítélésük, ezért többen vásárolnak tőlük) és hátrányos (pl.: az alkalmazott fogyatékossgal élők által elvégzett munkában valaki kevésbé bízik meg, így inkább nem őket bízza meg a munkával) is számukra üzleti szempontból.

4. Az utolsó nagy terület az **időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek**:
 - a. Itt az alapvető ellentétet az okozza, hogy a társadalmi hatás általában hosszútávon érhető el, míg az üzleti eredményeket már rövidtávon produkálni kell, különben a szervezet akár csődbe is mehet. Így valahogy az eltérő célok mellett, az eltérő időhorizontok között is egyensúlyoznia kell egy társadalmi vállalkozónak.
 - b. A másik, ami az időbeliséghez kapcsolódik az a növekedés kérdésköre. Hiszen üzleti érdek a növekedés, de ezt a társadalmi küldetés visszafoghatja, sőt akár összeütközésbe kerülhet, hogy a nyereséget növekedésre vagy a társadalmi küldetésre fordítsuk inkább. Bár fennállhat az a szerencsés eshetőség, hogy a társadalmi cél jobb elérése érdekében növekedni kell, így egy irányba is mutathat a két érderendszer.

1. táblázat – Társadalmi vállalkozásokban jelentkező feszültségek

Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek	Hogyan definiálható a siker? (objektív vs szubjektív) Hogyan támogathatók egyszerre a célok?
Szervezési feszültségek	Milyen képességekkel rendelkező alkalmazottakat foglalkoztassanak? Milyen szervezeti formában működjenek?
Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek	Hogyan kezelje a vállalat a munkavállalók közötti érték–különbségeket? Hogyan kommunikálja a vállalat a hibrid hovatartozását (identity)?
Időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek	Hogyan kezelje a hosszú és rövid távú célok ütközését? Növekedés dilemmája (növekedés vs társadalmi küldetés)

Forrás: Saját szerkesztés Smith és munkatársai (2013) alapján

Ugyan ebben az alfejezetben a társadalmi és üzleti célok egymásnak feszüléseiről olvashattunk inkább, de gyorsan belátható, hogy ugyanígy a **környezeti célok is összeütközésbe kerülhetnek a társadalmi vagy üzleti célokkal**. Sőt sok helyen nagyon hasonló okokból (pl.: elköteleződésbeli eltérések vagy eltérő időhorizontok a célok között) Az alábbiakban néhány példát ezekre is összeszedtem:

1. Környezeti vs társadalmi célok:

- a. Egy példa lehet erre, ha olyan szervezetünk van, mellyel szeretnénk egy adott speciális betegségben szenvedőket integrálni a munka világába, viszont ők területileg nagyon szétszórta és nem tudnak távmunkában, felügyelet nélkül dolgozni. Ebben az esetben társadalmi célunk, hogy minél nagyobb arányban tudjuk őket bevonni, viszont környezeti szempontból őket vagy a többi alkalmazottunkat utaztatni jelentős plusz környezetterhelést jelenthet (nem beszélve az anyagi vonzataról is).
- b. Másik gyakori példa, amikor egy környezeti cél elérése érdekében az alkalmazottainkat vagy akár a vállalkozás környezetében élőkét kéne korlátoznunk valamiben. Ez esetben nyilván problémás, hogy ha a környezeti célunknak túl nagy a negatív hatása a társadalomra, akkor ellenszenvet válthatunk ki és kevesebb támogatója lesz, holott az is célja a szervezetnek, hogy a társadalmat képezze, érzékenyítse a környezeti problémákra.

2. Környezeti vs üzleti célok közötti feszültségekre a példák talán még egyértelműbbek is mint az előzőre.

- a. Gyakran a környezetet kevésbé terhelő alapanyagok drágábbak.
- b. Ha kevesebbet szeretnénk utaztatni a termékeinket, például helyben értékesítünk, akkor szűkebb lesz a piacunk, korlátozottan tudunk terjeszkedni.
- c. A megújuló energiaforrásokra való átállás rövidtávon gyakran nagy beruházást igényel és üzletileg lassabban, évek alatt térülnek meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Germak, A. J. – Robinson, J. A. (2014): Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 1, 5-21. o.
- Györi Zs. (2012): Ökológiaileg-orientált vállalkozások Magyarországon. In: *Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 73-89. o.
- Miller, T. L. – Grimes, M. G. – McMullen, J. S. – Vogus, T. J. (2012): Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37, 4, 616-640. o.
- Renko, M. (2013): Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 37, 5, 1045-1069. o.
- Repisky M. – Tóth J. (2019): Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50, 3, 11-24. o.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2017): *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. Springer.
- Smith, W. K. – Gonin, M. – Besharov, M. L. (2013): Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23, 3, 407–442. o.
- Tóth J. (2018): Feszültségek a társadalmi vállalkozások működésében. In: Dobrai K. – László Gy. – Sipos N. (szerk.): *I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 367-378. o.