

Ócsai András

Ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációja

Gazdaságtikai Központ

Témavezető: Zsolnai László DSc

egyetemi tanár

© Ócsai András

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációja

doktori értekezés

Ócsai András

Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	7
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	8
1. BEVEZETÉS	9
1.1. A kutatási téma indoklása.....	9
1.2. A kutatás elhelyezése	16
1.3. Korábbi kutatások.....	18
1.4. Kutatási célok, kutatási kérdések és módszertan.....	20
1.5. A doktori értekezés felépítése	23
1.6. A doktori értekezés új megállapításai	24
2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS	27
2.1. Az üzleti vállalkozás	27
2.2. Az üzleti modell	30
2.3. Ökológiai tudatosság – Ecological consciousness	32
2.3.1. Az ökológia fogalma.....	32
2.3.2. A tudatosság.....	33
2.3.3. Az ökológiai tudatosság.....	36
2.3.3.1. Az ökológiai tudatosságtól a körkörös gazdaság felé.....	36
2.3.3.2. Az ökológiai tudatosság etikai vonzatai	41
2.3.4. Ökológiai tudatosság és spiritualitás.....	44
2.3.4.1. A spiritualitás fogalma.....	44
2.3.4.2. A spiritualitás-alapú vezetés	45
2.3.4.3. Ökológiai tudatosság néhány világnézeti rendszerben	46

2.3.5.	Vállalkozások ökológiai tudatossága	48
2.3.5.1.	Vállalkozások és fenntarthatóság.....	49
2.3.5.2.	Természet által ihletett vállalkozások, környezeti felelősségvállalás ...	51
2.3.5.3.	Ökológiai vállalkozás – ecological entrepreneurship	53
2.4.	Az értékek és az értékorientáció.....	55
2.4.1.	Az érték fogalma és elméletei	55
2.4.2.	Az értékorientáció	58
2.4.3.	Néhány tanulmány összehasonlító elemzése	60
2.4.4.	Vállalkozások értékei, értékorientációja	70
3.	EMPIRIKUS KUTATÁS	71
3.1.	Kutatási kérdések	71
3.2.	Kutatási módszertan	73
3.2.1.	A kutatás ismeretelméleti háttere	74
3.2.2.	Megfigyelési egységek és mintavétel	75
3.2.3.	Adatgyűjtés, adatrögzítés	80
3.2.3.1.	Elsődleges adatgyűjtés – Félig strukturált interjúk	82
3.2.3.2.	Másodlagos adatgyűjtés – Dokumentumok	84
3.2.3.3.	A doktori értekezés adatgyűjtési, adatrögzítési jellemzői.....	86
3.2.4.	Adatelemzés	91
3.2.5.	Az elemzés megbízhatósága, érvényessége	93
3.2.6.	Etikai szempontok.....	93
3.3.	Kutatási eredmények	94
3.3.1.	A vizsgált vállalkozások értékorientációi	94
3.3.2.	A vizsgált vállalkozások üzleti modelljei	101
3.3.3.	A vizsgált vállalkozások létértelme (raison d’être) és sikerdefiníciói	109
3.3.4.	A kutatási eredmények összefoglaló megállapításai.....	112

3.4. Jövőbeli kutatási irányok és hasznosíthatóság	115
4. ÖSSZEFOGLALÁS	118
FÜGGELÉK.....	120
HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	146
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK.....	164

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A doktori kutatás alapjellemzőinek összefoglalása	18
2. táblázat: A Journal of Business Ethics c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése 1.....	61
3. táblázat: A Journal of Business Ethics c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése 2.....	62
4. táblázat: A Vezetéstudomány c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése	63
5. táblázat: A menedzsment szakirodalom néhány az ökológiai tudatosság, ill. érték témához közel álló tanulmányának feldolgozása	67
6. táblázat: Az empirikus kutatás mintáját alkotó ökológiailag tudatos magyar vállalkozások listája és néhány fő jellemzője.....	78
7. táblázat: A mintabeli vállalkozások fő jellemzőinek összesítése	79
8. táblázat: A vállalkozások képviselőivel folytatott interjúk fő jellemzői	88
9. táblázat: A szakirodalom alapján kiválasztott 13 ökológiai érték fontossága az interjúalanyok szerint	95
10. táblázat: Az ökológiai értékek megjelenése az interjúkban	99
11. táblázat: Az interjúátiratokban beazonosított mintázatok csoportosítása	100
12. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata 1...101	

13. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata 2...	103
14. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata 3...	106
15. táblázat: A vizsgált vállalkozások létértelmének és sikerdefinícióinak összefoglalása.....	109

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az ökológiai értékek fontosságának halmazozott oszlopdiagramja.....	97
2. ábra: Az ökológiai értékek fontosságának „elágazó halmazozott oszlopdiagramja” ..	98

1. BEVEZETÉS

A bevezető fejezetben áttekintem, milyen külső és belső okok ösztönöztek arra, hogy a vállalkozások ökológiai tudatosságának értékhatárát kutassam; elhelyezem a doktori kutatást a társadalomtudományokon belül; illetve röviden bemutatom a téma korábbi kutatásainak eredményeit. A konkrét kutatási célok, kutatási kérdések, módszertan és a doktori értekezés felépítésének felvázolása után összefoglalom a kutatás új megállapításait és az ezekből származó gyakorlati javaslatot.

1.1. A KUTATÁSI TÉMA INDOKLÁSA

Kutatások (lásd többek között Carrington, 2016; Waters et al., 2016) támasztják alá, hogy napjainkban már az antropocén¹ korban élünk, amelyben az emberi tevékenységek a Föld ökoszisztémáira jelentős és globális hatást gyakorolnak (Crutzen – Stoermer, 2000; Steffen – Broadgate et al., 2015). Bioszféra-átalakító tevékenységünk – elsősorban a társadalmak és gazdaságok globálissá váló működése által – napjainkra olyan mértékű lett, ami a többi fajhoz képest összehasonlíthatatlanul nagyobb arányú, káros és jórészt visszafordíthatatlan változásokat eredményez. Már nem csupán a jóllétünk, hanem saját és más fajok életfeltételeinek a megmaradása forog kockán (Pataki – Takács-Sánta, 2005; Takács-Sánta, 2004). Az egész bolygónkra kiterjedő ökológiai válság enyhítéséhez az ökológiai tudatosság elterjedése és a természeti

¹ A földtudományokban egyelőre még nem történt meg az antropocén korszak hivatalos elismerése, és nincs általános egyetértés a kezdetét illetően sem (egyések szerint a több mint 12 ezer évvel ezelőtre tehető újkőkori mezőgazdasági forradalomtól számítandó, mások az ipari forradalomtól, illetve a legtöbben a második világháború végi nukleáris tesztekkel eredeztetik). Általánosan elfogadott azonban, hogy az antropocén drámaian eltér a megelőző korszakoktól, és a földi rendszerek korlátaiba (planetary boundaries (Steffen - Richardson et al, 2015)) ütköző, az 1950-es évektől egyre gyorsuló mértékben romló ökológiai, illetve kedvezőtlenebbé váló társadalmi és gazdasági folyamatok (ezt hívják a „nagy felgyorsulás” (great acceleration) jelenségének (Steffen – Broadgate et al, 2015)) miatt kiemelt figyelmet érdemel a vizsgálata.

környezet helyreállítását előtérbe helyező gyakorlat szükséges, amely lehetővé tenné, hogy a gazdaság ismét a természetbe és a társadalomba „beágyazott” rendszerként működjön (Polányi, 1976).

Számos kiváló tudósnak és kutató közösségnek (többek között Rachel Carson (1974), Római Klub (Club of Rome, 2018), E. F. Schumacher (1991), Mihajlo Meszarovic (Meszarovic – Pestel, 1974), Jan Tinbergen (1979), Stockholm Resilience Centre (Steffen – Richardson et al., 2015)) köszönhetően már csaknem fél évszázada tudjuk, hogy nagyon súlyos problémák elé nézünk. Milyen konkrét jelei vannak az ökológiai válságnak?

Takács-Sánta András (2010) felosztása szerint a fő környezeti problémák a következők: a természetes élőlénytársulások változása, erdőirtás, talajpusztulás; a globális bio- és geokémiai ciklusok változása, szennyeződések, „savas esők”, szmog, eutrofizáció, „ózonlyuk”; a globális éghajlatváltozás; a biológiai sokféleség csökkenése; az élelem, az élelmiszer szűkössége; az édesvíz-szűkösség. Mit tapasztalhatunk az egyes kategóriák esetében?

A globális éghajlatváltozással és annak tendenciáival az 1970-es évek óta foglalkoznak a kutatók. Megállapították, hogy a Földön periodikusan váltakoznak a hidegebb és melegebb időszakok, de a klimatikus folyamatok az emberi tevékenység hatására módosulni látszanak. Először 1972-ben a stockholmi „ENSZ Konferencia az Emberi Környezetről” című rendezvényen foglalkoztak részletesen a jelenséggel (és hozták létre az ENSZ Környezetvédelmi Programját, UNEP), majd 1985-ben az ausztriai Villachban rendezett Éghajlati Világkonferencián, ahol már tudományosan megalapozott tényként határozták meg az éghajlatváltozást. A következő években (1988-ban Torontóban, 1990-ben Genfben) tartott konferenciákon a résztvevők a légkörbe jutó üvegházhatású-gázok kibocsátásának csökkentését is elhatározták. Mindezek az 1984-1987 között működő Brundtland Bizottság, és az 1988-ban létrejött Éghajlat-változási Kormányközi Testület (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) tevékenységének is köszönhetőek voltak (IPCC, 2017).

Az IPCC elsősorban az emberi tevékenység által kiváltott klímaváltozással kapcsolatos kutatási eredményeket vizsgálja és foglalja össze, amelynek keretében 1990, 1996, 2001 és 2007 után 2013-ban már Az ötödik helyzetértékelő jelentését tette

közzé (IPCC, 2013, 2017). A jelentés szerint a földi éghajlat egyértelműen melegszik, a globális átlaghőmérséklet emelkedése a 20. század közepe óta az emberi eredetű üvegházhatású-gázkibocsátásnak a következménye. Az éghajlatváltozás okozza, hogy a világtengerek vízszintje folyamatosan növekszik, a sarki jégtakarók vastagsága csökken, a csapadékhullás intenzívebbé válik, de az aszályos időszakok egyre hosszabbak lesznek, mindezek a jelenségek pedig a Föld számos régiójában rontják az ott élők tiszta ivóvízhez jutási esélyeit. Több szempontból különösen veszélyeztetett régiók a sarkvidékek, a szubszaharai Afrika, a kis szigetek, az ázsiai deltavidékek; illetve fokozottan veszélyben lévő ökoszisztémák a korallzátonyok, a tengeri kagylótelepek, a tundra, a tajgai tűlevelű erdők, a hegyi és mediterrán régiók; a növény- és állatfajok 20-30%-át pedig kihalás fenyegeti.

Noha az elmúlt két évtized nemzetközi konferenciái egyre komolyabb eredményeket hoztak (1992. Rio de Janeiro – Agenda21, ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezmény; 1997. Kiotói Jegyzőkönyv; 2002. Johannesburg – Fenntartható Fejlődés Világkonferencia; 2005. Montreal – Kiotói Jegyzőkönyv végrehajtási szabályrendszere, 2009. Koppenhága – jogilag nem kötelező érvényű Koppenhágai Egyezmény, 2010. Cancún – Cancúni Megállapodás, Zöld Alap és erdővédelmi program ötletének kidolgozása, 2011. Durban – Zöld Klíma Alap, 2012. Doha, 2013. Varsó, 2014. Lima, 2015. Párizs – Kína és USA ratifikációja 2016-ban, 2016. Marrakech), ezek egyelőre főleg diplomáciai jellegűek maradtak. A várakozások és az elért eredmények között jelentős különbségek mutatkoztak, ezért szakértők többször kudarcnak ítélték az egyes konferenciákat. Figyelembe véve, hogy a tényleges és számottevő vállalások, konkrét határidők, szankciók meghatározása sokszor elmaradt, azaz nem történt számottevő fordulat az üvegházhatású-gázok kibocsátásának az alakulásában, az ítéletek sajnos nem állnak messze a valóságtól.

Az emberi tevékenység a Kofi Annan, ENSZ-főtitkár által 2000-ben életre hívott „Millennium Ecosystem Assessment” jelentése szerint is meghatározó és egyre kedvezőtlenebb hatásokat gyakorol a Föld ökoszisztémáira és az általuk nyújtott „környezeti szolgáltatások” (élelem, víz, betegségek megelőzése, éghajlat-szabályozás, szellemi kiteljesedés, esztétikai élmény) színvonalára (Millennium Ecosystem Assessment Board, 2005). A jelentés négy pontban összegzi a legfontosabb megállapításokat: (1) az emberiség az elmúlt 50 évben minden korábnál gyorsabban

és nagyobb mértékben változtatta meg az ökoszisztémákat, ami már veszélyezteti az egyre növekvő élelem, ivóvíz, fa, növényi rost és üzemanyag igényeink kielégítését, sőt jelentős és egyre inkább visszafordíthatatlan veszteségeket okoz a földi élet változatosságában. (2) Az ökoszisztémák megváltoztatása hozzájárult az emberi jólét növeléséhez és a gazdasági fejlődéshez, de növekvő költségek, azaz az ökoszisztémák számottevő részének állapotromlása, a nemlineáris változások kockázatának növekedése és egyes embercsoportok szegénységének fokozódása árán. Mindezek az ökoszisztémák által a jövő generációk számára nyújtható szolgáltatások romlását is eredményezik. (3) Az ökoszisztémák állapotának romlása jelentős mértékben tovább folytatódhat a 21. század első felében is, és valós veszélyt jelent az ENSZ Millennium Development Goals célkitűzéseinek elérésére. (4) Ahhoz, hogy az ökoszisztémák degradálódását visszafordítsuk, növekvő igényeinket kielégíthessük, jelentős politikai, intézményi és gyakorlatbeli változásokra van szükség, amelyek jelei egyelőre nem látszódnak.

A jelentés által idézett számadatok megdöbbentőek: a vizsgált ökoszisztémák 60%-ának állapota, működése romlott vagy szolgáltatásait fenntarthatatlan módon használják (ivóvíz, halászat, levegő és víztisztulás, regionális és helyi éghajlat-, természeti kockázatok és kártevők szabályozása); az 1950 utáni 30 évben nagyobb területet alakítottak szántófölddé, mint 1700 és 1850 között, így ma a megművelt földterület nagysága a szárazföldek negyedét teszi ki; a 20. század utolsó évtizedeiben a korallzátonyok 20%-a eltűnt, és további 20%-ának állapota romlott, a mangróve erdők kiterjedése 35%-kal csökkent; 1960 óta megnégyszereződött a duzzasztógátak mögé kényszerített víztömeg nagysága, megduplázódott a folyókból, tavakból kinyert víz mennyisége, megkétszereződött a szárazföldi ökoszisztémákba bevitt biológiailag reakcióképes nitrogén, illetve megháromszorozódott a bevitt foszfor mennyisége; 1750 óta 32%-kal nőtt a széndioxid légköri koncentrációja, amely elsősorban a fosszilis üzemanyagok égetésének és a földhasználatban bekövetkezett változásnak köszönhető (a növekedés 60%-áért az 1959 utáni időszak a felelős); 1990-re a világ 14 legnagyobb biomjából (ökológiai életközösség) kettő területének kétharmadát, illetve további négy területének a felét átalakították elsősorban mezőgazdasági használat céljából; a fajok kihalásának üteme az elmúlt néhány száz évben ezerszeresére nőtt.

A Millennium Ecosystem Assessmenthez hasonlóan az ENSZ Környezetvédelmi Programjának Kormányzó Tanácsa által, az Agenda21 akcióterv beszámolósi

követelményeinek eleget téve, 1995-ben elindított „Global Environment Outlook” projekt szintén a természeti környezet állapotát hivatott bemutatni a rendszeresen kiadott jelentésein keresztül (United Nations Environment Programme, 2012). A 2012-ben megjelent „GEO-5” című ötödik jelentés megerősíti, hogy az emberi jóllét és fejlődés alapja a természeti környezet, és ennek változása kihat az emberiség biztonságára, egészségére, társadalmi kapcsolataira és anyagi igényeire. Tudományos bizonyítékok támasztják alá, hogy az ökológiai rendszerek a biofizikai határaikon, egyes esetekben pedig már azt túllépve működnek. Példa nélküli változásokat idézünk elő a környezet állapotában globális és regionális szinten: a légkör és az óceánok globális átlaghőmérséklete gyorsuló ütemben növekszik (míg a légkör átlaghőmérséklete a 20. században 0,74%-kal nőtt, a 21. században várhatóan 1,8-4%-kal fog növekedni), a sarki jégtakarók nagysága csökken, a világtengerek szintje emelkedik; világszerte több mint 2 millió ember idő előtti halálát okozza a levegőszennyezés; az Antarktiszt felett található ózonlyuk mérete nagyobb mint korábban bármikor; a fenntarthatatlan földhasználat és az éghajlatváltozás okozta talajpusztulás megközelítőleg 2 milliárd főleg fejlődő országbeli ember életfeltételeit veszélyezteti; az egy főre jutó édesvíz mennyisége csökken, és amennyiben a trend folytatódik, 2025-re 1,8 milliárd ember él majd abszolút vízhiánnyal küzdő régióban; a vízi ökoszisztémákat továbbra is az élelemtermelés és biodiverzitás fenntarthatóságát súlyosan veszélyeztető módon kizsákmányoljuk; az ismert fajok nagy többségének elterjedése és egyedszáma folyamatosan csökken, több mint 16000 faj került a kihalás szélére, és noha a mérsékelt égövi erdők kiterjedése 1990 és 2005 között évi 30000 km²-rel nőtt, ugyanezen időszakban a trópusi erdőirtás évi 130000 km²-nyi esőerdő eltűnését eredményezte.

A bolygónk egészségi állapotáról, a biodiverzitásról és az emberi tevékenység hatásairól a World Wide Fund For Nature által 2016-ben már tizenegyedik alkalommal kiadott „Living Planet Report” szintén kedvezőtlen képet mutat (World Wide Fund for Nature, 2016). Legfontosabb megállapítása, hogy az emberiség igényei a Living Planet Index (LPI), az ökológiai lábnyom és a termelés vízlábnyoma mutatók alapján számolva meghaladják Földünk kapacitásait. Főbb megállapításai: (1) Az 1997-ben létrehozott LPI a Föld biodiverzitásának állapotát méri a gerincesállat-populációk nagyságának átlagos változásának nyomon követésével. E mutató globális értéke 1970 és 2012 között csaknem 58%-kal csökkent, azaz átlagosan több mint 50%-kal kevesebb egyedet számlálnak ezek a populációk. (2) Az ökológiai lábnyom annak a biológiailag produktív

föld- és vízterületnek a nagyságát méri, amely az emberi tevékenységhez szükséges megújuló erőforrásokat képes előállítani, hozzászámítva ehhez az infrastruktúra és a keletkező széndioxid elnyelésére képes növényzet számára szükséges területet. A mutató értéke az 1961-es szinthez képest 2012-re csaknem megháromszorozódott, és 66%-kal túllépte a Föld biokapacitását. Ez az 1970-es évek óta fennálló, ökológiai túllövésnek (overshoot) nevezett állapot elsősorban a széndioxid lábnyom nagyságának tulajdonítható, amelynek aránya az 1961-es 43%-ról 60%-ra növekedett. (3) A termelés vízlábnyoma az emberi igények számára szükséges megújuló erőforrások másik mérőszáma, amely szerint 71 ország küzd kihívásokkal a felhasznált, de nem tisztított és a természetes körforgásba vissza nem jutott víz mennyiségét illetően. A jelentés kitekintést ad arra, hogy ha a világ fejlődése a megszokott mederben („business as usual scenario”) folyik tovább, akkor 2020-ra két Föld nagyságrendű erőforrásra lenne szükség az emberi igények kielégítéséhez és a keletkező széndioxid elnyeléséhez.

A fogyasztás és a gazdasági növekedés hajtotta tevékenységeinkkel súlyos változásokat okozunk a bolygónknak. De elértük-e ezen az áron a mindannyiunk által élvezhető anyagi, szellemi jólétet és boldogságot? Colin Ash angol közgazdász tanulmányában összegzi, hogy az elmúlt ötven évben a gazdaságilag fejlettebb országok sokkal gazdagabbak lettek, ennek ellenére az emberek átlagos boldogságszintje nem változott (Easterlin-paradoxon), mert a jövedelemnövekedés csak egy bizonyos jövedelemszintig (2005-ös áron számolva körülbelül évi 20000 USD-ig) növeli a boldogságot, e fölött sokkal inkább a személyközi kapcsolatok minősége és gazdagsága járul hozzá az emberek boldogságához, mint a növekvő jövedelem és fogyasztás (Ash, 2010). Ennél összetettebb képet mutat a New Economic Foundation által 2006-ban létrehozott „Happy Planet Index”, amely a várható élethosszt, az étellel való elégedettséget és az ökológiai lábnyomot foglalja egyetlen mutatóba (NEF, 2009). A Happy Planet Index – jövedelmi egyenlőtlenségekkel is kiegészített - 2016-os adatai szerint voltak olyan országok, amelyek javítani tudtak az összesített mutatójuk értékén, de egyetlen ország sem akadt, amely mindegyik területen elérte volna a kitűzött célokat (három tényező együttes javítása az ökológiai lábnyom 100% alatt tartása mellett) (NEF, 2016).

2012-ben az „ENSZ Fenntartható Fejlődés Rio+20” konferenciáján életre hívták a Future Earth programot, amely a World Climate Research Programme, az

International Geosphere-Biosphere Programme, a DIVERSITAS és az International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change programok több mint három évtizedes kutatási tapasztalait hivatott tovább vinni és meghaladni. Az egész világ több mint negyvenezer tudósát összefogó program új megközelítéssel keresi a válaszokat a földi rendszerekre nehezedő nyomás és a globális fenntarthatóság kérdéseire. A korábbiakhoz képest integratívabb, és megoldásorientált látásmód a létező kutatási programok és irányzatok közötti szorosabb kapcsolat megteremtésére törekszik, valamint arra, hogy a kormányok, a civil szervezetek, a helyi érintettek és a vállalatok is aktívan bekapcsolódjanak a közös munkába. A program víziója szerint ahhoz, hogy az emberiség fenntartható és igazságos világban élhessen, újfajta tudományra van szükség, amely a különböző tudományterületek, tudásrendszerek és társadalmi partnerek összekapcsolásán keresztül hatékony globális innovációs rendszert képes teremteni és működtetni az ENSZ 2015-ös Fenntartható Fejlődési Céljai (Sustainable Development Goals, SDG) elérése érdekében. A globális kutatási projekteken és kutatási kezdeményezéseken túl a Future Earth ereje az úgynevezett „tudás-cselekvés hálózat”-okban (Knowledge-Action Networks) van, amelyek a társadalmi partnerek aktív együttműködésén és a megvalósítható tudás létrehozásán alapulnak. E hálózatok a társadalmi és ökológiai válság fő kérdéseire keresnek megoldásokat: víz-energia-élelem; az óceánok állapota; társadalmi átalakulások; természeti erőforrások; fenntartható fejlődési célok; városok; egészségügy; pénzügyi és gazdasági reform; fenntartható fogyasztási és termelési rendszerek. (Future Earth, 2018).

Az ökológiai válság tagadhatatlan jelei bizonyítják, hogy a fennálló, növekedésen alapuló gazdasági rendszer működőképessége nem fenntartható, hiszen feléli az erőforrásait, tönkreteszi saját létfeltételeit. Ahogy Herman Daly (2008) írja, az ökológiai korlátokba ütköző globális növekedés nagyobb költségekkel jár, mint amennyi nyereséget hoz, így nem gazdagabbá, hanem szegényebbé tesz bennünket. A napjainkban kedvelt hatékonyságnövelési törekvések sem hozhatnak megoldást, mert éppen az ellenkező hatást érik el, mint amit szeretnénk. Egy erőforrás felhasználásának javuló hatékonysága megnöveli az adott erőforrás kínálatát, ezzel csökkenti annak árát, ami viszont a felhasznált mennyiség növekedését okozza („Jevons-paradoxon”), azaz sokkal hamarabb érzük el az ökológiai korlátokat. A növekedéssel ráadásul a fejlődés elé állított másik cél, a szegénység globális csökkentése sem érhető el, mert a növekedés

nem a szegény országok alapvető szükségleteit, hanem sokkal inkább a fejlett országok igényeit szolgálja (Daly, 2008).

Túlnyomó részt éppen maga az uralkodó üzleti modell okozza és mélyíti az ökológiai válságot (Daly – Cobb, 1989; Brenkert, 1995; Shrivastava, 1995a, 1995b; Ims et al., 2014; Capra – Jakobsen, 2017; Jakobsen, 2017). Az ökológiai válság változásának üteme miatt nem elégségesek a kisléptékű módosítások. Elengedhetetlen a gazdaság ökológiai átalakítása, új progresszív üzleti modellek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek meghonosítják az üzleti világban az etikai nézőpontok figyelembe vételét, az ökológiai értékek tiszteletét, a holisztikus és transzdiszciplináris megközelítéseket, és az alternatív gondolkodási és viselkedési módokat (Ims – Zsolnai, 2009; Rockström, 2010; Ims et al., 2014; Ims – Pedersen, 2015; Storsletten – Jakobsen, 2015; Zsolnai, 2015a; Capra – Jakobsen, 2017; Jakobsen, 2017; Harangozó et al., 2018; Steffen – Rockström et al., 2018).

1.2. A KUTATÁS ELHELYEZÉSE

A doktori kutatásom célja ökológiailag tudatos magyar vállalkozások értékorientációjának feltárása és üzleti modelljeinek bemutatása és elemzése. A kutatás a társadalomtudományokon belül az idiografikus, induktív és kvalitatív kutatási megközelítések közé sorolható (Babbie, 2008; Mills et al., 2010). Idiografikus, mert jelen doktori értekezés keretén belül nem általános érvényű magyarázatok feltárására, hanem a kiválasztott vállalkozások esetének mélyebb megértésére törekszik. Induktív, mert a megfigyelési egységek empirikus vizsgálatára alapozva von le következtetéseket. Kvalitatív, mert nem reprezentatív mintával és számszerűsített adatok feldolgozásával, hanem az egyes vizsgált esetek részleteinek alaposabb feltárásával, leírásával dolgozik. A kutatás elhelyezéséhez az is hozzátartozik, hogy a személyes, gyakorlati és intellektuális céljaim (ezeket az 1.4. Kutatási célok, kutatási kérdések és módszertan című alfejezet tartalmazza részletesen) szerint jelen kutatás – kiegészülve majd a jövőbeli kutatások eredményeivel – potenciálisan az alkalmazott kutatások közé kíván

tartozni. Reményem, hogy kutatási eredményeim a gyakorlatban is hasznosulnak; és az ökológiai tudatosság jelenségének jobb megértésén keresztül hozzájárulnak az ökológiai fenntarthatósághoz való közeledéshez.

Babbie (2008) szerint a társadalomtudományi kutatások céljaik alapján lehetnek feltáró, leíró és magyarázó kutatások. Egy-egy kutatás egyszerre több célt is követhet, ami az én doktori kutatásom esetében is fennáll, mert a feltáró kutatásokra jellemző módon személyes érdeklődésemnek és megértési vágyamnak kielégítését, egy adott társadalmi, gazdasági jelenségben való elmélyülést, későbbi kutatások megalapozását, illetve a leíró kutatásokhoz illeszkedően a vizsgálat tárgyának pontos és gondos leírását is szolgálja.

A kutatás ismeretelméletileg konstruktivista jellegű, a doktori értekezésben elfogadom a konstruktivista tudományfilozófiában gyökerező tudományos megközelítések alapvetéseit. Ezek többek között a külső, objektív, az emberi tevékenységektől, tudástól független világ és társadalmi valóság, illetve az értéksemleges tudományos módszer létezésének a megkérdőjelezése. E megközelítés szerint mind a laikus, mind a tudományos tudás létrehozásának a célja az adott kontextusban a világ sajátos rendszer- és nyelvészociológiai szabályoknak megfelelő hasznos, a lényegét pontosan tükröző, összefüggő, stabil és jelentésteljes bemutatása (Maréchal, 2010). Az egyének az őket körülvevő világ megértésére törekedve a különböző dolgokra vonatkozó tapasztalataikból hoznak létre jelentéseket. Ez a kutatóra is igaz, aki elfogadja és keresi a nézőpontok sokrétűségét, az elméletet a társadalmi kölcsönhatások során, történelmi és kulturális normák által meghatározva létrejövő jelentéstartalmakból építi fel, és határozza meg a jelentések mintázatát. A kutató felismeri, hogy saját filozófiai feltételezései, világlátása, értékei, hiedelmei, tapasztalatai is befolyásolják a feltárt jelentéstartalmak értelmezését, ezért azok egyértelművé tétele, kinyilvánítása mellett interpretálja a kutatás eredményeit (Creswell, 2007).

Az 1. táblázat a doktori kutatás szakirodalombeli elhelyezésének főbb megállapításait foglalja össze.

1. táblázat: A doktori kutatás alapjellemezőinek összefoglalása

A besorolás szempontja	A kutatás alapjellemezői
Célja szerint:	feltáró, leíró
Episztemológiailag:	konstruktivista, antipozitivista, interpretatív
Módszertanilag:	idiografikus, kvalitatív, induktív
Tervezett hasznosulása szerint:	alkalmazott

Forrás: saját szerkesztés

1.3. KORÁBBI KUTATÁSOK

Az egyes kutatásokat bemutató publikációk összehasonlító elemzése során (amelyekkel a 2. fejezetben foglalkozom részletesen) azt tapasztaltam, hogy számos esetben kutatják a vállalkozások értékorientációját, de jóval kevesebbszer az ökológiai tudatosság kérdését. A kettő együttes elemzésére pedig alig akad példa. Elsősorban az ökológiai tudatosság kérdése az, amely – a környezettudatosságtól eltérően – kevésbé jelenik meg a gazdasági publikációkban (a két fogalom különbözőségét a következő fejezetben tárgyalom).

Az értekezés előzményeinek tekinthető nemzetközi kutatások közül egyet, a hazai vizsgálatokból pedig kettőt emelek ki.

Susanne Kaldschmidt 2011-es kutatása a fenntarthatóság értékeivel és az üzleti felső vezetők személyes értékeinek fenntarthatósági stratégiákra gyakorolt hatásával foglalkozott. A nála „awareness”-ként használt tudatosság fogalom nem egyezik meg az elméleti háttérben általam feltárt „consciousness” fogalmával, mindazonáltal jó kiindulási pontot jelentett számomra a munkája. Fő kutatási eredménye, hogy a fenntarthatóság terén jobb teljesítménnyel rendelkező vállalatok vezetőinek személyes értékei tükröződnek a vállalat fenntarthatósági stratégiáiban, amelyek ezáltal transzformatívak, innovatívak és hitelesek. Hangsúlyozza továbbá, hogy a személyes

értékek vállalati stratégiákba való átvitelének mértéke nagy részben attól függ, hogy a vezetők hogyan fogják fel saját szerepüket, illetve a gazdaság szerepét a társadalomban (Kaldschmidt, 2011).

2008-ban a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságtudományi Központjának értékorientált vállalkozásokat vizsgáló kutatása megállapította, hogy az értékorientált vállalati magatartás a magyar gazdasági viszonyok között is megvalósítható, mert – Robert Frank (2004) hipotézise szerint – a magasabb működési költségek megtérülnek az érintettek bizalma és elkötelezettsége által biztosított egyedi gazdasági előnyökön keresztül (Zsolnai – Győri, 2011).

2011 folyamán részt vettem a BCE Gazdaságtudományi Központ által végzett „Fenntartható, társadalmilag felelős vállalati gyakorlat” című kutatásban. Az empirikus kutatás során olyan progresszív hazai vállalkozásokat vizsgáltunk, amelyek az ökológiai megfontolásokat tudatosan használják az üzleti modelljeikben. A vizsgálat újra alátámasztotta Robert Frank hipotézisét, továbbá kimutatta, hogy a megkérdezett vállalkozások vezetőik személyes elkötelezettségére, belső motivációjukra alapozzák az ökológiailag orientált működést; valamint az ökológiailag orientált vállalatok motivációja és sikerdefiníciója többdimenziós: érintettjeik jólléte éppúgy fontos számukra, mint saját anyagi boldogulásuk (Győri – Ócsai, 2014).

E korábbi kutatások témájához kapcsolódva és eredményeikre építve jelen doktori kutatás a következő pontokon lép túl a kutatási előzményeken: az ökológiai tudatosság és az üzleti vállalkozásokban való megjelenésének elméleti szakirodalmi összefoglalása; az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációjának mélyebb, korábban még nem alkalmazott, kvalitatív módszertan segítségével történő vizsgálata; és a kiválasztott vállalkozások üzleti modelljeinek e területen még nem alkalmazott megközelítés (Chesbrough – Rosenbloom, 2002) szerint rendszerezett, összehasonlító módon történő bemutatása és elemzése.

1.4. KUTATÁSI CÉLOK, KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

Az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációját vizsgáló kutatási téma – feltáró jellege miatt – kvalitatív megközelítést igényel. A kvalitatív kutatástervezés Maxwell (2013) által ajánlott interaktív modellje szerint öt szinten kell átgondolni a kutatás folyamatát: célok, elméleti keretek, kutatási kérdések, módszerek és validitás; illetve ezek kapcsolatai és koherenciája. A kutatási téma személyes indokainak bemutatásaként a következőkben összefoglalom, milyen célok motiváltak a kutatás megvalósításában.

Maxwell (2013) szerint a kutatási céloknak három típusát különböztethetjük meg: a legátfogóbbak a személyes célok, ezután következnek az azokból lebontott gyakorlati célok, és végül a konkrét kutatási kérdéseket megalapozó intellektuális célok.

A kutatási témához vezető személyes céljaim:

- + szeretnék értelmes, jelentőségteljes dolgot véghez vinni az életemben, és hozzájárulni a világot jobbító tevékenységekhez, erőfeszítésekhez;
- + mivel tapasztalom az uralkodó fogyasztás-, növekedés- és profitorientált gazdasági modell által okozott problémákat, szeretném segíteni az embereket és gazdálkodó szervezeteiket abban, hogy felismerjék, hogy kizárólag materialista célok kergetésével tönkre tesszük a Földet és az életfeltételeinket biztosító bioszférát;
- + szeretnék jobb emberré és jó kutatóvá válni, és átadni a tudásomat, ezzel segítve embertársaimat a saját fejlődésükben.

Gyakorlati célokként az alábbi kérdésekre szeretnék választ adni:

- + Hogyan élhetünk értelmes, jelentőségteljes („meaningful”) életet úgy, hogy hozzájárulunk a természetet pusztító folyamatok megállításához és visszafordításához?
- + Hogyan alakíthatunk ki olyan gazdaságot, amely nem rombolja, hanem javítja a természet állapotát, szolgálja a társadalmat, és hozzájárul az emberiség értékeinek megőrzéséhez?
- + Szeretnék részt venni az értékorientált, különösen az ökológiailag tudatos vállalkozások működésének és értékhatásterének a megértésére irányuló kutatásokban.

- Az intellektuális céljaim pedig, hogy: szeretném feltérképezni, hogy
- + melyek az ökológiailag tudatos vállalkozás és gazdaság koncepciói, mik ezek fő jellemzői, egymáshoz való kapcsolódási pontjai;
 - + milyen értékekkel rendelkeznek az ökológiailag tudatos magyar vállalkozások;
 - + milyen a működési környezete, kontextusa e vállalkozásoknak;
 - + miért (raison d'être) és hogyan működnek (üzleti modell) ezek a vállalatok, miként valósítják meg etikai meggyőződéseiket, értékorientációjukat, és hogyan tudnak megbirkózni a mai gazdaság kihívásaival;
 - + hogyan határozzák meg a sikert, és mi a túlélésük záloga;
 - + az ökológiailag tudatos magatartásuk milyen előnyös hatásokat eredményez a természetre nézve;
 - + foglalkoznak-e ezek a vállalkozások az ökológiai átalakulás kérdéseivel, lehetségesnek tartják-e, és ha igen, miként;
 - + gyakorlati példákból merítve meghatározhatók-e ajánlások a fennálló gazdasági rendszer ökológiai átalakítására;
 - + felfedezhetők-e új elméleti koncepciók a működésük során.

Számos intellektuális célt fogalmaztam meg a kutatási témával kapcsolatban, a doktori értekezés azonban – a kutatás fókuszáltságának megtartása érdekében – ezek közül néhány kiválasztott kérdés vizsgálatára szorítkozik (a fennmaradó kutatási célokat a 3.4. fejezetben felvázolt jövőbeli kutatások során tervezem megvalósítani).

A doktori kutatásban a személyes, gyakorlati és intellektuális kutatási céljaim alapján megfogalmazott kutatási kérdések a következők:

- (1) Melyek az ökológiailag tudatos vállalkozás és gazdaság koncepciói? Mik az egyes koncepciók fő jellemzői és egymáshoz való kapcsolódási pontjai?
- (2) Milyen értékorientációval rendelkeznek a vizsgált ökológiailag tudatos magyar vállalkozások?
- (3) Milyen üzleti modelleket használnak a vizsgált vállalkozások?
- (4) Mi az alapvető célja, lét-értelme (raison d'être) a vizsgált vállalkozások működésének?
- (5) Mi a vizsgált vállalkozások sikerdefiníciója?

Az alábbiakban a doktori kutatás során alkalmazott módszereket vázolom fel. Az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációja kutatásának jelenlegi fázisában nem az eredmények általánosíthatósága a fő cél, hanem a kiválasztott esetek mélyebb megismerése, az alkotóelemek és kapcsolatok feltárása, elsősorban konstruktivista ismeretelméleti beállítódással és kevésbé strukturált kvalitatív kutatási módszertan alkalmazásával (Miles et al., 2014; Cassell – Symon, 2004). A doktori értekezés témájához illeszkedve a kutatás módszertani lépései a következők: (i) a kutatás ismeretelméleti hátterének bemutatása, (ii) a megfigyelési egységek azonosítása (ökológiailag tudatos magyar vállalkozások hivatalos képviselői), a mintavételi eljárás és a vizsgált populáció meghatározása (szakértői, célirányos mintavétel), (iii) az adatgyűjtés és rögzítés (félleg strukturált interjúk és vállalati dokumentumok, honlapok), (iv) az adatelemzés (induktív logikájú kvalitatív tartalomelemzés, tematikus elemzés és dokumentumelemzés az értékorientációk feltárására, illetve további értékorientációra vonatkozó kérdésekre Likert-skálán mért válaszok, valamint az üzleti modellek elemeinek, a vállalkozások létértelem (*raison d'être*) és sikerdefiníciós válaszainak deduktív megközelítésű elemzése), (v) az elemzés megbízhatóságának, érvényességének vizsgálata (kutatói értékítéletek, meggyőződések előzetes feltárása; gondos dokumentáció; egyértelműség, következetesség; adatforrás, illetve elemzők és elemzési módszerek közötti trianguláció), (vi) etikai szempontok áttekintése (informált beleegyezés, udvariasság, tisztelet, bizalmasság, nyitott, őszinte kommunikáció), és (vii) az eredményalkotás (Mason, 2002; Krippendorff, 2004; Creswell, 2007; Babbie, 2008; Maxwell, 2013; Miles et al., 2014).

A téma kidolgozása során több olyan fogalom is megjelenik, amely magyar és angol (mint a nemzetközi tudományos élet legszélesebb körben használt) szaknyelvi megfeleltetése nem egyértelmű, ezért a pontos érthetőség és a magyar és nemzetközi szakirodalomban való könnyebb beazonosíthatóság végett e magyar kifejezés mellett zárójelben az angol megfelelő is szerepel.

1.5.A DOKTORI ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE

Doktori értekezésemben az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációját vizsgálom. A kutatási téma indoklásaként az 1. fejezetben bemutatom azokat a külső és belső okokat, illetve személyes célokat, amelyek a kutatás megvalósítására ösztönöztek. A Bevezetésben elhelyezem a doktori kutatást a társadalomtudományokon belül, illetve felvázolom a kutatási téma korábbi vizsgálatait. Röviden összefoglalom továbbá a kutatási kérdések, módszertan mellett a doktori értekezés új megállapításait és az belőlük leszűrhető gyakorlati javaslatot.

A 2. fejezet a doktori értekezés alapfogalmainak (üzleti vállalkozás, üzleti modell, ökológiai tudatosság, értékek) részletes elméleti szakirodalmi áttekintését, illetve empirikus kutatások összehasonlító elemzését tartalmazza.

A 3. fejezet bemutatja az empirikus kutatásom részleteit. A kutatási célok alapján megfogalmazott kutatási kérdések után a kutatási módszertan leírása következik. Ennek során kitérek a kutatás ismeretelméleti hátterére, a megfigyelési egységek és mintavétel meghatározására, az adatgyűjtés, adatrögzítés, adatelemzés részleteire, az elemzés megbízhatóságának, érvényességének kérdéseire, illetve a kutatás etikai szempontjaira. E fejezetben található a kutatás eredményeinek kutatási kérdések szerinti tagolásban történő részletezése, a jövőbeli kutatási irányok kijelölése, valamint a doktori kutatás gyakorlati hasznosíthatóságának bemutatása is.

A 4. fejezet az összefoglaló megállapításokat tartalmazza.

A doktori értekezés végén kapott helyett az elemzés alátámasztására szolgáló részleteket bemutató Függelék, a Hivatkozások jegyzéke és a Publikációs jegyzék.

1.6.A DOKTORI ÉRTEKEZÉS ÚJ MEGÁLLAPÍTÁSAI

A doktori értekezés újdonsága az ökológiai tudatosság szakirodalmának szintetizáló bemutatása, illetve az empirikus kutatás alapján a vizsgált ökológiailag tudatos hazai vállalkozások értékorientációjáról, üzleti modelljeiről, létértelmükről (raison d'être) és sikerdefinícióikról megfogalmazott alábbi összefoglaló megállapítások.

A vizsgált vállalkozások értékorientációi

(1) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások számára a következő értékek a legfontosabbak: felelősség, bizalom, titokra nyitottság, ökoszisztémák tisztelete, szeretet, mértékletesség és reciprocitás.

(2) Az olyan értékek, mint az alázat, a természeti létezők önértéke, a természeti beágyazódottság és a biológiai sokféleség fontosak, de nem meghatározó jelentőségűek az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások számára.

(3) A holisztikus nézőpont értékét kevésbé tartják meghatározónak az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások, de az interjúk tartalomelemzése alapján a felelősség után a második leggyakrabban beazonosítható értéknek bizonyul.

(4) A birtoklásmentesség olyan érték, amelyet egyáltalán nem vallanak magukénak az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások.

(5) A mintabeli vállalkozások értékorientációját az interjúátiratok induktív logikájú tartalomelemzésével is vizsgáltam. Ennek eredményét, a beazonosított mintázatok csoportosítását a 3.3.1. pontban található 11. táblázat mutatja be. E szerint 4 fő mintázatesoportot tudtam meghatározni az (i) általános emberi jellemzőktől kezdve, a (ii) környezeti és (iii) társadalmi fókuszon keresztül a (iv) gazdasági hangsúlyokig. A beazonosított és csoportokba rendezett mintázatok az emberi tényezők tekintetében legváltozatosabbak, a környezeti fókuszot illetően pedig a legkoncentráltabbak. A társadalmi és a helyi közösségek számára történő értékteremtésről,

emberközpontúságról, emberi kapcsolatok fontosságáról, illetve a gazdasági tényezők szerepéről (nehézségekről, kihívásokról, sikertényezőkről), valamint az innovációk és a minőség fontosságáról szinte minden válaszadó hangsúlyozottan nyilatkozott. A csoportok kialakítása mellett érdekes jelenség, hogy az alsó 5 mintázat inkább a 4 csoporton átívelőnek tekinthető, azaz a (a) tudatosság, értelemkeresés, (b) együttműködés, verseny kerülése, (c) környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság, (d) önfenntartás, önigazgatás, autonómia, alkalmazkodóképesség, rugalmas ellenállóképesség, illetve (e) organikuság a vizsgált vállalkozások működésének egyfajta szintetizáló tényezője lehet.

A vizsgált vállalkozások üzleti modelljei

(6) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások üzleti modelljei a tulajdonosok, vezetők személyes értékelkötelezettségeire épülnek, fő közös jellemzői a piaci átlagnál kedvezőbb környezetterhelési jellemzők, a fokozottabb társadalmi felelősségvállalás, az érintetti kör szélesebb meghatározása és kiemelt figyelemmel kísérése, a példamutatás és élenjárás szándéka, az átlagosan magasabb költségszint, és/vagy alacsonyabb, de stabilabb jövedelmezőség, az erős versenyhelyzet, amelyben az értékelkötelezettségeikből származó versenyelőnyök segítik hosszú távú fennmaradásukat, az együttműködésre, tudásmegosztásra törekvés, illetve az alkalmazkodóképesség.

(7) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások közül elsősorban a legkisebb méretűeknek kell nagyobb kihívást jelentő gazdasági helyzettel szembenéznie, mert főként finanszírozási, emberi erőforrást érintő nehézségekkel, illetve az általános vállalkozási ismeretek (marketing, értékesítés, pénzügy) hiányosságaival küzdenek.

(8) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások üzleti modelljei több dimenzió (alapértékek, értékvállalások, költségszerkezet) mentén nagyon hasonlóak az élenjáró ökológiailag tudatos külföldi vállalkozásokhoz, a piaci szegmensek és az értékláncok szerkezete azonban nagy változatosságot mutathat, illetve jelentős különbség, hogy a nemzetközi vállalkozások mérete jellemzően számottevően nagyobb, a nyereséspotenciál kedvezőbb, valamint hogy globális versenyhelyzetben működnek.

A vizsgált vállalkozások létértelme (raison d'être)

(9) A vizsgált vállalkozások létértelmének meghatározásai a végzett tevékenységtől függően meglehetősen változatosak. A több esetben előforduló legfontosabb elemeik a többdimenziós (társadalmi, ökológiai, gazdasági) fenntarthatóságra törekvés és ennek népszerűsítése, példamutatás, hitelesség; általában az emberek, a természet egészségének, épségének védelme, életminőségének megóvása, illetve kifejezetten a magyar emberek, a magyar kultúra, társadalom és gazdaság, helyi közösségek szolgálata is; kiváló minőségű termékek, szolgáltatások előállítás; a nem mindenáron való növekedésre, hanem az organikus fejlődésre törekvés; valamint az önmegvalósítás, a tulajdonosok, vezetők személyes értékelkötelezettségeinek megnyilvánítása.

A vizsgált vállalkozások sikerdefiníciói

(10) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások a sikert minden esetben többdimenziósan értelmezik: a pénzügyi nyereség nem az egyetlen kiemelt cél, hanem eszköz a vállalkozás hosszú távú fennmaradásához, a valódi siker jellemzően 3-5, de akár 6-7 társadalmi, illetve ökológiai érték egyidejű összehangolt ápolása, megőrzése, valamint helyreállítása. A sikerdefiníciók fontos eleme a széleskörűen értelmezett érintetti hálózat jóllétének a figyelembe vétele.

A doktori kutatásból leszűrt gyakorlati javaslat

(11) Az ökológiailag tudatos vállalkozások erősítéséhez, működésük támogatásához, és ezen keresztül az ökológiai tudatosság mai magyar gazdaságbeli terjedése esélyeinek javításához javasolt az általában mikro és kis méretű, gazdasági nehézségekkel küzdő vállalkozások számára az általános vállalkozási ismeretek (pl. marketing, értékesítés, pénzügy, emberi erőforrás menedzsment) megszerzésének, fejlesztésének támogatása személyre szabott képzésekkel, képzési támogatásokkal, valamint az egymástól való tanulás, és az élenjáró külföldi gyakorlatok megismerése és követése.

2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

E részben először meghatározom, milyen értelemben használom a „vállalkozás” és az „üzleti modell” fogalmát, majd az értekezés két fő témájának, az ökológiai tudatosságnak és az értékeknek a kutatási téma szempontjából releváns szakirodalmi hátterét mutatom be.

2.1. AZ ÜZLETI VÁLLALKOZÁS

A doktori értekezésben a vállalkozás fogalmát üzleti vállalkozásként értelmezem. Az üzleti és menedzsment tudományokban az „üzlet” és a „vállalkozás” fogalmának meghatározására nincsen egységes, széleskörűen elfogadott definíció. A Business Dictionary meghatározása szerint az üzlet (business) egy szervezet vagy gazdasági rendszer, amiben árukat és szolgáltatásokat cserélnek egymásra vagy pénz ellenében. Minden üzlethez szükséges valamilyen befektetés és elegendő vevő, akik számára folyamatosan értékesíthető az előállított termék vagy szolgáltatás nyereség elérése mellett. Tulajdonosukat tekintve lehetnek magán vagy állami tulajdonban. Léteznek még nonprofit típusú üzletek is (Business Dictionary, 2018a). Ha a vállalkozás (enterprise) fogalmát keressük, akkor ugyanitt azt találjuk, hogy a vállalkozás egy vállalat vagy vállalkozási tevékenység, amelyre különösen a kezdeményezőkészség és a találékonyság jellemző (Business Dictionary, 2018b). Kifejezetten az üzleti vállalkozás (business enterprise) pedig általában olyan törekvés, erőfeszítés, amelynek fő célja a nyereség elérése, és nem pusztán a vállalkozó vagy mások foglalkoztatása (Business Dictionary, 2018c). Hasonlóképpen határozza meg az üzleti vállalkozást a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) is olyan üzleti projektként vagy vállalkozásként, amelyet haszon reményében indítanak. A fogalom általában a

vállalkozást megvalósító gazdálkodó szervezetre is utal, ezért szinonimaként használják a „vállalat” és a „cég” szavakkal (OECD, 2018).

Az általános meghatározások alapján az üzleti vállalkozások lényege a profitmotívum elsődlegessége. Ezt támasztja alá Shane és Venkataraman (2000) is, akik szerint a vállalkozási tevékenység a nyereséges lehetőségek felkutatásában és kiaknázásában áll. A vállalkozások a piaci verseny logikájából adódóan piaci érték előállítási kényszerben vannak, vagyis számukra túlélési kényszer termékeik és szolgáltatásaik előállítása és értékesítése piaci partnereiknek (Bruni – Zamagni, 2007). Veblen (1904) is a pénzügyi nyereséget emeli ki az üzlet fő céljaként, szokásos eredménye pedig a vagyonfelhalmozás. Veblen a kapitalizmus kritikusaként azt is hozzá teszi, hogy a vállalattulajdonosok és vezetők hajlamosak a minél magasabb profit érdekében a termelés korlátozásával akadályozni az ipari rendszer működését, és számos társadalmi probléma (például magas szintű munkanélküliség) okozójaként azonosíthatók (Veblen, 1904).

A modern gazdaság az ember materialista megközelítésére épül. E nézet szerint az emberi lények önérdékkövető, kizárólag materialista vágyakkal és motivációkkal rendelkező egyének. A közgazdaságtanban és az üzleti életben ezt az ember „homo oeconomicus” modelljének nevezik. A homo oeconomicus emberkép szerint az egyének az önérdéküket igyekeznek maximalizálni, és kizárólag a pénzben kifejezett anyagi hasznosság érdekli őket. Az erre a felfogásra épülő materialista vezetési modell pénzbeli külső motivációt feltételez, és a sikert a megtermelt profit arányában méri (Zsolnai, 2015a).

Az üzleti vállalkozásokat létrehozó és fenntartó vállalkozók azonban nem kizárólag a pénzügyi sikerért keresik az üzleti lehetőségeket, vállalják a kockázatot és hoznak létre vagy alakítanak át egy-egy szervezetet, hanem a várható szakmai, piaci, társadalmi és egyéni siker reményében is cselekszenek (Vecsenyi, 2003). Az üzleti vállalkozás Chikán meghatározása szerint „olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével” (Chikán, 1997, p. 16.). A profitorientáció csak egy a szükséges feltételek közül (az önállóság, kockázatvállalás, valóságos piacon való működés mellett), hogy egy szervezetet üzleti vállalkozásnak tekinthessünk. A profitszerzés tehát alapkövetelmény, de nem elégséges a vállalkozás működésének megmagyarázásához: a fogyasztói igény

kielégítése, a vállalati küldetés, azaz az alapvető cél elérésének konkrét módja a kiindulópont (Chikán, 1997). Petheő (2009) elsősorban üzleti vállalkozásnak tekinti a szociális vállalkozást is, amelynek a küldetése, azaz valamely szociális cél elérése prioritást élvez a profithoz képest. A keletkező nyereség nem osztható fel a tulajdonosok között, hanem a célok további elérése és a támogatott közösség érdekében használandó fel. A pénzügyi nyereségen túli szempontokra hívják fel a figyelmet Hisrich és szerzőtársai (2013) is, akik azt hangsúlyozzák, hogy a vállalkozás olyan értékteremtő folyamat, amely során kockázatot vállalva időt és erőforrásokat használnak fel pénzügyi megterülés, függetlenség és személyes megelégedettség elérése érdekében.

Drucker (1954) szerint a vállalkozást csak azzal lehet indokolni, hogy jó-e a társadalom számára. Véleménye alapján az üzleti vállalkozás és magatartás uralkodó gazdasági elmélete, a profitmaximalizálás elve – ami mindössze az „olcsón venni, drágán eladni” mondás bonyolultabb formája – csak azt képes megmagyarázni, hogyan működtek eddig az üzleti vállalkozások. Arra viszont nem képes magyarázattal szolgálni, hogyan kellene működniük. A profitmaximalizálás koncepciója ilyen formán semmitmondó: a nyereség valójában nem az ok, hanem a sikeres működés következménye (Drucker, 1973).

Az üzleti vállalkozás koncepciójának és az üzleti vállalkozások működésének szerves részét képezik az etikai megfontolások. Allinson (1998) kiemeli, hogy nincs olyan vállalkozás, még ha elsősorban a nyereségesség maximalizálásában érdekelt is, amelyik elkerülhetné, hogy legalább részben valamilyen társadalmi hasznot is termeljen. A profitmotívum nem lehet egyedüli vállalkozási irányelv, mert nem ad semmilyen iránymutatást arra vonatkozóan, hogy a vállalkozók hogyan és milyen vállalkozásokat hozzanak létre, és hogyan működtessék azokat. Az üzleti vállalkozásokat valójában az határozza meg, hogy termékeikkel és szolgáltatásaikkal milyen társadalmi igényt elégítenek ki.

2.2. AZ ÜZLETI MODELL

Az üzleti modellek szakirodalma jelentősen bővült az elmúlt időszakban. Az üzleti modellek általános meghatározásairól, jellemzőiről és különösen az innovatív és fenntartható üzleti modellekről jó áttekintést nyújt Zilahy (2016). Jelen alfejezetben a kutatási téma szempontjából meghatározónak tekintett értelmezéseket mutatom be.

Joan Magretta (2002) szerint az üzleti modell lényegében egy történet, ami összefoglalja a vállalkozás fő kérdéseire adott válaszokat (kik a vevők, mi jelent számukra értéket, hogyan keletkezik nyereség az üzletből, milyen közgazdasági összefüggés alapján lehet értéket teremteni az ügyfelek számára elfogadható költségek mellett). Egy új üzleti modell kialakításakor lényegében egy új történet íródik, mindazonáltal az új történetek valójában a korábbiak változatai, az egyetemes emberi tapasztalatok átdolgozásai, újra felhasználásai. Azaz minden új üzleti modell a minden vállalkozás alapját képező általános értéklánc koncepcióra épül. Az értékláncnak két fő része van: egyrészt valamilyen termék, szolgáltatás megtervezése és előállítása; másrészt a termék, szolgáltatás eljuttatása a vevőkhöz és az ellenérték beszedése. Egy üzleti modell abban nyújthat újat, hogy egy új terméket, szolgáltatást hoz létre, vagy egy meglévő értéklánc valamely folyamatát fejleszti tovább.

Casadesus-Masanell és Ricart (2011) az ideális üzleti modell elemeinek előre meghatározása helyett – mivel ez a rögzített előfeltevéseken keresztül akadályozhatja a forradalmian új üzleti modellek létrehozását – inkább az üzleti modellt megalkotó vezetők döntéseire, választásaira koncentrálnak. Minden alapvető vezetői döntés arról, hogy hogyan kellene működnie a vállalatnak (például javadalmazási gyakorlatok, beszerzési szerződések, telephelyek elhelyezkedése, a vertikális integráció mértéke, értékesítési és marketing kezdeményezések). Ezek a döntések következményekkel járnak, amelyek befolyásolják a vállalat érintettek és önmaga számára történő értékteremtési logikáját, ezért az üzleti modell meghatározásakor a következményekre is tekintettel kell lenni. A vállalatok az üzleti modellek kialakítása során három típusú döntést hozhatnak. (1) A működési irányelvekre vonatkozó döntések (policy choices) meghatározzák a vállalat tevékenységeit. (2) Az eszközök választása (asset choices) befolyásolja, hogy milyen erőforrásokat, kézzel fogható vagyontárgyakat telepít, használ a vállalat. (3) A

kormányzási választások (governance choices), a hatalom, a döntéshozói jogok elosztása pedig kialakítja, hogy az előző kettőről való döntések hogyan szülessenek. E választások következményei lehetnek rugalmasak (az áremelés például gyorsan az értékesítés visszaesését eredményezheti) vagy merevek (a vállalati kultúra jellemzői csak hosszabb idő alatt változnak). A következmények megkülönböztetése hasznos, mert más-más hatással vannak a vállalat versenyképességére. A rugalmas következmények könnyen másolhatók, míg a merevek nehezen vagy hosszabb idő alatt, így versenyelőnyt nyújthatnak.

Chesbrough és Rosenbloom (2002) által adott meghatározás az üzleti modellt egy összefüggő keretrendszernek tekinti, ami a technológiai jellemzőket és lehetőségeket, mint inputokat az ügyfeleken és piacokon keresztül közgazdasági outputokká alakítja. Az üzleti modellnek hat fő elemét határozzák meg. (1) Értékvállalások: a vállalat a felhasznált technológiára alapozva milyen értékeket teremt az ügyfelek részére. (2) Piaci szegmens: az adott technológia mely ügyfelek részére és milyen célra hasznos, és hogyan keletkezik belőle bevétel a vállalat számára. (3) Értéklánc szerkezete: milyen a struktúrája az értékteremtési folyamatnak, és milyen erőforrások szükségesek a működtetéséhez. (4) Költségszerkezet és nyereségpotenciál: az adott értékvállalásokat, értéklánc szerkezetét figyelembe véve milyen költséggel és nyereségvárakozásokkal lehet megvalósítani a kínált érték létrehozását. (5) Értékhálózaton belüli pozíció: a beszállítókat a vevőkkel összekötő hálózaton belül milyen helyet foglal el a vállalat, kik lehetnek a versenytársai, együttműködő partnerei. (6) Versenystratégia: milyen stratégia segítségével alakíthatja ki és őrizheti meg versenyelőnyét a vállalat. E hat összetevő együttesen szolgálja az ügyfelek számára történő értékteremtésen kívül az üzleti modell megvalósítását lehetővé tevő pénzügyi befektetés megtérülését és a vállalkozás tovább fejlődését is.

2.3. ÖKOLÓGIAI TUDATOSSÁG – ECOLOGICAL CONSCIOUSNESS

Mielőtt az ökológiai tudatosság témáját körbejárnám, megvizsgálom, mi található a szakirodalomban az ökológia és a tudatosság fogalmára vonatkozóan.

2.3.1. Az ökológia fogalma

Az „ökológia” fogalmának meghatározásakor megjegyzendő, hogy a magyar és az angolszász terminológia eltér egymástól, az angol „ecology” fogalomnak a magyar „szünbiológia” (az egyed feletti organizációs szintekkel (populáció, közösség (társulás), biom, bioszféra) foglalkozó biológiai tudomány) feleltethető meg leginkább (Juhász-Nagy, 1986; Hahn, 2014).

Az ökológia mint tudomány eredete egészen az ókori görögökig és a természettudomány kezdetéig vezethető vissza (Benson, 2000; Egerton, 2001). Az „ökológia” kifejezést már Henry David Thoreau is használta egy 1858-as levelében (Harding – Bode, 1958), de tartalmának magyarázata nélkül. Az első definíciót Ernst Haeckelnek tulajdonítják, aki 1866-ban az ökológiát az élő szervezetek és külső környezetük kapcsolatát, illetve a szervezetek szerves és szervetlen létfeltételeit vizsgáló tudományként határozta meg (Friederichs, 1958). A 19-20. század fordulójától tovább formálódó tudományban – Hahn (2014) összefoglalása alapján – az ökológiát Charles Elton (1927) tudományos természetrajzként határozta meg, Odum (1963) pedig a természet struktúráival és funkcióival foglalkozó tudományként fogta fel. McNaughton és Wolf (1973) szerint az ökológia tárgya a szervezetek és környezetük közötti kölcsönhatás tudományos vizsgálata. Whittaker (1975) alapján az ökológia az élő rendszereket környezeti kapcsolatukban vizsgálja. Krebs (2001) pedig az organizmusok eloszlását és tömegességét meghatározó interakciókkal foglalkozó tudományként ír az ökológiáról. A meghatározások nem egységesek, és a különböző irányzatok módszertanilag is eltéréseket mutatnak. Magyarországon elsősorban Juhász-Nagy Pál nevéhez fűződik az ökológia fogalmának és területének tudományos pontosságú elméleti megalapozása, és a matematikai modellezés mint vizsgálati

módszertan kialakítása (Juhász-Nagy, 1984, 1986, 1993; Pásztor – Oborny, 2007; Hahn, 2014).

Összegzésképpen a magyar tudományos életben elfogadott meghatározás: az ökológia az élőlények és környezetük közötti kölcsönhatások törvényszerűségeivel foglalkozó szünbiológiai (az egyed feletti szerveződési szintet vizsgáló) tudomány, amely az élőlény-populációk és a populációk alkotta rendszerek (társulások) környezettel való kölcsönhatásait, az elterjedésüket korlátozó vagy biztosító feltételeket, ezek produktivitásukra való hatásait vizsgálja (Hortobágyi – Simon, 2000).

Kutatási témám szempontjából kiemelkedő jelentősége van az ökológia humán alkalmazásának, a humán ökológiának, amely az ember okozta környezeti problémák vizsgálatával foglalkozó transzdiszciplínának tekinthető. A természet- és társadalomtudományok közül egyaránt számos klasszikus tudományterülettel átfedő humán ökológia alapkérdései, hogy az emberi tevékenység milyen természeti változásokat okoz; ezeknek milyen társadalmi okai és következményei vannak; hogyan lehetne mérsékelni a természeti változásokat, illetve alkalmazkodni hozzájuk (Takács-Sánta, 2009).

2.3.2. A tudatosság

A Merriam-Webster online szótár (2017) meghatározása szerint a tudatosság: 1. a) a tudatosság állapota vagy minősége különösen valami egyénen belülivel kapcsolatban; b) tudatában lenni egy külső tárgynak, állapotnak vagy ténynek; c) aggodalom, odafigyelés valamely társadalmi, politikai ügyre; 2. érzékeléssel, érzéssel, akarattal és gondolkodással jellemezhető állapot; 3. egy egyén tudatos állapotainak összessége; 4. az eszmélet normál létállapota; 5. a mentális élet felsőbb szintje, amikor az egyén tudatánál van, szemben a tudattalan folyamatokkal.

A megfogalmazás összetettségéből is látható, hogy a tudatosság fogalmának máig nem született egységes meghatározása. Mindannyiunknak vannak személyes tapasztalásai a tudatosságról, de a konkrét meghatározása eltérő a szerteágazó kutatási területeken. A tudatosság fogalmát a keleti és a nyugati hagyomány is különböző módon közelíti meg (Velmans, 2009), ezért a következőkben röviden összefoglalom a

tudatosság vizsgálatának történeti alakulását, a nyugati gondolkodás áttekintése után kitérve a keleti hagyományok megközelítéseire is.

A nyugati filozófiában a tudatosság kérdése az ókor óta az érdeklődés tárgyát képezi. Az emberi természet, a lélek és az elme kérdéseivel Platón is foglalkozott, majd Arisztotelész vizsgálta az érzékelés és a tudatosság természetét. A kora újkorban René Descartes és követői kutatásainak fókuszába az elme és a test kapcsolata került. Azt állították, hogy az elme megkülönböztethető a testtől, és minden mentális állapot gondolkodásnak tekinthető, amihez szükséges a tudatosság. A 17. század végén John Locke hasonlóan vélekedett a gondolkodás és a tudatosság kapcsolatáról, Gottfried Leibniz viszont felismerte a nem tudatos észlelések létezését, és különbséget tett a külső tudatosság (érzékelés) és az öntudatosság (tudatosulás) között. Egy évszázaddal később Immanuel Kant meghatározó munkássága alátámasztotta, hogy a tudat pontos megértéséhez szükséges a tudatos tapasztalásban előfeltételként jelentkező mentális struktúrák és a nem tudatos mentális állapotok és mechanizmusaik létének elfogadása és tanulmányozása. A 19. század végétől a tudatosság kutatása számos irányt vett. A pszichológiában elismert irányzat lett a tudatosság és a tudat önelemző módszerekkel történő vizsgálata, Sigmund Freud munkássága pedig általánosan elfogadottá tette a tudattalan mentális állapotok és folyamatok létezését. A filozófiában a fenomenológia – elsősorban Edmund Husserl és Martin Heidegger munkái által – foglalkozik a tudatosság kérdésével. Az agykutatás, a neuropszichológia és az idegtudomány fejlődésével az 1980-as évektől megerősödött az interdiszciplináris érdeklődés a tudatosság kutatása iránt, külön folyóiratok, könyvsorozatok, konferenciák jöttek létre a téma mélyebb megértéséhez (Gennaro, é. n.).

A modern orvostudományi és pszichológiai kutatások pszichológiai kísérletek és megváltozott tudatállapotok esetei segítségével vizsgálják, hogy mérhető-e objektíven az emberi, valamint az állati tudatosság, illetve a mögöttük húzódó idegi és pszichológiai mechanizmusok megértésére törekednek (Koch, 2004). Az alig több mint egy évtizede kialakult integrált információelmélet (integrated information theory, IIT) célja a tudatosság tudományos magyarázata, annak vizsgálata, hogy az egyes fizikai rendszerek tudatosak-e, illetve a tudatosság milyen fokával rendelkeznek. Az elmélet azt állítja, hogy a tudatosság különböző mértékben van jelen a biológiai szervezetekben, a legegyszerűbb élőlényektől kezdve, a nem emlős fajokon át az emberi magzatig,

koraszülött csecsemőig vagy agykéregsérülést szenvedett betegekig. A digitális számítógépek, mesterséges intelligenciák viszont, hiába működnek az emberi agyhoz hasonlóan, nem rendelkeznek tudatossággal (Tononi – Koch, 2015).

A nyugati tudományos gondolkodás, valamint a buddhizmus által inspirált kontemplatív gyakorlatok között teremt kapcsolatot a 14. Dalai Láma, Francisco Varela, idegtudós és Adam Engle, jogász és vállalkozó által éltre hívott Mind and Life Institute. Az elmúlt harminc évben tucatnyi ökológiával, etikával, neuroplaszticitással, önzetlenséggel és gazdasággal foglalkozó tudományos tanulmányban, folyóiratcikkekben, konferencián hívták fel a figyelmet arra, hogy az objektív megfigyelésen és elemzésen alapuló modern tudományt kontemplatív gyakorlatokkal és önmegfigyelésen alapuló elemző módszerekkel szükséges kiegészíteni, hogy valóban humánus, az emberi szenvedések mérséklését, szolgáló eredményeket érhessünk el (Mind & Life Institute, 2017).

A kontemplatív tudomány a kontemplatív tudatosság állapotában lévő elme kognitív, neurológiai, fiziológiai, viselkedési, társadalmi megnyilvánulásait vizsgálja. Buddhista értékek által inspirált, de fő célja a tudomány, a filozófia és a vallás empirikus módszerekkel történő összekapcsolása világnézeti, vallási elfogódottság nélkül (Wallace, 2007).

A tudatosságról a buddhista filozófiában azt találjuk, hogy nincs állandó, változatlan lélek vagy ego, és a tudatosság nem létezhet az anyagtól, érzékeléstől, észleléstől, törekvéstől és tudattól függetlenül. Ezek azonban önállóan nem, csak érzékszerveinknek és tárgyaiknak (forma, hang, illat, íz, tapintható dolgok, gondolatok) megfelelően léteznek, alakulnak. (Rahula, 1974). Tudatosságunk tehát a saját, a családunk és társadalmunk múltbeli tettei által elvetett magokból áll. Tudatunkban gondolataink, szavaink, cselekedeteink jelennek meg minden nap, és megteremtik testünket, elménket és egész világunkat, így rajtunk áll, mivé formáljuk tudatosságunkat (Nhat Hanh, 2008). A 14. Dalai Láma szintén felhívja a figyelmet az ok-okozati összefüggések fontosságára a tudatosság buddhista felfogásában (2005 idézi Marques, 2012). Azt mondja továbbá, hogy a tudatosság a spirituális fejlődés egyik kiemelkedő eleme, és hogy életünk során tudatosságunk folytonosságán (amit a minden emberben megtalálható Buddha-természettel azonosít) keresztül vagyunk képesek szellemi

fejlődésre, magasabb rendű élmények átélésére és a mindentudás végső állapotának elérésére. (Dalai Lama, 1995 idézi Marques, 2012).

Az Upanisadokban található ókori indiai tanítások szerint a tudatosság egy ősi, immanens létező, az Atman lényege, ami valójában Brahmannel azonosítható, a tiszta, transzcendens, alany és tárgy nélküli tudatossággal, amely lehetővé teszi a természet és az ember létezését (Sen, 2008 idézi Velmans, 2009). A tudatosságot a Védákban olyan alapelveként írják le, amely a kezdetektől fogva jelen van az anyagban, az életben és az elmében, miután eredeti finomabb, univerzális és végtelen állapotából ezekben a durvább formákba kristályosodott (Chakraborty, 1995). A tudatosság minden létezőben jelen van, állandó, független tértől és időtől, és minden fizikai és társadalmi valóság forrása. Legmagasabb fizikai megnyilvánulása mindazonáltal az emberben ölt testet, aki ezáltal képes az önreflexióra és önmegvalósításra, azaz a minden más létezővel, egyéni tudatossággal és mindegyikük forrásával, az Egyetemes Tudatossággal való egység elérésére (Pruzan, 2016). Az ember számára azonban nem csak lehetőség, hanem teljesítendő feladat is, hogy megragadja egyéni tudatosságának erejét, és elérje a Tudatosság eredeti állapotát (Chakraborty, 1995).

2.3.3. Az ökológiai tudatosság

Ebben a pontban az ökológiai tudatosság témáját vizsgálom meg részletesen a fogalom eredetéből kiindulva az elméleti szakirodalomban való megjelenésén át etikai vonzatainak bemutatásáig.

2.3.3.1. Az ökológiai tudatosságtól a körkörös gazdaság felé

Az ökológiai tudatosság, mint jelenség eredete egészen az őskőkori vadászó-halászó-gyűjtögető társadalmakig vezethető vissza. A régészeti és összehasonlító néprajzi kutatások alátámasztják, hogy az emberi lélek „természetes” állapotának pszichológiai mintái minden földrészen megközelítőleg azonosak voltak. Ezekben az ősi társadalmakban az ökológiai tudatosság magában foglalta az „én”-nek természettel való azonosulását és az élet tiszteletét. A világegyetemet szent létezőnek tekintették. Az ember a természet nagy egységének a része, függ tőle, nem pedig uralkodik rajta.

Minden létező egy; az ember szoros kapcsolatban van minden élő és élettelen létezővel. Az ökológiai tudatosság megélése még a kezdeti mezőgazdasági társadalmakra, majd az első nagy civilizációk gondolatvilágára is jellemző volt. Az ókori görögöknél a püthagóreusok felfogása szerint az ember egy mikrokozmosz az univerzumon belül; teste ugyanazon elemekből épül fel, mint a világegyetem, lelke pedig annak lelkéből származik. Platón, illetve a sztoikusok is élő egésznek tekintették a kozmoszt a vele egy természetű élőlényekkel együtt. A világegyetem él, lélekkel és tudatossággal rendelkezik, amelyből az emberi lélek és értelem is származik. Keleten a hinduizmus és a taoizmus emberről szóló tanításai hasonlóak voltak (Hughes, 1991). Ahogy azonban az emberiség bioszféra-átalakító tevékenysége hat nagy ugrás (Takács-Sánta, 2004): a tűzhasználat, a nyelv megjelenése, a mezőgazdaság kialakulása, a civilizációk létrejötte, az európai hódítások, és a technikai-tudományos-energetikai forradalom során egyre kiterjedtebbé vált, az ember fizikailag, pszichológiailag, spirituálisan fokozatosan elkülönült a nem emberi természettől. Az ökológiai tudatosság közösségi szinten meggyengült, a természeti környezet állapota pedig egyre inkább romlott (Hughes, 1991).

Az 1980-as évektől kezdve egyre növekvő érdeklődés mutatkozik az ökológiai tudatosság (ecological consciousness) iránt. A fogalmat az 1960-as évek végétől kezdték megkülönböztetni a környezeti tudatosságtól (environmental consciousness) olyan környezetvédő aktivisták és filozófusok, akik úgy gondolták, hogy a hagyományos természetvédő mozgalmak túl szűken értelmezik a környezeti problémákat. Az eleinte kevesek által vallott filozófiai nézőpont az évtizedek során a környezetvédő mozgalmak által elfogadott perspektívává vált, és mélyreható változásokat indított el a társadalomban, a kulturális, politikai és gazdasági intézményekben, az egyén, a társadalom és a természet fogalmának újradefiniálása által (Christopher, 1999).

Christopher (1999) megfogalmazásában az ökológiai tudatosság a környezeti problémák miatt érzett aggodalom, amelyet a természet degradációjáról szerzett tudás és tapasztalatok táplálnak. Az ökológiai tudatosság magában foglalja azt is, hogy a modern gondolkodás hibás ontológiai és episztemológiai előfeltevésekre épül, ami megakadályozza, hogy a mai ember helyesen fogja fel a környezeti problémákat, és megfelelően tudjon válaszolni rájuk.

Az ökológiai gondolkodók szerint a hagyományos környezettudatosság technikai problémákká fokozza le a környezeti problémákat, ezáltal nem képes megérteni a kiváltó okaikat. A környezeti problémákat csak akkor lehet megoldani, ha a természet pusztulása miatti aggodalom mellé a természet, a társadalom és az egyén kapcsolatának „ökológiai” megértése is társul (Christopher, 1999, p. 358). Az ökológiai tudatosság központjában az a meggyőződés áll, hogy a környezeti problémák a modernitás társadalmi és kulturális intézményeiben (modern kapitalizmus, ipari technológia, individualizmus, mechanisztikus tudomány) megtestesülő instrumentális racionalitás elkerülhetetlen következményei; új racionalításra épülő új társadalmi és kulturális intézmények nélkül a globális katasztrófa elkerülhetetlen (p. 361). A fokozódó ökológiai fenyegetettség és aggodalom érzésén túl az ökológiai tudatosság azt is magában foglalja, hogy a racionalitás új metafizikai kereteit megfogalmazva, az egyén természetének és a világegyetemben elfoglalt helyének újfajta felfogásával adjunk értelmet a fenyegetésnek. E folyamat lépései az egyén atomisztikus koncepciójának a felváltása holisztikus felfogással (a természet és az egyén ökoszisztémák részei); az antropocentrizmusból kimenekítő, az új ontológiai keretekkel összhangban lévő etikai rendszer kialakítása; annak felismerése, hogy a kiterjesztett énfelfogás megvalósítása az egyén érzéseinek és világhoz való kapcsolatának változását magában foglaló pre-racionális folyamaton keresztül lehetséges; az előző lépéseket egyesítendő olyan ökológiai racionalitás keresése, amely járható utat teremt az ökológiai tudatosság kialakulását és erősítését támogató szociokulturális kapcsolatok újraracionalizálásához (p. 362-363).

Az ökológiai tudatosság kialakulása Hamilton (2010) szerint is egy újfajta énértet megjelenésétől és az embernek a természeti környezethez való új viszonyától függ. A gazdag és fogyasztásalapú társadalmak esetében azt kell megérteni, hogyan jön létre az emberek személyes identitása a fogyasztás és az azt kiszolgáló intézmények által, és hogyan cselekednek ezektől befolyásolva. A fogyasztók környezetpusztulással való szembesítése helyett hatékonyabb eszköz lehet, ha azt mutatjuk meg, hogy az elérni szándékozott fogyasztói életmód valóban boldoggá teheti-e őket.

Az ökológiai tudatosság filozófiai és egyben cselekvő megközelítésének tekinthető az Arne Naess nevéhez kötődő mélyökológiai irányzat (Naess, 1989). Naess az általa „sekély” ökológiának nevezett, a rövid távú problémákra koncentráló

környezeti gondolkodást bírálja, mert az azt feltételezi, hogy a környezetszennyezés, az erőforrások kimerülése technológiai megoldásokkal orvosolható. Ezzel ellentétben Naess szerint mélyökológiára, a problémák gyökerének feltárására van szükség, és arra, hogy a fennálló redukcionista, antropocentrikus ideológiát, és benne az egyént, saját énképünket újrafogalmazzuk, gondolkodásmódunkat radikálisan megváltoztassuk. A számos kimagasló szellemi előd tanításaira (Arisztotelész, Buddha, Szent Ferenc, Spinoza, Thoreau, Aldo Leopold, Heidegger) épülő megközelítés olyan alapvető kérdésekre keresi a választ mint: Hogyan tudunk megbirkózni napjaink ideológiai küzdelmeivel? Mi az ember helye a természetben? Hogyan tudunk a jövő generációkról gondoskodni? A megoldást az ökológia alapelveit (összetettség, sokféleség, szimbiózis, egység) használó ökofilozófia pluralista nézőpontjától és az ökozófiának nevezett személyes megközelítéstől várja. Ezek alapján az ökológián és a gazdaságon mint egyenrangú eszközökön alapuló személyes ökozófiákban minden embernek képesnek kell lennie kidolgozni teljes egyéni világképét, értékeit, normáit, és azok szerint cselekedni, felelősséget vállalni (Ims, 2015).

White (2011) az ökológiai tudatosság fogalmát a mélyökológiával és ökozófiával foglalkozó kutatók munkáiból eredezteti. A fogalommal az 1970-es évekbeni megjelenése óta – sokszor más megnevezést használva („ökológiai én”, „ideális létállapot”, „én-megvalósítás”, „ökológiai érzékenység”) – többen foglalkoztak (Beck, 1995, 1999; Bragg, 1996; Christopher, 1999; Devall, 1988; Devall – Sessions, 1985; Drengson, 1989, Hill et al., 2004; Leff, 1978; Milbraith, 1989; Morris, 2002; O’Sullivan – Taylor, 2004; Uhl, 2004). Eredményeiket összefoglalva White a következő meghatározást adja: az ökológiai tudatosság az egyénnek a nem emberi természeti létezőkhöz fűződő biológiai, ökológiai, érzelmi és spirituális kapcsolatairól való mély tudatosság; a nem emberi természettel való személyes azonosulás; a nem emberi természet önértékének tiszteletben tartása; mély aggodalom természeti környezetünk pusztítása miatt és ennek racionális megértéssel, aktív, érzelmi és pszicho-spirituális viszonyulással történő kezelése; az én-megvalósítás szándéka, amely magában foglalja a nem emberi létezők felé történő elköteleződést; annak megértése, hogy a globális környezeti válságot az uralkodó globális, ipari, fogyasztói modernitás és a természettől eltávolodott tudat okozza; készletés a globális és személyes aggodalmak feldolgozására és az emberen túli fogalmak megértésére a természeti környezethez való tapasztalati és érzelmi kapcsolódás segítségével (White, 2011, p. 42).

A közgazdaságtanon belül az ökológiai közgazdaságtan áll közel az ökológiai tudatosság kérdéséhez. A többek között Polányi Károly (2004), Herman Daly (Daly – Farley, 2004), Kenneth Boulding (1966), Robert Costanza (Costanza et al., 1997), Nicholas Georgescu-Roegen (2002) és Ernst F. Schumacher (1991) gondolatai által formálódott tudományterület karakteresen eltér a főáramú közgazdaságtan részét képező környezetgazdaságtantól. Az ökológiai közgazdaságtan felfogása szerint a gazdaság része az ökoszisztémáknak, nem pedig fordítva; a természet, a társadalom és a gazdaság dinamikus egységet alkot, a természeti tőke pedig nem helyettesíthető ember alkotta tőkével, mert a természeti változások jórészt visszafordíthatatlanok. Az ökológiai közgazdaságtanban hangsúlyos szerepet kap a holisztikus, transzdiszciplináris és organikus nézőpont, a generációk közötti méltányosság, a természeti folyamatok hosszú időtávja, a Föld eltartóképessége, és a fenntartható fejlődés kérdése (Daly – Farley, 2004; Capra – Jakobsen, 2017; Jakobsen, 2017). Az ökológiai közgazdaságtannak Hans Jonas imperatívuszára támaszkodva kell megerősítenie az etikai hátterét. Ennek fő elemei, hogy az emberek tagjai és nem urai az élet közösségének a Földön; a Föld és élő rendszerei nem pusztán természeti erőforrások, hanem önmagukban is tiszteletre és törődésre méltó létezők; az életfeltételeket biztosító alacsony entrópiájú források és szennyezéselnyelő kapacitások gondos használatára és igazságos megosztására van szükség (Brown – Timmermann, 2015).

A világ jelenlegi kihívásainak kezelésére képes újfajta közgazdaságtannak az uralkodó lineáris modell helyett a gazdaság, természet és társadalom egységén alapuló organikus szemléletre kell épülnie. A fennálló mechanisztikus, instrumentális és redukcionista világnézettel rendelkező, versenyalapú főáramú gazdasági paradigmában strukturális és egyéni szinten is változásra van szükség, hogy a fogyasztási és életmódbeli szokások, értékek a szolidaritás és fenntarthatóság felé mozdulhassanak. Mindehhez körkörösség (circularity), a különböző értékek elfogadása és kommunikációra épülő, átlátható együttműködés szükséges (Ims – Jakobsen, 2006; Ingebirgsten – Jakobsen, 2007; Jakobsen, 2017). Ez a gondolkodásmód adja a körkörös gazdaság alapját, amelyben a termelés, elosztás, fogyasztás és újrafeldolgozás a mainál sokkal szorosabb egységben és ciklusokban valósul meg; az egyszeri fogyasztás helyett a termékek élettartamának növelése, a hulladékok mennyiségének csökkentése, alapanyag-takarékosság a cél (például javítás, újrafelhasználás, újrahasznosítás segítségével); a globális és nemzeti szintű folyamatok mellett kiemelt szerepet kapnak a

helyi megoldások és helyi pénzek (Ingebirgsten – Jakobsen, 2007; Európai Bizottság, 2015, 2018; Jakobsen, 2017).

2.3.3.2. Az ökológiai tudatosság etikai vonzatai

Aldo Leopold „Az ökológiai lelkiismeret” című esszéjében arról ír, hogy a természet megőrzésének abból kell származnia, hogy mi helyes etikailag és esztétikailag. Csak azok a dolgok tekinthetők helyesnek, amelyek megőrzik egy természeti közösség integritását, stabilitását és szépségét, ahol a közösségbe a talaj, a vizek, a flóra és a fauna is beleértendő.

Ha elfogadjuk az ökológiai lelkiismeret szükségességét, akkor a gazdasági nyereség nem lehet mérsékeltség az „antiszociális földhasználatra”, az ökológiai „rémtettek”. Pozitívan fogalmazva: a megfelelő földhasználatot annak társadalmi fontosságával arányos társadalmi jutalmakkal célszerű ösztönözni (Leopold, 1949). A megőrzés alapjának a föld-etikának („land ethics”) kell lennie, amely az embert az ökoszisztémák részeként fogja fel, az etika területét kiterjeszti a földre. Az újfajta ökológiai tudatosság azt jelenti, hogy az embernek a „föld-közösség” uralkodójából a többi fajjal egyenrangú polgárává kell válnia (Feng Lin – Fyles, 2015).

Thomas Merton, tapasztalva a 20. század gazdasági, ipari és katonai tevékenysége által okozott ökológiai pusztulást, valamint a vietnami háború természeti környezetben és emberéletekben óriási károkat okozó hatását, egyetértett Aldo Leopolddal, hogy az ökológiai lelkiismeret megerősítésére van szükség. E nélkül tovább folytatódik a természet és az ember könyörtelen és értelmetlen kizsákmányolása. A gazdaság és a háborúk okozta ökológiai tragédiák háttérében a modern nyugati ember közhelyekbe burkolt, a szabadság és a demokrácia védelmezőjének álcája mögé rejtőző agressziója, félelmei és uralkodási vágya húzódik meg. Mindezek pszichológiai gyökere az elembertelenedés és az elidegenedés. Az ember összetéveszti a tárgyak és az absztrakt dolgok (árak, pénz, tulajdon) értékét az élettel magával, és az azonnali nyereséget mindennél többre tartja. Az ökológiai lelkiismeret megköveteli, hogy felismerjük a földi életközösség más tagjaival szembeni kötelezettségeinket, és az élet minden formáját tiszteljük (Merton, 1968).

Az ökológiai tudatosság meghatározó képviselője James Lovelock az angol geokémikus-ökológus, aki – az emberi tevékenység által kiváltott globális ökológiai változások kutatásai, illetve az 1960-as években elindult marsi életet vizsgáló program tapasztalatai alapján – az amerikai biológus Lynn Margulis-szal közösen dolgozta ki az ún. Gaia-elméletet. E szerint az elmélet szerint a földi élő és élettelen rendszerek szorosan összefüggenek, és önszabályozó (homeosztatikus) rendszert alkotnak. A görög mitológia Föld istennője (az anyatermészet, az anyaföld) után elnevezett „Gaia” a Föld bioszféráját, atmoszféráját, vizeit és földjeit magában foglaló komplex, önszabályozó rendszer, amely optimális fizikai-kémia környezetet biztosít a földi élet számára. (Lovelock, 2010). Ennek fényében a Gaia-etika azt követeli meg, hogy a gazdasági tevékenységek ne sértsék „a Föld globális mintázatainak és mechanizmusainak az épségét, integritását” (tartózkodás a fajok kiirtásától, üvegházhatású gázok kibocsátásától, globális felmelegedést kiváltó széndioxid-kibocsátástól) (Zsolnai, 2001).

Bandura (2007) szerint, ha valóban a természet felelős gondnokai akarunk lenni, és azt meg kívánjuk őrizni a jövő generációk számára, akkor meg kell nehezíteni a morális önfelmentési (moral disengagement) stratégiák alkalmazását az ökológiailag romboló tevékenységek elkövetői számára. A természetkárosító gyakorlatok lelkiismereti kérdéseit az ember ugyanis pszichés stratégiák segítségével eltávolítja magától, hogy továbbra is fenntarthassa addigi tevékenységét, és ne kelljen szembenéznie annak negatív következményeivel. A globális méretű ökológiai és emberi károkat (erdőirtás, elsivatagosodás, globális felmelegedés, jégtakaró olvadása, tengerszint-emelkedés, szélsőséges időjárási viszonyok, talajpusztulás, a biológiai sokféleség csökkenése) okozó tevékenységeket sokszor valamely magasabb társadalmi, nemzeti vagy gazdasági célra hivatkozva próbálják igazolni; kedvező összehasonlításokkal bizonyítják a saját gyakorlatuk elfogadhatóságát; megszépítő nyelvezet mögé rejtik a valódi történéseket; a felelősség elhárításával és szétterítésével csökkentik az elszámoltathatóságot; figyelmen kívül hagyják, minimalizálják vagy vitatják az általuk okozott káros hatásokat; dehumanizálják és hibáztatják az áldozatokat; és elhiteltelenítik a kedvezőtlen hírek közlőit. E pszichoszociális mechanizmusok egyéni és társadalmi szinten is működnek, ezért különösen fontos, hogy mielőbb csökkentjük, megállítsuk a természeti környezet és a jövő megőrzését gátló tényezőket, illetve aktivizáljuk ökológiai lelkiismeretünket.

Hans Jonas az emberi tevékenység természetének, térbeli és időbeli hatókörének, kiterjedésének drámai változását tapasztalva hívta fel a figyelmet egy újfajta etika szükségességére, a felelősség elvének fontosságára. Az ember összeadódó és visszafordíthatatlan károkat okoz az élő természetben, ezért etikai követelmény a gondoskodás, a felelős viselkedés az önértékkel rendelkező természeti létezőkkel szemben. Úgy kell élnünk és cselekednünk, hogy ne veszélyeztessük az élet jövőbeni fennmaradását a Földön. Emberi kötelesség a jövő generációk és a természet iránti nem viszonyosságon alapuló, gondoskodói hozzáállás vállalása. A jövő generációk és a természeti létezők életfeltételeinek megőrzésére irányuló emberi felelősség szubsztantív jellegű (Jonas, 1984; Zsolnai, 2014a). A gazdasági döntéshozók természetes és szerződéses felelősséggel is rendelkeznek az érintetteik irányában attól függően, hogy az adott érintettekkel szerződéses (szállítók, alkalmazottak, fogyasztók) vagy természetes módon (helyi közösségek, természeti környezet, jövő generációk) állnak kapcsolatban (Zsolnai, 2000).

Gregory Bateson széles körű antropológiai, biológiai, nyelvészeti, pszichológiai, kibernetikai, ökológiai és filozófiai kutatásai alapján jutott arra a következtetésre, hogy a modern filozófiai és tudományos gondolkodásban megtalálható dualitás (elme – test, ember – természet, társadalom – ökológia, biológiai – érzelmi, Isten – természet) alapvetően hamis. A világ egyéneket, társadalmakat és ökoszisztémákat magában foglaló rendszerekből épül fel, amelyek részei egy magasabb szintű, átfogó rendszernek. Ezt sokan Istennek, Bateson pedig „Mind”-nek nevezi. A tudatosság a híd az egyén, a társadalom és az ökológia között, a nyugati episztemológián keresztül fejlődött korlátozott tudatosság azonban nem összeegyeztethető az Univerzális Elmével. Ennek oka, hogy a nyugati gondolkodás túlságosan célorientált, így leszűkíti a figyelmet, az érzékelést, a tudatosság befogadóképességét. Azt a téves elképzelést erősíti, hogy az ember képes minden rendszert uralni, így a saját igényeinek megfelelően átalakíthatja azokat felbillentve a természetes egyensúlyt, tönkretéve az önjavító mechanizmusokat. Bateson megoldásként az alázatot és a természetes kibernetikus (önvezérelt) rendszerek elfogadását javasolja. A gondolkodást, a kizárólag kognitív alapú megismerést egészítsük ki az érzelmeket és a tudatalatti tényezőket is szintetizáló teljesebb tudatossággá. Mindezek eléréséhez a következő tényezők szükségesek: a szeretet kiterjesztése az egyének szintjéről a társadalmak, ökoszisztémák felé; a művészetek, költészet, zene gyakorlása az elme befogadóképességének tágításához; kapcsolat ember

és állat, ember és természet között; illetve a vallásgyakorlás/spiritualitás. Az emberi civilizáció elérendő egészséges ökológiája a természet és az emberi civilizáció egységes rendszere, amelyben a civilizáció rugalmassága megegyezik a természetével, és nyitott még az alapjellemezőinek lassú változására is (Bateson, 1972).

2.3.4. Ökológiai tudatosság és spiritualitás

A tudatosságról szóló fejezetben, illetve White-nál és Batesonnál is láttuk, hogyan jelenik meg a spiritualitás az ökológiai tudatosság vizsgálatakor. Most tekintsük át az ökológiai tudatosság témáját a spiritualításra fókuszálva.

2.3.4.1. A spiritualitás fogalma

A profitmaximalizálásra összpontosító és növekedést hajszoló modern gazdasági működés veszélyezteti a természeti ökoszisztémák integritását, sokféleségét, a helyi közösségek autonómiáját és kultúráját, valamint a jövő generációk életfeltételeit. A természet megőrzéséhez és a valódi emberi szükségletek kielégítéséhez mértékletes és gondos gazdálkodásra van szükség. Ez megköveteli a gazdasági szereplők arra irányuló belső motivációját, hogy a közjót szolgálják, és hogy a pénzen kívül más értékkategóriákban is mérjék a sikerességüket. Ennek háttere és motivációs alapja a spiritualitás lehet, mert e nélkül az etikus üzleti kezdeményezések, környezetvédelmi intézkedések hatástalanokká válhatnak, és a kívánatossal sokszor ellentétes eredményre vezethetnek (Zsolnai, 2015b).

Az emberi közösségek, a természeti ökoszisztémák és a jövő generációk jólétéhez (well-being) tehát elkötelezett, valódi gondosságra van szükség, ami a többi létezővel és a teremtés egyetemes forrásával való egység megtapasztalásából származhat. A spirituális tapasztalatoknak kiemelkedő szerepe van a döntéshozók személyiségének és etikus viselkedésének a fejlődésében, továbbá hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezetők mélyebben megértsék a különböző döntési helyzeteket, rendszereket, új kategóriákat legyenek képesek alkotni, és a fennálló paradigmákon túlléphessenek (Zsolnai, 2014b). A spiritualitás fogalma sokáig kizárólag a vallásokhoz kapcsolódott, de ma már egyértelműen meghaladja az intézményesült vallások kereteit. A következő

fő összetevőkből áll: kapcsolódás a belső „én”-hez; az egyént az önközpontú törekvések fölé emelő egyetemes értékek keresése; minden élővel való mély együttérzés; és az élet forrásával való kapcsolatteremtés (Bouckaert – Zsolnai, 2012). A European SPES Institute (2018) meghatározása szerint a spiritualitás az élet értelmének – különböző szocio-kulturális formákban való – keresése, amely összeköti az embereket minden élővel és Istennel, avagy a Végső Valósággal.

2.3.4.2. A spiritualitás-alapú vezetés

A spiritualitás gazdasági alkalmazási koncepciója a spiritualitás-alapú vezetés, amelyben a megélt spiritualitás a vezetőket belső forrásként irányítja, miközben értelmet, célt és kiteljesedést keresnek az üzleti világban és tudatosságuk, lelkiismeretük világában egyaránt. Külső tetteik és belső reflexióik egymást támogatják, azaz a racionalitás és a spiritualitás egymást segítő nézőponttá válik a számukra (Pruzan, 2011). Mindezek eléréséhez azonban nem elég a vezetők képzését és a vezetés gyakorlatát átalakítani, az egyes vezetők gondolkodásmódjának, tudatosságának változása, a belső irányítás és lelkiismeret megerősítése is szükséges (Pruzan, 2015a). A lét lényegének megismerése, a valódi Én megtapasztalása minden vezető számára elérhető. Ez azután a vezető döntéseiben, a külső üzleti világban is tükröződik majd. A spiritualitás-alapú vezetés koncepciójának és gyakorlatának elfogadása, fejlesztése és támogatása azonban mindenképp előtt attól függ, hogy a vezetők mennyire válnak tudatossá saját spiritualitásukról, a velükszületett isteniről és tökéletességről (Pruzan, 2015b).

Luk Bouckaert (2016) felfogása szerint a spiritualitás-alapú vezetés az átalakító vezetés (transformative leadership) egy fajtájának tekinthető. A transzformatív vezetés célja a szervezetben dolgozó emberek fejlődésének a támogatása, ami a következő eszközökkel érhető el: közös vízió és értékek kidolgozása, együttműködés, nyílt kommunikáció, bizalom, belső motiváció, felhatalmazás, valamint karizmatikus, szolgáló és értékvezérelt irányítás. A vezetés négy fő modellje egy függőleges és egy vízszintes tengellyel rendelkező ábrán jeleníthető meg. A függőleges tengely két szélső értéke a piac által vezérelt (P) és a spiritualitás-központú vezetés (S). A vízszintes tengelyen pedig a vezetés hierarchikus (H) és demokratikus (D) változatai szerepelnek.

A két tengely által négy részre (piaci vezetés (P+H), CSR vezetés (P+D), arisztokratikus vezetés (S+H), spiritualitás-alapú vezetés (S+D)) osztott térben a gyakorlati életben a vezetők kevert típusokkal írhatók le, de egy-egy domináns tulajdonság mindenkire jellemző. A spiritualitás-alapú vezetés fő sajátosságai, hogy minden emberben megvan a képesség, hogy vezessen és kövessen, ezért a szervezet működése és a vezetés az együtt alkotásra (co-creativity) és közös felelősségre (co-responsibility) épül. A spiritualitás-alapú vezetés felhatalmazza a résztvevőket, és támogatja a bizalmon, reciprocitáson és összekapcsolódottságon alapuló társas kapcsolatokat (Bouckaert, 2016).

Lozano és Ribera (2004) szerint a spiritualitás és a vezetési gyakorlat kölcsönösen hat egymásra. A spiritualitás akkor nyilvánul meg a vezetésben, ha a vezető erőfeszítés és éberség által kifejlesztette azt magában. A vezető azután a vezetés gyakorlása során visszajelzéseket kap, amelyek befolyásolják saját életfelfogását, emberi jellemzőit, és spiritualitását. A spiritualitás tehát minőségi változást idézhet elő a vezetőkben, így rajtuk keresztül a szervezetekben is, amely végül minden szervezeti tagra hatással lehet. Egy spiritualitás által vezérelt egyénekből álló, spiritualitás-alapú szervezetben a következő kedvező hatások érvényesülhetnek: a szervezet tagjainak személyes értékeinek és képességeinek a fejlődése, a szakmai és etikai felelősségvállalásának erősödése; a tagok közötti kapcsolatok, a termékek, a szervezeti folyamatok minőségének a javulása; az értékek kinyilvánításának, fejlődésének és megélésének a fokozódása; a belső és külső érintettekkel való kapcsolatok erősödése (Lozano – Ribera, 2004).

2.3.4.3. Ökológiai tudatosság néhány világnézeti rendszerben

Jelen alpontban megvizsgálom, hogy korunk három meghatározó világnézeti rendszerében (kereszténység, Gandhi filozófiája, buddhista közgazdaságtan) hogyan jelennek meg az ökológiai tudatosság szempontjai.

Ferenc pápa – az ökológia védőszentjévé választott Assisi Szent Ferenc tanításai által inspirált – „Áldott légy” (Laudato si’) kezdetű enciklikája mutatja be a katolikus egyház ökológiai álláspontját. Ferenc pápa az ökológiai válság kérdéseinek fontosságára hívja fel a figyelmet, és összeköti azokat a társadalmi igazságosság kihívásaival. Tudományos pontossággal mutatja be a mai kor ökológiai és társadalmi válságtüneteit

(környezetszennyezés, klímaváltozás, ivóvízszűkösség, a biológiai sokféleség csökkenése, az emberi életminőség és a társadalmak leromlása, globális egyenlőtlenségek), és megoldásként Assisi Szent Ferenc életét és tanítását állítja elénk. A kiszolgáltatott emberek és természeti létezők iránti törődés, a béke, az öröm, az önzetlenség és a nyitottság érzése önmagunkban és a világ felé, a szellemi gazdagságot lehetővé tevő anyagi lemondás a legfontosabb alapjai az „integrál ökológiá”-nak nevezett, az emberekre és a természetre egyaránt odafigyelő, a humánus értékekkel telített transzdiszciplináris hozzáállásnak. Az ökológiának és a gazdaságnak, a természet- és társadalomtudományoknak, művészeteknek, oktatásnak együtt kell működnie, hogy a haszonelvű (individualista, végtelen növekedést feltételező, versenyre, fogyasztásra és szabályozatlan piacra épülő) modern gondolkodást felválthassa a méltányosságon, az igazságosságon, a mértékletes fogyasztáson, a természet önértékének elismerésén és a holisztikus világszemléleten alapuló „ökológiai polgárság” (ecological citizenship) eszménye. Az egyéni és közösségi ökológiai átalakulás alapja az ökológiai spiritualitás lehet, amelyben az ember a nagylelkű gondoskodás, az érzékenység, a hála érzése és az önfeláldozó munka által felismeri, hogy nem különül el a világtól, hanem egyetemes közösségben él az összes többi teremtménnyel (Ferenc pápa, 2015).

Gandhi filozófiájának alapjait a hinduizmus, a dzsainizmus és a buddhizmus, illetve John Ruskin „Unto This Last” című művének tanításai jelentették. A nem-ártás („ahimsa”) ősi etikai elve vált a hitvallásává. A nem-ártás a létezés végső valóságát jelentő Igazság elérésének központi eleme volt számára. Ebben személyes példát mutatott, amikor politikai céljait nem erőszakkal, hanem az elnyomó hatalommal szembeni passzív ellenállással valósította meg. A nem-ártást alkalmazta életének, munkájának minden szegmensében, politikában, gazdasági, vallási, etikai, ökológiai kérdésekben. Legfőbb célja az indiai szegénység enyhítése volt, amit az alapvető emberi szükségletek kielégítésére helyi szinten törekvő önellátó, kisléptékű, decentralizált, ökológiailag fenntartható gazdaságok segítségével tervezett elérni. Nem volt a gazdasági fejlődés, a tőke, a gépek vagy a piac ellensége, de a korlátlan iparosítást, a profittermelő vállalatokat és az erőforrások piaci elosztását ellenezte (Kovács – Ócsai, 2015). Ökológiai nézetei is a nem-ártáson alapultak: azt vallotta, hogy az állatoknak is vannak jogai; hogy életünk célját, önmagunk megismerését csak akkor tudjuk elérni, ha

minden létezővel egynek tekintjük magunkat; és hogy az önzetlen szolgálat vezet el annak felismeréséhez, hogy Isten minden létezőben ott van (Timmerman, 2015).

Gandhi felfogása nagy befolyást gyakorolt az angol közgazdász Ernst Friedrich Schumacherre, aki az 1970-es években alakította ki a buddhista közgazdaságtan koncepcióját (Kovács – Ócsai, 2015). A buddhizmus legkorábbi tanításai nem foglalkoznak külön a természettel, mert az i. e. 5. század körül még nem volt probléma a környezetszennyezés. A fő kérdés az emberi szenvedés megszüntetése volt. A buddhista környezeti attitűd ökológusnak tekinthető, mert olyan környezeti erények (nem-ártás, együttérzés, a kis lépték szeretete, a hála, a megelégedés, az egyszerűség, a bölcsesség és a tudatosság) kifejlesztését szorgalmazza, amik érzékennyé tesznek az ökológiai problémák iránt. A buddhista életmód és stratégia legfőbb célja a szenvedés megszüntetése, ami a Nemes Nyolcórta Ösvény követésén keresztül érhető el (Kovács, 2015). Ez ellentétben áll a modern nyugati közgazdaságtan alapelveivel (profit-maximalizálás, a vágyak kielégítése, piacok bevezetése, a világ instrumentális használata, önérdekre épülő etika). A buddhista közgazdaságtan fő elemei a szenvedés minimalizálása, a vágyak egyszerűsítése, a nem-ártás gyakorlása, a valódi gondoskodás és a nagylelkűség, amelyek segítségével a termelés és a fogyasztás az ökológiai fenntarthatóság irányába mozdítható el (Zsolnai, 2014c).

2.3.5. Vállalkozások ökológiai tudatossága

Brenkert (1995) szerint az üzleti világ speciális „etikával” rendelkezik, amely a szabad piaci rendszerrel és a gazdasági társaságok természetével függ össze. Ez alapján a gazdaság nem képes környezetileg felelősen működni, mert a társadalom, a kormányzat szabta kereteken belül elsődleges célja a nyereség maximalizálása. Ez a vállalatok „közgazdasági modellje”, amellyel szemben a „moralista modell” szerint a vállalkozások morális cselekvők, akiknek a törvények betartásán túl erkölcsileg helyesen, társadalmilag és környezetileg felelősen kell tevékenykedniük, azaz minimalizálni a károkozást és megoldani a környezeti problémákat. Mindehhez a vállalatoknak biocentrikus környezeti etikát kellene követniük (Hoffman, 1991 idézi Brenkert, 1995), valamint az egyes vállalatok környezeti lelkiismeretéből kifejlődő globális tudatosságra lenne szükség (Goodpaster, 1990 idézi Brenkert, 1995). A

gazdaság és a vállalatok belső törvényszerűségei (a szabad piaci vállalkozáshoz szükséges attitűdök, értékek; bürokratikus üzleti struktúrák; a rövid távú profit-érdekeltség, növekedékényszer, erőforráskihasználás, specializáció, árverseny) azonban megnehezítik, hogy a gazdasági szereplők valóban etikusan viselkedhessenek, morális tudatosságuk széttöredezik. Alapvető változásra van tehát szükség a gazdasági rendszerben és a gazdasági társaságokban (elszámoltathatóság erősítése, a racionalitás kibővítése, demokratizálás, nyitottság, környezetvédelem, fenntartható fejlődés), hogy a vállalatok és dolgozóik morálisan cselekedhessenek, a környezeti felelősségvállalásuk erősödhessen (Brenkert, 1995).

A környezeti problémák tekintetében az ipariális és az ökológiai világszemlélet élesen különbözik egymástól. Timothy O’Riordan megfogalmazásában az ökológiai világszemlélet esetén a cél a harmónia a természettel. A természet nem csupán erőforrás, hiszen minden faj egyenlő, minden természeti létező önértékkel rendelkezik. A Föld erőforrásai végesek, amelyek a gazdasági növekedés elé korlátokat állítanak. A tudomány és a technológiai fejlődés nem tud mindent megoldani, a technológiának alkalmazkodnia kell a természethez és az emberhez. A fogyasztói vágyak korlátlan kielégítése helyett a szükségletekre kell helyezni a hangsúlyt, az emberek tudatosan egyszerű életmód keretében fogyasztói igényeiket képesek és hajlandóak kontrollálni. A hatalom elosztása decentralizált, és figyelembe veszi a természet és az emberek jogait (O’Riordan – Cameron, 1994 idézi Zsolnai, 2001).

2.3.5.1. Vállalkozások és fenntarthatóság

Számos kutatás foglalkozik azzal, hogy a vállalkozásoknak az ökológiai és társadalmi folyamatok pusztítása helyett minél inkább támogatni kellene azokat. E kutatások nagy része azonban önérdékkövetőnek és profitmaximalizálónak tekinti a gazdasági szereplőket, és a meglévő üzleti stratégiákba igyekszik beépíteni a fenntartható fejlődés elveit. Parrish (2010) kitágítja ezt a szűk keretet, és a nézőpont megfordításával, arra keresi a választ, hogy a fenntarthatósági értékekkel és motivációkkal rendelkező vállalkozók milyen szervezeti tényezők segítségével tudnák értékeiket a leghatékonyabban megvalósítani a versenykörülmények között. Parrish négy különböző szektorban és földrészben működő, eltérő mérettel és üzleti modellel

rendelkező sikeres fenntartható vállalkozás esettanulmányának kvalitatív elemzésén keresztül öt kategóriában mutatja be sajátosságait a konvencionális vállalkozókhoz képest.

1. céljuk, létezésük indoka: az emberi és természeti erőforrások minőségének lehető leghosszabb időtávon történő megőrzése és erősítése;
2. hatékonyság, szinergiák: az elért hasznok növelése minden tevékenységnél a költséghatékonyság üldözése helyett;
3. tradeoffok, célok közötti egyensúly: egyszerre több cél kielégítő eredményének azonosítása, nem csupán egy dimenzió értékének maximalizálása;
4. döntési kritérium, prioritás: az eredmények várható minősége;
5. hasznok elosztása: az elért érdemek és nem hatalmi viszonyok alapján (Parrish, 2010, p. 517).

A fenntarthatóság által vezérelt vállalkozások által követett értékek egyensúlyt teremtenek az egyén, a többi ember és a természet között, de a szervezetben feszültségeket okozhatnak. A sikeres vállalkozókat az különbözteti meg a többiektől, hogy megfelelő értékorientáció mellett a felmerülő szervezeti feszültségeket a fenti szempontok sikeres gyakorlati alkalmazásával oldják meg.

Dyllick és Muff (2015) szerint a fenntarthatósági menedzsment (sustainability management) egyre elterjedtebb a nagy vállalatok körében, de az ez irányú törekvések hatása nem jelentkezik bolygónk ökológiai állapotának a javulásában. A mikroszintű fejlődés és a makroszintű romlás közötti „nagy szétkapcsolódás” (big disconnect) okait keresve megvizsgálták az üzleti fenntarthatóság (business sustainability) elméleti és gyakorlati hátterét, és egy négy fokozatú tipológiát dolgoztak ki az üzleti modellek fenntarthatóságának elemzéséhez. A kiinduló szint a napjainkban uralkodó üzleti hozzáállás, a „business-as-usual” Milton Friedman-i felfogása. Ezt a finomított tulajdonosi értékteremtés (refined shareholder value management) modelljei követik, amelyek kizárólag a gazdasági kockázatot vagy lehetőséget jelentő ökológiai, társadalmi kérdésekkel foglalkoznak, de alapvető üzleti stratégiájuk megváltoztatása nélkül. A harmadik szinten azok az üzleti modellek találhatók, amelyek a gazdasági, társadalmi és környezeti értékeket egyaránt szem előtt tartják működésük során (triple bottom line koncepció). A legmagasabb szinten a fenntarthatóság szempontjából leghaladóbb üzleti modellek (truly sustainable business) nézőpontjukat a negatív hatásokat minimalizáló törekvésektől kiterjesztik annak megértése felé, hogy miként tudnának minél nagyobb

pozitív hatást gyakorolni a kritikus társadalmi és ökológiai kérdésekben. A legégetőbb fenntarthatósági kihívások megoldását formálják üzleti lehetőségekké. Hatásukat nem csak a vállalatuk szintjén igyekeznek kifejteni, hanem egész szektorukban, illetve más szektorok felé is. Ennek eszköze átláthatóságuk növelése, jó gyakorlataik megosztása, közös önszabályozás és szabványok meghatározása, együttműködések kiépítése a gazdaságon kívüli szereplőkkel, továbbá a játékszabályok megváltoztatására törekvés. A szerzők elismerik, hogy ez a nézőpontváltás óriási kihívás, a jelenlegitől alapvetően különböző stratégiai hozzáállást követel meg a gazdálkodó szervezetektől, és számos nagyon erős akadályozó tényező (a pénzügyi piacok erős részvényesiérték-orientációja, rövid távú megtérülési igény) nehezíti a megvalósítását. Azzal azonban nem foglalkoznak, hogy a legmagasabb szintű fenntarthatóság felé való elmozduláshoz pontosan milyen változások szükségesek az uralkodó gazdasági modellben, és ezek hogyan valósíthatók meg.

2.3.5.2. Természet által ihletett vállalkozások, környezeti felelősségvállalás

A modern társadalmak gazdasági vállalkozásai többségében kizsákmányolják a természetet és tönkreteszik az ökoszisztémákat, mert egyszerű erőforrásként tekintenek rájuk. A tőkét és a munkaerőt fontosabb termelési tényezőnek tartják a természetnél, így az üzleti stratégiákat is azokra építik. A természet által inspirált, fenntartható vállalkozások azonban más világszemlélettel rendelkeznek, és olyan megújító termék- és szolgáltatás-innovációkat hajtanak végre, amelyek regenerálják a természeti szolgáltatásokat, újra összekötik az embert a természettel (regenerative eco-innovations). E világnézetnek az alapja egyfajta környezeti bölcsesség, amely felismeri, hogy az ember a természet része, függ tőle. A természet az összes fajért létezik, ezért a korlátozott erőforrásokat nem szabad csak saját emberi igényeink kielégítésére használni. Csak a Földet fenntartó gazdaság engedhető meg, és sikerességünk attól függ, hogy mennyire leszünk képesek tanulni a természet önfenntartó folyamataiból. A fenntartható vállalkozásoknak ökohatékonyaknak kell lenniük: valós ökológiai problémákat megoldani, párhuzamosan az emberi szükségletek kielégítésével, és gazdasági érték termelésével; illetve ökohatásosnak, azaz olyan termékeket és

szolgáltatások előállítani, amelyek ténylegesen kiszolgálják az emberi és természeti igényeket, és javítják az életminőséget.

Ahhoz, hogy egy természet által inspirált vállalkozó sikeres lehessen, őt alapelveket kell figyelembe vennie:

- + a természeti erőforrások által okozott nem várt fenyegetések előrejelzése, átalakítása üzleti lehetőségekké, a természet szerepét tanítóként, mentorként felfogva;
- + a gazdaság, a társadalom és a természet különböző érdekeinek figyelembe vétele;
- + hosszú távú gazdasági hatékonyság elérése, etikai nézőpontok és ökológiai hatásosság megvalósításával;
- + a természet felfedezése és nem kizsákmányolása;
- + tág értelemben vett üzleti érték előállítása, amely a gazdasági, ökológiai, erkölcsi, társadalmi és spirituális értékeket is magában foglalja (Hofstra, 2015).

A napjainkra kialakult helyzetben környezeti szempontból biztonságot a nem egységesen és kevésbé átfogóan értelmezett környezeti teljesítmény (Harangozó, 2008) javításán túl csak új vállalati etikai felfogás, társadalmi és környezeti felelősségvállalás (környezetvédelmi elvárások teljesítése állami szabályozás, normák hiányában is) jelenthet. A vállalkozások társadalmi, környezeti kérdések iránti elkötelezettsége az előírások teljesítésétől, a veszélyek minimalizálásán át az értékteremtés irányába fejlődik. A környezeti elköteleződés alapjai lehetnek társadalmi normák (például érintettek elvárásai, állami szabályozások); technológiai lehetőségek (sikeres innovációk, ellátási láncon belüli kapcsolatok természete); valamint a vállalatvezetők kognitív, magatartási jellemzői (például környezeti elkötelezettség, morál, előfeltevések) (Csutora – Kerekes, 2004; Kerekes – Wetzker, 2007).

A természeti erőforrások megőrzését, a szennyezések és kockázatok csökkentését célzó környezettudatos vállalatirányításhoz (environmental management) és a vállalatok társadalmi felelősségéhez (corporate social responsibility) kapcsolódó eszközök (többek között a tisztább termelés, energiaracionalizálás, öko-hatékonyság, környezetbarát termékek, termék életciklus elemzés, környezeti termékcímkézés és teljesítményértékelés, környezeti jelentések, ipari ökológia, ökológiai könyvvitel, környezetközpontú irányítási rendszerek; illetve etikai kódexek, vállalatirányítási szabványok, fenntarthatósági jelentések, terméktanúsítványok, társadalmilag felelős befektetések) alkalmazása Tóth (2007) szerint operatív megközelítésnek tekinthető,

amely szükséges, de nem elégséges a fenntartható fejlődés eléréséhez. E cél a gazdaság, az emberiség egésze szempontjából stratégiai kérdés, korunk legnagyobb kihívása, amely megoldásához a szerző a „Valóban Felelős Vállalat” koncepcióját javasolja. Ennek öt alapelve (1) a szállítás minimalizálása és helyi piacok előnyben részesítése; (2) az igazságosság, a méltányosság erősítése; (3) a túlzott mértékű nyereségnövelés kerülése; (4) az optimális méret elérése és megőrzése; valamint (5) a valódi szükségletek kielégítő termékek. Az ilyen vállalkozások piramisszerűen egymásra épülő kategóriák mentén változhatnak, fejlődhetnek a „rendes, helyi vállalkozásoktól” indulva az „értékalapú szervezeteken”, illetve „másért vállalkozókon” keresztül a „közösséget szolgáló vállalatok” felé (Tóth, 2007: 88-91). Fontos továbbá még, hogy e radikális változások megvalósításához a felelősséget személyek (vállalatvezetők, tulajdonosok) tudják vállalni, és akár alaptermékeik, stratégiájuk teljes átdolgozására, új vállalkozások alapítására lehet, illetve sokkal több tényleges cselekvésre, mint arról való kommunikációra van szükség.

2.3.5.3. Ökológiai vállalkozás – ecological entrepreneurship

Johanna Gastnak és kutatótársainak (2017) több mint száz az ökológiailag fenntartható vállalkozás témájához kapcsolódó folyóiratcikket vizsgáló szakirodalmi áttekintése alapján megállapítható, hogy a kutatási terület az 1990-es évek közepe óta tartó fejlődése ellenére is szétaprózódott, nincs egységes definíció az ökológiai vállalkozásra, a megnevezésre is számos változat előfordul. A leggyakoribb elnevezések például a fenntartható vállalkozás (sustainable entrepreneurship), ökovállalkozás (ecopreneurship), környezeti vállalkozás (environmental entrepreneurship), zöld vállalkozás (green entrepreneurship). A szerzők a szakirodalom szintézise alapján javasolt meghatározása szerint az ökológiailag fenntartható vállalkozás az a folyamat, amelynek során olyan vállalkozási lehetőségeket azonosítanak, értékelnek és valósítanak meg, amelyek a vállalkozás környezeti hatását minimalizálják, ezáltal a társadalom egésze és a helyi közösségek javára is tevékenykednek.

A kutatási területet rendszerező elméleti modelljük hat fő tényezőre épül, amelyek az ökológiailag fenntartható vállalkozások létét, működését jellemzik. (1) Az ökológiailag fenntartható vállalkozások alapításának mozgatórugói (lehetőség,

szükségesség, személyes értékek). (2) Meglévő fenntartható vállalkozások működésének alapja (érték által vezérelt, piac által vezérelt, megfelelés által vezérelt). Az első két tényezőnél a belső motiváltság, a személyes értékek és az önként felvállalás szerepe kiemelkedő fontosságú a fenntarthatóság iránti elköteleződésben. E vállalkozások nem elsősorban gazdasági célokat követnek, hanem az emberek gondolkodásmódjának és a társadalom egészének megváltoztatására, a környezet és a társadalom számára történő értékteremtésre törekednek. Ez utóbbi kimenetek már a (3) tényezőt jelentik, azaz az ökológiailag fenntartható vállalkozások működésének mikro-, mezo- és makroszintű eredményeit. (4) Ökológiailag fenntartható működés hogyanja (üzleti gyakorlatok újra tervezése, hálózatok szerepe). A hálózatok és az érintettek való együttműködés szerepe rendkívül hangsúlyos, mert az egyes vállalkozásoknak önmagukban kevés esélyük van a közpolitikák befolyásolására, illetve a (5) tényezőt jelentő pénzügyi és piaci kihívásoknak való maradéktalan megfelelésre. A modell utolsó, (6) tényezője az ökológiailag fenntartható vállalkozásokat támogató elemek, amelyek közül az üzleti iskolák, egyetemek és más oktatási intézmények szerepe kiemelkedő. Napjainkban ezen intézmények szerepe változóban van, és az ökológiai fenntarthatóság érdekében vállalkozási tananyagaikat át kell alakítani, hogy valóban teljesíthessék a vállalkozások fenntarthatósági ismereteinek bővítésére, ökológiailag fenntartható vállalkozások alapításának, és a meglévők fenntarthatóvá alakításának ösztönzésére irányuló felelősségüket (Gast et al., 2017).

Az ökológiai válság enyhítéséhez szükséges, a társadalmak és gazdaságok számára elérendő célnak, a fenntartható fejlődésnek alapvető eleme, hogy a jóllétet fenntartható módon hozza létre az emberiség. Ehhez az ökológiai, emberi, társadalmi és gazdasági tényezőket is figyelembe vevő társadalmi és környezeti kezdeményezésekre van szükség. A létrehozott jóllétet kiegyensúlyozottan kell elosztani a jelen fogyasztási igények és a hosszú távú ökológiai és gazdasági jövőbe történő újra befektetési szükségletek kielégítése között. E követelményeknek megfelelő lehetséges gazdálkodási forma az ökológiai vállalkozás, amelynek szereplői úgy alakítanak ki a helyi közösségek számára gazdasági javakat teremtő új gyakorlatokat, hogy közben elköteleződnek a kulturális, ökológiai és környezeti integritás megőrzése mellett. Sikeres működésükhöz elengedhetetlen, hogy helyesen azonosítsák a helyi közösségek potenciálisan magas értékű tradicionális termékeit és gyakorlatait, és megfelelően alkalmazzák részpiacaik kialakítására és védelmére a jogi és szabályozói eszközöket is

(például logók, védjegyek). Az ökológiai vállalkozások fennmaradása és fejlődése érdekében kulcsfontosságú, hogy értékhálózatukba eredményesen be tudják vonni és mozgósítani külső érintettjeiket is, akikkel együttműködésben egyre több kapcsolódást tudnak létrehozni a termelők és a fogyasztók között (Marsden – Smith, 2005).

Az előzőek alapján megfogalmazott munka-definícióm szerint olyan vállalkozások tekinthetők ökológiailag tudatosnak, amelyek képesek az uralkodó materialista gazdasági rendszerhez képest alternatív módon működni, és az ökológiai aspektusokat helyezik működésük középpontjába

2.4. AZ ÉRTÉKEK ÉS AZ ÉRTÉKORIENTÁCIÓ

Ez az alfejezet bemutatja a szakirodalomban található fontosabb értékelméleteket, értékfogalmakat, majd az értékorientáció kérdésével, és néhány releváns tanulmány összehasonlításával foglalkozik.

2.4.1. Az érték fogalma és elméletei

Az értekezésben a filozófiai, etikai, ideológiai, társadalmi, esztétikai értékeket, értékorientációt vizsgálom, amelyekkel számos tudományterület foglalkozik: antropológia, morálfilozófia, politikatudomány, szociológia, teológia, szociálpszichológia, valamint a gazdaságetika, a magatartási közgazdaságtan (behavioral economics), a vezetéstudomány vagy a vállalatirányítás (corporate governance). Ennek megfelelően több különböző értékmeghatározás létezik, amelyek az időben előrehaladva is változnak. A közgazdasági értékfogalmak és értékelméletek bemutatása nem tartozik közvetlenül a kutatás tárgyához, ezek történeti fejlődéséről Phyllis Deane „A közgazdasági gondolatok fejlődése” című művében találhatunk – elsősorban a cambridge-i iskola szemszögéből értelmezett – áttekintést (Deane, 1997).

Az értékek egy társadalom tagjai által elfogadott fontos és tartós hiedelmek, ideák, amelyek arról szólnak, hogy mi jó, mi rossz, mi kívánatos és mi kerülendő. Jelentősen befolyásolják az egyének viselkedését, attitűdjeit, és átfogó iránymutatásokként szolgálnak a különböző helyzetekben (Business Dictionary, 2017).

Az érték fogalmát a 18. századtól kezdve elsősorban „valamilyen dolog értéke”, azaz közgazdasági értelemben használták (például Adam Smith politikai gazdaságtani írásai). A 19. században azután, ahogy egyre több filozófus (többek között Rudolf Hermann Lotze, Wilhelm Windelband, Friedrich Nietzsche, Eduard von Hartmann, Hugo Münsterberg, Wilbur Marshall Urban) érdeklődését keltette fel az érték kérdése, egyre szélesebb értelmezést nyert. Ralph Barton Perry a téma szempontjából meghatározó jelentőségű „General Theory of Value” című művében „bármely érdeklődés bármely tárgya”-ként fogta fel az értéket. Később nyolc területet határozott meg, amelyek az értékek szempontjából fontosak: erkölcs, vallás, művészet, tudomány, közgazdaságtan, politika, jog és szokás (Encyclopaedia Britannica, 2017).

Magyarországon Böhm Károly a 19-20. század fordulóján megjelent „Az ember és világa” című művének harmadik részét teljes egészében az értékelmélet (axiológia) területén kifejtett önálló filozófiai rendszere bemutatásának szentelte. A magyar tudomány és filozófia szempontjából kiemelkedő jelentőségű mű a korabeli gondolkodás és kultúra egyik jellegzetes problémájára, az értékválságra („az anyagi civilizációnak a kulturális (szellemi) értékekkel szembeni fölénye az életviszonyok alakításában, illetve a racionálisnak tartott kulturális formák és az „irracionális” életjelenségek összeütközése”; az „egyetemesen irányadó” értékek elvesztése; „eszmei orientációhiány”; „szellemi elbizonytalanodás”; egyre végletesebb társadalmi konfliktusok, fokozódó szembenállás az egyes nemzetek között) reflektálva mutatta be az akkori ismeretkritikai, szellemfilozófiai és értékelméleti diszciplína összetartozását. Az egyetemes értéktudomány a szellemi értékekből kiindulva „igyekszik megmagyarázni a történelmi és kulturális jelenségeket (tudomány, művészet, erkölcs)”, „megalapozza az egyéni értékelések szempontrendszerét, feltárja az értékmivolt jellegzetességeit, illetve az értékeknek egymáshoz és a világ dolgaihoz fűződő viszonyát” (Ungvári Zrínyi, 2006, p. VII). Böhm alap gondolata szerint az emberi világ „való” és „kellő” részből áll, így minden filozófiának, amely az emberrel, létállapotaival

és az emberi alkotások kérdéseivel foglalkozik, tisztázni kell az értékorientált magatartás feltételeit és következményeit (Ungvári Zrínyi, 2006, p. XI).

Az értékeket több tudományterület vizsgálja (Kaldschmidt, 2011). Az értékek természetével és az értékrendszerekkel az összefüggő értékelméletek foglalkoznak (például Rokeach, 1979; Schwartz, 2003). Az elmúlt évtizedekben különféle kutatások irányultak az értékek nemzeti kultúrára (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961; Hofstede – Hofstede, 2005; Inglehart – Baker, 2000; Sagiv – Schwartz, 2007; Schwartz – Bilsky, 1987) vagy vállalati kultúrára (Hofstede – Hofstede, 2005; Schein, 2010) kifejtett hatását. Szintén folytak kutatások az értékek vezetői magatartásra (Agle et al., 1999; Byrne – Bradley, 2007; Klenke, 2005; Krishnan, 2001; Lord – Brown, 2001; Resick et al., 2011), az etikus szervezeti légkörre (Grojean et al., 2004), az etikus döntéshozatalra (Eberhardt et al., 2013; Ford – Richardson, 1994; Marsh, 2013; Nonis – Swift, 2001), a társadalmi és az ökológiai vállalkozásokra (Hemingway, 2005; Hemingway – Maclagan, 2004; Dixon-Clifford, 2007); illetve a környezetorientált viselkedésre (Bansal, 2003; Karp, 1996) való hatásairól.

A többféle értékfelfogás és meghatározás között sokféle eltérést fedezhetünk fel, nincsen közöttük szintézis (Hitlin – Piliavin, 2004; Rohan, 2000). Tekintsük át, hogyan definiálja az értékeket néhány fontosabb értékelmélet.

Clyde Kluckhohn egyénre vagy csoportra jellemző ténytérületeknek nevezte az értékeket, amelyek meghatározzák az emberi cselekvést a rendelkezésre álló eszközök, célok, módszerek kombinációjának kijelölésével (Kluckhohn, 1951 idézi Ságvári, 2009).

Rokeach (1973) szerint az értékek olyan tartós meggyőződések, amelyek alapján egyes viselkedésmódok (eszközértékek) vagy a létezés végállapotai (célértékek) egyénileg vagy társadalmilag kedveltebbek a tőlük eltérőktől vagy velük ellentétesektől; azaz a cselekvésről annak motivációjára helyezi a hangsúlyt.

Az alapvető értékek Schwartznál (2006) az életünket irányító elvekként befolyásoló, elérni vágyott célok; meggyőződések, amelyek közvetlenül befolyásolnak bennünket; átívelnek a különféle cselekedeteinken, helyzeteinken; értékelési kritériumok, amelyek meghatározzák, hogy ítélnünk meg egyes tetteket, eljárásokat, helyzeteket, embereket; a normáktól és attitűdöktől eltérően fontossági sorrendbe,

hierarchiába rendezhetők; az egymáshoz viszonyított relatív fontosságuk alapján hatnak a cselekvésre az adott helyzettől függően.

Hofstede az emberek személyes értékeivel foglalkozott. Azt kutatta, hogy az egyes kultúrák hogyan befolyásolják a tagjaik által vágyott kulturális értékeket. A nemzeti és szervezeti kultúrák összefüggéseinek ábrázolására kezdetben négy, végül hat kulturális dimenziót különített el: individualizmus – kollektívizmus; bizonytalanság kerülés; hatalmi távolság; férfiasság (célorientáltság) – nőiesség (kapcsolatorientáltság); jövőorientáció (rövid – hosszú távú); élvezet – önuralom. (Hofstede – Hofstede, 2005; <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>)

Edgar Schein (2010) modellje a szervezeti kultúra három szintjét különbözteti meg: a szervezeten kívülről is azonosítható tárgyak, viselkedések szintje; a vallott, kinyilvánított értékek, hitek szintje; a közös alapfeltevések, amelyek mögött sokszor a résztvevők számára sem tudatos értékek, meggyőződések húzódnak meg. A szervezeti kultúrák elsődleges forrásai tehát az értékek, a meggyőződések, az alapítók alapfeltevései, ezért a vezetők legfontosabb feladata ezek felismerése, megértése, hogy az elkerülhetetlen szervezeti változásokhoz képesek legyenek alkalmazkodni, a kihívásokat kezelni.

2.4.2. Az értékorientáció

A különböző értékeken alapuló értékorientációk kijelölik az egyének, a közösségek, a társadalmak számára a kívánatos és a kerülendő célokat, így határozva meg, szabályozva az emberi viselkedést (Rokeach, 1973).

Heller (1994) értelmezésében az értékorientáció elsődleges kategóriája a jó és a rossz közötti különbségtétel, ami egyben az emberi társadalom létének feltétele is, hiszen e különbségtétel nélkül lehetetlen az emberi életet elképzelni. Mivel a jó és a rossz világában élünk, elengedhetetlen, hogy meg tudjuk különböztetni azokat, ehhez pedig normákra és szabályokra van szükség.

Az értékorientáció jelenségét Florence Kluckhohn és Fred Strodtbeck azzal a céllal vizsgálta, hogy az emberi társadalmak közötti eltérések megértését és az egymással való kommunikációját elősegítse. Az általuk felállított értékorientáció-

elmélet (values orientation theory) szerint a társadalmak néhány univerzális problémával szembesülnek, amelyekre válaszul a korlátozott számú érték-alapú megoldásból az egyes kultúrák saját preferenciáik, értékeik alapján választják ki a rájuk jellemzőt (Hills, 2002). Az öt alaprobléma és a rájuk adható válaszok kategóriái: az idő melyik aspektusára fókuszálnak (múlt, jelen, jövő); az ember természeti környezetéhez való viszonya (uralom, harmónia, alázat); az egyének egymással való kapcsolata (fölé- és alárendeltség, egyenlőség, individualizmus); a viselkedés fő motivációja (létezés, változás, teljesítmény); milyen az ember alaptermészete (rossz, semleges, jó, kevert) (Kluckhohn – Strodtbeck (1961) idézi Hills, 2002). Egy hatodik értékdimenziót (tér: itt, ott, messze) is javasoltak még, de azt nem dolgozták ki részletesen, ezért nem vált az elmélet részévé. Az értékorientáció-elméletnek vannak gyengeségei (inkább általános, mint specifikus, azaz kevésbé alkalmas adott helyzetben a várható viselkedés előrejelzésére; leegyszerűsítő, ugyanis a legtöbb viselkedés nem sorolható be egy-egy kategóriába; a rangsorok használata miatt statisztikailag nehezebben elemezhető), de vitathatatlan érdeme, hogy közelebb vitt az értékek megértéséhez. Számos későbbi kutatást inspirált, és megalapozta az univerzális értékvizsgálatok (Rokeach, 1979; Hofstede – Hofstede, 2005; Schwartz, 2003) későbbi meghatározó eredményeit (Hills, 2002). Az értékek pszichológiai kutatása azért is fontos, mert segít lefedni az emberi élet teljes spektrumát, nem csak az attitűdökre jellemző pozitív és negatív aspektusokat. Az értékek vizsgálata továbbá az emberi gondolkodás, érzések és viselkedés megértése, valamint a kultúrák és csoportok közötti és csoporton belüli összehasonlító elemzések szempontjából is nélkülözhetetlen (Hills, 2002).

Schwartz (2006) nemzeti kultúrák értékorientációját vizsgálta. A kultúrát egy társadalom tagjai között elterjedt jelentések, hiedelmek, gyakorlatok, szimbólumok, normák és értékek egészeként határozta meg, amelynek az uralkodó értékek a legfontosabb jellemzői. A hangsúlyos értékek fejezik ki az adott kultúra eszményeit, az egyének közös elképzeléseit arról, hogy mi a jó és kívánatos. Az ideálként szolgáló értékek tehát a kulturális értékorientációk legfőbb elemei, amelyek erősítik az adott kultúra koherenciáját. Az értékorientációk fokozatosan változnak alkalmazkodva a változó külső körülményekhez és belső folyamatokhoz. Vizsgálatuk minden esetben a kultúra mélyrétegeiben található hangsúlyos értékekre fókuszál. Schwartz kutatási eredményei alapján a társadalmak kulturális értékorientációi három fő dimenzióban különíthetők el (zárójelben a hozzájuk tartozó értékek találhatóak):

+ az egyén autonómiája (intellektuális vagy érzelmi: nyitottság, kíváncsiság, öröm) – beágyazottsága a társadalomba (társadalmi rend, engedelmesség, hagyománytisztelet);
+ egalitarianizmus (társadalmi igazság, egyenlőség) – hierarchia (tekintély, alázat);
+ a világgal való harmónia (egység a természettel, béke a világban) – uralom (ambíció, bátorság).

Ezek alapján hét transznacionális kultúracsoportot tudott beazonosítani, amelyek a kétpólusú dimenziók mentén sajátos jellemzőkkel bírnak: nyugat-európai, angol nyelvű, latin-amerikai, kelet-európai, dél-ázsiai, konfucianus, afrikai és közép-keleti.

2.4.3. Néhány tanulmány összehasonlító elemzése

A kutatási téma szakirodalomban való elhelyezéséhez áttekintettem a nemzetközi és a hazai folyóiratok két meghatározó képviselőjének (Journal of Business Ethics, Vezetéstudomány) elmúlt évekbeni számait, és az ökológiai tudatosság, illetve a vállalkozások értékorientációjának fogalmához legközelebb álló témájú cikkek közül néhányat egymással összevetve elemeztem. E tanulmányok témámhoz kapcsolódó fő megállapításainak, következtetéseinek, továbbgondolásra érdemes felvetéseinek, nyitott kérdéseinek, megoldatlan problémáinak, korlátainak, illetve kutatásomhoz való lehetséges kapcsolódási pontjainak összefoglalása és értékelése is alátámasztja, hogy a témának van keresnivalója a szerteágazó kutatási irányok között, és érdeklődésre számot tarthat hazai és nemzetközi folyóiratokban történő publikáció során. E pont lezárása öt, a menedzsment szakirodalomban (Academy of Management Journal, Journal of Organizational Change, Journal of Business Venturing, Green Management Journal) megjelent, kapcsolódó témájú publikáció összehasonlító feldolgozásának eredményét tartalmazza táblázatos formában.

A szakirodalom két meghatározó folyóiratának ökológiai tudatosság fogalmához legközelebb álló témájú tanulmányai összehasonlító elemzésekor a releváns cikkek kiválasztásához az EBSCO adatbázisok search.ebscohost.com honlap segítségével elérhető összevont keresőjét használtam (a Budapesti Corvinus Egyetem Egyetemi Könyvtár hozzáférésein keresztül). A keresés során az „ökológia”, „tudatosság”, „ökológiai tudatosság”, „etika”, „értékek”, „értékorientáció”, „fenntarthatóság”, illetve „vállalatok társadalmi felelősségvállalása” keresőszavakat és ezek angol megfelelőit

alkalmaztam. A keresések eredményeként megtalált cikkek tartalmi áttekintése után a témához való kapcsolódásuk alapján tíz, illetve öt tanulmányt emeltem ki, amelyeket a fellelhető tartalmi hasonlóságok alapján megfogalmazható dimenziók mentén jellemeztem. A cikkek összehasonlító elemzésének eredményeit a 2-4. táblázat tartalmazza.

A két kiválasztott folyóiratban az ökológiai tudatosság és a vállalkozások értékorientációjának kérdését a korábbi publikációk jellemzően nem vizsgálják együtt, viszont külön-külön többször foglalkoznak velük. Az elemzett cikkek több esetben egymástól távol álló témákat ölelnek fel, ezért az eredményeket bemutató táblázatokban több üres mező is szerepel.

2. táblázat: A Journal of Business Ethics c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése 1.

Forrás: Téma:	Resick et al., 2011	Elm – Radin, 2012	Eberhardt-Toth – Wasieleski, 2013	Mansell, 2013	Marsh, 2013
A döntéshozó egyén személyes jellemzői, értékei befolyásolják üzleti döntéseinek etikusságát	<p>Az etikus vezetés felfogása kultúránként különböző: Kultúránként jelentős eltérések lehetnek az etikus vezetés felfogását illetően, amelyek a különböző kultúrák eltérő alapértékeire vezethetők vissza (437. o.)</p> <p>Az eltérések mellett a vezető karaktere, mások tisztelete, az önérdékkövetés és a hatalmi visszaélés azonban minden vizsgált kultúrában hangsúlyos téma, amelyek kezeléséhez erényes viselkedés és hitelesség szükséges (453. o.)</p>		<p>A fenntarthatósági kérdések megítélése a döntéshozó morális érettségétől függ, és attól, hogy mennyire tartja azt erkölcsi kérdésnek:</p> <p>Erős fenntarthatósági értékekkel rendelkező egyén belsőleg motivált, hogy a fenntarthatósági kérdéseket fontos vállalati stratégiai kérdésnek tekintse, és a szerint is cselekedjen (749 o.)</p> <p>Az egyén fenntarthatóságról vallott értékei meghatározzák, mennyire tart egy fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kérdést morálisan fontosnak (749. o.)</p>		<p>Az etikus vezetés legfontosabb értékei a tudatosság, az elköteleződés, a hitelesség és a kitartás (569. o.)</p> <p>A döntések környezeti tényezőit a tudatosság értékénél említik (569. o.)</p>
Az etikai döntéshozatal valójában nem különbözik más típusú döntésektől		<p>A kiinduló kutatásnak szánt kvalitatív vizsgálat eredményei alapján valójában nincs lényeges különbség az etikai és az egyéb fajta döntéshozatal között (324. o.)</p> <p>Maguk a döntéshozó egyének sem tesznek különbséget a döntéshozatal során, hogy etikai vagy más típusú döntést hoznak (326. o.)</p>			

Forrás: Téma:	Resick et al., 2011	Elm – Radin, 2012	Eberhardt-Toth – Wasioleski, 2013	Mansell, 2013	Marsh, 2013
A shareholder elmélet alapján is lehetséges az érintettekkel szembeni etikus vállalati magatartás				A shareholder elmélet etikai értékeivel a kanti „jogokból származó kötelességek” alapján összeegyeztethető a nem részvényes érintettek jólléte is (597. o.) Ennek gyakorlatba ültetéséhez a vállalati kormányzás elveit kell jól kialakítani, illetve a részvényeseknek kell nagyobb felelősséget vállalniuk vállalatuk tevékenységeiért (598. o.)	

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: A Journal of Business Ethics c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése 2.

Forrás: Téma:	Forsyth, 1992	Ford – Richardson, 1994	Loe – Ferrell – Mansfield, 2000	Garriga – Melé, 2004	Hemingway – Maclagan, 2004
Az egyén személyes jellemzői, értékei befolyásolják üzleti döntéseinek etikusságát	Az egyének morális hiedelmei, attitűdjei, értékei egységes személyes morális filozófiát alkotnak: situationist, subjectivist, absolutist, exceptionist (462-463. o.) Mivel ezek eltérnek, ezért egy-egy üzleti döntést nem lehet egységesen megítélni, tehát nem is erre kell törekedni, hanem a 4 nézőpontból való vizsgálatra, párbeszédre, mélyebb megértésre; így a gazdasági rendszer reputációja, hatékonysága nem sérül a társadalom szabta korlátok áthágása miatt (468. o.)	Az egyéni döntéshozó vizsgált jellemzői: nemzetiség, vallás, nem, kor, végzettség, foglalkozás, személyiség típus Ezek közül a személyes jellemzők (nem, életkor, nemzetiség, vallás), a végzettség és foglalkozás hatása, illetve a kapcsolat iránya változó (210-211. o.); az egyéni értékeknél pedig a machiavellizmus hatása volt a legerősebb (211. o.)	Az etikus döntéshozatalt meghatározó legfontosabb egyéni tényezők: morális filozófia, nem, életkor, végzettség, foglalkozás, nemzetiség, vallás (187. o.) Az egyéni értékek pozitívan hatnak a szakmai etikusságra (189. o.) A foglalkoztatás hossza nem feltétlenül hat az etikusságra (192. o.)		A vezetői értékelköteleződés nagyon meghatározó lehet egy vállalat CSR tevékenysége során, ezért felmerül a kérdés, helyes-e a „vállalati” társadalmi felelősségvállalás kifejezés? (41. o.)
A döntési helyzet jellemzői befolyásolják a döntés etikusságát		A döntési helyzet vizsgált jellemzői: referenciacsoport, jutalom és büntetés, magatartási kódex, az etikai probléma típusa, szervezet, iparág, üzleti versenyképesség Ezek alapján jellemző, hogy az egyén etikusabbnak tartja magát a referenciaszemélyeknél; (212. o.), a felső vezetés hitrendszerével egyre inkább azonosul,	Az etikus döntéshozatalt befolyásoló legfontosabb szervezeti tényezők az etikai kódex, a jutalmazási rendszer, a vállalati kultúra (187. o.) Az etikai kódex a felső vezetés értékeit fejezi ki (194. o.) A vállalat marketing orientációja és teljesítménye is fontos vizsgálendő tényezője az etikus		

Forrás: Téma:	Forsyth, 1992	Ford – Richardson, 1994	Loe – Ferrell – Mansfield, 2000	Garriga – Melé, 2004	Hemingway – Maclagan, 2004
		ahogy a jutalmazási rendszer erre ösztönzi (216. o.), a magatartási kódexek (216. o.), az etikus vállalati kultúra kedvezően hat az egyéni viselkedés etikusságára, a nagyobb vállalatméret, a magasabb pozíció viszont kedvezőtlenül (217-218. o.), az iparág etikussága nem hat az egyéni döntéshozatalra, a versenyképesség viszont igen (218. o.)	döntéshozatalnak (199. o.)		
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának különböző megközelítései vannak				Instrumentális (53. o.), politikai (55. o.), integratív (57. o.) és etikai (60. o.), négy dimenzió (pénzügyi nyereség, politikai teljesítmény, társadalmi igények, etikai értékek) alapján különböztethetünk meg A természeti környezet, az ökológia szempontjait leginkább figyelembe vevő etikai elméletek között a stakeholder-, az egyetemes jogok, a fenntartható fejlődés és a közjó elmélete (60-62. o.)	A vezetők személyes értékelköteleződései, azok változása is ösztönözheti a vállalatok társadalmi felelősségvállalását nem csak a vállalat egésze számára fontos vállalati politikák, üzleti, stratégiai megfontolások (image, hírnév, érintettek kezelése, helyi közösségbe integrálódás) (41. o.)

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat: A Vezetéstudomány c. folyóirat néhány az ökológiai tudatosság, illetve az értékek témájához közel álló cikkének elemzése

Forrás: Téma:	Milton, 2010	Bárh-Fehér, 2012	Györi, 2012	Szegedi, 2012	Kopfer-Rácz – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013
Az érték-orientált működéshez szükséges jellemzők, viszonyok	A CSR koncepció stratégiai, üzleti szempontú, instrumentális használata nem alkalmas arra, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása valóban a fenntarthatóság irányába mutasson: A vállalatok, a kormányzás és a szervezetek újragondolására, újjáalkotására van		A közjó elérését célzó etikai felelősség kudarcainak megoldásához a gazdasági élet alapvető átfogalmazására lehet szükség: Az etika elsőfajú kudarca esetén a vállalatvezetés számára fontosabb a profitnövelés, mint a döntések társadalmi, környezeti hatásai (60. o.) Az etika profitnövelő		

Forrás: Téma:	Milton, 2010	Bárh-Fehér, 2012	Györi, 2012	Szegedi, 2012	Kopfer-Rác – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013
	szükség, amely lehetővé teszi, hogy a gazdasági rendszer az eddigiektől eltérően ne pusztítsa, hanem megőrizze, helyreállítsa a természeti környezetet, visszaadja a munka valódi értelmét, lehetővé tegye az értékes innovációt és a természeti korlátokat tiszteletben tartó jóllétet (67. o.)		eszközként való használata a másodfajú kudarc (60. o.) A piaci, a kormányzati és az etikai kudarcok elkerülése érdekében e rendszerek együttműködése mellett a gazdasági rendszer alapjainak átfoglalására, az önérték és az egydimenziós teljesítményértékelés helyett új, holisztikus szemléletmódra van szükség (63. o.)		
A hazai vállalatok működésének etikai, érték-orientációs jellemzői		A hazai vállalatok szándékolt stratégiájában egyre inkább megjelennek a környezeti aspektusok, ugyanakkor a környezetvédelmi kérdéseket széles körben menedzselő vállalatok aránya alacsony (53. o.) Egyre több vállalat úgy érzékeli, hogy a környezetvédelmi kérdések vállalati stratégiájába való integrálása alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a piacon (53. o.) A társadalmi aspektusok figyelembevétele és az etikai normák intézményesültsége a felelősnek minősíthető vállalatoknál is igen alacsony (53. o.)		A hazai nagyvállalatok etikai kódexeinek kidolgozottsága és alkalmazása elmarad a fejlettebb országokban tapasztaltakhoz képest: Az etikai kódexekben etikai értéknek legtöbb esetben a felelősség, tisztesség, tisztelet, együttműködés, nyitottság, átláthatóság, becsületesség, bizalom, korrektség és méltányosság jelenik meg (51. o.) A hazai etikai kódexek témáinak széleskörűségében, mélységében, a mindennapi működésbe és vállalati kultúrába való integráltságukban elmaradnak a fejlettebb országok jellemzőitől (52. o.)	A magyar vállalkozók szociokulturális beállítódása jelentősen különbözik a nagyvállalati vezetőkétől és a magyar társadalom összességétől: A magyar KKV-vezetők jobban preferálják az önállóságot, az egyenlőséget, mint a társadalom, jellemzőbbek rájuk a férfias értékek (versenysszellem, teljesítmény, anyagi siker), de az együttműködés, a kockázatkerülés, a stabilitásra törekvés, a rövid távú időorientáció és az alacsony innovációs aktivitás is (9-10. o.)

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a nyitott kérdéseket, megoldatlan problémákat veszem sorra.

A természeti környezet tiszteletben tartása több cikk esetében nem, vagy nem elég hangsúlyosan jelenik meg. A természeti környezet figyelembevételének hiánya csak közvetetten, a szűk vagy rövid távú fókuszon keresztül jelenik meg Resick és társainál (2011), ezért érdemes bővebben vizsgálni, miért ennyire kevésbé hangsúlyos a vezetők fejében az ökológia. A természeti környezet, az ökológia Ford és Richardsonnál (1994), Loe és társainál (2000), Hemingway és Maclagannál (2004), valamint Marshnál (2013) sem jelenik meg kiemelten az etikus cselekvés, vezetés, a felelős vállalati

viselkedés részeként. Forsyth (1992) a társadalmi környezet által a gazdasági rendszer elé állított korlátokról ír, amit szükséges lenne kiegészíteni a természeti környezet sebezhetősége, végeessége miatt keletkező korlátok vizsgálatával. Kopfer-Rác és társai (2013) hazai KKV-k szociokulturális tényezőit vizsgáló kutatásához kapcsolódva érdekes lenne megvilágítani, hogy a magyar kisvállalkozások többségének anyagisikerorientáltsága, rövid távú időorientációja mennyire és hogyan egyeztethető össze az ökológiai tudatossághoz szükséges hosszú távú, ökológikus gondolkodásmóddal.

Az etikus döntéshozatal jellemzőinek feltárásához az üzleti döntések hátterében meghúzódó erkölcsi meggyőződések négy típusának (situationist, subjectivist, absolutist, exceptionist) további vizsgálata szükséges, illetve ezek alapján a gazdasági döntések több szempontú, mélyebb megértése (Forsyth, 1992). Ford és Richardson (1994) szerint az etikus döntéshozatalt befolyásoló tényezők empirikus kutatásainak száma alacsony (különösen a végzettség, életkor, foglalkoztatás időtartama, jövedelem nagysága tekintetében), sőt egyes tényezőket nem is vizsgáltak eddig (például családi állapot, gyermekek száma, karriertípus). A demográfiai jellemzők mellett néhány attitűdvizsgálattal (munka- vagy szervezeti elkötelezettség) és a döntési helyzet jellemzőinek (külső szabályozók megléte, gazdasági környezet, iparági versenyképesség), illetve a vállalati kultúrák mélyrétegeiben meghúzódó értékek kutatásával célszerű kiegészíteni a korábbi eredményeket. Hasznos lehet továbbá az egyértelmű terminológia kialakítása (például, mit jelent az etikus viselkedés), illetve a már meglévő modellek további tesztelése is. Loe – Ferrell – Mansfield (2000) azt javasolja, hogy a döntések etikai kérdéseinek vizsgálatát más kutatási területek tényezőire is ki kell terjeszteni (például a marketing orientáció, minőség és teljesítmény); a longitudinális vizsgálatok az időbeli változások nyomon követése, az iparági minták használata pedig a validitás és hasznosíthatóság növelése miatt lennének fontosak. További kutatások tűnnek még nélkülözhetetlenek a döntéshozói szándékok és morális karakter összetevőiről is.

Mansell (2013) következtetései alapján nyitott kérdés, hogy az etikus vállalati politikák gyakorlati kialakítása és működtetése mennyire függ az érintett alkalmazottak morális karakterétől és tapasztalataitól; illetve az érintettek érdekének, jóllétének, boldogságának támogatása gyakorlatban mit jelent. A morális karakterhez kapcsolódva Eberhardt-Toth és Wasieleski (2013) francia pénzügyi szakemberek morális értékítéletét

vizsgálta, és nem a tényleges cselekedeteiket. Ezek között nem egyértelmű az összefüggés, érdemesnek tartják tovább kutatni. Hemingway és Maclagan (2004) annak kiegészítő vizsgálatát javasolja, hogy milyen mértékben járulnak hozzá az egyéni jellemzők (pl. belátás, befolyás) a szervezetek társadalmi felelősségvállalásához, illetve megoldandó módszertani kérdés az is, hogyan lehet az egyéni és vállalati értékeket elválasztani egymástól, valamint empirikus adatokat gyűjteni az egyének, illetve az egyén és vállalat közötti interakciókról.

A térbeli fókuszról illetően Resick és társai (2011) kutatása nem vizsgálta Közép-Kelet-Európát, ezért hazánkban is kutatni lehetne, milyen kulturális összetevői vannak az etikus vezetés felfogásának. Térségünk, hazánk jellemzőinek, viszonyainak kutatásával Eberhardt-Toth – Wasieleski (2013) vizsgálatának hiányosságai is kiegészíthetők lennének.

Elm és Radin (2012) kiindulónak szánt kvalitatív vizsgálatait további értékorientált és profitorientált hazai vállalkozások döntéshozóival is elvégezve, cáfolatot vagy megerősítést nyerhetnénk, hogy az etikai és más típusú döntéshozatal valójában különbözik-e egymástól. Szintén a vizsgált minta nagyságához köthető, és Marsh (2013) tanulmányának általánosíthatóságát korlátozza, viszont számomra visszaigazolást jelent a módszertan kiválasztásához, hogy a vizsgált vezetőket nem reprezentatív, hanem szakértői mintavétellel választották ki.

Bárh-Fehér (2012), Györi (2012) és Szegedi (2012) által nem érintett kérdés, hogyan ítéljük meg az etika, az etikai rendszerek instrumentális használatát. Milton (2010) pedig azt a kérdést hagyja nyitva, hogyan képes a CSR koncepció öszinte értékelköteleződéssé válni. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása témájánál Garriga és Melé (2004) a CSR elméletek négy dimenziójának (instrumentális, politikai, integratív és érték) részletesebb jövőbeli vizsgálatát javasolja, valamint lehetőség szerint a korlátaikat meghaladó új elmélet kidolgozását.

S végül a korábbi tapasztalatok alapján az értékorientáltság jellemzően inkább kisméretű vállalkozásoknál tapasztalható, ezért érdekes lehet összevetni a hazai értékorientált vállalkozások értékelkötelezettségét a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások átlagos szociokulturális beállítódásával (Kopfer-Rác et al., 2013).

Az 5. táblázat a menedzsment szakirodalomban (Academy of Management Journal, Journal of Organizational Change, Journal of Business Venturing, Green Management Journal) megjelent öt kapcsolódó témájú publikáció összehasonlító feldolgozásának eredményét tartalmazza.

5. táblázat: A menedzsment szakirodalom néhány az ökológiai tudatosság, ill. érték témához közel álló tanulmányának feldolgozása

	Agle – Mitchell – Sonnenfeld, 1999	Dixon – Clifford, 2007	Schlange, 2008	Parrish, 2010	Shepherd – Patzelt – Baron, 2013
Kutatási cél(ok)	egy modell empirikus tesztelése a vállalati felső vezetők (CEO) hogyan jelenítik meg értékeiket a cégükben, és az értékek hogyan öltenek testet az érintettek kiemelésében és a vállalat társadalmi teljesítményében a felső vezetők észleléseinek (amelyek az értékek által befolyásoltak) a tanulmányozása	a kutatás kiterjesztése a társadalmi és ökológiai vállalkozás felé; hogyan képesek az ökovállalkozók gazdaságilag életképes vállalkozást működtetni, miközben megőrzik alapvető környezeti és társadalmi értékeiket; és vajon a szilárd üzleti gyakorlat hitelesen összeegyeztethető-e az idealizmussal és a környezeti jó gyakorlattal	feltárni hogyan fogják fel a fenntarthatóság által irányított vállalkozók az üzleti környezetüket, különösen az érintetti kapcsolataikat és hogyan azonosítják azokat a vállalkozás alakulásának korai fázisában megérteni, hogy ha a vállalkozók nem gazdasági értékeket is követnek (gazdasági értékek helyett vagy mellett), máshogy gondolkodnak-e kontextusról	feltárni, hogy a fenntarthatóság által vezérelt vállalkozók (FVV) hogyan tudják összeegyeztetni a fenntarthatóság által vezérelt értékeiket, motivációikat a versenyipiaci környezetben túlélni és gyarapodni szándékozó vállalat szervezeti követelményeivel	hozzájárulni a morális önfelmentésről (moral disengagement) és fő üzleti környezetbeli hatásairól szóló tudáshoz, megvizsgálva egy speciális, hosszabb időtartam alatt kutatható kontextusban
Fő koncepciók	stakeholder elmélet szociális kognitív elmélet erőforrásfüggőség elmélet szervezetelmélet (intézményi és populáció ökológia elmélet) a vállalat magatartási elmélete stakeholder tulajdonságok: hatalom, legitimitás, sürgősség, kiemeltség felső vezetői értékek vállalati teljesítmény elvek, folyamatok, teljesítmény logika	vállalkozóiség környezetvédelem társadalmi és zöld vállalkozás ökovállalkozók vállalatok társadalmi felelősségvállalása üzleti modell fenntartható fejlődés Egyesült Királyság vállalkozói szervezet szimbiotikus kapcsolat egy sor szervezettel, közösségi partnerrel és a kormánnyal	vállalkozói szellem gazdaságilag, társadalmilag, ökológiailag és fenntarthatóság által vezérelt vállalkozás triple-bottom-line start-upok fenntarthatóság érintett menedzsment megismerés (cognition) lehetőség társadalmi hálózatok vállalkozói kognitív elmélet a társadalmi konstruktivizmuson alapuló vizsgálat interpretatív folyamata	fenntartható fejlődés vállalkozás szervezeti tervezés generatív szabályok folyamatos érvelés (perpetual reasoning) kritikai realista nézőpont megalapozott elméleti megközelítés	természeti környezet morális önszabályozás elmélet (társadalmi kognitív elmélet) morális önfelmentés fenntartható vállalkozás személyes értékek és ügynökség a morális értékek szerepe a fenntarthatóságban lehetőség elemzés döntéshozatal

	Agle – Mitchell – Sonnenfeld, 1999	Dixon – Clifford, 2007	Schlange, 2008	Parrish, 2010	Shepherd – Patzelt – Baron, 2013
Kutatási kérdések	Valóban létezik-e a feltételezett összefüggés a felső vezetők stakeholder tulajdonságokra vonatkozó észlelései (hatalom, legitimitás, sürgősség) az érintettek kiemelésé, a vállalati teljesítmény és a vezetők értékei között?	Mi a vállalat stratégiája, és hogyan alakították ki? Hogyan teljesíti a szervezet a felé irányuló etikai elvárásokat? Hogyan marad gazdaságilag működőképese? Milyen fő kihívásokkal szembesül?	A fenntarthatóság által vezérelt vállalkozók átfogóbb érintettcsoportot tartanak-e relevánsnak, mik ezen érintettek fő jellemzői?	A szervezésnek milyen generatív szabályait használják racionálisan és intuitíven azok a vállalkozók, akik sikeresen hozták létre fenntarthatóság által vezérelt vállalatot?	Milyen körülmények befolyásolják a morális önfelmentés környezeti értékekkel rendelkező vállalkozók arra irányuló döntéseiben betöltött szerepét, hogy értékeikkel összeegyeztethetetlen üzleti lehetőségeket valósítsanak meg (például természeti környezetre (Föld, biológiai sokféleség, ökoszisztémák) káros fejlesztési lehetőségek)?
Módszerek	egyedi adatbázis az érintettek tulajdonságairól, kiemeltségéről, vezetői értékekről és a teljesítményről a hipotézisek tesztelésére	feltáró jellegű megközelítés a fenomenológiai kutatási paradigmában induktív megközelítés	feltáró kutatási stratégiára van szükség a megbízható kutatástervezés kialakításának nehézségei, akadályai expliciten meghatározottak pilot kutatás lefolyt az elméleti alapok illusztrálására és néhány módszertani kérdés tisztázására	a sajátos tervezési folyamatokat vizsgáló empirikus terepkutatások 4 különböző iparágban és régióban található FVV esetének összehasonlítására longitudinális retrospektív kutatás	lineáris hierarchikus modell 83 vállalkozásalapító 1264 értékeléséből származó adatokkal metrikus conjoint kísérletek belső én manipulációs tervezés kísérlet utáni kérdőívek másodlagos adatok
Többé / kevésbé strukturált	elsősorban strukturált kvantitatív módszer (kérdőívek) a mértékek finomítása strukturálatlan kvalitatív módszerekkel (megbeszélések, egyeztetések)	félig strukturált interjúk	nincs explicit információ arról, milyen interjúk készüljenek a pilot kutatás után	félig strukturált interjúk	strukturált kvantitatív módszertan
Kutatási kapcsolatok	két postai és egy telefonos emlékeztetővel 650 felső vezetőknek kiküldött kérdőív nincs további információ a kapcsolatokról, a mértékek finomításáról	a terepkutatást végző önkéntes a Green-Works-nél, két hónapig nagyon magas szintű hozzáférés a szervezethez	nincs explicit információ arról, hogyan vették fel a kapcsolatot a pilot tanulmány résztvevőivel	félig strukturált interjúk több érintettel, elsősorban vállalkozókkal, felső vezetőkkel, igazgatókkal nincs további információ arról, hogyan alakították ki, áptolták a kapcsolatokat	a résztvevőket (németországi üzleti inkubátorokban létrehozott új vállalkozások alapítói) telefonon keresték meg 4 hónapon keresztül önkéntes részvétel, e-mailes és online kutatási eszköz, kis ajándék a feladatok teljesítése után

	Agle – Mitchell – Sonnenfeld, 1999	Dixon – Clifford, 2007	Schlange, 2008	Parrish, 2010	Shepherd – Patzelt – Baron, 2013
Kiválasztás, mintavétel	a cégeket a Kinder, Lydenberg, Domini, and Company adatbázisból választják (1996-1997-es adatok a S&P 500 és 150 más nagy USA cégről) a 650-es mintából 59-et törölni kellett, mert már nem a korábbi személy volt a vezető, vagy megszűnt a vállalat, további 3-at az újratestelési hiba elkerülése miatt (azokat egy korábbi pilotban már tesztelték) 80 felső vezető, 13,6 %-os válaszadási arány	nincs explicit információ hogyan lett a szervezet kiválaszt	nincs információ arról, hogyan választották ki a kezdő pilot kutatás résztvevőit	a sikeres FVV-k beazonosításának és elérésének dupla kihívása egy bizonyos számú eset kontextuális összetettségének vizsgálata az esetek közötti összehasonlításhoz meghatározott kritériumok kiválasztása a kontextuális feltételek maximális eltérését célozzák -> konceptuálisan irányított sorrendi mintavételezés => az esetkiválasztás három kritériumhalmaza: a vállalatok osztálya, teljesítmény, eltérő működési kontextusok	597-ből 534 új vállalkozás független alapítók üzleti inkubátorokban (26 inkubátor 3 államban a másodszerzőhöz közel) a nem a kezdeti alapító által vezetett leányvállalatok kizárva
Adatgyűjtés	az elsődleges adatok 1997 végéről és 1998 elejéről, kérdőívvezéssel másodlagos adatok a vállalat 1996-os és 1997-es pénzügyi és társadalmi teljesítményéről a Compustat adatai és a KLD social index alapján az alacsony válaszadási arány gyenge statisztikai erőt eredményez	egyetlen esettanulmány a Green-Works-nél adatgyűjtési triangulációval (félleg strukturált interjúk, mikroetnográfia, résztvevő megfigyelés, terepi jegyzetek a megfigyelésről, reflektióról, viszonylag korlátozott dokumentumelemzés kvalitatív felmérés a vállalati donorok cég iránti attitűdjeiről (névtelen, kevésbé valószínű, hogy a Green-Works felé torzítana) kódolt feljegyzések elhelyezése az adatkijelző adatbázisban	elsődleges adatok egy esettanulmányból összekapcsolva egy mélyinterjúval	több mint 40 órányi félleg strukturált interjú 60 elsődleges dokumentum (belső tervek, feljegyzések, emlékeztetők, 1600 oldalnál több külső kommunikáció) 15 másodlagos dokumentum, más kutatók, újságírók által publikálva, helyszíni látogatások digitális fotói 38-ból 31 személyes interjú telefonos emlékeztetővel interjúk hangrögzítéssel, teljes átírással	350 alapító megkeresése, 93 válasz, 26,6 %-os válaszadási arány
Adatelemzés	a részletesen megadott tényezők tanulmányozása a mértékek finomítása egy korábbi kutatás eredményei, kollégákkal folytatott megbeszélések, konferencia előadások, és több felső vezetővel való konzultáció alapján többféle statisztikai teszt (átlagok, szórások, korrelációk (Pearson), regresszióelemzés, matematikai döntési struktúrák egyszerűsített módszerei	mikroetnográfia és dokumentumelemzés a különböző forrásokból származó adatok összekapcsolása a kutatási kérdésekhez történő kódolással, hogy az eredeti célokkal egyezzenek adat kódolás az átíráskor, azután egy mátrixban különböző kritériumok szerinti klaszterezés adott "tudatfolyam" félretétele egy hétig, hogy később ellenőrizték	az eset egy első tesztje az elméletnek, nincs explicit információ az elemzésről	a résztvevők tudásáról, tetteiről, gondolatairól, érzéseiről készült interjúk kezdeti adatredukció és leírás, eset narratívák, (kapcsolódások), tematikus kódolás (kategóriák) a tevékenységek holisztikus újraleírása, a konstruktív elemekre történő redukció eseten belüli és esetközi összehasonlító elemzés	a nem válaszolók torzítását tesztelték változóelemzés (ANOVA)

Forrás: saját szerkesztés

2.4.4. Vállalkozások értékei, értékorientációja

Mason (2002) hangsúlyozza, hogy a szervezetek, vállalkozások kutatása során különösen fontos tisztázni, mit vizsgálók pontosan, mit tekintek vállalkozásnak, annak értékeinek, illetve, hogy ki nyilatkozik ezekről. French (1979) szerint maguk a vállalatok rendelkeznek morális személyiséggel, Goodpaster (1990) pedig a környezeti lelkiismeretük létezésére hívja fel a figyelmet.

Jelen doktori kutatás során a vállalkozások értékeit, értékorientációit a vállalkozások hivatalos képviselőivel folytatott személyes interjúk során feltárt értékekkel azonosítom, azaz az interjúalanyok válaszai alapján határozom meg. E módszer alkalmasságának alátámasztására a kutatási téma korábbi vizsgálatainak eredményei (Kaldschmidt, 2011; Zsolnai – Győri, 2011; Győri – Ócsai, 2014), illetve a szakirodalom több forrása (Meglino – Ravlin, 1998; Grojean et al., 2004; Hemingway – MacLagan, 2004; Hemingway, 2005) szolgál, amelyek megerősítik, hogy a vállalkozások értékeire az alapítók, tulajdonosok, vezetők személyes értékei döntő befolyással bírnak. Mindazonáltal a jövőbeli kutatási irányok között a téma fókuszának szélesítéseként érdekes lehet a vállalkozások értékeit, értékorientációját a tulajdonosok, vezetők mellett más szervezeti szereplők értékeinek vizsgálatával kiegészíteni.

3. EMPIRIKUS KUTATÁS

Ez a fejezet a doktori értekezés empirikus kutatási részét mutatja be. A kutatási kérdések és a kutatási módszertan után a kutatási eredményeket ismerteti, majd kitér a jövőbeli kutatási irányokra, illetve a kutatás hasznosíthatóságára is.

3.1. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Robert Allinson, az ókori görög és kínai filozófusok, Platón, Arisztotelész, és Konfuciusz alapján megállapítja, hogy az emberi lét lényege az alkotás, a teremtés, azaz – közgazdaságtani szóhasználattal – a termelés, és nem a fogyasztás. A termelés azonban nem csak az anyagi javakra, hanem a magasabb rendű értékek létrehozására is vonatkozik (Allinson, 2009, 2011).

Mindezek fényében hogyan viszonyuljunk a ma uralkodó fogyasztói társadalomhoz, az általa közvetített „értékekhez”, illetve az ezeket „kiszolgáló” növekedésorientált gazdasághoz és profit-orientált vállalkozásokhoz? Elérhetjük-e a materialista gazdasági modell alapján az általános emberi jólétet és az ökológiai fenntarthatóságot, amelyben megvalósíthatjuk az emberi léthez méltó céljainkat? A materialista, mainstream gazdasági és üzleti modellekkel aligha lehetséges ez, sőt az erre való törekvésünk közepette szinte teljesen tönkretettük a bioszférát (Magnuson, 2010; Pataki – Takács-Sánta, 2005; Zsolnai, 2001).

Mit tehetünk, hogy ne pusztítsuk tovább a Földet? El kell jutnunk oda, hogy a gazdaság ne öncélúan, hanem az emberek szolgálatában működjön, járuljon hozzá valódi, a társadalom számára pozitív értékek létrehozásához, illetve a negatív tényezők csökkentéséhez, felszámolásához, miközben a pénzügyi nyereség és a növekedés nem célként, hanem eszközként jelentkezik (Allinson, 2009). Emellett „a lét megőrzéséhez

ökológiailag érzékeny gazdálkodásra van szükség, amely elismeri a természeti létezők integritását és létezésük értelmét.” Ez azonban „csakis ökológiai fordulat által képzelhető el, amely révén az ember megbékél önmagával és újra szövetséget köt a természettel” (Zsolnai, 2001). A szükséges ökológiai fordulathoz az járulhat hozzá, ha a modern ember eltorzult, a fenntarthatósággal összeegyeztethetetlen hozzáállását és viselkedését az egységet, a könnyөрületességet, az önfegyelmző attitűdöt képviselő spirituális értékorientáció váltja fel (Lázár, 2011).

Az ökológia-orientált magyar vállalkozásokat vizsgáló 2011-es kutatás során azt tapasztaltuk, hogy létezik pozitív kapcsolat az értékorientáció és a gazdaságilag sikeres, de a környezetet mégis kiemelt figyelemmel kezelő vállalati működés között (Győri – Ócsai, 2014). A doktori értekezés ezen a vonalon tovább haladva, az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációját vizsgálja. A munka-definíció szerint olyan vállalkozások tekinthetők ökológiailag tudatosnak, amelyek képesek az uralkodó materialista gazdasági rendszerhez képest alternatív módon működni, és az ökológiai aspektusokat helyezik működésük középpontjába. A doktori értekezés bemutatja az ökológiai tudatosság és az értékorientáció hazai és nemzetközi elméleti szakirodalmát, majd az empirikus kutatási részben megvizsgálja a mintába választott ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációját, üzleti modelljét, célfüggvényét és sikerkritériumait.

A doktori értekezésben a személyes, gyakorlati és intellektuális kutatási céljaim alapján a Bevezetésben már összefoglalt kutatási kérdések a következők:

- (1) Melyek az ökológiailag tudatos vállalkozás és gazdaság koncepciói? Mik az egyes koncepciók fő jellemzői, és egymáshoz való kapcsolódási pontjaik?
- (2) Milyen értékorientációval rendelkeznek a vizsgált ökológiailag tudatos magyar vállalkozások?
- (3) Milyen üzleti modelleket használnak a vizsgált vállalkozások?
- (4) Mi az alapvető célja, létértelme (raison d'être) a vizsgált vállalkozások működésének?
- (5) Mi a vizsgált vállalkozások sikerdefiníciója?

3.2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A kutatási téma bevezetése, a szakirodalomban található elméleti háttér áttekintése és a kutatási kérdések megfogalmazása után ez az alfejezet az empirikus kutatás módszertanát mutatja be.

Az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációja kutatásának jelenlegi fázisában nem az eredmények általánosíthatósága a fő cél, hanem a kiválasztott esetek mélyebb megismerése, az alkotóelemek és kapcsolatok feltárása. A vizsgált vállalkozások jellegzetességeit, a működésüket befolyásoló tényezőit kutatom, elsősorban konstruktivista ismeretelméleti beállítódással és kevésbé strukturált kvalitatív kutatási módszertan alkalmazásával (Miles et al., 2014; Cassell – Symon, 2004).

Creswell (2007) alapján a kvalitatív kutatások tervezési folyamatát célszerű a kutató előfeltevéseinek tisztázásával indítani. A kvalitatív kutatásokra ontológiailag, episztemológiailag, axiológiailag, retorikailag és módszertanilag a következő előfeltevések jellemzők. (1) Lételméletileg: a valóságot szubjektívnek, a kutatásban résztvevők által meghatározottan többféleképpen tekintik. A kutatók ezért ehhez illeszkedve idézeteket, a kutatás alanyainak saját szavait, kifejezéseit használják bizonyítékokként állításaik alátámasztására. (2) Ismeretelméletileg: a kutató és a kutatás tárgya közötti távolság csökkentésére törekednek; azaz a kutató együttműködik, időt tölt a kutatás résztvevőivel, igyekszik az adott terület „bennfentesévé” válni. (3) Értékelméletileg: a kutató elismeri, hogy a kutatást különböző értékek befolyásolják, ezért nyíltan feltárja és kinyilvánítja azokat a saját és a résztvevők interpretációinak összevetésekor. (4) Retorikailag: a kvalitatív kutatás nyelve inkább informális, személyes hangvételű, a kutató elsősorban minőségi kifejezéseket használ, definíciókat pedig csak korlátozott mértékben; narratívái közérthetőek, tetszetős stílusúak, gyakran alkalmaz bennük egyes szám első személyben írt mondatokat. (5) Módszertanilag: a kutatás induktív logikát követ, a kutatás tárgyát összefüggéseiben vizsgálja, a kutatástervezés rugalmasan alakulhat az előzetes eredmények ismeretében. A kutató a részletekkel, a sajátosságokkal foglalkozik az általános megállapítások előtt; az

összefüggésekre kellő hangsúlyt helyez, a tapasztalatok alapján folyamatosan felülvizsgálja a kérdéseket.

A kvalitatív kutatásoknak nincs általánosan elfogadott meghatározott felépítése, hiszen az a kutatás jellemzőitől függően más és más lehet, illetve a kutatás folyamán a megszülető tapasztalatok függvényében folyamatosan változhat. A módszertani írások javaslatait szintetizálva a doktori értekezés témájához illeszkedve a kutatás módszertani lépései a következők: a kutatás ismeretelméleti háttérének bemutatása, a megfigyelési egységek azonosítása, a mintavételi eljárás és a vizsgált populáció meghatározása, az adatgyűjtés és rögzítés, az adatelemzés, az elemzés megbízhatóságának, érvényességének vizsgálata, etikai szempontok áttekintése, és az eredményalkotás (Mason, 2002; Krippendorff, 2004; Creswell, 2007; Babbie, 2008; Maxwell, 2013; Miles et al., 2014).

3.2.1. A kutatás ismeretelméleti háttere

A kutatás a Bevezetésben már összefoglaltak szerint ismeretelméleti szempontból konstruktivista: a doktori értekezésben elfogadom a konstruktivista tudományfilozófiában gyökerező tudományos megközelítések alapvetéseit. Ezek többek között a külső, objektív, az emberi tevékenységektől, tudástól független világ és társadalmi valóság, illetve az értéksemleges tudományos módszer létezésének a megkérdőjelezése. E megközelítés szerint mind a laikus, mind a tudományos tudás létrehozásának a célja az adott kontextusban a világ sajátos rendszer- és nyelvszociológiai szabályoknak megfelelő hasznos, a lényegét pontosan tükröző, összefüggő, stabil és jelentésteljes bemutatása (Maréchal, 2010). Az egyének az őket körülvevő világ megértésére törekedve a különböző dolgokra vonatkozó tapasztalataikból hoznak létre szubjektív jelentéseket. Ez a kutatóra is igaz, aki elfogadja és keresi a nézőpontok sokrétűségét, az elméletet a társadalmi kölcsönhatások során, történelmi és kulturális normák által meghatározva létrejövő szubjektív jelentéstartalmakból építi fel, és határozza meg a jelentések mintázatát. A kutató felismeri, hogy saját filozófiai feltételezései, világlátása, értékei, hiedelmei, tapasztalatai is befolyásolják a feltárt jelentéstartalmak értelmezését, ezért az előbbieket egyértelművé tétele, kinyilvánítása mellett interpretálja a kutatás eredményeit (Creswell, 2007).

3.2.2. Megfigyelési egységek és mintavétel

A mintavétel és kiválasztás átfogó értelemben olyan alapelvek és eljárások összessége, amelyek segítségével beazonosítjuk, kiválasztjuk és elérjük az elemzési módszereinkhez szükséges adatokat előállító releváns adatforrásokat (Mason, 2002). Patton (2002) szerint a kvantitatív és a kvalitatív kutatások közötti különbözőség a mintavételi eljárásaik háttérében meghúzódó eltérő logikával ragadható meg leginkább. A kvalitatív kutatások jellemzően viszonylag kis méretű – akár mindössze egyetlen elemből álló –, célirányosan kiválasztott, részletekbe menően tanulmányozott mintával (purposeful sampling) dolgoznak, míg a kvantitatív kutatások véletlenszerűen kiválasztott, statisztikai valószínűségi mintát használnak. A különbség a két kutatási stratégia más-más alapcéljából adódik: a kvantitatív kutatások az alapsokaságra jellemző tulajdonságokkal rendelkező reprezentatív minták segítségével a kiválasztási hibák minimalizálására és általánosítható megállapítások megfogalmazására; a kvalitatív kutatások viszont a leginkább információgazdag esetek mélyreható feltárására és bemutatására törekednek.

A kvalitatív kutatások során számos mintavételi stratégia alkalmazható, amelyek használatára vonatkozóan nincs pontos előírás, mindig az adott vizsgálat jellemzői döntik el, mely megközelítés vagy megközelítések kerülnek előtérbe. Hunyadi és munkatársai (1997) a véletlen kiválasztáson alapuló reprezentatív mintavétel mellett ötféle nem-véletlen mintavételi eljárást határoznak meg: szisztematikus; kvótás; koncentrált; hólabda; valamint az önkényes (szubjektív vagy szakértői) kiválasztást. Babbie (2008) négyféle nem véletlen alapú módszert különböztet meg: rendelkezésre álló alanyok vizsgálata (például felmérés járókelők megkérdezésével); célirányos vagy szakértői mintavétel (purposeful, judgmental); hólabda módszer; illetve a kvóta szerinti kiválasztás. Patton (2002), illetve Miles és szerzőtársai (2014) részletesebb jellemzése alapján összegezve a mintavételi stratégiák a következők lehetnek: kirívó (extreme) vagy deviáns; információban gazdag (intensity); maximálisan eltérő (maximum variation); homogén; jellemző (typical); kritikus esetek kiválasztása; hólabda vagy láncmódszer; kritérium; elmélet-alapú, megerősítő/cáfoló; rétegzetten célzott (stratified purposeful); opportunist/felbukkanó (emergent); célzott és véletlenszerű (purposeful random); politikailag fontos; valamint a kényelmes esetek kiválasztása; illetve a kombinált vagy kevert módszer.

A kvalitatív kutatások során a minta nagyságára vonatkozóan szintén nincsenek általános szabályok. Attól függően változhat, hogy pontosan mire törekszik a kutató, mik a kutatás célkitűzései, mi a kutatás tétje, mely eredmények tekinthetők hasznosnak, hitelesnek, illetve a rendelkezésre álló idő és erőforrások mit tesznek lehetővé (Kvale, 1994; Patton, 2002). A mintára vonatkozó döntéseket Maxwell (2013) szerint is a kutatási célok, továbbá az elméleti keretek, a kutatás alanyainak elérhetősége, az adatgyűjtés és adatelemzése megvalósíthatósága, illetve az érvényességi kérdések függvényében szükséges meghozni; és azok a kutatás előrehaladása során a kutatás tárgyáról megszerzett bővülő tudás alapján módosulhatnak. A kutatás mélysége és kiterjedtsége között átváltás van: alacsonyabb elemszámú minta megfelelő lehet az információban gazdag megfigyelési egységeknél; a több esetre kiterjedő kevésbé mély vizsgálat egy jelenség felderítésére, a változatosság és az eltérések nyomon követésére alkalmas (Patton, 2002). Mason (2002) szerint a kvalitatív kutatásoknál gyakran használt célirányos vagy szakértői mintavételnél a minta nagyságának meghatározásakor nem a teljes sokaságot statisztikailag megfelelő módon jellemezni képes reprezentativitás elérése, illetve az ehhez szükséges elegendően nagy számú mintaelem kiválasztása a fő cél. Sokkal inkább a kutatási célokhoz illeszkedő, a vizsgált jelenség mélyebb megértését, a kutatási kérdések részletes és megalapozott megválaszolását lehetővé tevő minta kialakítására kell törekedni. Ez természetesen nem zárja ki, hogy a minta mérete nagy legyen, mindössze a háttérben meghúzódó logika tér el a statisztikai mintavételekhez képest. Mindazonáltal a kvalitatív minták általában kis méretűek, elsősorban az elméleti megfontolások, valamint az idő- és költségkorlátok, az adatforrásokhoz való hozzáférés jelentette gyakorlati okok miatt (Mason, 2002; Miles et al., 2014).

A doktori értekezés az ökológiailag tudatos magyar vállalkozások alapsokaságára fókuszál, amiből az egyes vállalkozások, illetve azok hivatalos képviselői (tulajdonosai, vezetői) a megfigyelési egységek. A vizsgált populációt – a téma speciális tudást megkövetelő jellemzői (progresszív, értékorientált, ökológiai értékek iránt elkötelezett magyar gazdálkodó szervezetek csoportjának beható ismerete) miatt – szakértői, célirányos mintavétel (Hunyadi et al., 1997; Babbie, 2008) segítségével alakítottam ki. A mintát öt a témában jártas magyar kutatóval és gyakorlati

szakemberrel² folytatott személyes, illetve e-mailes egyeztetés alapján állítottam össze (tizenöt főt kerestem meg, de közülük csak az említett öt tudott érdemi segítséget adni). A szakértőkkel folytatott egyeztetések eredményeiből első lépésként egy bővebb 33 elemű listát állítottam össze; az 1. Függelékben található a kijelölt vállalkozások listája néhány jellemző adatukkal. A bővebb listából az empirikus kutatás idő- és anyagi keretén belül, illetve a megkeresett vállalkozások képviselői (tulajdonosai, vezetői) rendelkezésre állása alapján végül 14 vállalkozást tudtam részletesen megvizsgálni; ez a kutatás mintája. A mintába került vállalkozások képviselői 12 esetben a vállalkozás tulajdonosai és vezetői is egyben, 2 vállalkozásnál pedig felső vezetők.

A 33 elemű listából 22 vállalkozással tudtam felvenni a kapcsolatot, amelyek közül 8 a vállalkozások képviselőinek (tulajdonosok, vezetők) elfoglaltsága miatt nem tudott részt venni a kutatásban. A fennmaradó 11 vállalkozással az empirikus kutatásra rendelkezésre álló időkeret végeessége miatt nem tudtam felvenni a kapcsolatot, ezeket tartalékként vagy jövőbeli kutatások alanyaiként jelöltem meg. E 11 vállalkozásra azért esett a választásom, mert közülük 7 szerepelt már a Gazdaságtudományi Központ korábbi kutatásaiban, és most az eddig nem vizsgált vállalkozásoknak adtam prioritást; valamint 1-1 vállalkozás olyan szektorban működik, amelyben már rendelkezésre állt a szektoron belüli összehasonlításhoz szükséges 2 eset (élelmiszeripar), vagy ellenkezőleg: nem volt lehetséges az adott szektort lefedni a többi alany rendelkezésre nem állása miatt (környezetipar). Az utolsó 2 vállalkozás a tanácsadó szektorban működik, amely jelen kutatásban az inkább a termelő szektoroknak adott elsőbbség és a kapacitáskorlát miatt maradt ki végül a mintából. A mintába került vállalkozások listáját és fő adatait a 6. táblázat tartalmazza.

² Az öt kutató, gyakorlati szakember neve (intézménye): Csepku Ádám (szabadúszó környezetvédő), Papp József (Budapesti Corvinus Egyetem), Takács-Sánta András (Eötvös Loránd Tudományegyetem), Tóth Gergely (Pannon Egyetem, KÖVET Egyesület), Zsolnai László (BCE)

6. táblázat: Az empirikus kutatás mintáját alkotó ökológiailag tudatos magyar vállalkozások listája és néhány fő jellemzője

Sor-szám	Szektor	Név	Székhely	Alapítás	Árbevétel (eFt, 2017.12.31./ *=2016.12.31.)	Létszám (fő, 2018. 08. hó)
1.	Energia	ALTEO Energiaszolgáltató Nyrt.	Budapest	2008	18 389 000	220
2.	Élelmiszer, mezőgazdaság, ökofarmok	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet Kft.	Abaújszántó	1991	6 395	1
3.		Pipacs Pékség Kft.	Budapest	2014	7 077	8
4.		Pannonhalmi Apátsági Pincészet Kft.	Pannonhalma	2002	463 408	26
5.	Egészség-megőrzés	Béres Gyógyszergyár Zrt.	Budapest	1993	11 135 215	442
6.		Bio-Drog-Berta Kft.	Kalocsa	1995	148 934	4
7.	Közlekedés, szállítás	Hajtás Pajtás Kft.	Pilisszentlászló	1999	330 706	68
8.	Építőipar	Kör Építész Stúdió Kft.	Budapest	1989	9 849	1
9.		Skanska Magyarország Kft.	Budapest	1997	* 914 685	28
10.	Kereskedelem	Nekedterem Magyarország Kft.	Budapest	2012	52 838	3
11.		Zöldbolt (Zelenák Adrián e.v.)	Veszprém	2007	* 233 000	11
12.	Ruházat, design	Réthy Fashion Kft.	Szigetszentmiklós	2012	5 782	5
13.		NES Shoes (Erlin Galéria Nonprofit Kft.)	Budapest	2009	1 798	2
14.	Pénzüintézet	MagNet Bank Zrt.	Budapest	1995	5 790 000	225

Forrás: saját szerkesztés az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs, az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat (<https://www.e-cegjegyzek.hu/>), valamint a Creditreform Szolgáltató és Tanácsadó Kft. (<http://www.ceginformacio.hu/>) ingyenes online céginformációs szolgáltatása, illetve a vállalkozásokkal folytatott félig strukturált interjúk alapján

A mintába került vállalkozások kiválasztása során a korábban említett mintavételi stratégiák (Patton, 2002; Miles et al., 2014) közül a következőket alkalmaztam: (1) információban gazdag esetek: a szakértők körében az ökológiai tudatosságukról jól ismert magyar vállalkozásokat kerestem, hogy az általam vizsgált jelenség, az ökológiai tudatosság vállalkozásokban való érvényesülését részletekbe menően elemezhessem. (2) Maximálisan eltérő esetek: a kiválasztott 14 vállalkozás a magyar gazdaság nyolc meghatározó szektorában (energiaipar; mezőgazdaság, élelmiszertermelés; egészségmegőrzési készítmények; közlekedés, szállítás; építőipar; kereskedelem; ruhaipar, design; pénzüintézet) tevékenykedik. Igyekeztem a tevékenységbeli különbözőségeik mellett a cégforma (a kiválasztott 14 vállalkozásból 1 nyilvánosan működő részvénytársaság., 2 zártkörűen működő részvénytársaság., 9

korlátolt felelősségű társaság., 1 nonprofit kft. és 1 egyéni vállalkozás), földrajzi elhelyezkedés (8 budapesti és 6 vidéki székhelyű vállalkozás), az alapítás éve szerinti (1 vállalkozás 5 évnél fiatalabb, 4 vállalkozás 5-10 év közötti, 3 vállalkozás 10-20 év közötti, 6 vállalkozás 20-30 év közötti), és a méretbeli (az Európai Bizottság 2003/361/EK ajánlása alapján 3 vállalkozás minősül nagyvállalatnak, 1 közép-, 3 kis-, illetve 7 mikrovállalkozásnak) eltéréseket is maximalizálni, hogy minél változatosabb háttérű esetekben lehessen megvizsgálni az ökológiai tudatosság jellemzőit. A tulajdonlás tekintetében már kevésbé nagy a szóródás: 11 vállalkozásnak magyar magánszemélyek, 1 vállalkozásnak magyar egyház és bank, 1 vállalkozásnak külföldi vállalat a tulajdonosa, 1 pedig a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett. A mintába választott vállalkozások fő jellemzőinek összesítését a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: A mintabeli vállalkozások fő jellemzőinek összesítése

Jellemző	Összesítés							
	1 energia	3 élelmiszer	2 egészség	1 közlekedés	2 építőipar	2 kereskedelem	2 design	1 pénzügy
Cégforma	1 nyrt.		2 zrt.		9 kft.		1 nonprofit kft. 1 egyéni vállalkozás	
Székhely	8 budapesti				6 vidéki			
Alapítás éve	6-nál 1989-1998 között		4-nél 1999-2008 között		3-nál 2009-2013		1-nél 2014-2018 között	
Méret	3 nagyvállalat		1 középvállalkozás		3 kisvállalkozás		7 mikrovállalkozás	
Tulajdonos	11-nél magyar magánszemélyek		1-nél magyar egyház és bank		1-nél külföldi vállalati		1 tőzsdén jegyzett	

Forrás: saját szerkesztés

A mintavételi stratégiák közül a (3) homogenitásra törekvés és a (4) kritérium szempont is megjelent, hiszen a kiválasztott vállalkozások mind ismertek az ökológiai tudatosságukról, ami a kiválasztásukat megalapozta; ugyanakkor (5) megerősítő esetekként is szolgáltak, mert mindegyik valamilyen szempontból élenjáró az ökológiailag tudatos működés terén. Kiemelhető még a (6) rétegzett célzottság stratégiája, azaz egy-egy szektorból két-két vállalkozást is igyekeztem kiválasztani, hogy szektoron belüli összehasonlításuk további szemponttal bővíthesse az elemzés mélységét. Végül a (7) politikai fontosság is a megfontolás tárgyát képezte, mert több kiválasztott vállalkozás a nemzetgazdaság számára is meghatározó jelentőségű

szektorban működik, így a kutatás különböző döntéshozók érdeklődésére is számot tarthat; növelve ezzel a kutatási eredmények hasznosulásának esélyeit.

3.2.3. Adatgyűjtés, adatrögzítés

Babbie (2008) szerint a kutatástervezésből, mintakiválasztásból, megfigyelésből és adatfeldolgozásból álló adatgyűjtés a társadalomtudományok egyik fő szempontja az elmélet és az adatelemzés mellett. Patton (2002) az adatgyűjtés és a terepmunka kialakítása során több stratégiai jellemző figyelembevételét javasolja. (1) A kutató kvalitatív adatokkal dolgozik, amelyek lehetnek alapos, sűrű leírásokat tartalmazó megfigyelések; mélyreható vizsgálódások; a kutatás alanyainak személyes nézőpontjairól, tapasztalatairól szóló közvetlenül tőlük származó idézeteket tartalmazó interjúk; esettanulmányok; részletes dokumentum áttekintések. (2) A kutató közvetlen kapcsolatot alakít ki a kutatás alanyaival, közel kerül a kutatás tárgyához; a kutató személyes tapasztalatai és intuíciói fontos részei a kutatásnak, és meghatározóak a vizsgált jelenség megértéséhez. (3) Az interjúk során a nyitottságot, szenzitivitást, tiszteletet, tudatosságot és fogékonyságot sugárzó empatikus hozzáállás segíti a kutatás alanyainak tudásán, tapasztalatain keresztül közvetett megértést; a megfigyelések során teljes jelenlét (éberség, odafigyelés) szükséges. (4) Gondos figyelmet kell fordítani a folyamatokra, a rendszerek és helyzetek dinamikájára; a változás minden kutatásnál (akár egyén; szervezet, közösség vagy kultúra áll a vizsgálat középpontjában) folyamatos lehet.

Mason (2002) kiemeli, hogy érdemes különbséget tenni az adatforrások és az azokból adatokat létrehozó módszerek között. A kvalitatív kutatók ugyanis elsősorban nem azt feltételezik, hogy az adatok a külvilágban, az ő interpretációjuktól függetlenül már létező és begyűjtésre váró adott tudáshalmazok. Sokkal inkább adatok generálásáról lehet beszélni, amely során a kutató ismeretelméleti beállítódásától függően a kutatási alapelveken és módszereken keresztül aktívan részt vesz a világról való tudás létrehozásában. Mindezek alapján számos egymást átfedő, egymáshoz szorosan kapcsolódó adatforrás kategóriát lehet felállítani az emberektől (egyének, csoportok, közösségek) kezdve a szervezeteken (intézményeken), szövegeken (nyilvános, bizalmas), helyzeteken, tárgyakon, szellemi termékeken át az eseményekig,

történekeig. Az adatgenerálásra szolgáló legfőbb módszereknek pedig a kvalitatív interjúk (például nem strukturált interjúk nyitott kérdésekkel, félig strukturált; egyéni vagy fókuszcsoporthoz; személyes, telefonos, e-mailes interjúk), a megfigyelések (résztevő, nem résztvevő vagy kombinált), valamint a dokumentumok (nyilvános, bizalmas) és audiovizuális adatok (többek között fényképek, filmek, videók, televíziós felvételek, grafikák, szobrok, rajzok, képek, vizuális műalkotások, illetve a stílus, térszervezés, diagramok, kognitív térképek) feldolgozása tekinthető. E módszerek határai sokszor szintén elmosódnak, illetve jellemző az együttes alkalmazásuk (Mason, 2002; Cassell – Symon, 2004; Creswell, 2007). A több adatforrás és adatgenerálási módszer együttes alkalmazásának gyakorlati hasznát többen (például Mason, 2002; Cassell – Symon, 2004; Babbie, 2008; Maxwell, 2013) megerősítik, hangsúlyozva, hogy a triangulációnak nevezett stratégia segít csökkenteni az egyetlen módszer használatából adódó torzítások és korlátok következtetéseiben való megjelenésének kockázatát, illetve elősegíti a kutatási eredmények érvényességének és általánosságának felmérését (ezekről további részleteket a 3.2.5. Az elemzés megbízhatósága, érvényessége című pont tartalmaz).

Creswell (2007) az adatgyűjtést és adatrögzítést egy egymással kölcsönösen összefüggő tevékenységekből álló körfolyamat részeként határozza meg, amelynek célja a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges információk biztosítása. A kör elemei: (1) a vizsgálat tárgyának, alanyának beazonosítása és megtalálása; (2) hozzáférés biztosítása, kapcsolatfelvétel; (3) célirányos vagy szakértői mintakiválasztás; (4) adatgyűjtés; (5) adatrögzítés; (6) a kutatási terepen felmerülő problémák kezelése; illetve (7) az adatok tárolása. A felsorolás számozása ellenére a kutató bármelyik ponton elkezdheti a kör áttekintését, a lényeg, hogy minden fázist átgondoljon. A kvalitatív kutatások során az adatok általában többféle forrásból származhatnak (például egy vagy több személytől, dokumentumokból, eseményekből, e-mail üzeneteken, online adatgyűjtésen, interjúkon, megfigyeléseken keresztül); és főként interjú átiratokban, jegyzőkönyvekben, kutatói feljegyzésekben rögzítik; illetve hagyományosan papíralapú dokumentumok, valamint elektronikusan számítógépes adathordozókon mappákban adatállományok formájában tárolják azokat.

A doktori értekezés empirikus kutatási részében a kutatás témájához, háttéréhez, céljaihoz alkalmazkodva a kutatási kérdések megválaszolásához kétféle adatgyűjtési,

adatgenerálási módszert alkalmaztam. Elsődleges módszerként a kiválasztott ökológiailag tudatos magyar vállalkozások képviselőivel (tulajdonosaival, vezetőivel) készítettem félig strukturált interjúkat (Mason, 2002, Kvale, 1996, 2006, King, 2004, Barlow, 2010). A másodlagos módszert pedig a vállalkozások honlapjai, nyilvánosan elérhető hivatalos adatai, vállalati dokumentumai, illetve az egyes interjúkon rendelkezésre bocsátott egyéb dokumentumok (például fenntarthatósági jelentés, etikai és magatartási kódex, éves jelentés, fenntartható fejlődési egyesület program összefoglalója, magazin, termékismertető), illetve ezek elemzése jelentette.

3.2.3.1. Elsődleges adatgyűjtés – Félig strukturált interjúk

Kvalitatív interjúkat a társadalomtudományokban az 1980-as évektől kezdve használnak általánosan; segítségükkel számos társadalmi jelenséget, az emberi tapasztalatokat és tudást az interjúalanyok nézőpontjából lehet vizsgálni, a világot az ő helyzetükből, megélésükön keresztül megérteni (Kvale, 2006). Az interjúkat az egyik leggyakrabban használt kvalitatív kutatási technikának tekintik, és a kvalitatív interjú kifejezést használják általában a mélyinterjúkra, a félig, illetve a lazán strukturált interjúkra is. Fő jellemzőik a párbeszédre alapuló információcsere; az inkább informális és elbeszélő stílus; a téma-központúság, a lazább szerkezet; amelyek segítségével a tudást és az adatokat nem feltárják és összegyűjtik, hanem a kutató és az interjúalany együttműködésén keresztül közösen hozzák létre (Mason, 2002).

A kialakított keretek és az interjúalanyok válasza formába öntésében megnyilvánuló szabadsága alapján megkülönböztethetünk strukturált, félig strukturált és nem strukturált interjúkat. A strukturált (más néven formális, egységesített) interjúknál az előzetes tudással rendelkező kutató előre meghatározott, főként zárt kérdéseket (kérdőív) tesz fel az interjúalanyoknak kulturális és érzelmi különbségeket kizáró, jól összehasonlítható, statisztikailag elemezhető válaszok reményében. Az érzékeny, még feltáratlan területeken a rugalmas interjúszerkezetet, nyitott kérdéseket használó nem strukturált interjúk jellemzőek, ahol a válaszadó a legnagyobb szabadsággal fejtheti ki véleményét, a kutató mindössze finom eszközökkel (például visszakerdezés, szóbeli és nem verbális bátorítás) igyekszik a kutatás fő témájához elegendően közel tartani a beszélgetést. E két véglet között a félig strukturált interjúk

néhány előre meghatározott kérdést (interjúvázlat – interview guide) jelölnek ki, de nyitottak új témák felmerülésére is. Céljuk, hogy az interjúalanyok válaszai összehasonlíthatók legyenek, de egyben az adott résztvevő sajátos helyzetének, tapasztalatainak megértésére is törekednek. Az ilyen típusú kutatásoknál előfeltétel a terület legalább részleges előzetes ismerete, de fontos a tudás, megértés további bővítése, mélyítése. (Barlow, 2010).

A kvalitatív interjúk készítésének folyamatát King (2004) négy lépésre osztja (kutatási kérdés meghatározása; interjúvázlat készítése; résztvevők toborzása; interjúk lefolytatása). Kvale (1996) viszont hét szakaszt különböztet meg: (1) tematizálás: az interjúk céljának és a vizsgálat tárgyának tisztázása; (2) tervezés: a folyamat megtervezése, etikai szempontok figyelembe vételével; (3) interjúzás: az interjúk lefolytatása; (4) átírás: az interjúk szövegének rögzítése; (5) elemzés: az összegyűjtött információ értelmezése a kutatás céljának függvényében; (6) ellenőrzés: az anyagok megbízhatóságának és érvényességének ellenőrzése; (7) jelentés készítése: a feltárt eredmények bemutatása. E hét szakasz jelen kutatásra vonatkozó részletei a következő, 3.2.3.3. A doktori értekezés adatgyűjtési, adatrögzítési jellemzői című alponban ((1) – (4) szakasz), a további, 3.2.4. Adatelemzés és 3.2.5. Az elemzés megbízhatósága, érvényessége című pontban ((5) – (6) szakasz), illetve a 3.3. Kutatási eredmények című alfejezetben ((7) szakasz) található.

King (2004) szerint az interjúk használatának előnye, hogy a legrugalmasabb módszerek közé tartoznak (fókuszált kérdések megválaszolására és átfogó jelenségek feltárására is alkalmasak); segítségükkel egyszerre több szinten lehet vizsgálni a jelentéstartalmakat (például egy adott szervezet, annak csoportjai, illetve munkavállalói egyéni szintjén); továbbá az interjúalanyok részéről általában nem ütközik nagy ellenállásba a részvétel, mert széles körben ismert és alkalmazott technika; a résztvevők többnyire szívesen veszik, hogy meghallgatják a véleményüket; és előfordulhat, hogy számukra is segítséget jelent, hogy egy adott témában tisztázzák a gondolataikat. Barlow (2010) kiemeli, hogy az interjúk segítségével viszonylag rövid idő alatt nagy mennyiségű adat generálható, amelyek támogatják a kutatás mélységének, széleskörűségének biztosítását. Az interjúzás hátrányai közé sorolható viszont a jelentős időszükséglet, amely a kutató és az interjúalany oldaláról is számottevő energiaráfordítást igényelhet. Szintén okozhat nehézséget a keletkező adatok

mennyisége, amelyek feldolgozásánál különösen fontos a kutatás eredeti céljaira, kérdéseire való fókuszáltság (King, 2004). Mason (2002) hangsúlyozza, hogy a kvalitatív interjúzás nem tartozik az egyszerű adatgenerálási módszerek közé, és a kutatót számos intellektuális, gyakorlati, szociális és etikai kihívás elé állíthatja. A módszer korlátai közé tartozhat továbbá, hogy a megtervezett interjúkörnyezetben létrejövő beszélgetésre és írott szövegre koncentrálnak, elvonva a figyelmet a társadalmi valóságokat szintén meghatározó vizuális, térbeli és más megfigyelhető tényezőktől. Kvale (2006), Creswell (2007) és Barlow (2010) is további kérdéseket vet fel a módszerrel kapcsolatban (például a kutató és az interjúalany közötti hierarchikus viszony, hatalmi, kulturális különbségek meghatározó szerepe az interjúk érvényességére), mindazonáltal ők is elismerik kiemelkedő fontosságát a kvalitatív kutatások adatgyűjtési, adatgenerálási fázisában, és megerősítik, hogy felismerve és kezelve e tényezőket, számottevően javítható az interjúk objektivitása és etikussága.

3.2.3.2. Másodlagos adatgyűjtés – Dokumentumok

A félig strukturált interjúk mellett – az adatforrások és az adatgyűjtési módszerek triangulációjaként – a mintában szereplő vállalkozásoktól származó dokumentumokat is vizsgáltam. Bowen (2009) meghatározásában a dokumentumelemzés (document analysis) nyomtatott és elektronikus dokumentumok áttekintésére és értékelésére szolgáló rendszerezett eljárás.

Dokumentumnak tekinthetünk minden a kutató szándékától függetlenül keletkezett szöveget és képet (Bowen, 2009). A dokumentumok az emberi tevékenységek történelmi, politikai, társadalmi, gazdasági és személyes dimenzióit megjelenítő lenyomatok, amelyek az interjúk és megfigyelések mellett az egyik legfontosabb adatforrások lehetnek az elemzésnek és interpretációnak (Olson, 2010). Számos nyilvános, személyes és tárgyi formájuk létezik a felmérések adataitól; háttér tanulmányoktól kezdve a hirdetések; jelenléti íveken és megbeszélési jegyzőkönyveken; kiadványokon, könyveken; leveleken és emlékeztetőkön; műsor forgatókönyveken; napirendeken; naplókön, végrendeleteken; programleírásokon; sajtóközleményeken; szervezeti és intézményi jelentéseken át a térképekig, ábrákig; újságokig, magazinokig; útmutatókig, illetve vendégkönyvekig és fotóalbumokig. Az

elemző folyamat a releváns dokumentumok megtalálását, kiválasztását, elmentését vagy lemásolását, értelmezését és adataik szintetizálását foglalja magában (Bowen, 2009; Olson, 2010). Ezzel párhuzamosan szükség lehet a dokumentumok forrásának és hitelességének ellenőrzésére is, amelyek segítségével felderíthető a dokumentum keletkezésének célja, szerzőjének nézőpontja, információinak forrása, hasonló dokumentumok létezése. A kutatás céljának és tárgyának függvényében egy adott dokumentum a vizsgálat számára lehet elsődleges vagy másodlagos (Olson, 2010). A dokumentumok hasznos és részletes információkat tartalmazhatnak a kutatás háttéréről, kontextusáról, kiegészítő adatokról, a kutatás tárgyának időbeli változásáról; továbbá hozzájárulhatnak újabb kutatási kérdések felmerüléséhez; valamint a más adatforrásokból kapott kutatási eredmények alátámasztásához vagy elvetéséhez (Bowen, 2009).

A dokumentumelemzés gyakori és hasznos eszköze a kutatás érvényességének növelése érdekében a módszereket ötvöző triangulációnak. Emellett számos előnyös tulajdonsággal rendelkezik. Ezek többek között (1) a hatékonyság, azaz a dokumentumelemzés más módszerekhez képest kevésbé időigényes, ezért hatékonyabban alkalmazható. (2) Elérhetőség: a dokumentumok sok esetben nyilvános forrásból (például az interneten keresztül) a szerző külön hozzájárulása nélkül elérhetők. (3) Költséghatékonyság: gyakran olcsóbb, mint más kutatási módszerek, illetve előfordulhat, hogy az egyetlen adatgyűjtési mód, ha új adatok felvétele nem megvalósítható. (4) Beavatkozás és reaktivitás hiánya: a dokumentumokat nem befolyásolja a kutatás folyamata, ezért például a megfigyelések során tapasztalható kutatói hatás itt nem jelentkezik. (5) Stabilitás: a dokumentumok a kutatás során változatlanok maradnak, így alkalmasak az ismételt vizsgálatokra is. (6) Pontosság: a dokumentumok egészen pontos információkat (személyek nevei, hivatkozások, események részletei) tartalmazhatnak a kutatás tárgyáról. (7) Lefedtettség: a dokumentumok időben és térben is nagy kiterjedéssel, hosszú időszakokról, sok helyszínről, eseményről őrizhetnek adatokat (Bowen, 2009).

A kedvező jellemzők ellenére a dokumentumelemzés természetesen korlátokkal is rendelkezik: a kutatástól függetlenül létrejött dokumentumok nem feltétlenül szolgáltatnak elegendő adatot; bizonyos esetekben nem nyerhetők vissza egy későbbi kutatás számára; illetve a kutató könnyen a kiválasztási torzítás csapdájába eshet, ha

nem kellően elővigyázatos az elemezni kívánt dokumentumok megtalálása és kiválasztása során. Arra is ügyelni szükséges, hogy ne kezeljünk minden dokumentumot a vizsgált jelenségek feltétlenül pontos, részletes, teljes lenyomataként; egyes dokumentumok hiánya, alacsony száma vagy hiányossága fontos jelzés lehet a rejtett, még feltárandó részletekről (Bowen, 2009).

3.2.3.3. A doktori értekezés adatgyűjtési, adatrögzítési jellemzői

A fent leírt Creswell (2007) által meghatározott adatgyűjtési és –rögzítési körfolyamat lépéseit jelen kutatásra alkalmazva a következő eredmények és tapasztalatok születtek.

(1) A vizsgálat tárgyának, alanyának beazonosítása és megtalálása: a 3.2.2. Megfigyelési egységek és mintavétel című pontban részletesen bemutattam, hogy jelen kutatás megfigyelési egységei az ökológiailag tudatos magyar vállalkozások, amelyek közül a vizsgálat számára megfelelőket tizenöt a témában jártas magyar kutató és gyakorlati szakember segítségével személyes és e-mailes egyeztetéseken keresztül tudtam beazonosítani.

(2) Hozzáférés biztosítása, kapcsolatfelvétel: indulásként minden esetben megkerestem az adott vállalkozás internetes honlapját és elérhetőségeit. Az 1. Függelékben található összesítő táblázat negyedik oszlopában látható, hogy minden vállalkozás rendelkezik honlappal. A kapcsolatfelvétel első lépéseként a vállalkozások nyilvános forrásból (az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat <https://www.e-cegjegyzek.hu/> internetes oldalán található ingyenes online céginformációs szolgáltatáson keresztül) elérhető adatokban megnevezett hivatalos képviselőinek címezve elektronikus levélben elküldtem a doktori kutatásban való részvételről szóló felkérést. A levél a kutatás témájának, céljának és kérdéseinek rövid bemutatása mellett a mintába választott vállalkozások felsorolását is tartalmazta. Az e-mailek elküldése után a vállalkozások hivatalos telefonszámán érdeklődtem a levél megérkezése és a vállalkozás képviselőjének kutatásban való részvételi szándéka felől. (A kapcsolatfelvételek során egy esetben a témavezetőm személyes közbenjárása segítségével sikerült elérni a megcélzott interjúalanyt, miután a központi elérhetőségeken nem kaptam érdemi választ.) Amennyiben egy vállalkozás

elfogadta a felkérést, további e-mailes és telefonos egyeztetés során – alkalmazkodva az interjúalany lehetőségeihez, igényeihez, hogy minél kisebb fennakadást jelentsen a vállalkozás ügymenetében – közösen határoztuk meg a személyes interjú lefolytatásának időpontját és helyszínét.

(3) Célrányos vagy szakértői mintakiválasztás: A beazonosított 33 vállalkozásból 22-vel tudtam felvenni így a kapcsolatot, amelyek közül többszöri e-mailes és telefonos egyeztetés után a vállalkozás képviselőjének (tulajdonos, vezető) kutatásban való részvételi hajlandósága és rendelkezésre állása alapján végül 14 vállalkozáshoz jutottam el személyesen. A célrányos mintakiválasztás további részleteit a 3.2.2. Megfigyelési egységek és mintavétel című pont tartalmazza.

(4) Adatgyűjtés: az adatok elsődleges forrásai egyének (a vállalkozások hivatalos képviselői) voltak, az adatgenerálás legfőbb módszerét pedig 14 egy körben lefolytatott félig strukturált személyes interjú jelentette. Az interjúk során 12 esetben 1 fővel (10 tulajdonos-vezető és 2 felső vezető), 1 esetben 2 fővel (tulajdonos-vezető és felső vezető), 1 esetben pedig 3 fővel (1 tulajdonos-vezető és 2 felső vezető) zajlott a beszélgetés. Az interjúk időtartama az interjúalanyok nyitottságától, információátadási hajlandóságától, illetve elfoglaltságától függően 50-150 perc között változott (az interjúk hosszának számtani átlaga 88 perc, mediánja 85 perc volt). Az interjúkra 11 esetben a vállalkozás saját környezetében (vezetői iroda vagy tárgyaló helyiség), 3 esetben hangfelvétel készítésére alkalmas, nyugodt, csendes nyilvános helyen (vendéglátóhely); 10 alkalommal Budapesten, 4 esetben pedig vidéken került sor. A vállalkozások képviselőivel folytatott interjúk fő jellemzőinek összesítését a 8. táblázat mutatja be.

8. táblázat: A vállalkozások képviselőivel folytatott interjúk fő jellemzői

Jellemző	Összesítés			
	Interjúalanyok száma	12 esetben 1 fő	1 esetben 2 fő	1 esetben 3 fő
Időtartam	3 esetben 50-55 perc	6 esetben 65-90 perc	4 esetben 105-120 perc	1 esetben 150 perc
Környezet	11 esetben a vállalkozás saját környezete		3 esetben nyilvános hely	
Helyszín	10 esetben Budapest		4 esetben vidék	

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk lefolytatásához – a félig strukturált interjúzás rugalmasságához illeszkedő módon – elsősorban nem zárt kérdéseket tartalmazó, kötött tartalmú és sorrendű kérdőívet, hanem interjúvázlatot (lásd a 2. Függelék) használtam. Ennek összeállításához, a kérdések megfogalmazásához King (2004) javaslata alapján három fő forrást vettem igénybe: a kutatási téma szakirodalma, a kutatási terület tapasztalt szakértőivel folytatott előzetes informális egyeztetések, illetve saját korábbi ismereteim és tapasztalataim. A szakirodalom mellett legfontosabb forrásként a témavezetőmmel folytatott egyeztetés, illetve a Gazdaságvetikai Központ jelen kutatáshoz közel álló témájú korábbi kutatásai (amelyek fő jellemzőit az 1.3. Korábbi kutatások című alfejezet tartalmazza) szolgáltak. Az interjúvázlat hat fő témakörből áll: (1) a vállalkozás jellemzői; (2) az ökológiai tudatosság értelmezése és értékorientációja; (3) a vállalkozás működésének ökológiai szempontjai; (4) a verseny és az ökológia kapcsolata; (5) az ökológiai tudatosság nyújtotta lehetséges előnyök felmérése; illetve (6) az ökológiai tudatosság kilátásai a magyar gazdaságban. Az interjúvázlat végén szerepel még egy kérdés arról, hogy az interjúalany milyen más ökológiailag tudatos vállalkozásokat ismer, és kiket ajánlana még a kutatás körébe való bevonásra. Az interjú lezárásaként a válaszadó számára lehetőség adódott bármilyen visszajelzésre, megjegyzésre, kérdésre.

Az interjúvázlatban az elméleti szakirodalom feldolgozásával előre meghatározott 13 ökológiai érték³ fontosságának (az interjúvázlat 2. részében), a verseny és az ökológia kapcsolatának (az interjúvázlat 4. részében), illetve az ökológiai tudatosság lehetséges előnyeinek (az interjúvázlat 5. részében) adott interjúalany szerinti jellemzéséhez feltett kérdések esetén a válaszadó választ egy 7 (az ökológiai értékek fontosságánál), illetve 5 fokozatú Likert-skálán (a másik két témánál) jelölhette meg. Az 1-es érték jelenti a legkisebb fontosságot vagy teljes elutasítást, a maximális 7-es a legnagyobb fontosságot, illetve 5-ös érték a teljes egyetértést; a 0 érték választása pedig a „nem releváns”, „nem tudja” válasznak minősül. E kérdéseknél a számmal is jelölt kategóriák kiválasztása mellett a válasz részletes indoklását is kértem az interjúalanyoktól. Ilyen módon a félig strukturált és a strukturált interjúkra jellemző technikák kombinált alkalmazásával a kvalitatív részletgazdagságának előnyei megőrizhetők maradtak, illetve – a Likert-skála segítségével történő felmérések korlátozottságának tudatában⁴ – korlátozott mértékben ugyan, de a válaszok formálisan is összehasonlíthatókká, ábrázolhatókká váltak (Barlow, 2010; Robbins – Heiberger, 2011).

Az interjúvázlat témavezetőm által jóváhagyott, illetve a doktori értekezés-tervezet védésén is elfogadott verziójának próbája az első interjú (a Béres Gyógyszergyárral) lefolytatásakor sikeresen megtörtént, így azt a későbbi interjúk során változatlan formában tudtam használni. Minden interjú előtt néhány nappal megkezdtem az előzetes információszerzést az adott vállalkozásról a nyilvánosan elérhető adatok összegyűjtésével, illetve az interjúvázlatot elküldtem a vállalkozás képviselője részére, hogy előzetesen ő is felkészülhessen a témakörök átgondolásával. Az interjúk minden esetben nyugodt, csendes helyszínen zajlottak, ahol a megérkezésem után ismét összefoglaltam az interjúalanyok számára a kutatás célját, az interjú tervezett időtartamát, a kutatási eredmények felhasználását, illetve engedélyt kértem tőlük a beszélgetés hangfelvevővel történő rögzítésére. A beleegyezésüket minden esetben megkaptam, továbbá egyik interjúalany sem kérte a teljes anonimitást a kutatásban való

³ Az előre meghatározott 13 ökológiai értéket a témavezetőmmel egyeztetve választottam ki a doktori értekezés 2.3.1. Az ökológia fogalma, valamint 2.3.3. Az ökológiai tudatosság című pontokban feldolgozott szakirodalmak alapján.

⁴ A Likert-skálával történő mérés korlátai a teljesség igénye nélkül például a következők:

(1) a Likert-skála sorrendi skála, ezért az ilyen adatok a magasabb mérési szintű különbségi, illetve arány-skálán alkalmazható matematikai-statisztikai műveletek (például számtani, mértani átlag-, szórás számítás) elvégzésére nem alkalmasak (Hunyadi et al, 1997; Jamieson, 2004);
(2) a kérdésekre adott válaszok többféle torzítást is szenvedhetnek, például a társadalmi kívánatosság (social desirability), egyetértési szándék (acquiescence), középértékek választása (central tendency) miatt (Cassell – Symon, 2004; Babbie, 2008; McLeod, 2008; Mills et al, 2010).

részvétele feltételeként. Az interjúk során az interjúvázlat egy példányára saját jegyzeteket is készítettem az elhangzottakkal kapcsolatos kiemeléseimről, észrevételeimről.

A másodlagos információforrásként szolgáló dokumentumok egyrészt az interjúk során közvetlenül az interjúalanyoktól kapott írásos anyagok (a Béres Gyógyszergyárnál kapott Etikai és Magatartási Kódex, Éves Jelentés, Küldetés; a Bio-Drog-Bertánál kapott Terülj, terülj bio asztalkák, Magyarország! című termékismertető), másrészt a vállalkozások honlapjai, és az onnan letölthető különböző hivatalos dokumentumok (például fenntarthatósági jelentés, kiállítás katalógus, magatartási kódexek, éves jelentések) közül kerültek ki. Az elemzéshez használt különböző dokumentumok összefoglalását a 3. Függelék tartalmazza.

(5) Adatrögzítés: az interjúkat az interjúalanyoktól kapott engedély alapján hangfelvételen rögzítettem, illetve a Creswell (2007) által javasolt módon az interjúk során jegyzőkönyvet készítettem. Ehhez az interjúvázlatot használtam kiinduló formaként, amelynek fejlécében megadtam a kutatás (címe, kutató neve) és az interjú alapadatait (dátum, időpont, helyszín, interjúalany(ok) neve, pozíciója). Az egyes interjúkérdések után kihagyott helyen rögzítettem a fő gondolatokat, megjegyzéseket, figyelve arra, hogy esetenként az interjúalany nem feltétlenül a feltett kérdésre válaszolt, azaz válaszát más kérdés után kellett felírni. A 14 interjú hangfelvételeiből 10-nél saját magam, 4-nél pedig egy családtagom, Kolláth Zsuzsanna Diána közreműködésével készítettem átiratot Microsoft Word típusú számítógépes adatállományba. Az átírásokhoz az F4transkript nevű német szoftver ingyenes bemutató verzióját (Demoversion v6.2.5; <https://www.audiotranskription.de/english/downloads>) használtam. Az átírások időigénye 5-9-szer haladta meg az interjúk hosszát, az elkészült átiratok terjedelme 7-28 oldal között változott.

(6) A kutatási terepen felmerülő problémák kezelése: a kutatás mintájába választott 22 vállalkozásból 14 képviselőivel tudtam interjút készíteni. Az interjúalanyok már az e-mail-en történő kapcsolatfelvétel, de legkésőbb a telefonos egyeztetés során vállalták a kutatásban való részvételt. Az interjúk kezdetekor, a bevezető kérdések alatt gyorsan nyitott, együttműködő, őszinte, tiszteleten, bizalmon és hitelességen alapuló légkör alakult ki, amelyben – legalábbis általam – nem volt érzékelhető hierarchikusság, a megfelelő adatok generálására nézve hátrányos hatalmi vagy kulturális különbségek

(Kvale, 2006; Barlow, 2010). A válaszadók érdeklődőek voltak, egyik kérdésnél sem ütköztem ellenállásba, nem elég kommunikatív vagy túl-kommunikatív hozzáállásba. Az interjúk során tapasztaltam a King (2004) (rugalmasság, fókuszált kérdések és átfogóbb jelenségek is vizsgálhatók, résztvevők kedvező hozzáállása) és Barlow (2010) által (viszonylag rövid idő alatt széles körű, részletes adatok) jelzett előnyöket. Az interjúk során az interjú menetét súlyosan befolyásoló váratlan esemény nem merült fel, az interjúvázlat kérdésein végighaladtunk, a hangfelvételek megfelelő minőségben készültek el. Az interjúk hossza 5 esetben meghaladta az előrejelzett 90 perces időtartamot, amely az interjúalanyok hozzájárulásával történt ugyan, de a jövőbeli kutatások számára személyes fejlődési lehetőségként értékelem az interjúk vezetésének hatékonyabbá tételét. Az interjúk hangfelvételeinek átírása a fent részletezett módon rendszerben megtörtént.

(7) Az adatok tárolása: hagyományosan papíralapú dokumentumok, valamint elektronikusan számítógépes adathordozókon kialakított mappákba elmentett adatállományok formájában történik, és a jelentőségénél általában kisebb odafigyelést kap (Creswell, 2007). Jelen kutatás esetében az interjúk során papírra írt jegyzőkönyveket, kutatási jegyzeteket, illetve az interjúalanyoktól személyesen kapott dokumentumokat külön irattároló mappában tároltam. Az elektronikus adatállományok formájában létező kutatástervezési segédfájlokat (kiválasztott vállalkozások listája, adatai, levelek, interjúvázlat), interjú hangfelvételeket, átiratokat, az elemzett dokumentumokat, az adatelemzés részeredményeit (kódolások, kategóriák) külön kutatási mappákban és almappákban tároltam, amelyekről az egyes munkanapok végén egy külső adathordozóra biztonsági másolatot készítettem. Az adatok mennyisége, illetve az adattípusok száma nem tette szükségessé külön adatgyűjtési mátrix létrehozását; az adatok szervezettsége, könyvtárszerkezete jól átlátható.

3.2.4. Adatelemzés

A kiválasztott ökológiailag tudatos magyar vállalkozások értékorientációjának kutatását kétféle megközelítéssel végeztem. Az elméleti szakirodalom feldolgozásával előre meghatározott 13 ökológiai érték fontosságának adott interjúalany szerinti jellemzésének vizsgálata deduktív logikát követ, mert az elméletből indul ki. A

válaszadó egy 7 fokozatú Likert-skálán (ahol az 1-es érték jelentette a legkisebb fontosságot, a maximális 7-es a legnagyobb fontosságot) jelölhette meg választát, hogy az adott ökológiai érték mennyire fontos a vállalkozói létben. E kérdéseknél a számmal is jelölt kategóriák kiválasztása mellett a válasz részletes indoklását is kértem az interjúalanyoktól. Ilyen módon a félig strukturált és a strukturált interjúkra jellemző technikák kombinált alkalmazásával a kvalitatív részletgazdagságának előnyei megőrizhetők maradtak, illetve korlátozott mértékben ugyan, de a válaszok formálisan is összehasonlíthatókká váltak. Az üzleti modellek elemeinek beazonosítása, a meginterjúvult vállalkozások létértelmének és sikerdefinícióinak meghatározása szintén a deduktív megközelítéshez áll közel, mert meglévő kategóriák megjelenésének feltérképezésére törekszik.

A vállalkozások értékorientációjának vizsgálatát azonban induktív logika szerint is elvégeztem. A félig strukturált interjúk hangfelvételeinek átíratát, az interjúk során készült jegyzeteimet, illetve a másodlagos információforrásként használt dokumentumok szövegét a kvalitatív elemzéshez használt adatelemzési technikák segítségével is elemeztem (kvalitatív tartalomelemzés: Patton, 2002; Krippendorff, 2004; Hsieh – Shannon, 2005; Bowen, 2009; Stan, 2010; illetve tematikus elemzés: Boyatzis, 1998; Fereday – Muir-Cochrane, 2006; Lapadat, 2010). A tartalomelemzés során nem az elméletből meghatározott értékek felmerülésére koncentráltam, hanem a szövegből indulva, az egyes bekezdésekben azonosítható jelentéstartalmak kódolásán, kategorizálásán keresztül olyan mintázatok feltárására törekedtem, amelyek jól jellemezhetik az adott vállalkozás értékháttérét, motivációját, kultúráját, gondolkodásmódját. Az ezzel a szándékkal végzett tartalomelemzés eredményeként beazonosított 36 mintázat jelentésének elemzése, értelmezése során az egymáshoz közelebb állókból összevont halmazokat képeztem.

A félig strukturált interjúk mellett – az adatforrások és az adatgyűjtési módszerek triangulációjaként – a mintában szereplő vállalkozásoktól származó dokumentumokat is vizsgáltam dokumentumelemzés segítségével Bowen (2009).

3.2.5. Az elemzés megbízhatósága, érvényessége

A kvalitatív kutatásoknál is törekedni kell a lehető legnagyobb mértékű objektivitás, megbízhatóság és érvényesség elérésére.

Az objektivitás felé történő közeledés érdekében kutatói értékítéleteimet, előfeltételezéseimet, céljaimat előzetesen feltártam és bemutattam, illetve a kutatási folyamatot részletesen dokumentáltam, az elővigyázatosság elvére épülő adatrögzítést, adattárolást alkalmaztam, hogy szükség esetén ellenőrizhető, újra elvégezhető legyen a teljes folyamat.

A megbízhatóság növeléséhez egyértelműsége, következetessége koncentráltam, illetve különböző típusú triangulációkat használtam. Egyrészt az interjúk elemzése mellett más dokumentumokat is megvizsgáltam (adatforrás trianguláció), másrészt egy tanszéki kutatótársam segítségét is kértem a 14-ből 3 véletlenszerűen kiválasztott interjú újrakódolásához (elemzők közötti trianguláció). A vállalati dokumentumok, honlapok szövegének elemzése megerősítette a beazonosított mintázatokat; illetve a kutatótársammal azonosan kódolt mintázatok aránya elérte a szakirodalomban meghatározott küszöbértéket.

A kutatási eredmények érvényességének fokozása érdekében a megállapítások alátámasztásához közvetlenül az interjúk szövegéből származó idézeteket alkalmaztam, illetve az adatelemzés során deduktív és induktív megközelítéssel is végeztem vizsgálatot (Krippendorff, 2004; Miles et al., 2014).

Mindezek ellenére, mivel jelen doktori kutatás kis elemszámú mintára épül, ezért az eredmények nem általánosíthatók. Mindazonáltal e kvalitatív kutatás célja nem a reprezentativitás elérése, hanem a kiválasztott esetek részleteinek megértő feltárása, szintetizálása volt, amely új ismeretek megalapozhatnak további jövőbeli kutatásokat, illetve a gyakorlati élet számára hasznos javaslatokat.

3.2.6. Etikai szempontok

A doktori kutatás során elfogadtam Maxwell (2013) kutatástervezési felfogását, amely szerint az etikai kérdések mérlegelése nem elkülönült tényező, hanem

kulcsfontosságú szempont, amelyet a kutatástervezés és lebonyolítás minden részében kiemelt figyelemmel kell kezelni. Több más tényezővel (például kutatói képességek, tapasztalatok és stílus; rendelkezésre álló erőforrások; érzékelt problémák; kutatás helyszíne; korábbi kutatások eredményei) együtt a kutatás környezeteként alapvetően befolyásolja a kutatás tervezését, megvalósulását.

Ezen alapelvek mentén a doktori kutatás során különösen a következő szempontokra koncentráltam: (i) a kutatás résztvevői minden szükséges információt időben és megfelelő részletezettségben megkapjanak, hogy a döntést a kutatásban való részvételükről ezek ismeretében hozhassák meg (informed consent); (ii) az interjúk szervezése és lebonyolítása során törekedtem rá, hogy minél kisebb fennakadást okozzak az interjúalany munkájában; (iii) a tudomásomra jutott információkat bizalmasan kezeltem, csak azokat az adatokat használtam fel az elemzéshez, amihez az interjúalanyok hozzájárultak; (iv) a kutatási folyamat során végig a nyitott, őszinte kommunikációra törekedtem, illetve arra, hogy semmilyen szempontból ne éljek vissza az esetleg kialakuló információs, hatalmi aszimmetriával (Kvale, 2006; Creswell, 2007).

3.3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A doktori értekezés jelen alfejezetében az empirikus kutatás eredményeit mutatom be a kutatási kérdések sorrendjében, azaz a vizsgált vállalkozások értékorientációinak elemzése után az üzleti modelljeiket, majd a vállalkozások létértelmére és sikerére vonatkozó meghatározásaikat jellemzem, végül összefoglaló megállapításokkal szintetizálom az empirikus eredményeket.

3.3.1. A vizsgált vállalkozások értékorientációi

A mintába választott vállalkozások értékorientációinak vizsgálata során nem az egyes vállalkozások értékprofiljának teljességre törekvő feltárására összpontosítottam,

hanem a 14 vállalkozás válaszainak összesítésével az ökológiailag tudatos vállalkozások profiljainak általánosságban történő megragadására, az egyes eseteken átívelő motívumok, mintázatok felderítésére.

A 9. táblázat a vállalkozásokkal folytatott interjúk 2.4. kérdésére (az interjúvázatot a 2. Függelék tartalmazza) adott válaszokat összesíti. Az interjúalanyok hét fokozatú Likert-skálán értékelték, hogy a szakirodalom feldolgozása alapján kiválasztott 13 ökológiai értéket mennyire tekintik fontosnak a vállalkozás működése során. Az adott ökológiai értéket a válaszadó a nagyon fontos (7-es érték) az egyáltalán nem fontos (1-es érték) között terjedő skálán jelölte meg, vagy nem relevánsnak (n.a. érték) ítélte. Egy interjúalany sem tagadta meg a választ, legalább nem releváns értékelést adott.

9. táblázat: A szakirodalom alapján kiválasztott 13 ökológiai érték fontossága az interjúalanyok szerint

Ökológiai érték / Vállalkozás	alázat	biológiai sokféleség	birtoklásmentesség	bizalom	felelősség	holisztikus nézőpont	mértékletesség	ökoszisztémák tisztelése	reciprocitás	szereket	természeti beágyazottság	természeti létezők önértéke	titokra nyitottság
ALTEO E.sz.	5	2	n.a.	7	7	7	5	6	4	6	6	5	6
Pendits Sz.P.	6	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Pipacs Pékség	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Pannonhalmi A.P.	7	5	4	6	7	4	5	5	5	7	7	5	5
Béres Gyógyszergy.	6	n.a.	1	7	7	6	7	6	7	7	7	7	5
Bio-Drog Berta	7	4	2	6	6	6	4	6	7	4	6	6	6
Hajtás Pajtás	6	n.a.	1	7	7	2	7	7	7	6	4	4	7
Kör Építész Stúdió	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Skanska Magyaro.	2	3	4	7	7	6	5	6	5	6	6	2	7
Nekedterem Mo.	6	7	n.a.	7	7	5	6	5	5	n.a.	n.a.	6	6
Zöldbolt	6	6	1	6	5	5	6	7	5	6	4	7	5
Réthy Fashion	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
NES Shoes	3	1	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7
MagNet Bank	7	n.a.	6	7	7	4	6	n.a.	4	7	3	n.a.	7
számtani átlag	5,86	5,09	3,33	6,79	6,79	5,71	6,07	6,31	6	6,46	5,92	5,92	6,36
medián	6	6	3	7	7	6	6	6	7	7	6	7	7
módusz	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

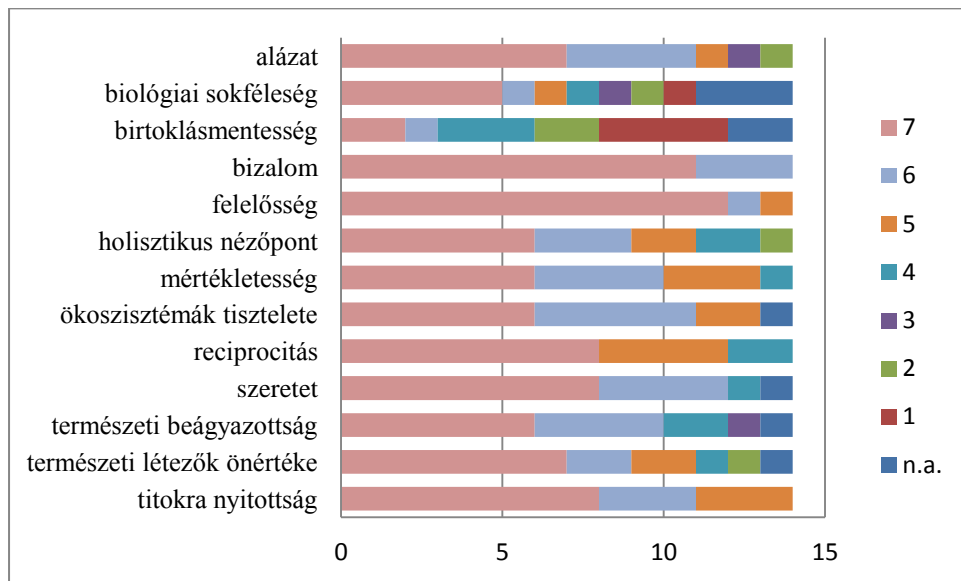
Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázat a válaszok számértékének számtani átlagát, mediánját és móduszát is tartalmazza, amely a Likert-skála statisztikai műveletek végzésére korlátozott alkalmazhatósága, illetve a minta kis elemszáma (így a medián és módusz is kevésbé jellemzően írja le a vizsgált populációt) miatt inkább illusztrációként, mintsem összehasonlítási alapként szolgál.

A 4. Függelékben található az egyes vállalkozások képviselőinek válaszai alapján felrajzolt vállalkezési értékprofilok radarábrái az értékek fontosságának számtani átlaga és mediánja mellett. Az ábrákból jól láthatók a vizsgált vállalkozások karakteres eltérései, illetve hogy a vállalkozások csaknem fele (6 válaszadó) szinte az összes ökológiai értéket fontosnak vagy nagyon fontosnak értékelte, meghatározó hányaduk (5 válaszadó) azonban határozottan elkülönített számukra nem releváns ökológiai értékeket.

Szintén a 9. táblázat adataira épül az alábbi 1. és 2. ábra, amelyek szemléletesebben mutatják, amit már az előzőekben tárgyalt radarábrák is előrevetítettek, hogy a szakirodalom alapján kiválasztott ökológiai értékek fontosságának 14 vállalkozás általi megítélése szerint a legfontosabbnak a felelősséget, bizalmat, titokra nyitottságot, ökoszisztémák tiszteletét, szeretetet, mértékletességet és reciprocitást értékelik. A válaszadók fontos értéknek, de kevésbé meghatározónak tartják az alázatot, holisztikus nézőpontot, természeti létezők önértékét, természeti beágyazottságot és biológiai sokféleséget. A birtoklásmentesség értéke pedig nem fontos számukra.

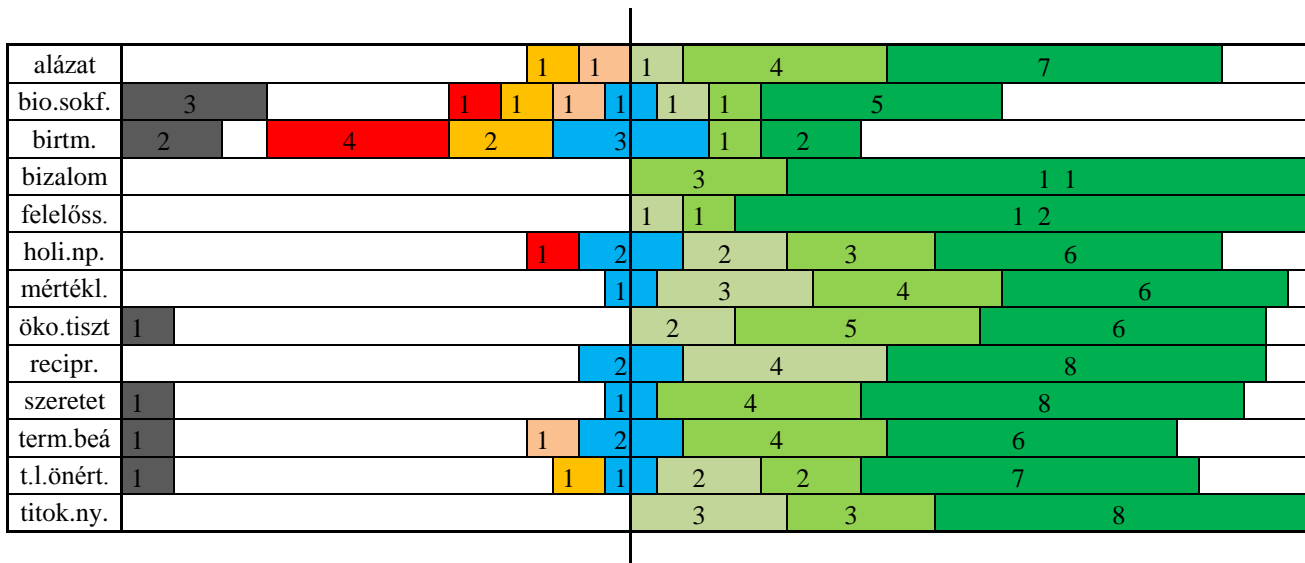
1. ábra: Az ökológiai értékek fontosságának halmozott oszlopdiagramja



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra a nemzetközi szakirodalomban „diverging stacked bar chart”-nak nevezett diagram, amit a szakirodalom a Likert-skálán mért értékek grafikus megjelenítéséhez ajánl, mert hívebben mutatja a középértéktől (4-es érték, amit a középső vastag vonal jelöl) való eltérések irányát és intenzitását, mint más ábratípusok (Robbins – Heiberger, 2011). Az ábrán piros szín jelöli az 1-es, legkevésbé fontos értékminősítést, narancs a 2-es, barack a 3-as, kék a 4-es, közepesen fontos, világoszöld az 5-ös, zöld a 6-os, sötétzöld a 7-es, legfontosabb értéket, illetve sötét szürke mutatja a válaszadás hiányát vagy az adott értéket nem relevánsnak nyilvánító válaszokat. Az egyes színes mezők közepén az adott értéket választó interjúalanyok száma szerepel.

2. ábra: Az ökológiai értékek fontosságának „elágazó halmozott oszlopdiagramja”



Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom alapján meghatározott 13 ökológiai érték fontosságára nyíltan rákérdeztem az interjúvázlat 2.4. kérdésén keresztül, de az empirikus kutatás során arra is fényt akartam deríteni, hogy az interjúszövegek átiratainak (a 2.4. kérdésre adott válaszokon kívüli részeinek) tartalomelemzése vajon feltárja-e ezeknek az értékeknek a természetes jelenlétét. A tartalomelemzés során az elméletből kiválasztott 13 ökológiai érték közül azonosítottak megjelenésének gyakoriságát a 10. táblázat foglalja össze.

E módszer szerint a 14 interjúalany válaszaiban leggyakrabban azonosítható értékek a felelősség, a holisztikus nézőpont és a mértékletesség. Jellemző érték még az ökoszisztémák tisztelete, a bizalom és a reciprocitás. Kevesebbszer, de felmerül még a természeti beágyazottság, a biológiai sokféleség, a titokra nyitottság, az alázat, a szeretet és a természeti létezők önértéke. A birtoklásmentesség azonban e módon se volt egy alkalommal sem azonosítható.

10. táblázat: Az ökológiai értékek megjelenése az interjúkban

	Ökológiai érték	Gyakoriság
1	felelősség	57
2	holisztikus nézőpont	49
3	mértékletesség	46
4	ökoszisztémák tisztelete	25
5	bizalom	22
6	reciprocitás	20
7	természeti beágyazottság	13
8	biológiai sokféleség	11
8	titokra nyitottság	11
10	alázat	10
11	szeretet	9
12	természeti létezők önértéke	8
13	birtoklásmentesség	0

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált vállalkozások értékorientációjának feltérképezését az előzőekben alkalmazott deduktív jellegű módszeren túl induktív megközelítéssel is elvégeztem. Az interjúk átiratainak tartalomelemzése során ezúttal nem az elméletből meghatározott értékek felmerülésére koncentráltam, hanem a szövegből indulva, az egyes bekezdésekben azonosítható jelentéstartalmak kódolásán, kategorizálásán keresztül olyan mintázatok feltárására törekedtem, amelyek jól jellemezhetik az adott vállalkozás értékháttérét, motivációját, kultúráját, gondolkodásmódját. Az ezzel a szándékkal végzett tartalomelemzés eredményeként beazonosított 36 mintázatot az 5. Függelék tartalmazza részletesen az egyes vállalkozásokra lebontva. A mintázatok jelentésének elemzése, értelmezése során az egymáshoz közelebb állókból képeztem összevont halmazokat. A csoportosítás eredményét a 11. táblázat mutatja be, amely szerint 4 fő mintázatsoportot tudtam meghatározni az (1) általános emberi jellemzőktől kezdve, a (2) környezeti és (3) társadalmi fókuszon keresztül a (4) gazdasági hangsúlyokig. A mintázatsoportokon belül az egyes mintázatok fentről lefelé a felmerülésük gyakorisága szerint következnek (a mintázat neve utáni szám azt jelzi, hogy a 14-ből hány interjúalany válaszaiban lehetett beazonosítani azt).

11. táblázat: Az interjúátiratokban beazonosított mintázatok csoportosítása

A vizsgált 14 magyar vállalkozás			
emberi jellemzői	környezeti fókusz	társadalmi fókusz	gazdasági fókusz
elkötelezettség 11	környezettudatosság 13	társadalmi haszon, helyi közösségek 13	gazdasági tényezők, vállalkozási ismeretek szükségessége 14
nem-ártás, erőszakmentesség 11	oktatás, környezeti nevelés 9	emberségesség, emberi kapcsolat, emberközpontúság, emberléptékűség 12	innováció 13
optimizmus, remény, hála 11	újrahasznosítás 5	egészség, élet védelme 7	minőség 10
életfilozófia, világnézet 10		kultúra, esztétikum 6	értékalapú, etikus működés, transzparencia 7
példamutatás 10		misszió, küldetés 6	tanúsítás 5
hitelesség 6		társadalmi igény hiánya 6	munkaerőhiány 4
elszántság, kitartás 5		hagyomány 2	versenyelőny hiánya 1
negatív várakozások, csalódottság, kilátástalanság 5			
harmónia természettel, természethez kapcsolódás, összekapcsolódottság 5			
küzdelem, harc 4			
önbizalom 3			
önmegvalósítás, öröm 3			
tisztelet 3			
józan ész, praktikum 2			
A négy csoporton átívelő mintázatok:			
tudatosság, értelemkeresés 10			
együttműködés, verseny kerülése 9			
fenntarthatóság, triple bottom line 6			
önfenntartás, öngazgatás, autonómia, alkalmazkodóképesség, reziliencia 5			
organikusság 5			

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján a beazonosított mintázatok az emberi tényezők tekintetében a legváltozatosabbak, a környezeti fókuszot illetően pedig a legkoncentráltabbak. A társadalmi és a helyi közösségek számára történő értékteremtésről, emberközpontúságról, emberi kapcsolatok fontosságáról, illetve a gazdasági tényezők szerepéről (nehézségekről, kihívásokról, sikertényezőkről), valamint az innovációk és a minőség fontosságáról szinte minden válaszadó hangsúlyozottan nyilatkozott. A csoportok kialakítása mellett érdekes jelenség, hogy az alsó 5 mintázat inkább a 4 csoporton átívelőnek tekinthető, azaz a (1) tudatosság, értelemkeresés, (2)

együttműködés, verseny kerülése, (3) környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság, (4) önfenntartás, öngazgatás, autonómia, alkalmazkodóképesség, rugalmas ellenállóképesség, illetve (5) organikuság a vizsgált vállalkozások működésének egyfajta szintetizáló tényezője lehet.

3.3.2. A vizsgált vállalkozások üzleti modelljei

Ebben a pontban a 14 vizsgált vállalkozás üzleti modelljének jellemzőit mutatom be a Chesbrough – Rosenbloom (2002) által meghatározott hat fő szempont ((1) értékvállalások, (2) piaci szegmens, (3) értéklánc szerkezete, (4) költségszerkezet és nyereséspotenciál, (5) értékhálózaton belüli pozíció, (6) versenysztratégia) szerint (12-14. táblázat). E módszer használata lehetővé teszi, hogy az eredményeket összevethessem az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Program támogatásával készült Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei című 8 nemzetközi ökológiailag tudatos vállalkozás esetelemzésére megegyező módszertant alkalmazó pályázati kutatási tanulmány 6. Függelékben található eredményeivel.

Szintén e pont része az eredmények szakirodalommal való összevetése.

12. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata

1.

Üzleti modell elemi	ALTEO Energia-szolgáltató	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet	Pipacs Pékség	Pannonhalmi Apátsági Pincészet
Érték-vállalások	fenntartható energetika, klímavédelmi célok elérése megfelelő költségzinttel és ellátásbiztonsággal; demokratizált energetika, testre szabott szolgáltatás; fenntartható üzleti előnyök ügyfeleknek, alkalmazkodóképesség, innováció, példamutatás, hatékonyság, rugalmasság; hosszú távú gazdasági, környezeti, társadalmi értékteremtés, felelős vállalatirányítás, etikus működés, emberi élet és biztonság védelme, egyenlő bánásmód, egészséges környezethez való jog,	ökológiai, biodinamikus gazdálkodás elveinek, értékeinek életfilozófiaként való követése; holisztikus megközelítés, a természettel való harmónia, az ember, a növények, az állatok, a termőhely organikus egysége, a természeti ciklusok figyelembe vétele; a gazdaság egy organizmus, amelynek törekednie kell az önfenntartó képesség elérésére, autonómiára; regionális értékekre, termékekre, kapcsolatokra építés; kiváló, minőségű, tiszta, egészséges termék;	egészséges élelmiszer, biokenyér előállítás; emberközpontúság, munkavállalók anyagi, erkölcsi megbecsülése, iparág átlagától eltérően éjszakai műszak mellőzése; ökológiai értékek fontossága, természethez kapcsolódás, az értéklánc minden elemének, közösségének tisztelete, életének, egészségének védelme; bizalom, kölcsönös felelősségvállaláson alapuló emberi kapcsolatok a partnerekkel	hagyományosan a bencés szerzetesek értékeire (Szent Benedek regulája alapján a szellemi élet és a fizikai tevékenység egyensúlya, a munka szeretete, önfenntartás, oktatás, kultúra terjesztése) épülő vállalkozás a szőlészeti, borászati kultúra újraélesztésére, az apátság nonprofit tevékenységeinek (szociális, oktatási, kulturális intézmények üzemeltetése) gazdaságilag fenntarthatóvá tételére és saját termelésű misebor előállítására; evangéliumi értékekre épülő közösség, amely a mindennapokban

Üzleti modell elemi	ALTEO Energia-szolgáltató	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet	Pipacs Pékség	Pannonhalmi Apátsági Pincészet
	környezeti felelősségvállalás teljes ellátási láncban, tartós, kölcsönösen előnyös partnerségek, átláthatóság	társadalmi felelősségvállalás; termőhely védelme, fenntartható fejlődés, környezeti, kulturális, helyi közösségi értékek erősítése, hasznosítása, innovatív kutatás, családi gazdaságok támogatása		működőképes, és pozitív kisugárzása van, szerzetesi és világi résztvevők szerves egysége közös alapértékek mentén; felelősségvállalás, fenntarthatóság, értékek, erőforrások megőrzése, gyarapítása jövő generációk számára
Piaci szegmens	földgáz és megújuló energiaforrásokra (nap, szél, víz, depóniagáz, biomassa, biogáz) épülő erőművek építése, üzemeltetése, karbantartása főként nagyvállalati partnerek, illetve villamos energia- és földgázkereskedelem elsősorban kiskereskedelmi ügyfelek számára	ökológia, biodinamikus gazdálkodás, szőlészet, borászat; biodinamikus és bio minősítésű termékek néhány fő partner (kereskedők, éttermek), illetve közvetlen fogyasztók számára	kézműves pékség, biokenyér előállítás elsősorban egészség-, illetve környezettudatos fogyasztók számára, néhány viszonteladó partner korlátozott értékesítési mennyiséggel; nincs éjszakai műszak, ezért termékinálat biokenyérre fókuszál	kiváló minőségű, prémium kategóriás fehér- és vörösborok termelése, belföldi és export értékesítése kereskedelmi cégek, közvetlen fogyasztók felé
Értéklánc szerkezete	erőművi építés kivitelezés, üzemeltetés, karbantartás, K+F, ügyfélorientált termék-fejlesztés, szolgáltatások, kereskedelem, minősített beszállítói státusz számos partnernél, támogató funkciók (emberi erőforrások, jogi ügyek, pénzügy, számvitel, adminisztráció), egyre hangsúlyosabb energetikai informatika; optimista hangulatú, erős kultúrájú vállalat, jóval az iparági, nemzetgazdasági átlag alatti fluktuáció, munkavállalók anyagi, erkölcsi megbecsülése, jó munkakörülmények, Alteo Akadémia a munkavállalók fenntarthatósági képzésére, holisztikus látásmód erősítésére	szőlőültetvény művelés, szőlőtermesztés, borkészítés; innováció, kutatások (pl. sorközi takarónövényzet alkalmazásával a talajjellemzők javítására, biodiverzitás növelésére, kézimunkaerő kiváltására, illetve ezekkel együtt gazdasági megtérülés fokozására); munkavállalóik többsége nem osztja ökológiai elkötelezettségüket, de bizonyos tisztelet övezi tevékenységüket	alapanyagok beszerzése, lisztőröltetés, kenyérsütés, értékesítés (biopiaci, bolti, viszonteladói); kizárólag bio, ökológiai gazdálkodásból származó alapanyagokat használnak, összes liszt magyar malmokból és egy gazdától érkezik, a kiegészítő alapanyagoknál vannak tengerentúli források, de összességében kisebb részben külföldiek a beszerzési források; iparági átlagnál kedvezőbb fizetések fenntartására törekednek, illetve nincs éjszakai műszak	szőlőültetvények művelése, szőlőtermesztés, -feldolgozás, borkészítés a lehető legkevésbé szűkségtelen környezeti kárt okozó technológiával; idénymunkák során megduplázódik a körülbelül 20 fős állandó dolgozói létszám; apátsági tevékenységek szervezetfejlesztési projektje végéhez közeledik, cégesoport átláthatóbbá válása, szinergiák jobb kihasználása várható
Költség-szerkezet és nyereség-potenciál	a kihívásokkal teli általános piaci körülmények (foglalkoztatási nehézségek, szigorú szabályozási környezet) ellenére a kedvező részpiaci potenciált kihasználva gyors növekedés a 2008-as alapítás óta, 15 milliárd Ft-os árbevétel, amelyet garantált nyereségtartalmú szerződések is kiegészítenek, több mint 200 dolgozó, középvállalkozás; kereskedelem árérzékeny, többi szegmensben viszont jelentős fogyasztói hűség; megtérülés kiemelkedő, részvényárfolyam évről évre javul	mikrovállalkozás, a két családtag tulajdonoson kívül egy alkalmazott mellett idénymunkások; a gazdasági helyzete változó (fő partnerek keresletétől függően), a boreladás nehézségei jelentős kihívásokat okoznak évről évre; szintén nehézséget okoz a munkaerőhiány; a biotermékek nem feltétlenül kell drágábbnak lennie a konvencionálisnál, de a biotermékek fogyasztása még kevésbé elterjedt Magyarországon, vásárlóerő, ismeretek, tudatosság növekedésével jelentős fejlődési potenciál, illetve a kedvező globális fogyasztási trendek fokozatos itthoni terjedését valószínűsítik, valamint számos lojális törzsvásárlójuk van	gyors növekedés 2014-es alapítás óta termelés mennyiségében és árbevételben egyaránt, a nyereség visszaforgatása gépi és emberi erőforrások fejlesztésébe; iparági átlagnál kedvezőbb fizetések, illetve bioalapanyagok magasabb költsége miatt hagyományosnál számottevően költségesebb termék, de vevők lojalitása erős (sokuk számára egészségügyi megfontolásból nincs is más választás)	2002 alapítás és a tőkék teljes újratelepítése óta dinamikus mennyiségi, minőségi fejlődés, árbevétel évről évről ingadozásokkal együtt mozog; minőségi borok szegmensében is stabil helyzet, vevőkör lojális, 2008-as gazdasági válság során is tudtak növekedni; üzemi szinten kedvező nyereségesség, és a kezdeti beruházási hitelek nagy részének törlesztése után pénzügyileg is kezd pozitív tartományban fordulni; ökológiai tudatosság jelenlegi helyzetét tekintve javulást, jelentős személetváltás várnak, ami minőségi termékek értékesítésére is kedvező hatást gyakorolhat

Üzleti modell elemei	ALTEO Energia-szolgáltató	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet	Pipacs Pékség	Pannonhalmi Apátsági Pincészet
Érték-hálózaton belüli pozíció	küldetéstudat, véleményvezér, benchmark pozícióra törekvés, példamutatás, innovativitás, Energia Hivatal által igazolt zöld energiaellátás, környezetirányítási szabvány, környezeti menedzsment rendszer használata, díjnyertes fenntarthatósági jelentés az integrált riport előzeteseként; aktív BCSDH tagság, elnökség, HBLF tagság; bizalom, kölcsönösen előnyös kapcsolatok érintettekkel, testre szabott megoldások ügyfeleknek, szoros együttműködés civil (pl. WWF) és nonprofit szervezetekkel (Nemzeti Fenntartható Fejlődés Tanács), mások nyomán követése (Greenpeace), fenntarthatóság terjesztése egész értéklánc mentén, ökológiai orientáció terjesztése BCSDH-n keresztül is, emberek oktatása, motiválása	Tokaj-Hegyalja borvidék első tanúsított biodinamikus borbirtoka 2011 óta, az EU-s bortörvény, a Demeter International nemzetközi védjegyének szigorú előírásai szerint működnek, a biodinamikus szegmensben élenjáró Nicolas Joly „Return to terroire” nevű nemzetközi biodinamikus egyesületének egyedüli magyar tagja; kiváló személyes és szakmai kapcsolat a Biokultúra Egyesülettel, Biokontroll Hungária minősítő szervezettel, Ökológiai Magyar Kutatóintézetrel regionális, helyi közösségek támogatása, példamutatás, oktatás, tudatosság-növelés; Vindependent családi borászatok egyesületének elnöke, hosszú távú kitartással egész iparág számára kedvezőbb szabályozás elérése	az éjszakai műszak mellőzését ők kezdték el Magyarországon, így az emberközpontú hozzáállás miatt kevésbé érinti őket a munkaerőhiány; közvetlen fogyasztókra koncentrálnak, viszonteladó partnerekkel a nem hagyományos munkaszervezés miatt se tudnak bizonyos mennyiségnél nagyobb forgalmú kapcsolatot kialakítani; példamutatás, a bio kézműves kenyerék népszerűsítésére törekvés közvetlen, emberi kapcsolatok prioritása minden partneri viszonyukban; saját bolti értékesítés során legfontosabb partnerek kínálatának népszerűsítése	holisztikus nézőpont, érintettek köré kiterjed az apátság szociális, oktatási és kulturális tevékenységeinek kedvezményezettjeire is; környezettudatosság érvényesítése a fő és a támogató (irodai, szállítási) tevékenységek során is; környezetterhelés minimalizálása; saját alapítású civil szervezetek aktív támogatása, küldetéstudat megjelenése
Verseny-stratégia	élenjárás, példamutatás, speciális termelési, szolgáltatási hozzáállás, illetve ökológiai tudatosság (vevőknek egyre fontosabb szempont) miatt versenyleányok, közepesen erős versenyhelyzet (pl. E.Onnal szemben), piaci potenciál hatékony kihasználása; reciprocitásra épülő együttműködések más piaci szereplőkkel is (pl. duális képzésben); jelentős változásokra számítva kompetenciáikat, alkalmazkodó és tanulóképességüket fejlesztik	Magyarországon a biodinamikus borászatok száma nagyon kevés, jellemzően kisméretű vállalkozások; ökológiai gazdálkodás területe növekszik ugyan, de kiugró társadalmi igény egyelőre nem jelentkezik; nagyon erős árversenyt érzékelnek, mert a hagyományos bortermelőkkel versenyeznek; különlegesnek számító technológiájukkal, termékeikkel kiemelkednek az átlagból, ezért versenyleányként értékeli azokat	közepesen erős versenyt érzékelnek, inkább közös értékrend mentén együttműködés az iparági versenytársakkal, tudatos törekvés a verseny mellőzésére, egymás támogatása, egymástól tanulás; bio melletti elköteleződés náluk a legerősebb; vevők nem feltétlenül a bio minőség miatt hűek, hanem a kiváló minőség, egészséges termékjellemzők miatt; mindezek nem változtatják meg elkötelezettségük mélységét hosszú távú változások kedvező irányában hisznek, mert nincs más lehetőség az élehető jövőre	erős versennyel szembesülnek, mert prémium szegmensében sok komoly itthoni versenytárs, korlátozott felvevő piaccal, így az exportorientáltság kiemelt hangsúlyt kap; prémium szegmensben többi szereplő is ökológiailag tudatos, így e mellett a hagyományos értékeikre, fogyasztók hűségére támaszkodva tudnak helytállni, sikeresen működni

Forrás: saját szerkesztés

13. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata 2.

Üzleti modell elemei	Béres Gyógyszergyár	Bio-Drog-Berta	Hajtás Pajtás	Kör Építész Stúdió	Skanska Magyarország
Érték-vállalások	egészségmegőrzés, betegségmegelőzés immunrendszer erősítő Béres Cseppel és más természetes készítményekkel; emberközpontúság; rászorulókat, oktatás, kultúra, tudomány, környezetbarát borászat	biogazdálkodás, közösség számára értékteremtés, saját képességek újszerű dologban történő kamatoztatása; kiváló adottságú mezőgazdasági területről minél többféle innovatív és a	kerékpáros futárszolgálat, levél- és csomagküldemény továbbítás; bizalmi szolgáltatás, megbízhatóság; iparági jellemzőktől eltérően gazdaságilag teljesen kifejlesztett működés;	ökologikus, fenntartható épületek tervezése, oktatás, fejlesztés, ökológikus szemlélet felé törekvés: Rudolf Steiner antropozófiája, öngazgató társadalom eszméi mellett elkötelezettség, ami ösztársadalmi	svéd központú vállalatcsoport fő célja az építés a jobb társadalomért, társadalmi felelősségvállalás mellett részvényesi értékteremtés; innovatív és fenntartható megoldások

Üzleti modell elemi	Béres Gyógyszergyár	Bio-Drog-Berta	Hajtás Pajtás	Kör Építész Stúdió	Skanska Magyarország
	támogatása; tisztesség, megbízhatóság, kiszámíthatóság; társadalmi, nemzeti, környezeti felelősség; magas minőségű termékek; kitartás, szorgalom, együttérzés, elkötelezettség; sikeres szervezet, emberek, csapatszellem; átlátható, hatékony szervezet, vonzó munkakörnyezet	feldolgozott növények minél nagyobb hányadát hasznosító termék előállítása, elsősorban magyar fogyasztókhoz történő eljuttatása	fenntarthatóság, környezettudatos tevékenység, felesleges szennyezés elkerülése; társadalmi felelősségvállalás, kerékpáros aktivizmus az élhetőbb budapesti környezetért	alternatíva a szellemi élet szabadságával, közvetlen demokráciával, szolidáris gazdasággal; egészségesebb működések alternatív (nem profitelvé, nem a természet és az emberi erőforrások kizsákmányolására épülő) közgazdaságtani alapon; együttműködés, emberléptékűség, összhang ember és környezet között	a fenntartható jövőért az összes érintett számára (munkavállalók, ügyfelek, közösségek); elköteleződés a biztonság, etikus magatartás, a zöld és közösségi beruházások, a sokféleség, befogadás mellett; legfőbb értékeik az élet védelme, az etikus, átlátható működés, az együttműködés, közös fejlődés, és a partnerek iránti elköteleződés
Piaci szegmens	egészségtudatos, betegségmegelőzésben aktív, illetve speciális igényű fogyasztók számára készítmények természetes alapanyagokból; Magyarországon, illetve Oroszországban és Kelet-Európában; legismertebb magyar márkák egyike, piacvezető több termékszegmensben is	körülbelül 160 féle biominősítésű egészségmegőrző, javító feldolgozott növényi alapú termék (aperitívtől a desszertig), elsősorban magyar biofogyasztók számára viszonteladókön vagy közvetlen értékesítésen keresztül	elsősorban kerékpáros futárszolgáltatás (kerékpárral nem szállítható csomagok számára elektromos teherautós szolgáltatás) főleg vállalati ügyfelek részére, elsősorban a megbízható, bizalmi szolgáltatást keresők számára	ökologikus, fenntartható épületek (autonóm ház, reziliens ház) építészeti tervezése, oktatás és fejlesztések; nincsenek állandó, stabil megrendelő partnerek, eltérően attól, ami az építőipar bizonyos szegmenseire jellemző (szabadpiacon élnek)	ingatlanfejlesztés, irodaépületek építése (korábban építettek három nagy méretű kiskereskedelmi áruházat), üzemeltetése, bérbeadása, értékesítése; koncentrálna a zöld ingatlanfejlesztésre; szoros kapcsolat, legtesthezállóbb megoldások az elsősorban vállalati ügyfelek számára
Értéklánc szerkezete	kulcsfontosságú az intenzív, eredményes termékinnováció, új termékek engedélyeztetése, iparjogvédelem; termelésben szolnoki gyár, raktár sikeres bővítése, új munkahelyek; logisztika fejlesztése; stratégiai szövetségek fő értékesítési csatornáikkal, a gyógyszerárakkal; szerződéses gyártás jelentős bővülése, több sikeres közös termék versenytársakkal külföldön; kimagasló marketing és kommunikációs teljesítmény számos díjjal; emberközpontú humán erőforrás menedzsment	kiváló adottságú mezőgazdasági területeken biogazdálkodás teljes vertikumának lefedése: termelés, feldolgozás, értékesítés; termelés, termeltetés helyi közösségből származó családi gazdálkodókkal; folyamatos kutatás-fejlesztés a termelt növények hulladékmentes feldolgozására törekedve; feldolgozás: 1995 óta szárító kapacitás, 2000 óta konzervipar, 2012 óta kézműves csokoládé program, 2014 óta hidegprésses olajkinyerő, plusz terménytároló; jelentős munkaerőhiány kapacitáskorlátot jelent; munkaerőhiány miatt értékesítésre már kevés energia jut, potenciális termékinálat számottevő része jelenleg nem elérhető	értéklánc a futárokra épül, akiket igyekeznek a körülményekhez képest jól fizetni, áremeléseket béremelésre fordítják, természetbeni juttatásokkal (caféterlia, bicikli, szerviz, alkatrész juttatás) is támogatják őket; jó légkör, sajátos kultúra, életmód, amelyre építve nagy szerepük volt a kerékpározás népszerűsítésében, terjesztésében Budapesten, az országban; alapszolgáltatás mellé a környezettudatosságból adódóan plusz tevékenységek úttörő felvállalása (szelektív hulladék, használt elem gyűjtés,	egy alkalmazottal működő mikroavállalkozás, építészeti tervezésben megbízott partnerekkel dolgozik együtt az antropozófia organikus társadalomképének megfelelően; van termékfejlesztés is (autonóm ház, reziliens ház, bioalet); irodai működés ökológikusabbá tétele (napelen) jövőbeli források függvénye; hangsúlyos szerepe van a tulajdonos, vezető (egyetemi) oktatási tevékenységének is	ingatlanfejlesztés, tervezés, kivitelezés (Magyarországon kisebb saját részleg, mint lengyel, cseh, román testvércégeknél), projektmenedzsment; kiemelten fontos az innováció (pl. dizájn, belsőépítészet területén); az épületek építésének és üzemeltetésének is igyekeznek minimalizálni a káros környezeti hatásait, élenjáró iparági gyakorlatokkal (az energia-, víz-, anyagfelhasználás, hulladékok mennyiségének, széndioxid-kibocsátás csökkentésére)
Költség-szerkezet és nyereség-potenciál	organikus növekedés, túlnyomó többségében belföldi árbevétel, de export dinamikusan bővül; költség-szerkezet nagyobb része, de csökkenő közvetett költség, termelés hatékonysága, nyereség növekedett; nyereség	alapítástól kezdve a megtermelt haszon visszaforgatása, minél magasabb feldolgozottsági szint elérését, szélesebb termékpaletta kialakítását célozva; hagyományshoz képest magasabb előállítási	a piacon a legrágóbban szolgáltatóknak, ami a magas munkaerőköltségeknek és a teljesen tiszta, átlátható működésnek tulajdonítható; alapítás után dinamikus növekedés a 2008-as válságig, akkor nagy	árbevétel és gazdasági helyzet hullámzó a megbízások mennyiségétől függően; eddig sikeresen fenntartotta a vállalkozást, de a jövő a piaci viszonyok, és állandó, stabil megrendelők hiányában	folyamatos növekedés, nyereségesség alapítás óta, a jelenlegi gazdasági növekedésnek is köszönhetően kedvező kilátások; az ügyfélkör fenntarthatósági érzékenysége még fejlődik, ezért fontos,

Üzleti modell elemei	Béres Gyógyszergyár	Bio-Drog-Berta	Hajtás Pajtás	Kör Építész Stúdió	Skanska Magyarország
	nemzetközi versenytársak átlaga alatt, de nem az a fő fókusz, hanem az etikus működés, érintettek jóléte	költség mellett is sikeres termékek, súlyos korlátozó tényező viszont a növekvő munkaerőhiány, illetve veszélyforrás a biotudatos fogyasztói réteg gyengesége	visszaesés (de egyben a cég kifehéritése is megtörtént) nagy létszámleépítéssel, áremeléssel, azóta a haszon visszaforgatása, valamint ismét növekedés új fejlődési irányokkal (csomagméret növekedése, webshoppo szállítások, együttműködés futárcégekkel (pl. GLS)) és a bizalmi szolgáltatás megerősödésével	tervezhetetlen; olyan tudatosan kereső ügyfelek megtalálják, akik hasonló elkötelezettséggel rendelkeznek, más tervezők is ajánlják, ha ilyen felkéréssel találkozunk, illetve ügyfelek tovább ajánlják vagy visszatérnek évek után is; összességében megtérül az ökológiai tudatossága, mert ügyfelek kifejezetten ezért választják	hogyan az árakat a piaci átlag körül tudják tartani (kiemelkedő társadalmi és környezeti felelősségvállalási gyakorlataik magasabb költsége ellenére is), ugyanakkor a környezetvédelmi fejlesztések számos esetben pénzügyi megtakarításokat is eredményezhetnek a csökkenő anyag-, energiafelhasználás következtében
Érték-hálózaton belüli pozíció	Etika Kódex, méltányosság érintettek tág halmazával munkavállalóktól természeti környezetig; Béres Alapítvánnyal rászorulókat, oktatás, kultúra, tudomány támogatása; Béres Borászattal tokaji szőlő- és borkultúra, régió, hagyományok támogatása; hosszú távú foglalkoztatás; fogyasztók megbecsülése; jó kapcsolat partnerekkel, hatóságokkal, versenytársi együttműködések is; van környezeti politika: biztonságos munkakörnyezet, szennyezés-, anyagfelhasználás-csökkenés, munkavállalók oktatása, ösztönzése	magyar, amerikai és svájci biotanusítású termékek a termék- és feldolgozásfejlesztés terén meglévő potenciált az értéklánc alakítása során is alkalmazták: a munkaerőpiaci nehézségek orvoslására néhány évig különböző féle együttműködések alakítottak ki pl. a büntetés-végrehajtással, fogvatartottak, illetve egy spanyol szakszárda alapítvánnyal foglalkoztatására; élők KÖVET díj kiemelkedő társadalmi felelősségvállalásért; Bátor Tábor aktív együttműködő partnere volt 5 éven keresztül; helyi közösség szolgálata: hangszerfa park kialakítása a dunai turizmus fellendítésére	példamutatás, társadalmi felelősségvállalás, kerékpáros aktivizmus, budapesti kerékpározás elterjesztésének népszerűsítői, önkormányzattal, hatóságokkal való egyeztetések felvállalói, majd az együttműködés kialakítói, Critical Mass elindítói, szervezői, a Magyar Kerékpárosklub alapítói, elkötelezett támogatói	működés érintetteinek kiemelt figyelembe vétele az ökológikus szemléletnek megfelelően; szoros együttműködés a megbízott partnerekkel; érdeklődők, potenciális partnerek honlap hiányában is megtalálják; példamutatás, fontos kapcsolatok társadalmi szervezetekkel: részt vett zöld párt alapításában, vezeti a Nádasy Akadémiát, amely éves ökológiai, művészeti szimpóziumokkal dolgozik a paradigma-váltáson	a munkavállalóakra (munkavédelem), ügyfeleikre (WELL standard), helyi közösségekre (corporate community investment), jövő generációkra fókuszáló társadalmi felelősségvállalás mellett kiemelten fontos a környezet megóvása is, Magyarországon ők az egyetlen ISO 14001 környezeti irányítási minősítéssel rendelkező fejlesztő, épületeiket LEED rendszer szerint is tanúsították; partnereik kiválasztásánál is fokozottan ügyelnek értékeik tiszteltetésére, magatartási kódex saját alkalmazottaik és beszállítóik számára
Verseny-stratégia	szigorú szabályozottság, erős, de fair verseny nagy nemzetközi gyártókkal, kétes hírű távol-keleti termelők költség- és árversenyét állják folyamatos termékinnovációval, teljes értéklánra kiterjedő minőség-irányítással, szigorú törvényi megfeleléssel	nagyon erős versenyt érzékelnek, amiben tevékenységeik komplexitása, termék innovativitása, egészségvédő jellemzői jelentenek versenyelőnyt a hazai piacon; verseny tisztességtelenségét többször tapasztalták (szabadalombitolás)	a magyar piac úttörői, jelenleg is piacvezetők, közismert, megbecsült márkák a nagyon erős versenyben; társadalmi hatásuknak köszönhetően ma már minden futárcégnek van kerékpáros részlege is, illetve hagyományos szereplőkkel együttműködésben egyre terjed a biciklis futárszolgáltatás az arra alkalmas budapesti kerületekben; versenyelőnyüket az elkötelezettség, megbízhatóság, hitelesség, és az ezek hatására évtizedek alatt megerősödött márkák adja	nagyon erős versennyel szembesül általában az építész tervezés piacán, de ökológiai tervezés 10-20 szereplője között inkább egymás mellett élés, együttműködés a jellemző; erőteljes elkötelezettség az ökológikus, fenntartható építésztervezés iránt; öngazgató, együttműködő, emberléptékű cégek hálózata felé törekvés, amelyben a verseny és túlnövekedés helyett egészségesebb, organikus működés valósulhat meg	a nagyon erős versennyel jellemezhető magyar építőipar közepes szereplői (a svéd anyacég a világ egyik vezető ingatlanfejlesztője és kivitelezője), az iparág jelenleg húzóágazat Magyarországon; versenyelőnyüket a szigorú jogszabályi megfelelésen túl az élenjáró iparági környezetvédelmi és munkaegészségvédelmi gyakorlataik folyamatos fejlesztésével tudják megőrizni

Forrás: saját szerkesztés

14. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata 3.

Üzleti modell elemi	Nekedterem Magyarország	Zöldbolt	Réthy Fashion	NES Shoes	MagNet Bank
Érték-vállalások	internetes kereskedelem, kistermelői élelmiszerek házhoz szállítása Budapesten és környékén; kiváló minőségű helyi, magyar kistermelői, kisüzemi termékek egyszerű beszerzésének biztosítása, károsanyag-termelés, ellátási láncok hosszának minimalizálása, újrahasznosítható, lebomló csomagolóanyagok használata, szelektív hulladékgyűjtés	öko háztartási bolt, két fizikai bolthelyiséggel és internetes kereskedelemmel; a forgalmazott hétköznapi élethez szükséges termékek a helyettesítő termékekhez képest valamilyen jelentős környezeti előnnyel rendelkeznek; folyamatos figyelem az újításokra, környezettudatosság népszerűsítésére	farmer ruházat, anyagok újrahasznosítása a környezetvédelem és a divat kapcsolatának újragondolásával; kiváló minőségű, új, innovatív farmer termékek létrehozása, környezettudatos szemléletformálás, szelektív hulladékgyűjtés népszerűsítése; társadalmi értéktérítés, hátrányos helyzetűek foglalkoztatása; klímavédelem, globális felmelegedés elleni küzdelem, körkörös gazdaság felé törekvés	fenntartható módon, kézzel készített, izléses és környezetbarát cipők és táskák gyártása és forgalmazása; fenntartható gyártás részben megújuló energiával működő gyáregységben; tudatos nők és férfiak önkifejezésének támogatása; ökológiai tudatosság (környezetbarát és újrahasznosított alapanyagok); társadalmi és egyéni felelősségvállalás; esztétikum és öröm	kereskedelmi bank, amely takarékszövetkezeti alapokról indulva vált fenntarthatóságra törekvő, triple bottom line fókuszú értékalapú közösségi bankká (etikus, sustainable, impact bank); környezeti és társadalmi felelősségvállalás, tiszteljen és bizalom alapuló emberi kapcsolatok, tudatosság innovativitás, átláthatóság, emberközpontúság
Piaci szegmens	az egészséges, kiváló minőségű (sok esetben biominősített vagy garantáltan adalék- és vegyszermentes) friss vagy feldolgozott hazai kistermelői, kisüzemi élelmiszereket internetes vásárlás keretében megvásárolni szándékozó, elsősorban házhoz szállítást preferáló fogyasztók	a hagyományos termékekhez képest környezetbarát helyettesítő termékek bolti és internetes értékesítése hazai és külföldi kiskereskedelmi fogyasztók, illetve nagykereskedelmi partnerek részére	egyedi designtermékek környezettudatos, illetve az egyedi tervezésű ruhák iránt érdeklődő egyéni és vállalati vásárlók részére; értékesítés bemutatóteremben, webáruházukban, mintaboltjukban, vásárokon	egyedi cipő és táska készítés, közvetlen értékesítés elsősorban női ügyfélkör számára, akik önmagukról és környezetükről is tudatosak, és a cipőjükön keresztül ki akarják fejezni személyiségüket	kereskedelmi bank, amely néhány szolgáltatást (értékpapírszámlavezetés, hitelkártya) történelmi okok, illetve üzleti, morális megfontolásokból nem nyújt; lakossági, vállalati ügyfelek, a nonprofit szervezetek egyik legfontosabb banki partnere ma Magyarországon
Értéklánc szerkezete	Budapest környéki helyi, magyar gazdától, beszállítóktól árubeszerzés; internetes megrendelések feldolgozása; megrendelések kiszállítása; új termékek, partnerek felkutatása, figyelemmel kísérése, kapcsolattartás	értékesített termékek beszerzése; néhány esetben nagyobb tételek kiskereskedelmi kiszemelése, saját márkás csomagolása; kiskereskedelmi és nagykereskedelmi partnerek kiszolgálása; webshop üzemeltetés; online magazin friss környezeti hírekkel; iroda tevékenység folyamatos zöldítése (papír, csomagolóanyagok újrahasznosítása)	farmer (illetve egyéb) anyagok, pl. csipke, kiürült kávékapszulák, régi gombok, cipzárak) begyűjtése, -tisztítása, -feldolgozása, színek válogatása, szabás, varrás; egyedi designtermékek, formaruhák, kiegészítők készítése; farmerszerviz és szabóság; bútorkészítés; szemléletformáló tevékenységek, rendezvények; termékfejlesztés	személyre szabott tervezés, gyártás és értékesítés: nincs készlet, csak a kiállításra szánt (három havonta) új kollekciók készülnek előre, amelyek azután a vállalkozás galériájában vásárolhatók meg; kiemelt színvonalú, személyes ügyfélkezelés; teljes élettartamra szóló javítási garancia; kutatás-fejlesztés: ökológikus alapanyagok (pl. gombabőr)	banki alaptevékenységekre (lakossági, vállalati, nonprofit számlavezetés, finanszírozás, betét, követelés-kezelés, faktoring) fókuszál; kiemelt fontosságú a hazai civil közösségek támogatása (Civil Kapcsolatok Program)
Költség-szerkezet és nyereség-potenciál	piaci átlagnál magasabb beszerzési költségek és eladási árak, viszont az egészséges, minőségi élelmiszerekhez ragaszkodó stabil ügyfélkör miatt alapítás óta növekvő forgalom, megfelelő nyereségesség; a vásárlók lojalitása	2008-as indulástól kezdve ugrásszerű, majd mérséklődő, de folyamatos növekedés, nyereséges működés (nagykereskedelemben alacsonyabb, mint haszonkulcs, mint kiskereskedelmi vevőknél)	2012-es alapítás óta induló évek, tavaly új telephelyre, saját újrahasznosítási központjukba költözéssel fellendülés, egyelőre még nullszaldós működés, mikrovállalkozási méretből folyamatos növekedésre	a márka 2004-es alapítása után néhány évvel a szervezeti háttér kht. formából nonprofit kft-be került; a személyre szabottság és ökológikus elkötelezettség miatt piaci átlagnál magasabb költség; hazai vásárlóerő már	organikusan növekedés, az iparági átlagnál alacsonyabb, de stabilabb jövedelmezőség, amely a története, illetve a 2008-as válság során sem fordult veszteségbe, a reziliencia a kedvezőbb hitelportfóliónak

Üzleti modell elemek	Nekedterem Magyarország	Zöldbolt	Réthy Fashion	NES Shoes	MagNet Bank
	miatt optimista várakozások		számítanak; piaci átlagnál magasabb árkatóriájú kiváló minőségű designtermékek, elégedett és növekvő vevőkör	elegendő lenne, de tudatosság még fejlődik; kiállításokon keresztül cél a külföldi értékesítés erősítése, sorozatgyártás újra beindítása; jelenleg fennmaradásra elegendő bevétel	(átlagnál magasabb együttműködési és hitelvisszafizetési hajlandóságú ügyfélkör) köszönhető
Érték-hálózaton belüli pozíció	érintettekkel szoros kapcsolattartás, beszállító gazdák helyzetének nyomon követése, helyi gazdaság támogatása közösségszervezés; környezettudatosság, a működés során a környezeti károsítás minimalizálására törekvés; a friss, egészséges, tiszta élelmiszerekkel a jövő generációk egészségének a szolgálata is; fontos civil szervezeti kapcsolatok, adománygyűjtés, adományok eljuttatása rászorulóknak számára	a legkedvezőbb környezetterhelési jellemzőkkel rendelkező háztartási árucikkek felkutatása, fogyasztói tudatosság növelése, cél, hogy az ökotermék témában zászlóvivők, referenciapont legyenek; termékek különböző kategóriák szerinti saját minősítési rendszer a könnyebb kereshetőség érdekében; fejlesztések állandó figyelemmel kísérése, újítások bevezethetőségének (pl. új csomagolásmentes megoldások) egyeztetése hatóságokkal; szoros kapcsolat civil szervezetekkel (Tudatos Vásárlók Egyesülete, Kerékpárosklub, Madártani Egyesület)	társadalmi szerepvállalás környezetvédelem, újrahasznosítás, szociális foglalkoztatás, környezeti nevelés területén; a IV. NESsT-Citibank Társadalmi Vállalkozásfejlesztő Program részesei; példamutatás: 100%-ig szén-semleges (ICC) vállalkozás és honlap; szemléletformálás: öko-divat és újrahasznosítás népszerűsítése különböző környezetvédelmi rendezvényeken (pl. öko-divatbemutatók, ökonapok, farmergyűjtések, kiállítások); 2013-ban Ozon Zöld-díj különdíjas	korábban jellemző volt a viszonteladók felé értékesítés, ma már inkább közvetlenül a vevőknek; kiemelten hangsúlyosak a működés ökológiai szempontjai: alapanyagok beszerzési forrásai, gyártás körülményei, szállítás minimalizálása, felhasználás előtti és utáni újrahasznosítás; fontosak a civil kapcsolatok, együttműködések, nonprofit vállalkozás profiljában művészeti, oktatási tevékenységek támogatása is szerepel	az értékalapú bankok világszövetségének (GABV, Kathmandu Pledge) tagja; az érintetti közösség hosszú távú társadalmi, környezeti és gazdasági fejlődésének és kulturális életének támogatója; közösségi banki termékek (banki nyereség arányos részesnek felosztása, közösségi betét és hitel, segítő bankkártya, becsületkassza számlavezetés, Közösségi és Egyéni Adományozási Program, civil rendezvények, közösségépítés támogatása)
Verseny-stratégia	közepesen érzékelik a versenyt, mert különlegesen a piacon: a nagy áruházláncok (Auchan, Tesco, CBA) vagy szakáruházak (Bijó) házhozzállításához képest speciális a friss bio, egészséges termékinváltás, illetve a termelői közösségekre épülő dobozos rendszerekhez képest kényelmi szolgáltatást nyújtanak a házhozzállítással	közepesen erősnek értékeli a versenyhelyzetet, mert a néhány másik jelentősebb ökolattal (Zöldpoc, Ökokuckó) nem teljesen egyezik az áruinváltásuk, piaci gondolkodásuk, elkötelezettségük, vevőkörük, így megférnek egymás mellett; néhány ökotermék az évek alatt elterjedt nagy áruházláncokban (Tesco, DM), szakboltokban (pl. mosható pelenkák babboltokban) is, így azoknál elvesztették versenyelőnyüket, de egyik alapcéljukat, az ökotermékek terjedését ez is szolgálta	nagyon erős versenyt érzékelnek, egy igazán közeli versenytársuk van, de az inkább árral versenyez, alacsonyabb minőség mellett; fő versenyelőnyük az egyre erősödő márka, kiváló minőség, egyedi design, egyre hatékonyabbá váló működés, bővülő vevőkör, illetve arra is számítanak, hogy fogyasztók ökológiai tudatossága erősödni fog, elkötelezett potenciális partnerek egyre inkább megtalálják őket	speciális termékkör (ökotudatos és esztétikus cipők, táskák) és versenytársak globális földrajzi szétosztottsága miatt kevésbé érzékel erős versenyt, de magyar vásárlókra még kevésbé jellemző tudatosság (mint külföldön, pl. Észak-Európában), inkább esztétikum miatt keresik	nagyon erős verseny a lakossági és kisvállalati banki szektorban; értékalapú működés megkülönbözteti a hagyományos bankoktól, a küldetésük a stratégiájuk, értékrendjük hiteles képviselése, elkötelezett ügyfélkör a versenyelőnyük

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált vállalkozások üzleti modelljei minden esetben a vállalkozások meginterjúvolt képviselőinek (alapítók, tulajdonosok, vezetők) előző pontban

bemutatott változatos értékelköteleződéseire épülnek. Működésük piaci szegmenseit, értékláncuk szerkezetét nagy változatosság jellemzi. Többségükre igaz, hogy a hasonló ökológiai tudatossággal kevésbé vagy egyáltalán nem rendelkező versenytársaik piaci átlagához képest magasabb költségszinttel, és/vagy alacsonyabb, viszont – az elkötelezettebb vevőkör miatt – stabilabb jövedelmezőséggel működik. A vizsgált vállalkozások közül nagyobb kihívást jelentő gazdasági helyzettel inkább a mikrovállalkozásoknak kell szembenéznie, akik finanszírozási, emberi erőforrást érintő nehézségekkel (pl. munkaerőhiány), illetve az általános vállalkozási ismeretek (marketing, értékesítés, pénzügy) hiányosságaival küzdenek. Értékhálózaton belüli pozíciójuk tekintetében legtöbbször a piaci átlagnál kedvezőbb környezetterhelési jellemzőkkel, illetve hangsúlyos társadalmi felelősségvállalási irányultsággal rendelkeznek. Széles értelemben meghatározott érintettjeikre (általában az emberi kapcsolataiktól kezdve a helyi közösségeken át a jövő generációkig) kiemelt figyelmet fordítanak. A válaszadók több mint kétharmada megjegyezte, hogy a példamutatás, az élenjárás, az úttörő vagy véleményvezér szerep központi eleme működésüknek, többségüknek pedig az értékorientált, etikus üzleti gyakorlatok kialakítása és népszerűsítése is az alapcéljai közé tartozik. Általában erős vagy nagyon erős versenyhelyzetet érzékelnek, ha ennél enyhébbnek ítélik, akkor az egyértelműen az ökológiai tudatosságukból vagy más értékelkötelezettségükből származó különlegességük nyújtotta versenyelőnyüknek (erős márkák, lojális ügyfélkör, kiemelkedő minőségű termék, innovativitás, alkalmazkodóképesség és rugalmasság) tulajdonítható. A vizsgált vállalkozások csaknem kétharmada kiemelte, hogy a verseny helyett sokszor inkább a kölcsönösen előnyös együttműködésre, tudásmegosztásra törekednek. Rugalmasságuk, önfenntartóképességük erős, támogatásokban ritkán részesülnek, de többnyire nem is igénylik azt, önerejükkel is hajlandóak és képesek boldogulni.

Jelen kutatás eredményeinek Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei című kutatás 6. Függelékben található eredményeivel történő összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a hazai és a nemzetközi vállalkozások üzleti modelljei szinte teljes mértékben ugyanazokra az alapértékekre, értékvállalásokra épülnek, hasonló költségszerkezettel, értékhálózaton belüli pozícióval jellemezhetők. Eltérést jelent az egyes vállalkozások külső, belső működési környezetét jelentő piaci szegmensek és értékláncok szerkezetének változatossága. A legnagyobb különbséget azonban a

vizsgált vállalkozások mérete, nyereséspotenciálja és globális versenyhelyzete okozza. Az eltérés természetesen származhat a mintavételi torzításból, ugyanis a nemzetközi eseteknél a világszinten ismertekről szerezhettem csak tudomást, míg a helyismeret miatt a hazai vállalkozások közül egészen kicsik is a mintába kerülhettek. Mindazonáltal a vállalkozási méret dimenziója más tényezők (pl. környezetterhelés mértéke) jelentős eltérését is indokolhatja.

Jelen kutatás eredményei a szakirodalomban Parrish (2010), Csutora – Kerekes (2004), Kerekes – Wetzker (2007), illetve Hofstra (2015) eredményeihez hasonlóak; továbbá közel állnak Dyllick – Muff (2015) leghaladóbb modelljének jellemzőihez. A gyengébb gazdasági teljesítménnyel jellemezhető vállalkozások a Marsden – Smith (2005) és Gast et al. (2017) által is meghatározott 2.3.5.3 pontban leírt kihívásokkal szembesülnek.

3.3.3. A vizsgált vállalkozások létértelme (raison d'être) és sikerdefiníciói

A 14 interjú átiratából a tartomelemzés során a vizsgált vállalkozások létértelmére (raison d'être) és sikerdefinícióira vonatkozóan azonosított meghatározó idézeteket a 7. Függelékben található táblázat tartalmazza. Az idézetek tartalmát összesítő megállapításokat az alábbi 15. táblázatban mutatom be.

15. táblázat: A vizsgált vállalkozások létértelmének és sikerdefinícióinak összefoglalása

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
1.	ALTEO Energia-szolgáltató	fenntartható, demokratizált, megújuló energetika használata és elterjesztése; személyre szabott szolgáltatás; véleményvezér szerep	elég nagy és erős vállalattá válni, hogy olyan problémákat is meg tudjanak oldani, amit a kormányoknak nem sikerül; a természet minél teljesebb megőrzése a jövő generációk számára
2.	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet	ökologikus, biodinamikus gazdálkodás, borászat életfilozófiaként való művelése	legjobb nemzetközi biodinamikus szőlészek, borászok közösségének elismerése; átlagból való kiemelkedés („fehér holló”); érdekképviselő, meghatározó hatás a borszakmai törvényhozásra, példamutatás fiatalok számára

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
3.	Pipacs Pékség	biokenyér készítése; minden érintett egészségének, életminőségének megóvása; folyamatos kapcsolat a természettel, természettel harmóniában való alkotás	hitelesség, vevőktől kapott elismerés, szeretet, támogatás; munkavállalók méltányos bérezése, vállalkozás fejlődése, olyan termékek készítése, amivel teljesen azonosulni tudnak
4.	Pannonhalmi Apátsági Pincészet	gazdaságilag racionális vállalkozás, saját termelésű misebor, nemzeti kultúra egy részének újrateremtése; evangéliumi értékeken alapuló tevékenység; új értékek teremtése a világ erőforrásainak megóvása és a következő generációk számára történő tovább örökítése mellett	evangéliumi értékekre épülő, működőképes, pozitív kisugárzású közösség; gondolataik, beszédük és tetteik egységessége; kiváló minőségű termékek és működés
5.	Béres Gyógyszergyár	a keresztény gyökereik, illetve az alapító és a tulajdonosok értékorientációjának megnyilvánítása; nem mindenáron való növekedés, inkább fenntartható létezés, fejlődés; az emberek egészsége megőrzésének támogatása természetes hatóanyagokból készült termékekkel	a profit mellett sok más szempont (ember- központúság, egészségvédelem, kiterjedt társadalmi felelősségvállalás, környezet- terhelés csökkentése) figyelembe vétele; kedvező piaci megítélés, presztízs a munkavállalók körében; magyar mivoltuk, értékorientált működésük érintettek általi elismerése, erős márka
6.	Bio-Drog- Berta	személyes képességek megnyilvánítása a helyi közösség számára egy újszerű dologban; teljes előállítási vertikum működtetése; minél szélesebb termékkínálat kiváló adottságú termőhelyről magyar vevők számára	a természet felelős kutatása a terméshozam százszázalékos hasznosítására; a termékek vevők általi elismerése, kedveltsége; elégedett emberek az érintetti hálózatokban
7.	Hajtás Pajtás	„a világ megváltása”; a kerékpározás népszerűsítése Magyarországon, hitelesség, kiváló minőségű bizalmi szolgáltatás	a profitorientáltság és ökológiai, szociális szempontok egyensúlya; gondolataik, szavaik tettere váltása; vevők elégedettsége mellett a szolgáltatás hogyanjával való azonosulás
8.	Kör Építész Stúdió	ökologikus, fenntartható épületek tervezése, és tágabban értelmezett ökológikus szemléletű, az antropozófia eszméin alapuló organikus társadalomképnek megfelelő, nem profitelvű, nem a természet és az ember kizsákmányolására épülő működés	piaci együttműködések; ügyfelek, illetve piaci szereplők általi elismerés, ajánlás; valós szükségletekre való válaszadásból származó üzleti eredményesség
9.	Skanska Magyarország	társadalmi fejlődés, a fenntarthatóság etikai, szociális nézőpontjainak (munkavédelem, élet védelme) egyesítése, illetve hasonló értékeket képviselő partnerekkel való együttműködés; az építkezések és az üzemeltetés során a káros környezeti hatások minimalizálása	a fenntarthatóság környezeti és gazdasági szempontjainak hosszú távú összehangolása; az épített környezet társadalmilag, közösségileg élhetőbbé tétele; a munkavállalók fenntarthatóság iránti elkötelezettsége; élenjáró szerep, érintettek általi elismerés
10.	Nekedterem Magyarország	környezettudatos vásárlók számára egészséges, tiszta, hazai kisüzemi élelmiszerek házhozszállítása; magyar kistermelők, munkaerő támogatása	ügyfelek által elismert kényelmi szolgáltatás; kiemelt figyelem érintettek, partnerekre, újdonságok felismerése; piaci trend hosszú távon sikeres követése
11.	Zöldbolt	a helyettesítő termékekhez képest jelentős környezeti előnnyel bíró háztartási termékeket forgalmazó bolt üzemeltetése; a természet számára tér hagyása; a piac számára a vevők részéről egyre erősebb igényformáló erőként jelentkező ökológiai értékek támogatása	referenciapont, zászlóvivő szerep fenntartása, piaci gondolkodás határainak kitágítása; méltányos munkavállalói bérek biztosítása, kölsönös bizalomra, jó szándéokra épülő kapcsolat érintettekkel

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
12.	Réthy Fashion	kiváló minőségű egyedi designertermékek előállítása farmerújrahasznosítással; környezetvédelmi rendezvényeken való előadások, bemutatók tartása; újrahasznosító központ, alkotóműhely; példamutatás, hitelesség	egyedi programokkal a környezettudatosság testközébe hozása érintettek számára, hogy azonosulni tudjanak vele, pozitív élmény érje őket, magukénak érezzék; társadalmi értékteremtés minden tevékenység során, hosszú távon kölcsönösen előnyös együttműködés iskolákkal, közösségekkel; körkörös gazdaság népszerűsítése
13.	NES Shoes	a tulajdonos, vezető személyes életútja szerinti organikus fejlődés, amelynek a hogyanja, szépsége is fontos; természetes anyagok használata, szükségletekhez (nem túlzó vágyakhoz) igazodó termékek létrehozása, javítása, élettartam végéig tartó garancia; önmegvalósítás, egyéni felelősségvállalás	esztétikus formák létrehozásával az ügyfelek örömeinek szolgálata, önmagukhoz való közeledésük elősegítése; hosszú távon sikeres vállalkozás, amelynek nyereségéből oktatás- és iskolafejlesztés, gyermekek képzésének támogatása
14.	MagNet Bank	értékalapú (impact, etikus, sustainable, közösségi) bank; társadalmi, környezeti, gazdasági fenntarthatóság (triple bottom line)	kedvező hatások elérése társadalmi, környezeti és gazdasági szempontból egyaránt az alaptevékenységből (finanszírozás, termékfejlesztés) kifolyólag; nagyobb együttműködési hajlandóságú, elkötelezett ügyfélkör, válságállóság; ügyfelek által meghatározott, átlátható civil társadalom támogatási program

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált vállalkozások létértelmének meghatározásai a végzett tevékenységtől függően meglehetősen változatosak. A több esetben előforduló legfontosabb elemeik a többdimenziós (társadalmi, ökológiai, gazdasági) fenntarthatóságra törekvés és ennek népszerűsítése, példamutatás, hitelesség; általában az emberek, a természet egészségének, épségének védelme, életminőségének megóvása, illetve kifejezetten a magyar emberek, a magyar kultúra, társadalom és gazdaság, helyi közösségek szolgálata is; kiváló minőségű termékek, szolgáltatások előállítása; a nem mindenáron való növekedésre, hanem az organikus fejlődésre törekvés; valamint az önmegvalósítás, a tulajdonosok, vezetők személyes értékelkötelezettségeinek megnyilvánítása.

Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások a sikert minden esetben többdimenziósan értelmezik: a pénzügyi nyereség nem az egyetlen kiemelt cél, hanem eszköz a vállalkozás hosszú távú fennmaradásához, a valódi siker jellemzően 3-5, de akár 6-7 társadalmi, illetve ökológiai érték egyidejű összehangolt ápolása, megőrzése, valamint helyreállítása. A sikerdefiníciók fontos eleme több esetben a széleskörűen értelmezett érintetti hálózat jóllétének a figyelembe vétele.

3.3.4. A kutatási eredmények összefoglaló megállapításai

Az empirikus kutatás alapján az alábbi összefoglaló megállapítások fogalmazhatók meg a vizsgált ökológiailag tudatos hazai vállalkozásokról.

A vizsgált vállalkozások értékorientációi

(1) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások számára a következő értékek a legfontosabbak: felelősség, bizalom, titokra nyitottság, ökoszisztémák tisztelete, szeretet, mértékletesség és reciprocitás.

(2) Az olyan értékek, mint az alázat, a természeti létezők önértéke, a természeti beágyazódottság és a biológiai sokféleség fontosak, de nem meghatározó jelentőségűek az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások számára.

(3) A holisztikus nézőpont értékét kevésbé tartják meghatározónak az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások, de az interjúk tartalomelemzése alapján a felelősség után a második leggyakrabban beazonosítható értéknek bizonyul.

(4) A birtoklásmentesség olyan érték, amelyet egyáltalán nem vallanak magukénak az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások.

(5) A mintabeli vállalkozások értékorientációját az interjúátiratok induktív logikájú tartalomelemzésével is vizsgáltam, amely során 4 fő mintázatsoprotot tudtam meghatározni az (i) általános emberi jellemzőktől kezdve, a (ii) környezeti és (iii) társadalmi fókuszon keresztül a (iv) gazdasági hangsúlyokig. A beazonosított és csoportokba rendezett mintázatok az emberi tényezők tekintetében a legváltozatosabbak, a környezeti fókuszot illetően pedig a legkoncentráltabbak. A társadalmi és a helyi közösségek számára történő értékteremtésről, emberközpontúságról, emberi kapcsolatok fontosságáról, illetve a gazdasági tényezők szerepéről (nehézségekről, kihívásokról, sikertényezőkről), valamint az innovációk és a minőség fontosságáról szinte minden válaszadó hangsúlyozottan nyilatkozott. A csoportok kialakítása mellett érdekes jelenség, hogy az alsó 5 mintázat inkább a 4 csoporton átívelőnek tekinthető, azaz a (a) tudatosság, értelemkeresés, (b) együttműködés, verseny kerülése, (c) környezeti, társadalmi és gazdasági

fenntarthatóság, (d) önfenntartás, önigazgatás, autonómia, alkalmazkodóképesség, rugalmas ellenállóképesség, illetve (e) organikuság a vizsgált vállalkozások működésének egyfajta szintetizáló tényezője lehet.

A vizsgált vállalkozások üzleti modelljei

(6) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások üzleti modelljei a tulajdonosok, vezetők személyes értékelkötelezettségeire épülnek, fő közös jellemzőik a piaci átlagnál kedvezőbb környezetterhelési jellemzők, a fokozottabb társadalmi felelősségvállalás, az érintetti kör szélesebb meghatározása és kiemelt figyelemmel kísérése, a példamutatás és élenjárás szándéka, az átlagosan magasabb költségszint, és/vagy alacsonyabb, de stabilabb jövedelmezőség, az erős versenyhelyzet, amelyben az értékelkötelezettségeikből származó versenyelőnyök segítik hosszú távú fennmaradásukat, az együttműködésre, tudásmegosztásra törekvés, illetve az alkalmazkodóképesség.

(7) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások közül elsősorban a legkisebb méretűeknek kell nagyobb kihívást jelentő gazdasági helyzettel szembenéznie, mert főként finanszírozási, emberi erőforrást érintő nehézségekkel, illetve az általános vállalkozási ismeretek (marketing, értékesítés, pénzügy, emberi erőforrás menedzsment) hiányosságaival küzdenek.

(8) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások üzleti modelljei több dimenzió (alapértékek, értékvállalások, költségszerkezet) mentén nagyon hasonlóak az élenjáró ökológiailag tudatos külföldi vállalkozásokhoz, a piaci szegmensek és az értékláncok szerkezete azonban nagy változatosságot mutathat, illetve jelentős különbség, hogy a nemzetközi vállalkozások mérete jellemzően számottevően nagyobb, a nyereséspotenciál kedvezőbb, valamint hogy globális versenyhelyzetben működnek.

A vizsgált vállalkozások létértelme (raison d'être)

(9) A vizsgált vállalkozások létértelmének meghatározásai a végzett tevékenységtől függően meglehetősen változatosak. A több esetben előforduló

legfontosabb elemeik a többdimenziós (társadalmi, ökológiai, gazdasági) fenntarthatóságra törekvés és ennek népszerűsítése, példamutatás, hitelesség; általában az emberek, a természet egészségének, épségének védelme, életminőségének megóvása, illetve kifejezetten a magyar emberek, a magyar kultúra, társadalom és gazdaság, helyi közösségek szolgálata is; kiváló minőségű termékek, szolgáltatások előállítása; a nem mindenáron való növekedésre, hanem az organikus fejlődésre törekvés; valamint az önmegvalósítás, a tulajdonosok, vezetők személyes értékelkötelezettségeinek megnyilvánítása.

A vizsgált vállalkozások sikerdefiníciói

(10) Az ökológiailag tudatos hazai vállalkozások a sikert minden esetben többdimenziósan értelmezik: a pénzügyi nyereség nem az egyetlen kiemelt cél, hanem eszköz a vállalkozás hosszú távú fennmaradásához, a valódi siker jellemzően 3-5, de akár 6-7 társadalmi, illetve ökológiai érték egyidejű összehangolt ápolása, megőrzése, valamint helyreállítása. A sikerdefiníciók fontos eleme a széleskörűen értelmezett érintetti hálózat jóllétének a figyelembe vétele.

A doktori kutatásból leszűrt gyakorlati javaslat

(11) Az ökológiailag tudatos vállalkozások erősítéséhez, működésük támogatásához, és ezen keresztül az ökológiai tudatosság mai magyar gazdaságbeli terjedése esélyeinek javításához javasolt az általában mikro és kis méretű, gazdasági nehézségekkel küzdő vállalkozások számára az általános vállalkozási ismeretek (pl. marketing, értékesítés, pénzügy, emberi erőforrás menedzsment) megszerzésének, fejlesztésének támogatása személyre szabott képzésekkel, képzési támogatásokkal, valamint az egymástól való tanulás, és az élenjáró külföldi gyakorlatok megismerése és követése.

3.4. JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁG

A doktori értekezés kutatási témájának jövőbeni folytatása az ökológiailag fenntartható gazdasági cselekvés további tanulmányozására, azonosítására és támogatására irányul. Annak mélyebb megértéséhez szeretnék hozzájárulni, hogy a gazdaság fenntarthatóvá tételéhez radikális, az uralkodó materialista gazdasági paradigmán túlmutató változás szükséges. Ez a cél egyben a „Future Earth” nevű nemzetközi kutatási platform (Future Earth, 2018) munkájához való hozzájárulást is jelenti.

További kutatási irány, hogy az ökológiailag tudatos magyar vállalkozások után külföldi (Közép-Európa, Nyugat-Európa (például brit, dán, norvég, svájci), USA, Dél-Amerika) progresszív vállalkozások példáit is elemezzem elérhető vállalati dokumentumok, a szakirodalom és esetleg külföldi tanulmányutak segítségével. (Ebbe az irányba időközben tettem már lépéseket: a 6. Függelék az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Program támogatásával készült Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei című pályázati kutatási tanulmány világszerte 8 nemzetközi esetelemzésének eredményeit összegző táblázatokat tartalmazza.)

A kutatási téma indoklásánál bemutatott intellektuális célok közül többel nem foglalkozom jelen doktori értekezés keretében a megfelelő fókuszáltság megőrzése érdekében. Ezért ezek vizsgálatára a jövőbeli kutatások során nyílhat lehetőség. A következő kérdések megválaszolását célzom meg a későbbiekben:

- + milyen a működési környezete, kontextusa az ökológiailag tudatos vállalkozásoknak; különös tekintettel a befogadó (inclusive) és kizsákmányoló (extractive) intézményrendszerek, társadalmi berendezkedések Acemoglu – Robinson (2013) által feltárt különbségeire;
- + az ökológiailag tudatos magatartásuk milyen előnyös hatásokat eredményez a természetre nézve;
- + gyakorlati példáikból merítve meghatározhatók-e ajánlások a fennálló gazdasági rendszer ökológiai átalakítására;

- + foglalkoznak-e ezek a vállalkozások az ökológiai átalakulás kérdéseivel, lehetségesnek tartják-e, és ha igen, milyen módon;
- + felfedezhető-e új elméleti koncepció a működésük során.

A 2.4.3. pontban néhány releváns szakirodalmi tanulmány elemzésekor feltárt nyitott kérdések alapján az alábbi kutatási irányok határozhatók meg.

A Resick és társai (2011) által felvetett etikus vezetés felfogásának kulturális különbségeit hazánkban is érdekes lenne összehasonlító módon megvizsgálni: például az értékorientált és a profitorientált vállalkozások szemszögéből nézve; külön kitérve a természeti környezet fontosságának megítélésére.

Az Elm és Radin (2012) által megfogalmazott hipotézis az etikai és más döntéshozatal típusok egyezőségéről a hazai vállalkozások körében is vizsgálható, elsősorban kvalitatív módon összehasonlítva az értékorientált és profitorientált vállalkozásokat.

Eberhardt-Toth és Wasieleski (2013) állításait magyar értékorientált vállalkozások nem csak pénzügyi szakembereire kiterjesztve lehetne vizsgálni.

Mansell (2013) felvetései alapján a hazai értékorientált vállalkozásoknál is vizsgálható, hogy a gyakorlatban hogyan veszik figyelembe az érintettek érdekeit, és ez mennyiben függ a vállalat értékorientációjától, a döntéshozók morális karakterétől.

Marsh (2013) eredményeinek továbbfejlesztéséhez a természeti környezet hangsúlyosan az etikus vezetés részeként lenne vizsgálható.

Egy jövőbeli kutatás vizsgálhatná Forsyth (1992) négy személyes morális filozófia típusát hazai értékorientált vállalkozásoknál, illetve, hogy a természeti környezet miben és mennyiben korlátozza e vállalkozások gazdasági döntéseit.

Empirikusan lehetne kutatni a Ford – Richardson (1994) által javasolt jövőbeli kutatási irányok közül a döntéshozók egyéni jellemzőit, egyes meghatározó döntések kontextusát a hazai értékorientált vállalkozásoknál.

Loe és kutatótársai (2000) alapján az etikai kérdések vizsgálatát az értékorientált vállalkozások marketing tevékenységeire, a döntéshozók szándékainak és morális karakterüknek az összetevőire is kiterjeszthetnénk. Hosszabb távon longitudinális vizsgálat elvégzésére, azaz a vizsgált értékorientált vállalkozások több éven keresztül történő nyomon követésére is lenne lehetőség. A keletkező eredmények validitását, hasznosíthatóságát fokozhatná „hagyományos”, nem értékorientáltak tekinthető vállalkozás kontrollcsoportként történő vizsgálata.

A CSR Hemingway – Maclagan (2004) által nem hangsúlyozott természeti környezeti aspektusait célszerű lenne megvizsgálni a hazai értékorientált vállalkozások körében is, hiszen az ökológiai tudatosság fejlődési lehetőségeinek kutatása során meghatározó jelentőségű, hogy a vizsgált vállalkozások, döntéshozók hogyan foglalkoznak ökológiai kérdésekkel. A döntéshozók személyes jellemzőit, ezek kapcsolódását a vállalkozás értékorientációjához szintén érdemesnek tartom a további feltárássra.

Doktori értekezésemben a vállalkozások ökológiai tudatosságát vizsgálom, ezért a fenntartható, ökológiailag tudatos fogyasztás széles körű szakirodalmi hátterére nem tértem ki. Mindazonáltal adódik a lehetőség, hogy a gazdaság kínálati és keresleti oldalán tapasztalható ökológiai tudatosságot, illetve értékorientációt együttesen vizsgáljuk. E gondolatmenet jövőbeli kutatási irányainak feltérképezéséhez a következő tanulmányokat szeretném kiemelni a teljesség igénye nélkül: az értékek, illetve különösen a környezeti értékek hatása a fogyasztói viselkedésre (Eibel-Spanyi – Hofmeister-Tóth, 2013; Fraj – Martinez, 2006); a fogyasztói értékek befolyása az ökológiai viszonyok romlására (Princen, 1977; Ahuvia – Wong, 2002); az ökológikus, fenntartható fogyasztás kapcsolata az értékekkel, illetve a tudatossággal (Brunso et al., 2004; Csutora – Hofmeister-Tóth, 2011; Sudbury-Riley et al., 2014; Zsóka, 2007); a valódi ökológiai javuláshoz szükséges radikális életmódváltás (Sanne, 2002; Shove, 2004); a tudatosság, a környezetorientált viselkedés, az értékek és a spiritualitás, valamint ökológiai hatásaik kapcsolata (Csutora, 2012; Csutora – Zsóka, 2014; Kollmuss – Agyeman, 2002); a civil szervezetek növekvő szerepe az egyre tudatosabbá váló fogyasztók és a vállalkozások kapcsolatában (Harangozó – Zilahy, 2015).

A doktori kutatás jövőbeli hasznosíthatóságát illetően megfogalmazható, hogy a feltárt új megállapításokból, gyakorlati javaslatból hipotézisek fogalmazhatók meg, amelyeket nagyobb mintán lehet tesztelni magyar, illetve nemzetközi vállalkozásoknál.

A kutatás során a részeredmények tudományos konferenciákon való bemutatásához és megvitatásához kapcsolódó tapasztalat, hogy a téma, illetve az előzetes eredmények több nemzetközi konferencián a tudományos és gyakorlati szakmai élet szereplői körében is elismerő fogadtatásban részesültek, számos hasznos visszajelzést kaptam. A beszélgetések alapján mások érdeklődését is felkeltettem a téma iránt, így az elkészülő publikációk nemzetközi érdeklődésre is számot tarthatnak. A kutatás eredményei, a vizsgált vállalkozások jellemzései felhasználhatók lesznek a BCE különböző oktatási programjaiban is.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A doktori értekezésben áttekintettem az ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációjáról, üzleti modelljeiről, létértelem és sikerdefinícióiról szóló doktori kutatásom fő alkotóelemeit.

Indulásként a kutatási téma indokoltságát, a kutatásra ösztönző külső és belső okokat, illetve a személyes célokat mutattam be. A földi ökológiai helyzet miatt a – mindezt túlnyomó részt okozó – fennálló társadalmi-gazdasági rendszer gyökeres átalakítása elengedhetetlen; új progresszív üzleti modellekre, az üzleti világban az etikai nézőpontok figyelembe vételére, az ökológiai értékek tiszteletére, és ökológiai tudatosságra van szükség. Fő belső motivációm, hogy hozzájáruljak a válság enyhítéséhez és megoldási lehetőségeinek a kutatásához.

A kapcsolódó korábbi kutatások, az elméleti és gyakorlati szakirodalom áttekintése és összehasonlító elemzése alapján megállapítható, hogy az ökológiai tudatosság és a vállalkozások értékorientációjának együttes elemzése mind elméleti, mind gyakorlati, hazai és nemzetközi érdeklődésre is számot tarthat, az értekezés témája releváns a jelenlegi és a jövőbeli kutatások között.

A kutatási kérdések (az ökológiailag tudatos vállalkozás és gazdaság koncepciói; a vizsgált vállalkozások értékorientációi, üzleti modelljei, létértelme (*raison d'être*) és sikerdefiníciói) megválaszolásához kevésbé strukturált kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztam induktív és deduktív logikával is lefolytatva az elemzést. Ennek legfontosabb tényezői: a konstruktivista ismeretelméleti háttér, az ökológiailag tudatos magyar vállalkozások hivatalos képviselői, mint megfigyelési egységek, a szakértői, célirányos mintavétel, a félig strukturált interjúknak és a vizsgált vállalkozások dokumentumainak, honlapjainak kvalitatív tartalomelemzése és tematikus elemzése, a megbízhatóság növelésére alkalmazott különböző típusú triangulációk (kutatótárs általi újrakódolás, többféle dokumentumforrás és elemzési módszer).

A kutatás eredményeit tíz fő állításban foglaltam össze, amelyek alapján egy gyakorlati javaslatot is megfogalmaztam: az ökológiailag tudatos vállalkozások erősítéséhez, működésük támogatásához, és ezen keresztül az ökológiai tudatosság mai magyar gazdaságbeli terjedése esélyeinek javításához javasolt az általában mikro és kis méretű, gazdasági nehézségekkel küzdő vállalkozások számára az általános vállalkozási ismeretek (pl. marketing, értékesítés, pénzügy, emberi erőforrás menedzsment) megszerzésének, fejlesztésének támogatása személyre szabott képzésekkel, képzési támogatásokkal, valamint az egymástól való tanulás, és az élenjáró külföldi gyakorlatok megismerése és követése.

A doktori értekezés kutatási témájának tervezett jövőbeni folytatásához számos lehetséges kutatási irányt azonosítottam, amelyeken tovább haladva annak megértéséhez szeretnék hozzájárulni, hogy a gazdaság fenntarthatóvá tételéhez radikális, az uralkodó materialista gazdasági paradigmán túlmutató változás szükséges. Ennek első lépése pedig a gondolkodásmódunk, tudatosságunk megváltoztatása.

FÜGGELÉK

1. Függelék A szakértői mintavétellel kiválasztott ökológiailag tudatos magyar vállalkozások listája és néhány fő jellemzője

Sor-szám	Szektor	Név	Honlap	Cég-forma	Székhely	Alapítás	Főtevékenység	Jegyzett tőke (eFt, 2018.08.hó)	Árbevétel (eFt, 2017.12.31./ * =2016.12.31.)	Létszám (fő, 2018. 08. hó)
1.	1. Energia	1.1. ALTEO Energiaszolgáltató Nyrt.	alteo.hu	nyrt.	Budapest	2008	3514. Villamosenergia-kereskedelem	205 015	18 389 000	220
2.		1.2. ENEFI Energiahatékonysági Nyrt.	e-star.hu	nyrt.	Budapest	2000	3530. Gőzellátás, légkondicionálás	100 000	* 667 450	33
3.		1.3. PannErgy Nyrt.	pannergys.hu	nyrt.	Budapest	1985	7010. Üzletvezetés	421 093	* 587 667	1
4.	2. Élelmiszer, mezőgazdaság, ökofarmok	2.1. Gere Attila Pincészete (Gere Bortermelő Kft.	gere.hu	kft.	Villány	2010	1102. Szőlőbor termelése	3 000	n. a.	n. a.
5.		2.2. Fekete Bárány Manufaktúra Kft.	fekete-barany.hu	kft.	Balatonhenye	2008	6810. Saját tulajdonú ingatlan adásvétele	3 000	* 19 462	n. a.
6.		2.3. Hubai és Társai Kft. (Üllőparti Gazdaszövetkezet)	hubai.hu	kft.	Karcag	1993	0161. Növénytermesztési szolgáltatás	14 400	879 271	87
7.		2.4. Körös-Maros Biofarm Kft.	biotej.hu	kft.	Gyula	1990	0141. Tejhasznú szarvasmarha tenyésztése	75 000	1 044 558	71
8.		2.5. Pendits Szőlőbirtok és Pincészet Kft.	pendits.de	kft.	Abaujszántó	1991	0161. Növénytermesztési szolgáltatás	5 000	6 395	1
9.		2.6. Pékműhely Kft.	pekmuhely.hu	kft.	Herceghalom	2011	4711. Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	3 000	* 158 896	28
10.		2.7. Pipacs Pékség Szociális Szövetkezet	pipacspekseg.hu	kft.	Budapest	2014	0171. Kenyér; friss pékáru gyártása	4 490	7 077	8

Sor-szám	Szektor	Név	Honlap	Cég-forma	Székhely	Alapítás	Főtevékenység	Jegyzett tőke (eFt, 2018.08.hó)	Árbevétel (eFt, 2017.12.31./ *=2016.12.31.)	Létszám (fő, 2018.08. hó)
11.	3. Vegyipar, kozmetika	2.8. Zirci Apátsági Manufaktúra Kft.	zircimanufaktura.hu	kft.	Zirc	2015	1105. Sörgyártás	51 000	54 993	11
12.		2.9. Pannonhalmi Apátsági Pincészet Kft.	apatsagipinceszet.hu	kft.	Pannonhalma	2002	1102. Szőlőbor termelése	691 920	463 408	26
13.		3.1. Idea-Chem Kft.	ideachem.hu	kft.	Röszke	2000	2059. M.n.s. egyéb vegyi termék gyártása	4 500	6 416	n. a.
14.	4. Egészség	4.1. Béres Gyógyszergyár Zrt.	beres.hu	zrt.	Budapest	1993	2120. Gyógyszerkészítmény gyártása	1 245 000	11 135 215	442
15.		4.2. Bio-Drog-Berta Kft.	bioberta.hu	kft.	Kalocsa	1995	1039. Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás	11 300	148 934	4
16.	5. Közlekedés	5.1. Antro Nonprofit Kft. (Solo-Duo Zrt., Antro Kht.)	solo-duo.hu	nonprofit kft.	Őriszentpéter	2008	2910. Közúti gépjármű gyártása	3 000	5 253	2
17.		5.2. Hajtás Pajtás Kft.	hajtaspajtas.hu	kft.	Pilisszentlászló	1999	5320. Egyéb postai, futárpostai tevékenység	3 000	330 706	68
18.	6. Építészet	6.1. Kör Építész Stúdió Kft.	autonomhaz.eu	kft.	Budapest	1989	7111. Építészmérnöki tevékenység	3 000	9 849	1
19.		6.2. Skanska Magyarország Kft.	skanska.hu	kft.	Budapest	1997	6420. Vagyonkezelés (holding)	4 800	* 914 685	28
20.	7. Kereskedelem	7.1. Nokedterem Magyarország Kft.	nekedterem.hu	kft.	Budapest	2012	4791. Csomagküldő, internetes kiskereskedelem	3 000	52 838	3
21.		7.2. Ökokuckó (Spade Ker. és Szolg. Kft.)	okokucko.hu	kft.	Budapest	2007	4791. Csomagküldő, internetes kiskereskedelem	3 000	75 237	3
22.		7.3. Zöldbolt (Zelenák Adrián e.v.)	zoldbolt.hu	egyéni vállalkozó	Veszprém	2007	4791. Csomagküldő, internetes kiskereskedelem	n. a.	* 233 000	11

Sor-szám	Szektor	Név	Honlap	Cég-forma	Székhely	Alapítás	Főtevékenység	Jegyzett tőke (eFt, 2018.08.hó)	Árbevétel (eFt, 2017.12.31./ *=2016.12.31.)	Létszám (fő, 2018. 08. hó)
23.		7.4. Zöldpolc ökológiai webshop (Green Living Hungary Kft.)	zoldpolc.hu	kft.	Budapest	2010	4791. Csomagküldő, internetes kiskereskedelem	3 500	87 434	5
24.	8. Turizmus, vendéglátás	8.1. Öko-Park Hungary Kft.	oko-park.hu	kft.	Szarvaskő	1998	5510. Szállodai szolgáltatás	10 000	23 390	4
25.		8.2. Ráspi Étterem és Borászat	raspi.hu	kft.	Fertőrákos	2001	1102. Szőlőbor termelése	3 000	* 40 600	1
26.	9. Ruha, designerek	9.1. Réthy Fashion Kft.	rethy-fashion.com	kft.	Szigetszentmiklós	2012	4771. Ruházat kiskereskedelem	3 000	5 782	5
27.		9.2. NES Shoes (Erlin Galéria Nonprofit Kft.)	nesshoes.com	nonprofit kft.	Budapest	2009	9001. Előadó-művészet	3 000	1 798	2
28.	10. Környezetipar, hulladékfeldolgozás	10.1. Jegenyecsúcs Ipari Alpinista Bt.	jegenyecsucs.hu	bt.	Budapest	2007	8130. Zöldterület-kezelés	100	n. a.	n. a.
29.		10.2. Körte Környezettechnika Zrt. / Kft.	korte.hu / kortekft.hu	zrt. / kft.	Dunaharaszti	2001 / 1992	7112. Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás	112714 / 4510	1399640 / 497 371	70 / 23
30.		10.3. Organica Zrt.	organica.hu	zrt.	Telki	2004	7112. Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás	77 135	566 147	59
31.	11. Pénzügy	11.1. MagNet Bank Zrt.	magnetbank.hu	zrt.	Budapest	1995	6419. Egyéb monetáris közvetítés	8 070 000	5 790 000	225
32.	12. Tanácsadás	12.1. evopro Holding Zrt.	evopro.hu	zrt.	Budapest	2012	6311. Adatfeldolgozás, web-hozszing szolgáltatás	5 100	* 239 002	1
33.		12.2. Green Tax Consulting Kft. (dr. Kiskovács Miklós)	http://www.green-tax.hu/	kft.	Budapest	2003	7022. Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás	3 000	141 194	3

Forrás: saját szerkesztés az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs, az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat (<https://www.e-cegjegyzek.hu/>), valamint a Creditreform Szolgáltató és Tanácsadó Kft. (<http://www.ceginformacio.hu/>) ingyenes online céginformációs szolgáltatása, illetve a vállalkozásokkal folytatott félig strukturált interjúk alapján

2. Függelék Interjúvázlat Ócsai András "Ökológiailag tudatos vállalkozások értékorientációja" című PhD kutatásához

1. A vállalkozás jellemzői

1.1 A vállalkozás alapvető jellemzői: alapítása, tevékenységei, foglalkoztatottak létszáma, éves árbevétele, gazdasági helyzete?

1.2 Van-e a vállalkozásnak leírt küldetésnyilatkozata, értékelköteleződéssel kapcsolatos írásos dokumentuma?

1.3 Hogyan függ ez össze az alapító/vezető személyes érték-elkötelezettségével?

2. Az ökológiai tudatosság értelmezése és értékorientációja

2.1 Mit ért Ön ökológiai tudatosság (ecological consciousness) alatt?

2.2 Elkötelezett-e Ön valamely világnézeti irányzat (vallás, spiritualitás, közösség,...) mellett? Hogyan kötődnek e világnézet értékei az ökológiai tudatossághoz?

2.3 Vannak-e Önnek vállalkozóként az ökológiához nem köthető érték-elkötelezettségei? Milyen kapcsolatban vannak ezek az értékek az ökológiai értékekkel?

2.4 Kérem, értékelje, hogy az alábbi ökológiai értékek mennyire fontosak a vállalkozói létben!

alázat	0	1	2	3	4	5	6	7
biológiai sokféleség	0	1	2	3	4	5	6	7
birtoklásmentesség	0	1	2	3	4	5	6	7

bizalom	0	1	2	3	4	5	6	7
felelősség	0	1	2	3	4	5	6	7
holisztikus nézőpont	0	1	2	3	4	5	6	7
mértékletesség	0	1	2	3	4	5	6	7
ökoszisztémák tisztelete	0	1	2	3	4	5	6	7
reciprocitás	0	1	2	3	4	5	6	7
szeretet	0	1	2	3	4	5	6	7
természeti beágyazottság	0	1	2	3	4	5	6	7
természeti létezők önértéke	0	1	2	3	4	5	6	7
titokra nyitottság	0	1	2	3	4	5	6	7

Egyéb érték(ek)

	0	1	2	3	4	5	6	7
	0	1	2	3	4	5	6	7
	0	1	2	3	4	5	6	7

3. A vállalkozás működésének ökológiai szempontjai

3.1 Mit jelent a vállalkozás működésében az ökológia? Mely területeken, hogyan érvényesül a „zöld” szemlélet? (Pl. termékfejlesztés, új beruházások, termelés, irodai tevékenység, szállítás stb. során.)

3.2 Mely területeken a legjobb az ökológiai teljesítményük, és hol gondolják szükségesnek a további fejlesztést, előrelépést?

3.3 Van-e minősített (környezetbarát, organikus stb.) termékük? Ha igen: miért tartották fontosnak, hogy megszerezzék a minősítést?

3.4 Van-e a vállalkozásnak környezeti menedzsment rendszere, használ-e környezetirányítási szabványt (pl. ISO 14000)? Ha igen, melyek az ezzel kapcsolatos tapasztalataik? Ha nincs, fontosnak tartják-e annak a megszerzését? Ha nem, miért nem fontos a számukra?

3.5 Mi volt a fő motivációja az előremutató ökológiai gyakorlatoknak? Honnan jött az ösztönzés? (Pl. vezető, tulajdonos elkötelezettsége, külső hasznok stb.)

3.6 Mennyire fontos és milyenek látja az állami szabályozás vagy támogatások jelentőségét ökológiai, környezetvédelmi tevékenységeik ösztönzésében, elősegítésében?

3.7 Mennyire fontos és milyenek látja a civil szervezetek és a társadalmi támogatottság (social support) szerepét az ökológiai, környezetvédelmi tevékenységeik ösztönzésében, elősegítésében? Van kapcsolatuk civil szervezetekkel? Ha igen, ezek milyen természetűek, mire vonatkoznak?

4. Verseny és ökológia

4.1 Milyenek ítéli meg a verseny erősségét a vállalkozás saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	nagyon gyenge	gyenge	közepesen erős	erős	nagyon erős

4.2 Milyenek ítéli meg a versenytársak ökológiai tudatosságát a vállalkozás saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	nagyon gyenge	gyenge	közepesen erős	erős	nagyon erős

4.3 Általánosságban inkább előnyt vagy hátrányt jelent az ökológiai tudatosság a vállalkozás saját szektorában?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	jelentős hátrány	hátrány	indifferens	előny	jelentős előny

5. Jelent-e bármilyen előnyt az ökológiai tudatosság a vállalkozás számára?

5.1 Előnyt jelent-e a vállalkozás ökológiai tudatossága a tulajdonosok és a managerek szempontjából?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

5.2 Érzékelhető-e a vállalkozás ökológiai tudatossága az alkalmazottak munkateljesítményén, motivációján?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

5.3 Vonzónak találják-e a vállalkozást a leendő menedzser/alkalmazottak a vállalkozás ökológiai tudatossága miatt?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

5.4 Hozzájárul-e a vállalkozás ökológiai tudatossága a fogyasztók hűségéhez, lojalitásához?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

5.5 Kimutatható-e a vállalkozás ökológiai tudatosságának hatása a beszállítókkal és partnerekkel való kapcsolatban?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

5.6 Összességében megtérül-e a vállalkozás ökológiai tudatossága a mai magyar gazdaság viszonyai között?

0	1	2	3	4	5
nem tudja	egyáltalán nem	nem	részben igen, részben nem	igen	határozottan igen

6. Az ökológiai tudatosság kilátásai a magyar gazdaságban

6.1 Milyenek látja az ökológiai tudatosság esélyeit a mai magyar gazdaságban?

6.2 Miként lehetne előre lépni a gazdaság, illetve a vállalkozások ökológia-orientáltabbá tételében?

6.3 Milyen változást vár a következő 5-10-25 évben az ökológiai tudatosság terén?

7. Milyen más ökológiailag tudatos vállalkozásokat ismer? Kiket ajánlana még a kutatás körébe való bevonásra?

8. Van-e egyéb megjegyzése, további kérdése a megbeszélte témakörökkel kapcsolatban?

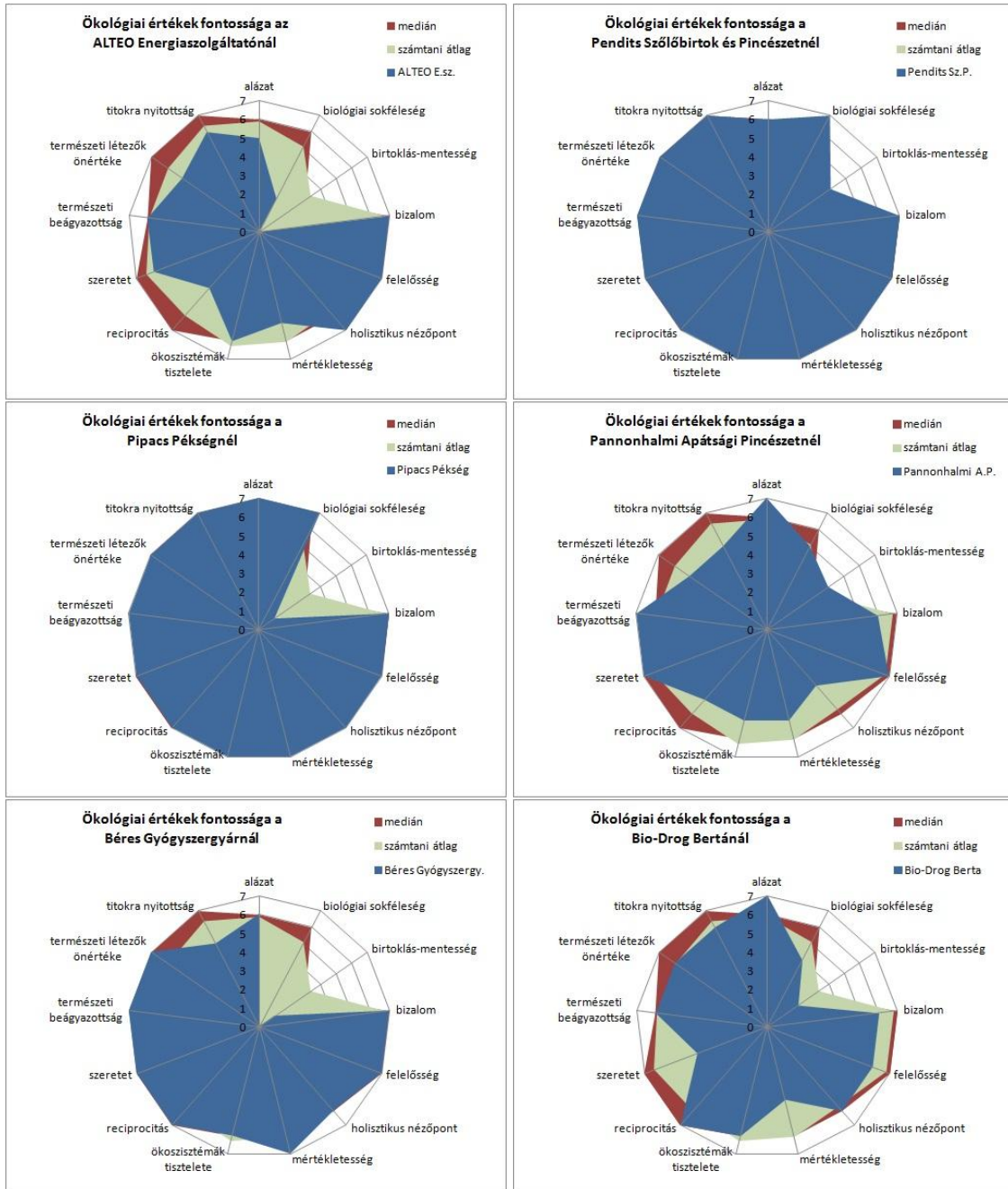
3. Függelék A felhasznált dokumentumok összefoglalása

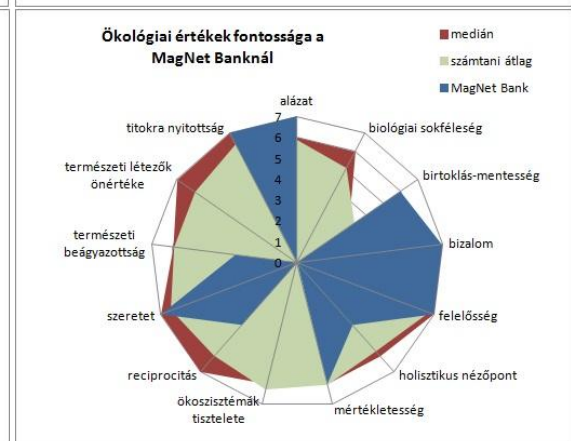
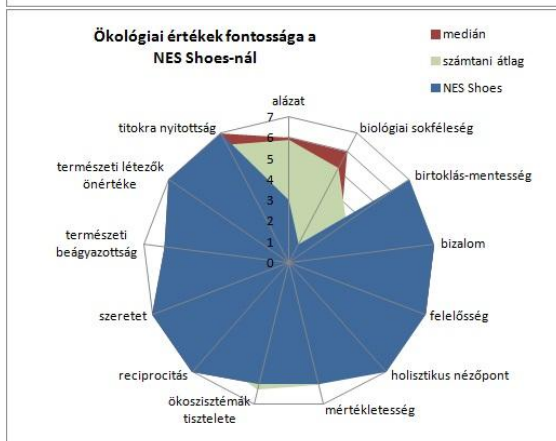
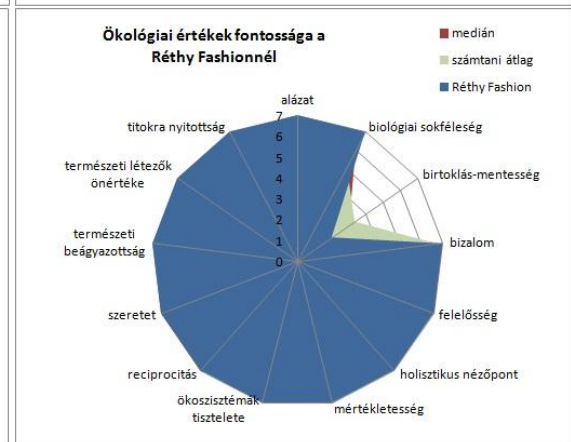
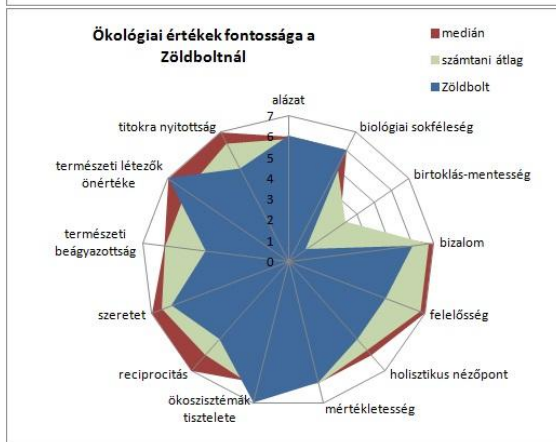
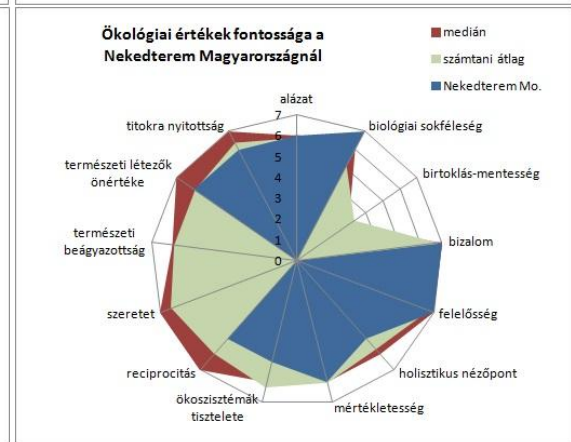
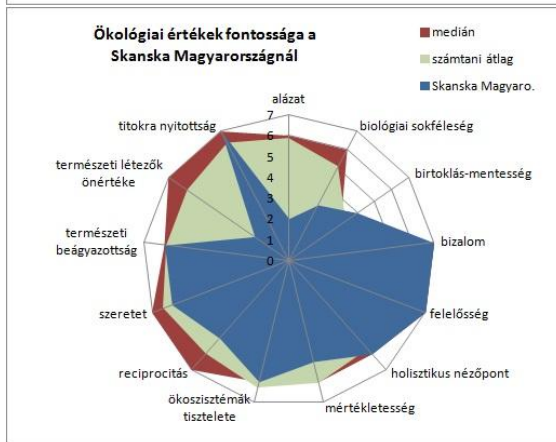
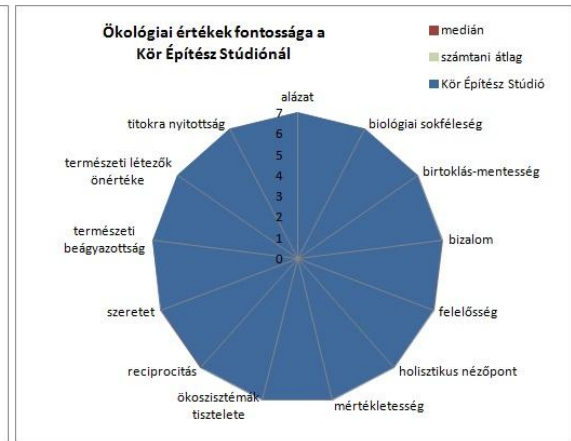
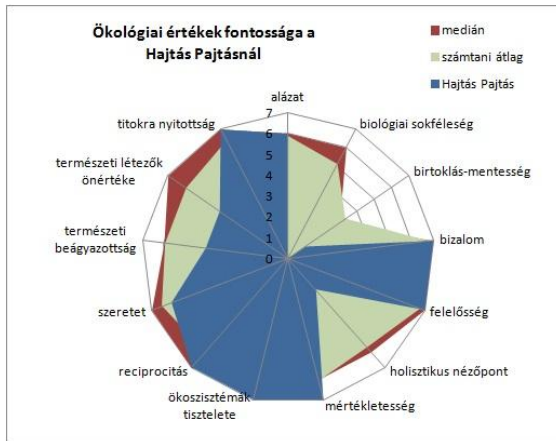
Sorsz.	Vállalkozás	Internetes oldal	Dokumentum
1.	ALTEO Energiaszolgáltató	https://alteo.hu/az-alteo/leadership/ https://alteo.hu/fenntarthatosag/ https://alteo.hu/etika-es-compliance/	+ Fenntarthatósági Jelentés 2017 + az ALTEO Csoport 2016. évi compliance jelentése + az ALTEO Group Etikai Kódexe
2.	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet	http://www.pendits.de/	-
3.	Pipacs Pékség	https://pipacspekseg.hu/ https://pipacspekseg.hu/bemutatkozu	-
4.	Pannonhalmi Apátsági Pincészet	https://apatsagipinceszeti.hu/pannonia-szoloskertje/ https://apatsagipinceszeti.hu/alapkolletel/ https://apatsagipinceszeti.hu/10-eves-a-pannonhalmi-apatsagi-pinceszeti/	Pannónia szőlőkertje című kiállítás katalógusa
5.	Béres Gyógyszergyár	http://beres.hu/beres/cegunkrol/ http://beres.hu/beres/tarsadalmi_szer_epvallalas/	+ Béres Gyógyszergyár Küldetése + 2015-2016 Éves Jelentés + Béres Csoport Etikai és Magatartási Kódex
6.	Bio-Drog-Berta	https://www.bioberta.hu/	Terülj, terülj bio asztalkák, Magyarország! című termékismertető
7.	Hajtás Pajtás	http://hajtasajtast.hu/	-
8.	Kör Építész Stúdió	http://www.ertseyattila.eoldal.hu/cikke/autonomhaz.html http://www.okotaj.hu/szamok/22/varos1.html http://epa.oszk.hu/00000/00005/00019/auton3.html	-
9.	Skanska Magyarország	https://www.skanska.hu/skanska-magyarorszagon/	+ Magatartási Kódex + Beszállítói Magatartási Kódex + Skanska Annual Report 2017
10.	Nekedterem	https://nekedterem.hu/rolunk	-
11.	Zöldbolt	https://www.zoldbolt.hu/magunkrol	-
12.	Réthy Fashion	https://rethy-fashion.com/rolunk/	-
13.	NES Shoes	http://nesshoes.com/en/page/about	-
14.	MagNet Bank	https://www.magnetbank.hu/akozossegi-bankrol/kik-vagyunk	Éves Jelentés 2016

Forrás: saját szerkesztés

4. Függelék Az ökológiai értékek fontossága az egyes vállalkozásoknál

Az egyes vállalkozások értékeprofiljainak radarábrái az értékek fontosságának számtani átlaghoz és a mediánhoz viszonyítva.





5. Függelék Az interjúk szövegében azonosított mintázatok

A 14 interjú szövegének tartalomelemzése során azonosított mintázatok megjelenése az egyes vállalkozásokkal készített interjúkban.

Sor- szám	Vállalkozás / Mintázat	gazd-i tényezői, vállalk- i sm-ek szükségessége	versenyelőny hiánya	együttműködés, verseny kerülése	újrahasznosítás	tudatosság, éretlenkeresés	tisztelet	harmónia természettel, természethez kapcsolódás, összekapcsolatlanság	társadalmi igény hiánya	társadalmi haszon, helyi közösségek	tanúsítás	példamutatás	önmegvalósítás, öröm	autonómia, alkalmazkodóképesség,	önbizalom	optimizmus, remény, hála	organikuság	nem-ártás, erőszakmentesség	munkaerőhiány	misztérió, küldetés	minőség	küzdelen, harc	kultúra, esztétikum	oktatás, környezeti nevelés	környezettudatosság	józan ész, praktikum	negatív vállalkozások, csalódottság,	innováció	hitelesség	hagyomány	fenntarthatóság, triple bottom line	értékalapú, etikus működés, transzparenencia	kapcsolat, emberközpontúság,	elzántság, kitartás	életfilozófia, világnézet	elkötelezettség	egészség, élet védelme																
1.	ALTEO Energiaszolg.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
2.	Pendits Sz. és P.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
3.	Pipacs Pékség	x	x	x		x																																															
4.	Pannonhalmi A. P.		x	x		x																																															
5.	Béres Gyógyszergyár	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
6.	Bio-Drog-Berta	x	x	x	x																																																
7.	Hajtás Pajtás	x			x	x	x																																														
8.	Kör Építész Stúdió		x	x	x	x																																															
9.	Skanska Magyaró.	x	x			x	x	x																																													
10.	Nekedterem Magyaró.	x				x																																															
11.	Zöldbolt		x	x		x	x																																														
12.	Réthy Fashion		x	x		x																																															
13.	NES Shoes					x		x																																													
14.	MagNet Bank		x	x		x	x	x																																													
	gyakoriság:	7	11	10	5	12	7	6	2	6	13	5	2	13	9	6	4	10	6	4	11	5	11	3	5	3	10	5	13	6	5	3	10	5	9	1	14																

6. Függelék Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei című pályázati kutatási tanulmány eredményeinek táblázatai

Jelen függelék az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Program támogatásával készült Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei című pályázati kutatási tanulmány 8 nemzetközi esetelemzésének eredményeit összegző táblázatokat tartalmazza.

6. Függelék 1. táblázat: Az első négy esetbemutató részletes eredményeinek összesítése

	Green Monday	Houdini Sportsware	Interface	Natura
Alap-értékek	fenntarthatóság, egészség, tudatosság, egyszerűség, könnyen megvalósíthatóság, terjeszthetőség, tudásmegosztás	felelős, fenntartható, funkcionális, természet önértéke, szeretet, holisztikus megközelítés, felelősség, körkörös rendszer, együttműködés, tudásmegosztás, átláthatóság, fejlődés, szabad gondolkodás, jövő generációk figyelembe vétele, pozitív hatás a világra	ipari ökológia, fenntarthatóság, cél által vezéreltség, tudatosság, együttérzés, cselekvés, szenvedélyes csapat, jót és jól cselekedni, eredetiség, nagylelkűség, mások inspirálása, egység, jobb jövőre törekvés, természet által ihletett úttörő innovációk	„jól-lét jól”, harmónia, empátia, sikeres, örömteli kapcsolat természettel, emberekkel, teljességgel, tiszta, átlátható kapcsolatok, béke, szolidaritás, törekvés a folyamatos fejlődésre, igazság, sokféleség, szabadság, elköteleződés, fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás
Üzleti modell - Érték-vállalások	heti egyszeri növényi alapú étkezés támogatása, közösségépítés, társadalom formáló vállalkozás, triple-bottom-line	fenntarthatóságra épülő üzleti modell, a természet a legfontosabb erőforrás, mindent meg kell tenni védelme érdekében, kreativitás, kiváló minőség, időtlen stílus	rugalmasan alakítható moduláris szőnyegek, szolgáltatások, negatív környezeti hatások megszüntetése, természet helyreállítása, megújuló, ciklikus, szelíd üzleti modell, folyamatok, termékek gyökeres újratervezése, fenntarthatóságra épülő vállalati kultúra, összes érintett életének javítása	kiváló minőségű termékei, szolgáltatásai, kapcsolódásai által jobb világért tevékenykedő közösség, innováció, átláthatóság, fenntarthatóság, jóllét iránti elkötelezettség, élet forrása a természet, tradicionális és modern tudás ötvözése, negatív hatásai mérséklése, pozitív hatásai fokozása, globális márkacsoport egymást erősítő értékekkel
Piaci szegmens	társadalmi: tudatosságnövelés, fenntartható életmód népszerűsítése; vállalkozási: növényi alapú élelmiszerbolt, fenntarthatósági, CSR tanácsadás, etikus tőkebefektetési alap	etikus és fenntartható módon előállított funkcionális outdoor ruházatgyártás és forgalmazás ökológiailag tudatos, aktív életmódot élő fogyasztók számára	hagyományos és moduláris padlószőnyegek gyártása, forgalmazása, közelmúltban kiterjesztette tevékenységét háztartási és luxus vinyl padlók szegmensére	innovatív, természetes alapú, felelős, etikus, fenntartható illatszerek, szépség- és testápolási kozmetikumok, ajándékok

	Green Monday	Houdini Sportsware	Interface	Natura
Érték-lánc szerkezete	kutatás-fejlesztés, tudásmegosztás, közösségi platform, saját bolthálózat, rendezvényellátó program, befektetési alap, számos híres támogató, nagy presztízsű partnerszervezetek	újrahasznosítás, újrafelhasználás, javítás, bérbeadás: fenntarthatóság alapú innovatív terméktervezés, újrahasznosított, biológiailag lebomló alapanyagok, kutatás-fejlesztés, európai gyártás, fogyasztók támogatása, fogyasztás újradefiniálása	fenntarthatósági tanácsadó csoport, „The Natural Step” fenntarthatósági módszertan, radikális termék- és folyamatfejlesztési innovációk, értéklánccal szoros együttműködésben, gyártás, alapanyag-beszállítók, etikus viszony dolgozókkal, ügyfelek irodaberuházók, -bérlők	cél egy természet által ihletett ciklikus termelési rendszer elérése, teljes kapcsolati hálózatában valódi értékteremtéssel, hangsúlyos termékfejlesztés, beszállítókkal méltányos bánásmód, közvetlen értékesítés mellett többi csatorna fejlesztése, fogyasztói tudatosságnövelés
Költség-szerkezet és nyereségpotenciál	alapítástól kezdve gyors forgalombővülés, stabil nyereségesség, fogyasztói tudatosságnövekedés, életmódváltozás miatt kedvező kilátások, földrajzi terjeszkedés	forgalombővülés üteme lassult, növekvő eszközállomány, dolgozói létszám miatti veszteség, de folyamatos innováció, stabil kereslet, fogyasztók által kedvelt, iparágban elismert márka hamarosan újra organikus fejlődési pályára állhat	legnagyobb árréssel rendelkező szegmens, termékei prémium kategóriások dizájn, fenntarthatóság, innováció szempontjából, iparági átlagnál magasabb nyereségpotenciál, környezeti hatások mérséklése költséget is csökkent, növekvő forgalom, nyereségesség	jelentősen növekedő forgalom, nyereségesség, pénzáramlás, csökkenő eladósodottság, de a három világmárka (Natura, Aesop, The Body Shop) tartós és valóban szinergikus együttműködéséhez a márkák, értékesítési csatornák, új piacok harmonizálása szükséges
Érték-hálózaton belüli pozíció	jelentős ismertség, népszerűség, fogyasztási kultúra meghatározó erő, számos vállalkozói elismerés már az indulás utáni évtől	fenntarthatóság élenjárója, planetary boundaries és ENSZ SDGs koncepcióra épülő nyílt-forráskódú, holisztikus környezeti értékelő rendszer, interdiszciplináris együttműködések és innovációk, átlátható működés, rangos vállalkozási és iparági elismerések	fenntarthatóság, dizájn iránt elkötelezett úttörő innovációs szerep, 20 éve folyamatosan a legjobban teljesítők között ismerik el, számos vállalkozói díj, példaadó szerep más vállalkozások felé, hogy lehet hatékonyabb közeledni a valóban nulla negatív hatás felé, iparág forradalmi átalakításának célja	fenntarthatósági teljesítményének, környezeti hatásainak folyamatos nyomon követése, élenjáró gyakorlatainak tőzsdei elismerései, társadalmi értékteremtés: közoktatás, helyi közösségek támogatása, példamutató átláthatósági, beszámolási gyakorlatok
Versenystratégia	fogyasztói tudatosság alakítása, más vállalkozások inspirálása, tudásmegosztással, értékközvetítéssel partneri hálózat bővítése, fenntartható élelmiszeripari együttműködések erősítése	fenntarthatóságra törekvés más iparági szereplőkkel szoros együttműködésben, egymás inspirálása, közös kutatási projektek, saját fejlesztésű anyagok szabadon elérhetővé tétele	erős globális verseny, számos nagyobb és pénzügyileg erősebb szereplővel, márka-ismertségre, minőségre, dizájnra, szolgáltatásokra, termékináltra, fenntarthatóság melletti elkötelezettségre építve tartósan sikeres maradhat	erős globális versenyben méretgazdaságosság, globalizáltság, magas termékfejlesztési és marketing ráfordítások a hagyományos sikerkritériumok, de a környezeti, társadalmi fenntarthatóság, innováció melletti elköteleződés, a brazil értékek tisztelete, erős márkái, közeli vásárlói kapcsolata hatékonyan alátámasztják brazil vezető helyzet, nemzetközi bővülését

Forrás: saját szerkesztés

**6. Függelék 2. táblázat: A második négy esetbemutató részletes eredményeinek
összesítése**

	Organic India	Patagonia	Scott Bader	TerraCycle
Alap- értékek	<p>szeretet, tudatosság, minden létező és a Természet iránti tisztelet és odaadás, holisztikus, fenntartható, valódi jóllét, tudatosság növekedése, egészséges életmód, mások inspirálása, megbízhatóság, innováció, minden létező szolgálata, becsületesség, elszámoltathatóság, minőség iránti elköteleződés, megalkuvás nélküli önazonosság</p>	<p>a természet szeretete, tisztelete, cselekvőkészség, kockázatvállalás, szabad vállalkozószellem, önmotiváció, függetlenség szenvedély, sokféleség, rugalmas gondolkodás, nyitottság az új megoldásokra, fejlődés, alkalmazkodás, félelem-nélküliség, jót és jól tenni, a korlátok tiszteletben tartása, minimalista stílus, egyszerűség, hasznosság, felelősség a természet egészsége iránt, hitelesség, alázat, nyitottság, kíváncsiság, felhatalmazás, bátorság, jelentőségteljeség</p>	<p>a vállalat a természeti környezet, a társadalom, a nemzeti és nemzetközi közösség része, széles körű kölcsönös felelősségvállalás, közös tulajdonlás és vagyonkezelés demokratikus részvétellel, egyetértés, minden érintett anyagi, spirituális fejlődése, fenntartható fejlődés, minden érintett földi létező életére pozitív hatás kifejtése, teljes egyéni kibontakozás, egyenlő lehetőségek, bevonás, részvétel, példamutatás általi vezetés, párbeszédés konfliktusmegoldás</p>	<p>őszinteség, átláthatóság, elszámoltathatóság, lelkesedés, kemény munka, szigorú munkaerő, alkotás, a világ megváltoztatása, minden lehetséges, együttműködő, gondoskodó közeg, hitelesség, nyitottság, felhatalmazás, közösség, jelentőségteljeség</p>
Üzleti modell - Érték- vállalá- sok	<p>eredeti bioélelmiszerek és –termékek előállítás, minden érintett számára hasznot hozó, holisztikus üzleti modell, a Természetet szolgáló, megóvó helyreállító mezőgazdaság, a vidéki India földművelőinek, gyógynövénygyűjtőinek támogatása</p>	<p>legjobb minőségű termékek szükségtelen károsítás nélküli termelése és forgalmazása, az üzlet környezeti válság megoldására való használata, kapcsolat a természettel, küzdelem a megmentéséért, helyre-állításáért, egyszerűség, hasznosság</p>	<p>3 pillér: emberiség, ökológia, üzlet, a természeti rendszerek veszélyeztetése nélküli fejlődés, a biztonságos, etikus és átlátható vegyipar közjóért való használata, tudás-, nyereségmegosztás, körkörös gazdaság, a munkatársak kiteljesítése, együttműködés</p>	<p>people, planet, profit, a hulladék koncepciójának megszüntetése, körkörös gazdaság, a nem újrahasznosíthatók újrahasznosítása, innováció, ökokapitalizmus, jobban, zöldebben, olcsóbban, plusz szolgáltatások (média-, PR tanácsadás, közösségi média, kommunikáció, marketing), márka-, fogyasztói hűség erősítése</p>
Piaci szegmens	<p>biominősítésű teák, gyógynövénykészítmények, fűszerek, magvak, bab- és gabonafélék, gyömbér, friss zöldségek és csomagolt élelmiszerek (ghí, kókuszolaj, méz, sztevia, almaecet)</p>	<p>fenntartható, ökológikus outdoor ruházati termékek, kiegészítők, felszerelések kiskereskedelme világszerte</p>	<p>kompozitanyagok, ragasztók és speciális polimerek gyártása, forgalmazása, plusz tűz-, füst-, méregálló anyagok, gélborítások</p>	<p>Nem újrahasznosíthatónak minősített hulladékok gyűjtése, újrahasznosítása, újrahasználata, országos, márkák által finanszírozott programok, vásárlók által finanszírozott, alapanyag-értékesítés</p>

	Organic India	Patagonia	Scott Bader	TerraCycle
Érték-lánc szerkezete	alapanyagtermelők, gyógynövénygyűjtők, feldolgozók, marketing és értékesítési alkalmazottak, tanúsító cégek, együttműködés piacvezető kézműves termékeket forgalmazó vállalattal	alapanyagbeszállítók, gyárak, irodai és bolti alkalmazottak, kereskedők, viszonteladók, fogyasztók	különleges közösségi tulajdonlasi és vállalatirányítási rendszer, innováció, gyártás, „The Natural Step” fenntarthatósági módszertan használata, értékesítés, fogyasztók	gyártócégek; tudományos kutatók, termék-, folyamat-, üzleti modell, marketing és kommunikációs innovációk; hulladékgyűjtő egyének, civil, vállalati közösségek; műanyag-feldolgozók, műanyagáru-termelők; kereskedők; fogyasztók
Költség-szerkezet és nyereség-potenciál	a biotermékek világpiaca átlagosnál gyorsabban bővül, Indiában is, az elérhető árrés is magasabb, fogyasztói egészség-tudatosság fokozódik	az ellátási láncban a piaci átlagnál magasabb kifizetések a méltányos kereskedelem viszonyainak megteremtéséért, erős márka, vásárlói hűsége miatt stabil, elegendő nyereség, 10%-ot minden évben civil szervezetek támogatására fordít	számottevő növekedés, de 20 éve nem látott kedvezőtlen piaci körülmények (nyersanyag-áremelkedés, kapacitáshiányok, bizonytalan közel-keleti, dél-afrikai helyzet) miatt több szegmensben jelentős árrésnövekedés	nulla vagy negatív költség, szponzorált gyűjtés, minden termék hulladékból készül, alacsonyabban tartott árak mellett is kiemelkedő nyereség
Érték-hálózaton belüli pozíció	üzleti modellje folyamatosan értéket teremt marginalizálódott vidéki földművelő, gyógynövény-gyűjtő családok számára, biominősítései ellenére tovább fokozza fenntarthatósági teljesítményét, számos kitüntetést, díjat kaptak	a ruházati ipar úttörő vállalkozása, amely a fenntarthatóság, a méltányos kereskedelem népszerűsítésével az üzleten keresztül akarja ösztönözni a környezeti, társadalmi problémák megoldását, „aktivista vállalat”	innovációs, technológiai vezető szerep, tanúsított folyamatok, termékek, iparági, szakmai kitüntetések, jótékonyosság	szegmensében globális piacvezető, véleményvezér, úttörő a hulladék koncepciójának megszüntetésében, globális társadalmi, gazdasági probléma megoldásában, a körkörös gazdaság és az ökokapitalizmus példája, népszerűsítője, több mint 200 díj, elismerés
Verseny-stratégia	a növekvő piacon való eredményes helytállás feltétele az eredeti értékekhez való hűség, a termékinálat továbbfejlesztése, új szegmensek és földrajzi piacok felé nyitás	szoros együttműködés az érintettekkel, az olyan fogyasztókra fókuszálva, akik számára fontos a fenntarthatóság vagy a minimalista stílus	gyorsan változó piac, erős versenyhelyzet, kisebb-nagyobb szereplők, sikertényezők: alapértékekre épített innovációs és ügyfélszolgálati szolgáltatás, személyre szabott vevői igénykielégítés, erős részpiaci jelenlét, szoros partneri együttműködés, kínálati és földrajzi terjeszkedés	különleges szegmens, egyedülálló szolgáltatás, nincs közvetlen verseny, erős márka, hírnév, hatékony megkülönböztetés, szoros együttműködés minden érintettel több mint 20 országban, nagy hulladékkezelő cégek kisebbségi tulajdonosok több országban is, erősödő iparági együttműködések

Forrás: saját szerkesztés

7. Függelék A vizsgált vállalkozások létértelem (raison d'être) és siker meghatározásai

A 14 vállalkozással készült interjúk szövegének tartalomelemzése során azonosított létértelem és siker meghatározások (az egyes bekezdések előtt az interjúátírat bekezdésének sorszáma szerepel).

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelem (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
1.	ALTEO Energia-szolgáltató	<p>17" a cég, ugye, alapvetően, az alapításra is van itt kérdés, ugye, ezért jött létre. Sőt, már az ez előtti cégem is ezért jött létre. Mi azt gondoltuk, hogy a fenntartható energetika felé meg a világ, és egy olyan a világvállalatokhoz vagy a világfolyamatokhoz képest szerény finanszírozási képességű befektetői csoport, mint amilyen nekem van, is megtalálhatja a helyét ebben az új világban. Én azt szoktam mondani, hogy demokratizálódik az energetika. Nem én szoktam egyedül mondani, ezt más is mondja, energy democracy a szakirodalomban. Ugyanis nem a nagyvállalatok diktátumai határozzák meg a fogyasztást és a költségeket és a lehetőségeket, hanem az energetikának, az informatikának a fejlődése, és az a fajta, újfajta szemlélet, ami egyfajta testre szabott szolgáltatást tesz vagy fog lehetővé tenni. A jelen vagy a jövő idő attól függ, hogy mennyire vagyunk pozitívak vagy optimisták. Úgyhogy mi ezért vagyunk."</p> <p>22" a vízió az, hogy ez a demokratizált energetika ténylegesen kiteljesedik, és mi ebben, kis méretűnk ellenére, egy vezető, ahogy szokták mondani, azt szoktuk mondani, hogy megkerülhetetlen cég legyünk. Nem akarunk mindent mi csinálni, mert nyilván nem, de azt, hogy az Alteo szóba kerül, ha egy ilyen beszélgetés van, és nem rendeznek meg úgy egy konferenciát, hogy egy Alteost ne akarjanak oda meghívni. Tehát, hogy egyfajta véleményvezérek legyünk ebben"</p> <p>80" nekünk tényleg alaptevékenységünk a megújuló energiáknak az elterjesztése is és nem csak a használata. Például ezt a K+F-et pont arra indítottuk, hogy a megújulókat integrálása a rendszerbe. Hogy ne mondhassa azt a drága rendszerirányító, hogy a nap meg a szél azért nem jó, mert rángatja a rendszert, ahogy akar. És ennek megvannak a módszerei, hogy ezt hogy kezelje az ember, és erre még egy milliárdos K+F projektet indítottunk, hogy a magyar villamosenergia-rendszerben hogyan lehetne több időjárásfüggő megújulót integrálni. Úgyhogy a termékfejlesztés szintjén is nekünk a megújuló energetika egy alaptörténet. De, hát, a testre szabott szolgáltatásoknál is, mert folyamatosan szállítjuk az ügyfeleknek is az ötleteket. És, hát, a beruházásoknál is nekünk a határfok egy alap létkérdés, ami a minél kevesebb elfogyasztott energiát jelenti."</p>	<p>84" Úgyhogy valahol ilyen ez a történet, és ma már ez ténylegesen ott tart, hogy nagyon sokan úgy gondolkodnak, hogy tényleg a huszonegyedik órában vagyunk, próbálnak minél több mindent változtatni. Sajnos tisztában vagyunk azzal, hogy nagyon kicsi az esélyünk, hogy ezt a változtatást megtartsuk, és a bolygó megmaradjon abban az állapotában, ahol ma van. Nagyon picike rá az esély, de minél kisebb a baj, annál jobb. Mi tényleg azt gondoljuk, hogy a gyerekeinknek dolgozunk, meg az unokáinknak. Nekem rossz arra gondolnom, hogy a még meg sem született, sőt, hát nagyon kicsik a gyerekeim, a meg sem született unokáimnak mondjuk, nem lehetne Toscanát a mai állapotában megmutatni, ki lesz prérire égve az egész. Tehát, hogy ez nekem rossz. Én értem, hogy őt nem fogja zavarni, mert ugye ő abban nő föl. A föld alatt is lehet boldog valaki egy steril izében, de hát azért valljuk be őszintén, hogy az életminősége... Mi még tudjuk, hogy ez micsoda. Én még ezt tudom, hogy ez micsoda, és én szeretném, hogy ha ebből minél több minden... Néhány dolgot, néhány csatát el fogunk veszíteni, de remélem, hogy néhányat meg megnyerünk, és amit megnyertünk, az a miénk. Ez a játék lényege."</p> <p>87" Erre, ugye, a Paul Polmant szoktam idézni, aki mostanáig volt, ha minden igaz, most lemondott, az Unilever vezérigazgatója, hogy amit a kormányok nem tudnak megoldani, azt a vállalatoknak kötelessége megoldani. Az állam tud segíteni, akadályozni, de nem szabad, hogy úgy függjünk tőle, legalábbis abban az értelemben, hogy meg kell legyen a saját önálló stratégiánk. Ha elég nagy és erős egy vállalat, akkor ezt meg tudja csinálni. És ezért a vállalatok elég nagyok és erősek, én azt gondolom. Tehát valós hatalommal bírnak, és szerintem megint olyan, mint a sales, tehát megfelelően alkalmazva a hatalom sem probléma. És igen élni kell a dolgainkkal, és nekem tetszett, amit az amerikai cégek csináltak a Trumpnak a nyilatkozata ellen. És nekünk, magyaroknak is így kell élnünk. Nem kell emberkedni főlegesen, de karakánul ki kell állni."</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
2.	Pendits Szőlőbirtok és Pincészet.	<p>15"Nincs, olyan [leírt küldetésnyilatkozat] nekünk nincs, mert így élünk, ez az életfilozófiánk. Ezt meg általában azért nem szokta az ember leírni a társasági szerződésben."</p> <p>17"Hát, a küldetésnyilatkozatnak lehetne azt nevezni, például mi biodinamikus tanúsítással rendelkezünk, tehát ezt az egész filozófiát, illetve ha értékrendszerrel beszélünk, ugye, az ökológiai gazdálkodásnak van egy értékrendszere, amit mi betartunk. Azt nem írjuk le, de ez egy írott, tehát azt kell megnézni, hogy az ökológiai borászat vagy ökológiai gazdálkodás, ugye, mert a szőlőnél az először általános mezőgazdasági tevékenység, míg a borászat egy külön technológia. Mi ezt így nem írjuk le, de ezeket követjük."</p> <p>19"Hát, természetesen van egy etikai, morális elképzelésünk és egy életfilozófiánk, és természetesen ezt a vállalkozásunkban is szeretnénk megvalósítani. Különben nem kezdtük volna el, mi voltunk Tokaj-Hegyalja első tanúsított biobirtoka, tehát mi kezdtük el ott az ökológiai gazdálkodást, tehát valószínűleg nem kezdte volna el az ember, ha nem gondolta ezt így komolyan."</p>	<p>63"nem tudom, hogy Nicolas Joly-val már találkozott-e? Ő egy biodinamikus guru, de szőlész-borász satöbbi, és az egyesületét úgy hívják, hogy Return to terroire. ... Ez egy egyesület. Biodinamikus vagy minimum biot termelőket vesznek fel. Egyszer egy évben van egy felvétel, és én vagyok az egyedüli magyar tag 2012 óta, és hát, ez egy ilyen körülbelül a biodinamikus Nobel-díj, hogyha oda felveszik az embert. Van egy húsz-huszonkét tagú zsűri, és ha egyvalaki azt mondja egy vakkóstolásnál, hogy ez a bor ez nem olyan minőségű, akkor nem veszik fel az embert. Úgyhogy minket egyhangúan felvettek, ez nekünk nagyon nagy elismerés."</p> <p>69"Mi, ugye, tulajdonosok vagyunk. Nekünk ez az elkötelezettségünk volt ebből a saját életfilozófiánkából, mert mi így élünk."</p> <p>94"Én azért ezt előnynek látom inkább, mert akkor az ember a fehér holló."</p> <p>150"Nem érett még az egész demokrácia, nem érett a magyar társadalom, szóval... pedig itt azért vannak lehetőségek, én ezt látom, mert én teljesen egyedül megváltoztattam a borászok érdekében a jövedéki törvényt. És nem vagyok se fideszes, meg nem a férjem a nem tudom, milyen miniszter, hanem egyszerűen, mert mentem, mentem, mentem, és addig harcoltam, és elmondtam, hogy a ti érdeketek is, mert mi vagyunk az adófizetők, meg mi vagyunk a szavazók, hát, nem egyszerűbb, hogyha olyan törvényeket hoztok, amivel együtt tudunk dolgozni, és ez egy közös siker. Hát, kezdetben nem nagyon tetszett, főleg akkor nem, amikor ilyen parlamenti albizottsági üléseken elmondtam, hogy ezek közpénzek, és hát, itt az íróasztalnál egy minisztériumban közszolgák ülnek. És mi, mi termelünk valamit, azt a valamit eladjuk, azután fizetünk egy adót, és ott az íróasztal mögött a fizetés az abból van. És akkor nagyon utáltak, de ez eltartott egy pár évig, és akkor most már hallgatnak rám."</p> <p>150"De merni kell, tehát ki kell állni, és nekem is négy vagy öt évig tartott, mert két minisztérium, az NGM meg az FM. Csak én ezzel bátorítok mindenkit, hogyha valamiben hisz... a jelenlegi Magyarországon se mindig minden egyszerű, az biztos, mert tudjuk, látjuk a dolgokat, de ha valamit fontosnak tart az ember, és megtalálja a partnereket, akkor mindent el lehet érni."</p>
3.	Pipacs Pékség	<p>11"Az első pillanattól kezdve a célkitűzés az volt, hogy biokenyeret süssünk, tehát ez egy meghatározó. Két-három dologban értettünk egyet. ... De mondom, az, hogy bio, az első pillanattól kezdve egy megkérdőjelezhetetlen dolog volt."</p> <p>21"A bio mellett azért volt jó pár olyan más dolog: például az nekünk elég egyértelmű volt, hogy nem fogunk éjszakai műszakot csinálni, tehát nem sütünk éjszaka. Na, most ez, hogy egy picit így kontextusba helyezzem, ez olyan szempontból egy komoly vállalat, elköteleződés, hogy, ugye, az egész szakma arról szól száz ikx éve, hogy a pékek éjszaka sütnek, mert reggelre kell a friss kenyér, croissant satöbbi. Ehhez képest mi azt mondtuk, hogy fontosabb az ember, és fontosabb az, hogy ez beilleszthető legyen az embernek a saját életébe, tehát, hogy ez hosszú távon nem egy mai világra, és nem családorientált, és nem, hogy mondjam, tehát ez egy kiszípolozó, kizsigerelő, abszolút emberellenes dolog. Valójában nyilván sok szakma van, ahol vagy cserélgetik, vagy éjszakázás, vagy satöbbi, de mi azt mondtuk, hogy ezt nem csináljuk."</p> <p>28"egyfolytában tudatában lenni és kapcsolatban lenni a természetnek a nyers erővel, és abból táplálkozva alkotni. Végző soron az, hogy bio, az ennek egyfajta praktikus, pragmatikus leképeződése, tehát az, hogy ez a minimum. Tehát, hogy ez nem egy... mi azt gondoljuk elég erőteljesen, hogy ez nem egy... szóval, hogy ez a minimum. Ahogy van, nem tudom, kulturális minimum az ember életében, vagy egy gasztronómiai minimum, amit aztán nyilván kompromisszumokkal és egyébvel tud az ember az életében, de hogy mi azt mondtuk, hogy ha valamit mi csinálunk, és lerakunk az asztalra, és ez egy produktum, az</p>	<p>62"Hát, meglepő módon pont a termékeknél, és pontosan ezért ez a központi dilemma a termékeknél és ebben az egész bioban, hogy valójában az ellenőrzési rendszer, tehát maga a Biokontroll az nem egy hiteles szervezet. Nem egy hiteles szervezet, és iszonyatosan alá van ásva a megítélése, és tőkre nem véletlen, hogy egy csomó embernek nem ez a prioritás és nem ez a szempont, ami miatt jön hozzánk, hanem azért, mert jó kenyeret csinálunk."</p> <p>126"Hát, igen, ebben megint az az érdekes, hogyha őszinték vagyunk, akkor nem tudjuk megállapítani, sőt, nem biztos, hogy azért jönnek az emberek hozzánk, mert bio. És ez egyébként tök kemény, tehát nekünk magunknak is. De egyébként még eggyel tovább megyek: nem baj. Ennyi. Nekünk tök fontos, és ezt vállaljuk, és neki nem kell vele foglalkozni."</p> <p>163"Az én mércém az, hogy normális fizetéseket tudunk adni mindenkinek, ez egy kulcs, és hogy vissza tudunk forgatni az egészbe, tehát, hogy van előrelépés, és hogy olyan termék teszünk le az asztalra, amivel száz százalékgig azonosulni tudunk; leszámítva a kínai napraforgót."</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
		nem lehet más, mint egy biotermék." 32"valahogy mindig erre "redukálódik" le végül, hogy mi is azt próbáljuk ezzel az egész bioval láthatóvá tenni, hogy tiszteljük az első elemtől kezdve és az első résztvevőtől kezdve, ami a föld vagy a vetőmag, de mindenkit, a gazdát, a molnárt. Hogyha azt akarjuk, hogy itt életben maradjanak emberek, közösségek, legyen áramlás, akkor mindenkinek egészségesnek kell lenni induláskor"	
4.	Pannonhalmi Apátsági Pincészet	<p>11"Az, hogy a főapátság a pincészetét újraalapította 2002-ben, az gyakorlatilag egy több síkon mozgó célrendszernek az eredménye, merthogy nyilván a gazdasági szempont az nem lehet indifferens, mert egyetlen vállalkozás sem szabad, hogy gazdaságilag működésképtelen legyen, hiszen akkor gyakorlatilag valamiféle missziót kell, hogy betöltsön, de az gazdaságilag visszahat a rendszernek a működésére. Fontos az, hogy ez egy gazdaságilag racionális működéssel bíró vállalkozás legyen. Másodsorban saját termelésben szerettek volna misebort készíteni. Harmadik, és nem utolsó sorban, nem csak a Pannonhalmi Főapátság, de egy kicsit a hazánknak, nemzeti kultúránknak egy nem elhanyagolható részét szerették volna ismételtén kézzel foghatóvá, plasztikussá, manifesztálhatóvá tenni."</p> <p>38"Minden, amit teszünk, amit mondunk, az gyakorlatilag az evangéliumi értékeken alapul, és ez egyfajta alfája, omegája, egy origója az egész főapátsági működésnek, akkor is, hogy ha spirituális, akkor is, hogy ha kulturális, akkor is, hogy ha oktatási vagy szociális, vagy éppen gazdasági jellegű tevékenységeket vizsgálunk. Tulajdonképpen az evangéliumi értékekre alapul mindez a fajta működésrendszer. "</p> <p>40"a Jóistentől, Krisztustól megkaptuk a mi világunkat, benne, tele mindenféle olyan erőforrással, pozitív értékkel, aminek nem a felélésén, hanem a továbbörökítésén kell dolgozni úgy, hogy nyilván keressük a szépet, keressük a jót, saját magunk és környezetünknek az épülését próbáljuk meg kibontani, ezért dolgozunk nap mint nap. De, visszautalva az előzőre, nem úgy kell ezt megtenni, hogy feléljük ezeket az erőforrásokat, hanem úgy, hogy ezeket a következő generációk számára is megőrizzük, ezeket tovább örökítsük. Ha úgy tetszik, értéket próbálunk meg teremteni, új értékeket létrehozni, miközben az egész működésünk az evangéliumi értékeken alapul. Az új értékteremtés, az nem szabad, hogy az erőforrásaink kárára menjen. Én nagyjából így tudnám összefoglalni ezt, és ez a fajta ökológiai tudatosság ez viszont áthatja a főapátság tevékenységeinek az egészét, nyilván elsősorban most a gazdasági tevékenységekre gondolok, mert nyilván egy kulturális, egy szociális jellegű tevékenység, az kevésbé annyira kiélezett ökológiai tudatosság szempontjából, mint amennyire a gazdasági vállalkozások sora az. "</p>	<p>33"Evangéliumi értékekre épülő közösség, amely a mindennapokban működőképes, és pozitív kisugárzása van."</p> <p>36"Én személy szerint jobban hiszek abban, hogy mindaz, amit teszünk, mindaz, amit mondunk, az gyakorlatilag koherens legyen ezzel, amit magunknak fogalmazzunk meg."</p> <p>133"Mivel itt tulajdonképpen mindent a minőség oldaláról közelítünk, és az ökológiai tudatosság, az kihat a minőségre, én azt gondolom, hogy itt megint előny [az ökológiai tudatosság]."</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
5.	Béres Gyógyszergyár	<p>38"Hát, teljes mértékben kötődnek. Ezeket nem lehet szerintem elválasztani. Ezek mentén gondolkodunk, ezek mentén hozzuk a döntéseinket. Tehát nyilván az, hogy a termékeinket hogyan terjesztjük, milyen irányba fejlesztjük a vállalatot, ezt meghatározza az is, hogy mondjuk keresztény gyökerűnek valljuk magunkat."</p> <p>50"Az ökológiához nem köthető. Nekem ezt nagyon nehéz elválasztani. Nehezen tudom így külön venni, hogy mi az, ami ahhoz köthető, mert valahol mindegyik köthető mindegyikhez. Én azt gondolom, hogy nálunk az egész cégnek a működését alapvetően befolyásolja az alapítónak, a mostani tulajdonosoknak az értékorientációja, szemlélete"</p> <p>105"Próbálunk az ellen is küzdeni, hogy egyébként szerintem, hogy ez a mindenáron való növekedés, és eszetlen növekedés legyen a cél. Tehát ha látszik, akkor azért, sokszor az idősort figyelve, hogy a Béres nem nő túl nagy ütemben. Részben azért, ebben az is szerepet játszik, hogy nem akarunk mindenáron növekedni. Amennyire kell, annyira persze akarunk, hogy a piacon megmaradjunk, és ne győzzenek le a többiek, de... tehát sok olyan multicég van, ahol tényleg ilyen kétszámjegyű növekedést szeretnének elérni, és terjeszkednek minden irányban, és így látják igazolva, hogy ma ez az első cél, mindenén átgázolva, mindenkit tönkretéve. Én azt gondolom, hogy nekünk egy fenntartható létezés, az az első, elsősorban a célunk."</p> <p>158"alapvetően az a sztori, hogy természetazonos vagy a természetben fellelhető hatóanyagokkal juttassuk el az embereket az egészség megőrzéséhez, fenntartásához. Nyilván vannak szintetikus hatóanyag-tartalmú termékeink is, de elsősorban a vitaminok, ásványianyag-tartalmú... ez a nagy súlya a termékpalettánknak. Ott, ugye, ez a filozófia, tehát erre épült fel az egész Béres Gyógyszergyár, a Béres Csepp nyomdokain, ha úgy tetszik. Olyan hiányállapotokat kezelni vagy pótolni, amelyek egyébként a tönkremenő természet meg élelmiszer miatt nem jelennek meg."</p>	<p>102" fontos a profit, de nagyon sok más szempontot is figyelembe veszünk."</p> <p>284"Igen, tehát a Béresnek van egy olyan imidzse a piacon, ami nem feltétlenül egy szándékolt kommunikációnak az eredménye, hanem a teljes tevékenységünknek az eredménye, hogy egy presztízs itt dolgozni. Mi, ha kiteszünk egy hirdetést egy sima ügyintézői pozícióra, akkor háromszáz jelentkezés keletkezik. Sok esetben nem is a bérszínvonal az, ami fontos. Vagy mit tudom én, eladtunk céget, és akkor volt egy-két munkavállaló, akinek döntenie kellett, hogy átmegy-e vagy itt marad a Béresnél, és itt kér új pozíciót, és mindenki úgy döntött, hogy itt kér új pozíciót. Még egy sokkal nagyobb, sokkal nagyobb dinamikájú cégnek, a Hungaropharmáról van szó, hogy megvette az egyik nagyker vállalkozásunkat, mégis itt maradtak a Béresnél. Ilyen egyszerű indokkal: ha sörözés közben azt mondom a haveromnak, hogy a Hungaropharmánál dolgozom... Hol? A Béresnél."</p> <p>296"Hát, ha csak önmagában azt nézzük, hogy miért olyan erős a Béres márka, miért választják sokan még annak ellenére is, hogy drágább esetleg, mint egy versenytárs, akkor ebben biztos ez is benne van, hogy azért sokan tudják, hogy ez egy magyar cég, aki megfelelő értékek mentén működik, tehát hogy ez biztos, hogy ebben benne van. És ilyen szempontból megtérül, benne van legalábbis az árbevételünkben."</p> <p>299"Eleve minket az emberi oldal miatt, az egészségvédelem, egészségszolgálat."</p> <p>300"Az emberközpontúság, hogy sokan tudják, hogy mennyi mindent adunk vissza a társadalomnak, hogy hogyan gondolkodunk alapvetően."</p>
6.	Bio-Drog-Berta	<p>20"El kellett kezdeni olyasmiben gondolkodni, hogy mit is tudok kezdeni az étellel, Kalocsán lakva, Fajszon dolgozva. És akkor került a látóképbe, látóhatáromba a biogazdálkodás, abszolút érzelmi meg egyéb háttér nélkül. Csak egyszerűen, mint Berta, én is kerestem azt, hogy mivel lehetne megmutatni a közösségnek a képességeinket, a bennünk levő lehetőséget. Valami olyasmit kerestem, amit más nem ismer, tehát teljesen ismeretlenül, egy teljesen új szerű dologban mérheti meg, mutathatja meg az ember egyáltalán a képességeit, lehetőségeit."</p> <p>21" ez valami olyasmi lehet, ami nyugaton ezek szerint, már nem csak a jövő, hanem a jelen, és biztos, hogy trend, érdemes lenne akkor ebbe belevágni, úgyhogy ez volt a nagy nekibuzdulás. Szerintem az országban messze az elsők között, legalábbis egy olyan szervezeti formában, ami egy teljes vertikumot akart, hogy nem csak termel, hanem feldolgoz, forgalmaz."</p> <p>39"Hát, tulajdonképpen a Terülj-terülj bioasztalkák, az előbb itt volt a kezében. Ez volt az alapfilozófiánk, és ez Magyarország, hogy nem máshol, hanem lehetőleg itt terüljön a bioasztalka. Ezért is próbáltunk minél nagyobb termékkollekciót is összeállítani. Ez nagy nyűg egy vidéki, kis hülye családi cégnek, hogy akkor körülbelül most százhatvan terméknél tartunk, tehát megalománia meg mindennek mondható. Az volt az elképzelésünk, hogy aperiitivitől desszertig lehetőleg erről a kiváló adottságú helyről örvendeztessük meg a biofelhasználókat, fogyasztókat. És tényleg minden működik is, hogy már szinte a süteményen meg a tejen kívül mindenünk van."</p>	<p>77"Hogy a fenében állhat meg egy tudós agy ennél, hogy leszedelem a bogyót, és a bogyóból úgy, ahogy a szőlőnél, megint csak a levét használok, értékelem, a többi részt kidobom. Mi most már három olyan növényt tudunk magunk mögött, ahol a százszázalékos, tehát az évadban hozott hozam száz százalékát tudjuk használni. És valahol én itt látom a felelős kutatást meg hozzáértést, hozzányúlást a természet dolgaihoz, hogy ha valamit produkálok, akkor ne kilencvenhét százalékát dobjam ki, hanem akkor vegyem használatba mindet."</p> <p>77"Úgy gondoltam, hogy ha eladunk egy évben mondjuk, húsz-harminc ilyen üveget, akkor már valamennyivel beljebb vagyunk, nem biztos, hogy megéri, rentábilis a történet, de legalább igazolódik valami. El is felejtettem már, milyen marhaság ez, és két-három-négy év múlva egyszer csak azt veszem észre, hogy megyek a raktárba, és nincs, elfogyott. Miért fogyott el? Kiderült, hogy az étrendkiegészítő projekt akkor kezdett talpra állni, és az összes étrendkiegészítő, Flavin, Flavonoid satöbbi történethez mind ezt vásárolta. Hirtelen kétszázszorosára megnövekedett a megrendelés, mert rájöttek, hogy tulajdonképpen a flavonoid rész az a homoktövis, és akkor mindenki vásárolta, mint az örült a kidobandó törköly-mellékterméket. És ez egy akkor visszaigazolás volt, hogy innentől kezdve már nem kellett nekem nagyon igazolásokat kérnem meg kapnom."</p> <p>79"Lényeg az, hogy tudom, hogy mi a tuti, mi a jó megoldást, gyűjtöm a homoktövis ágat meg darálmányt addig is. Most már több orvosi visszaigazolás is van, hogy</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
			<p>a prostartarakra jó, s már két olyan emberem is van, aki folyamatosan viszi tőlünk a tea alapanyagot, és istenként kezel, hogy megmentettük. És ennyi, majd lesz valami." 132"Így nem szabad értékelni vagy számolni, hogy megtérül-e."</p> <p>134"Mit keresünk? Ha azt keresem, hogy elégedett embereket érezhessek valahol a kapcsolati hálóban, akkor megtérül, megtérül. És nem is akarok mást különösebben keresni."</p> <p>136"Igen. A nyereség nem jelent korlátot. De más szereplő biztos nem ezt mondaná. Csak azon az ágon, hogy az ember szenved, és nem akarom kidobni a mellékterméket, hanem ha kell, akkor tíz évig gürcölök vele, és így jön vissza. Ezek azok a megtérülések, amik nem teszik érzékennyé nyereségágon a történeteinket, mert rohadt sokat brusztolunk azért, hogy valahol visszajöjjen, akár a nyereségben."</p>
7.	Hajtás Pajtás	<p>36"Tehát, ugye, amikor elkezdtek a céget a bátyámmal, akkor előtte semmiféle ilyen környezettudatos... Hát, én gimnáziumba, internátusba jártam kint Izraelben. Ott a környezet, gyönyörű zöld környezetben éltem és dolgoztam a földeken meg a parkban, de hogy ilyen károsanyag-kibocsátás dolgok nem annyira foglalkoztattak. De abban a pillanatban, hogy ezt megértettük, hogy az miért jó kerékpárral mászkálni, abban a pillanatban így leesett a tantusz, mintha így megvilágosodtunk, és nem csak azért, hogy ez ilyen húzóerő lesz, mert előbb-utóbb majd mindenki elkezd környezettudatos módon élni. Ami, ugye, nem igaz, azóta sem jött be. Sőt. Mi azt hittük, konkrétan, hogy mi megváltjuk a világot."</p> <p>38"Igen, ezt a Kükü szokta mindig ezt mondani: most menj ki az utcára, és mondjuk, egy percenként három bringás megy el, akkor meg nulla volt. Nyilvánvalóan én ezt érzem, és rendkívül büszke vagyok rá arra, hogy ez a kerékpározás beindult Magyarországon, és teljesen biztos, hogy ez a Hajtás Pajtás miatt történt. Ezt teljesen világosan látom. De nem az volt, hogy volt egy környezettudatosság, és akkor erre építettünk fel egy vállalkozást, hanem lett egy ötlet, ami magával rántotta ezt a tudatosságot, tehát nem lehetett másképp. Egyébként nem tudtam volna eladni."</p> <p>117"Úgyhogy ahogy a biciklizést hirdetjük, miközben a bicikli már százéves találmány, és harminc évvel ezelőtt is lehetett volna biciklivel közlekedni Budapesten, és valaki mégse csinálta meg, de mi egyszer csak megtudtuk azt a titkot, hogy a te zavarral éljek, azt, hogy biciklivel baromira lehet közlekedni egy városban, és sokkal jobb lesz mindenkinek tőle."</p>	<p>80-81"Profitorientált vállalkozás, és amellet azt próbáljuk folyamatosan bizonygatni, hogy úgy is lehet valaki profitorientált, hogy közben kurva jó fej, akár ökológiai szempontból, akár szociális, akár bármilyen szempontból. És hogy ez nem feltétlenül üti egymást. Most így halkan megjegyzem, hogy de, üti egymást, csak ugye meg kell próbálni egy ilyen egészséges egyensúlyt."</p> <p>117"Nem azért, hogy elmondhassuk, hogy az elsők között vagyunk, hanem mert ez az életünk, a munkásságunk, a helyünk a világban az, hogy mi azonnal leereagáljunk azt az irányt, amiről beszélünk."</p> <p>148"Egy csomóan szarnak bele, nem azért hívnak, mert ökotudatosak vagyunk, hanem azért, mert kurva jól dolgozunk. Mi vagyunk a legjobbak, a legszebbek, a legokosabbak, és ezért. És tökre nem érdekli, hogy mivel viszed el a cuccot. De attól mi még fontosnak ítéljük."</p> <p>172" Igen, ezért mondom, hogy részben igen, mert igazából az idő támasztja alá, hogy most megtérül, eddig. A második része az érdekes, hogy ebben a gazdasági környezetben. Amikor már ez nem feltétlen igaz, mert hogy ha ezt helyeztük volna mindig is elsődlegesen előtérbe, azt hogy mi ökológiailag ennyire jó fejek vagyunk, akkor lehet, hogy tönkre mentünk volna. Azért a gazdaságban egy csomó minden mást kellett ott megmozgatni, iszonyú kicsire húzni, áldozatokat hozni, nadrágszíjat nagyon összehúzni. Látni, hogy feleannyi pénzt keres mindenki, látni azt, hogy nincs egy fillér a bankszámlámon... Úgyhogy abból a szempontból nem. Úgyhogy részben igen."</p>
8.	Kör Építész Stúdió	<p>23"a mi irodánk esetében ez két aspektus: az egyik, hogy a tervezői profilunk az ökológikus, fenntartható épületek tervezése, tehát eleve azzal foglalkozunk. A másik a cég működése, amely én úgy írtam, hogy egy tágabban értelmezett ökológikus szemlélet felé törekszik"</p> <p>24"Éz Rudolf Steiner antropozófiája, és ezen belül az öngazgató társadalomról szóló eszméi, melyet a szociális organizmus hármastagozódásaként nevez meg. Ez az eszme volt a német Zöldek 1980-as alaprogramjának filozófiája, mely ösztársadalmi alternatívát mutat, a szellemi élet szabadságától kezdve a közvetlen demokrácián át a szolidáris gazdaságig, mely a pénz, a munkaerő és a tulajdon árukarakterének megszüntetésével kezdődik. Most ez a konkrétan azt jelenti, hogy a cégünkben ennek az organikus társadalomképnek megfelelően próbáljuk a céget működtetni, de ennek nagyon az elején vagyunk, tehát még ennek a megismerésével foglalkozunk, de ez azt jelenti, hogy...éppen ezért alkalmazottak nem is lesznek, hanem megállapodásokkal fog folytatódni, kicsit hasonlóan és kicsit máshogy, mint a mostani állapot, ezt egy egészségesebb működés felé vinnénk el, és én ezt az ökológiai tudatossághoz sorolom, mert ennek az egyik következménye, hogy az ökológiai probléma meg kell, hogy szűnjön vagyis ez csak úgy működik, hogyha természetesen az ökológia szempontjai érvényesülnek a</p>	<p>61"Építés tervezés, mert az ökológikus tervezés az ilyen, abban viszonylag kevés szereplő van. nem mondanám versenynek, ez egy szabad konkurencia és adott esetben ez jelenthet együttműködést is, de nem az a jellemző, hogy egymással versenyeznénk. Nyilván van, aki bizonyos témákra rárepül, és azokból próbál üzletileg előnyt kovácsolni, mi inkább célokat próbálunk követni és aztán hogy az üzletileg eredményes-e vagy sem, az inkább azt jelzi, hogy egy szükségletre adunk-e választ vagy nem. Tehát a tervezésben van verseny, mert most viszonylag sok a munka, de ennek ellenére bizonyos munkákért nagyon nagy verseny van."</p> <p>84"Az [általánosságban inkább előny az ökológiai tudatosság] 5-ös, olyan szempontból, hogy egyszerűen olyan ügyfelek jönnek, akik nagyjából ezt keresik, illetve a szakmán belül én ehhez értek és akkor, ha valaki nem ért hozzá, ad abszurdum ideküldi vagy bevonnak egy munkába konzulensként."</p> <p>86"Szakmából kevésbé, de az ügyfelek tekintetében ez az arány ez növekszik. Tehát ha valaki tudatosan keres ilyen témában valamit, akkor az előbb-utóbb kilukad ide. mondjuk, ha egyáltalán valaki tudja, hogy mi az autonóm ház, akkor az biztos, hogy nálam kilukad, kerülőutakon találják meg"</p> <p>103"az ügyfelek erre jönnek. Most, hogy aztán sikerül-e a munkánk árát elkérni, az egy következő kérdés, de az</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
		vállalkozás működési karakteréből következően. Tehát ennek a hatásai egy másfajta közgazdaságtan alapján működnek, ami nem profitelvű és nem a természet és az emberi erőforrások kizsákmányolásával...és akkor ez a legtágabb értelemben ökológikusnak mondható."	elvileg a lehetőség megvan rá."
9.	Skanska Magyarország	<p>31"a küldetés abszolút ez a "Build for better society", és együtt kezeljük az etikát, együtt kezeljük a szociális aspectjét, ugye, ennek a fenntarthatóságnak. Oda tartozik például a munkavédelem, tehát a "health and safety", az egyértelműen a social aspect. Illetve a zöld is, tehát a "care for life", az is oda tartozik a social aspecthez. A financial-höz tartozik az, hogy megfelelő partnerekkel dolgozunk például, akik hasonló értékeket képviselnek. Megpróbálunk, bocsánat, mert azért az építőiparban mindez nem könnyű."</p> <p>113"másokkal törődünk... ezeket mindent megtalálsz a honlapon amúgy, de ez abszolút. Az én területem az egyértelműen a "Care for life". Ugye, én voltam valamikor... munkavédelemmel is foglalkoztam, most a fenntarthatósággal, illetve környezetvédelemmel, és az is egy értéknek nevezhető, hogy mi a kivitelezés során is megpróbálunk... nem megpróbáljuk, hanem megteszünk mindent annak érdekében, hogy minimalizáljuk az építésnek a környezeti negatív hatását. Nem csak maga a kész ház, hogy beton meg nem tudom, betontenger, hanem olyan anyagokat használunk, gyűjtjük közben a vizet satóbbi, az építés során próbáljuk minimalizálni ezeket a negatív hatásokat. "</p>	<p>13"a projektjeinket fel tudjuk építeni a megfelelő haszonnal, és a megfelelő fenntarthatósági eszközeinkkel, a végén ki tudjuk adni, és a végén el tudjuk adni."</p> <p>54"ne csak egy spotokat építünk itt a kis irodaházainkkal. Megpróbáljuk bevonni a közösséget, és olyan területeket létrehozni, amit nem csak mi, és nem csak a bérlőink, hanem bárki használhat. Erre jó példa különben ez a passzázs például, ami ilyen corporate community investment, CCI, tehát jobba tesszük a környezetet, élhetővé."</p> <p>120"A zöld szemlélet pedig hogyan érvényesül: úgy, hogy gyakorlatilag a vállalati politikánk tartalmazza az összes olyan célt, amiben nyilván nekünk is mint magyarországi CDE tag részt kell vennünk, de alapvetően nem az, hogy részt kell vennünk, hanem emiatt elköteleztettek vagyunk. Sokszor a kollégák kérdezik, hogy itt miért nincsen annyi zöld, vagy ott miért... tehát ez így belénk ivódott, hogy igenis, és erre büszkék vagyunk, hogy... Hát, nem tudom, hogy az irodát látta-e, hogy hogy néz ki például? Ott azokat a fákat majd jobban meg lehet nézni, hogy... nem azért, merthogy zöld, hanem például itt a... most azon felül, hogy ezeket az energiahatékonyságot vizsgáljuk, ezen azért picit már túl vagyunk, tehát tudjuk, hogy mit kell csinálni. Nyilván a gazdasági célokat figyelembe véve annyit teszünk meg, amennyit tudunk maximálisan, de nekünk a gazdasági célokat is el kell érni. Tehát az nincs, hogy mindent bele, és kerül, amibe kerül. Szó sincs róla. Nem szabad a piacra leszállítani olyan terméket, amire esetleg nem érett még meg, vagy nem fizeti ki a bérleti díjban, mert az viszont pont a fenntarthatóságnak a gazdasági oldalát csorbitja. Meg kell találni azt a balanszt, amire azt mondjuk, hogy igen, ezt megcsináljuk, mert ennek hosszú távú értelme van. "</p> <p>176"igen, én azt gondolom, hogy mindenki tudja a Skanskaról, olyan feedbackje van, tényleg, nem ilyen blabla meg nem tudom én, bullshit. Igen, ti voltatok az elsők, akik... meg például az üzemeltetők vagy facility managementek vagy property menedzserek azt mondják, hogy milyen jó Skanska épületet üzemeltetni. Ez is egyfajta visszajelzés, ami ökológiailag azt jelenti ez esetben, hogy a természeti erőforrásoknak a védelme az energiafogyasztás miatt. "</p>
10.	Nekedterem Magyarország	<p>16"Ígazából ez az egész cégnek egy fontos része ez a környezettudatosság és a vásárlók miatt is fontos, tehát, hogy a vásárlóknak is fontos pontosabban és ezért, nyilván nekünk is fontos és ezt próbáljuk képviselni. "</p> <p>172"nagyon tartok ezektől az élelmiszerektől, amik tömeges előállításban kerülnek így az asztalra. Ennek ellenére nem tudom megakadályozni, hogy ne együnk ilyesmit, mert vannak közte olyanok, amit használunk. És egyébként még nem mondtam, de tisztítószereket is árúsítunk, olyanokat, amik lebomlóak. Hát inkább az egészség, mint a környezettudatosság a mozgatórugója vagy az egészségmegőrzés."</p> <p>172"nagyon fontos a hazai gazdasági szempont, én azért mondjuk semmit nem fogok tudni tenni, ez egy kicsi cég, de azért a hazai munkaerőnek és a hazai termelésnek a megtartása az iszonyú fontos, meg hát itt iszonyú értékes földek vannak és ahhoz képes a repce és búzatermelés és ugye, ami viszi a prímet, mert azt támogatják, tehát itt a mezőgazdaságnak az életben tartása az szerintem baromi fontos, hát ez nem az én feladatomban, meg semmi tényleg, az, hogy mi megvásárolunk itt egymillió forintért valamilyen élelmiszert, az nem fog osztani vagy szorozni nagyban, de azért van egy kör egyébként, akik a megélhetésüket köszönhetik, végülis a cégnek, tehát abszolút erre alapoznak és mit tudom én van pár tehenük és akkor csinálják ezeket a tejtermékeket vagy van aki több lábon</p>	<p>172"ami a mi versenylőnyünk másokhoz képest, az igazából nem ökológiai, hanem az, hogy ennyi mindent ilyen egyszerűen nem tud máshol beszerezni."</p> <p>182"ilyen szervező típus vagyok. Tartani a kapcsolatot, meg megismerni, meg érdekelnek ezek az új termékek, tehát nagyon sok, figyelem, hogy milyen újdonságok vannak, kistermelők érkeznek be a piacokra, meg szeretem a piacokat, tehát ez egy ilyen összetett "</p> <p>186" ma már lehet erre ilyen trendi vállalkozásokat építeni"</p> <p>190"sok olyan trend van, ami lecseng, de szerintem például ez nem annyira fog lecsengeni."</p>

Sorszám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
		áll, azért tipikusan inkább több lábon állnak és máshova is szállítanak, de azért az ő szemléletüknek, ugyanúgy mint ahogy a mienknek fontos, hogy jó minőségű meg hazai dolgok kerüljenek így az asztalra. És ugyanúgy ő nekik is nehéz, mert ugyanúgy ők is a multikkal versenyeznek és árba nem tudják tartani ezt a versenyt, úgyhogy csak így ilyen vásárló közönségre számíthatnak, akik próbálunk vagy tudunk bevonni, akiknek azért teljesen mindegy, hogy kétszázért veszi a tejet vagy négyszázért, mert kétszáz forinton nem múlik az élete. Meg annak, akiknek van annyira fontos, hogy rászán, tehát van egy keret, amiből gazdálkodik, de abban is belefér, hogy adjon még kétszáz forintot a tejért, és ugyanez mindennél, igen tehát. Valakinek meg azért, mert nehezen jut hozzá máshol ilyesmikhez."	
11.	Zöldbolt	<p>21" talán a legjobb definíció az öko háztartási bolt. Igazából minden, ami kellhet egy háztartásba vagy azon kívül, egyetlen egy szempont van, hogy az a termék a helyettesítő termékeihez képest valami jelentős környezeti előnnyel bír. Ezt fontos hozzátenni, mert nagyon kevés a valódi környezetbarát termék, ami semmilyen...hogy mondjam, nem kevés tartozik környezetbarát termékhez, de ez mindig egy relatív kategória, hogy a másikkal képest környezetbarát-e."</p> <p>44"valahogy mindig oda lyukadok ki, hogy egyszerűen a dolognak a mélye az, hogy hagyjunk teret a természetnek, hogy akár egy oroszlán, akár egy szarvas, akár a fák, a növények, egyszerűen ne vegyük el a teret tőlük. Picit húzzuk össze magunkat, hogy ők is elférjenek itt típusú érzés."</p> <p>63"az ökopolitikával sokat foglalkoztam és az ökopolitika értékeiből nagyon sok minden átszűrődött belém, vagy inkább csak hozzáadódik. Az például, hogy ne legyenek nagy társadalmi különbségek az egy érték, ami fontosnak tartok."</p> <p>157"én azt érzem eleve, hogy az egész gazdaság onnan indult, hogy a szükségeket kielégítse, de onnan már messze tovább haladtunk. Úgy mondom, hogy eredetileg a gazdaság az alapszükségletek kielégítésére jött létre és mivel ezen túllépett, belépett az értékek világába, és ilyen értelemben...azt érzem, hogy gyakorlatilag a gazdaságban az értékek versenye zajlik. Ilyen értelemben az ökológiai érték egyre versenyképesebb, egyre erősebb igényformáló erő, kicsit bonyolultan mondtam el, de ilyen értelemben...nagyon sok pozitív példát látok arra, hogy ezen a területen lehet..."</p>	<p>36"egyértelmű célunk, hogy akár csak nem is magyar szinten, hogy ebbe az ökotermék témában zászlóvivők legyünk. Én direkt nem használom ezt, hogy piacvezető, sose feltétlen ez motivált, hogy ilyen nagyok legyünk, meg olyan nagyok legyünk. Hanem sokkal inkább az, hogy egy ilyen referenciapont legyen a Zöldbolt és hogy mindig egy lépéssel...hogy ennek az egész történetnek a határait tudjuk feszegetni és egy kicsit mindig előrébb vagyunk, mint ahol azt gondolja a világ, hogy lenni lehet."</p> <p>67"hogya tudom, hogy valamilyen pénzből tudom, hogy nem lehet megélni, akkor ne adjak annyit. Kicsit ez ilyen farizeusság, mert vállalkozóként ha valaki azt mondta nekem, hogy mondok egy példát: mennyit szeretnél keresni? és akkor azt mondta, hogy 80 ezer forint, akkor nem mondtam azt, hogy figyelj 160 ezer, hát abból nem lehet megélni, de akkor mondtuk rámondtam, hogy legyen 90. Aztán valószínű, hogyha valaki sokat mond akkor elkezdek alkudozni, ilyen szempontból ez valahogy megjelenik. Most azt jutott még eszembe, hogy a bizalom egy fontos dolog nekem és azt gondolom, hogy eléggé meg tudok bízni emberekben és ez a cégben is megjelenik és úgymond a partnerek felé is megjelenik, meg a vásárlók felé is megjelenik, hogy ő is bízhatson meg bennünk, hogyha valakinek nem jött be egy termék, akkor inkább hajlunk rá, hogy visszavegyük, hogyha nem rontotta el vagy nem törte el akkor visszavesszük. Ilyen szempontból ez egy fajta buddhista szemlélet, hogy a jót is visszakapod, meg a rosszat is, és akkor már inkább a jót."</p>
12.	Réthy Fashion	<p>24"a farmerhulladék begyűjtése lett a fő fókusz, mivel a farmer újrahasznosítás, hogy minőségi árut/minőségi termékeket tudjunk előállítani borzasztó nagy alapanyagszükséglet kell, nem látszódhat a termékeinken, hogy újrahasznosított. Tehát bármilyen szakadt is a farmer, a szakadt részeket nem tesszük bele, hanem csak a nemesebb, a legjobb minőségű részeket válogatjuk össze. Az, hogy egy ruha összeálljon, ott viszont a színeknek harmóniába kell lennie, a minőségnek, mert a farmer nadrág részeiből lesz összeállítva mindenféle ruhadarab, és ahhoz egy óriási nagy meritést kell biztosítani alapanyag szinten, hogy mit tudom én 50 farmer nadrágot kell szétválogatni, összenézni, hogy abból egy tényleg minőségi ruha legyen, olyan szintű, ami megállja a helyét a piacon, tetszik a vásárlóknak. Eljutottunk odáig, hogy esküvői ruhákat készítünk, Bocskai jellegű zakókat készítünk, és meg vannak elégedve a vásárlóink."</p> <p>32"De a tevékenységeink között szerepel mindenféle olyan programon részt venni, egyfelől már meghívásokat kapunk mindenféle zöld, környezetvédelmi, ökológiai, rendezvényekre, amit néha már vissza is kell mondanunk, mert nem tudunk mindenhol megjeleni. Előadásokat, bemutatókat, illetve a termékeink bemutatására kérnek fel minket. Ez azért jó ebben a szektorban, mert ugye nem mindig piaci körülmények dominálnak szerencsére. Egy nagyobb rendezvény, fesztivál, ami piaci alapon működik ott 50-100-150 ezres költségek merülnek föl kiállítói</p>	<p>33"Hát a fesztivál résztvevőivel, úgy szedjük össze őket és az azért nagyon jó, mert így azonosulni tudnak. Mert a környezet...bocsánat csak egy mondat...hogy a környezetvédelemben az a rossz, hogy egy kicsit fölülről próbálunk ráerőltetni az emberekre és igazából az emberek csak akkor fognak környezettudatosan élni, ha önmaguknak érzik és egy fesztiválbemutatón ahol az ott jelenlevők öltöznek be: anyukák, apukák, gyerekek és a közönség, a barátait meztől végig mennek a réten sokkal jobban átjön nekik, minthogyha egy kifutón látnak. Nem, nem jönne át nekik, attól ő nem lesz környezettudatosabb, akkor lesz egy ember környezettudatos, ha egy pozitív élmény éri és átjönnek..., tehát magáénak érzi, és mi ezt ezért csináljuk."</p> <p>83"úgy építjük fel a vállalkozásunknak minden egyes pontját, hogy az társadalmi értéket adjon, tehát úgy, mint ahogy elmondta az Árpi, hogy hogy gyűjtjük a farmert, hogy itten iskolákban, tehát mindig úgy próbáljuk meg összerakni a következő, mert fejlődünk, mindig van feladat, a következő feladatot, hogy az társadalmilag pozitív legyen."</p> <p>106" arra is akarjuk öt ösztönözni, hogy viszont vásárolják meg ezeket a termékeket, hiszen a körkörös gazdaság akkor fog elindulni, hogyha ez az alapanyag visszakerül megint a családokhoz és ezzel próbáljuk őket ösztönözni és működik, tényleg működik."</p> <p>288"ami nálunk fontos lenne, hogy minél több ember</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiníciója
		<p>résről. Ezek a rendezvényeken általában önköltséggel/önköltséges finanszírozással tudjuk megoldani, mert ebben az iparágban úgymond még elég kevés a tőke, illetve a pénz, de az a tevékenységünk. "</p> <p>106"jönnek be hozzánk családok, ez egy olyan újrahasznosító központ, itt van, szeretnénk, tehát ez egy alkotó műhely is. Bejönnek, például bejön egy család és a kislány akar magának egy táskát akkor én megengedem azt, hogy itt van rengeteg csipkém, hogy bejön, kiválasszuk rá a csipkét tehát, hogy ő, öneki legyen a kis egyedi táskája, az egyedi kis ruhája, mert ez fontos most, és hogy ha ez még mind újrahasznosított anyagból készül, akkor meg fantasztikus."</p> <p>133"mi példát mutatunk, és ha mi azt mondjuk valamire, hogy figyeljetelek kipróbáltuk, itt vagyunk, csináljátok, jönnek, de ahhoz neked példát kell mutatni és jó, hogy mondják azt a szót, hogy hitelesnek kell lenni. És most már ott tartunk szerencsére, hogy hitelesek vagyunk, de ehhez öt év munkának kellett lennie. Tehát, hogy mi tényleg úgy gyűjtjük a farmert, ahogy mi elmondjuk és nem másképpen, mert sokszor az a baj, hogy vannak szép szavak, és mögötte meg nincs meg, de mi megcsináltuk ezt."</p>	<p>megismerjen így minket, mert ez így egymásra adódik, hogy minél több megrendelésünk legyen és akkor annál több bevétel és akkor tudjuk megcsinálni ezeket a dolgokat, amit, amiről beszéltünk."</p> <p>364"Azért lett szuper, mert ez volt két éve és azóta is együtt dolgozunk, tehát innen látszik, hogy egy projekt jó vagy egy ötlet jó-e, ha egy iskola visszahív minket harmadjára, az azt jelenti, hogy jó lehet, mikor a gyerekek minket követelnek, tehát. Vagy egy közösség, ahol volt egy ökonap, mondjuk és utána azóta is még több rendezvényre visszahívunk minket, akkor azt jelenti, hogy ez jó volt. És ez jelenti azt, hogy jó volt és nem az, hogy mi azt mondjuk, hogy jó volt, mi bármit mondhatunk, hanem hogy azóta is tart közöttünk a kapcsolat és az viszont nagyon jó szerintem."</p> <p>519"hogya bármilyen megkeresést kapunk az is egyfajta, mit tudom én egyetemektől, iskoláktól, ez is ökotudatosság. Illetve egyediség, ilyet nem csinál senki Magyarországon, hogy odamegy egy iskolába és farmer divatbemutatót / újrahasznosított farmer divatbemutatót csináljon és adjon pozitív élményeket az embereknek."</p>
13.	NES Shoes	<p>33"amerre ez a dolog megy, az az irány, amerre én megyek. Így lehetne ezt megfogalmazni. Ezt tulajdonképpen egy ilyen organikus fejlődő téma, ami kollektívól kollektívóra is fejlődik, annak tekintetében, hogy engem éppen abban az időpillanatban mi foglalkoztat. Ez le van írva a website egy kicsit, hogy ez mindig arról szól, ahol én vagyok. Mindig úgy tekintettem... azért is hagytam többször abba ezt a szakmát, mert mindig az volt az érzésem, hogy ez egy ilyen felületes, szörnyű dolog. De nem, mindenből meg lehet találni azt, hogy hogyan lehet szépen csinálni. Fontos ennek nekem a hogyanja, hogy mi van emögött az egész mögött, és nem mondom, hogy tők' fehér, de arrafelé... ezt szeretném csinálni. "</p> <p>44"Nekem a saját nézetem is az, hogy lehet, hogy inkább az kéne, hogy hosszabb ideig javítod azt a cipőt, de az természetes anyagból van. Tehát, hogy annyi húst eszel, és annyi bőrt használsz fel, amennyire szükséged van, nem többet, nem hétszáz párat. De az a pár pár, ami van, per év, az legyen rendes anyagból, és kapjon egy olyan utókezelést is esetleg, ami... És akkor ez itt nálam van is, tehát én javítom a cipőket. Ez a következő pontja ennek az eco-conscious izének, hogy a cipő élete végéig tartó garanciát vállalok érte, ami azt jelenti, hogy te visszaadhatod, én újratápolom, ha lehet. Ha nem lehet, akkor nem lehet, de ha lehet, akkor megcsinálom."</p> <p>49"az önmegvalósításhoz kötődik ez, tényleg az egyéni felelősségvállaláshoz: a határait; mi az, ami jó nekem; mit is kell csinálnom; mit akarok csinálni ezekből a kellekből. Csak így tudom megfogalmazni, hogy egyéni felelősségvállalás. "</p>	<p>51"nekem mondjuk, az esztétikum valamennyire... Hát, ez abból is fakad nyilván, hogy egyáltalán amilyen formákat én elképzelek, azokat egyrészt megvalósítom a világban, akkor ezzel én, ugye, nem tudom, örömet okozok, vagy... vagy elősegítem valakinek az önmagához való közeledését. De röviden megfogalmazva az esztétikum"</p> <p>126"Hogy hosszú távon működtethető legyen, pontosan. Meg azért is fontos egyébként a profit, mert mondjuk, én hogya elkezdenék egy ilyen nagyobb mennyiségű profitot termelni, akkor én oktatásfejlesztést szeretnék támogatni ebből. Pont ezért, hogy kicsit cizelláltabb irányba menjenek a dolgok."</p> <p>128"gyerekek, gyerekek. Iskolafejlesztés, oktatásfejlesztés. Ez érdekel, hogy más világ legyen. Az fontos. Az anyukának meg figyelnie kell a gyereket, és a tükröződésben kell..."</p> <p>130" Igen, hogya a finomságokon nagyobb a figyelem legalább egy életterületen, a szülő az már ott van az összes nyomorával, úgyis rá fogja pakolni a gyerekre is a nyomorát, de legalább az iskolában segíthetnek neki, kell figyelni más dolgokra is, és akkor lesz egy alternatíva. Képzünk."</p>
14.	MagNet Bank	<p>12"a MagNet az egy full licensed kereskedelmi bank. A tevékenységei azok gyakorlatilag lefedik a normál kereskedelmi banki tevékenységet. Néhány ügy, például, értékpapírszámla-vezetés vagy hitelkártya tekintetében, amelyek részben történelmi okok nincsenek, részben ilyen üzleti, morális megfontolásokból. "</p> <p>17"2010-ben lett bank egy spanyol kisbefektető tőkeemelésével, és ez a spanyol kisbefektető hozta magával az értékalapúságnak bizonyos elemeit. És akkor volt itt egy ilyen organikus szervezethejlesztés, és egy csomó szereplő nagy lelkesen próbált építeni egy ilyen impact bankot, és akkor még nem gondolták, hogy ezt hol etikusnak, hol értékalapúnak, hol sustainable bankingnek, egy csomó mindennek mondják azóta."</p> <p>21" mi alapvetően a triple bottom line impactet hangsúlyozzuk, aminek csak egyik eleme az ökológiai tudatosság vagy az ökoszisztémáért való aktív cselekvő aggódás. És hogy van egy nagyon erős szociális eleme, nyilván, és van egy nagyon erős, amit a triple bottom line az úgy fogalmaz, hogy planet people and prosperity. Ahol a</p>	<p>14" ami magyarázhatja ezt az azonos típusú rezilienciát, vagy mértékűt, hogy a normál hitelkockázati döntés mellett, vagy azt akár felülírva születik valamilyen értékalapú döntés is egy-egy hitelügyletről, vagy egy-egy ügyfél befogadásáról. És hogy ez az értékrendszer most triple bottom line impact vagy saria compliance, az igazából mindegy ebből a szempontból. Úgy tűnik, hogy... ugye, a hitelkockázatot, azt szokták megbontani, egy egyedi ügylet hitelkockázatot szokták megbontani hitelviszafizetési képességre és hitelviszafizetési hajlandóságra vagy készségre. Úgy tűnik, hogy ez a fajta ilyen értékalapú döntés a normál kockázati döntés mellett fizetési képességben nem, de fizetési hajlandóságban egy másfajta ügyfélkört választ ki. Egy nagyobb együttműködési hajlandóságú ügyfélkört. Persze, a képbe azért bevarhat az, hogy ugyanezek a bankok, ugyanilyen ilyen, olyan, amolyan üzleti etikai megfontolásból másképp is állnak az adósaikhoz. Tehát valószínűleg egészen másképp viselkedtek vis-à-vis adós 2009-ben, mint a nagybankok, és lehet, hogy annak ez az eredménye."</p>

Sor-szám	Vállalkozás	Vállalkozás létértelme (raison d'être)	Vállalkozás sikerdefiniója
		<p>prosperity alatt valamifajta nem egydimenziós gazdagság értendő, hanem egy jóllét. De azért én személyesen azt gondolom, hogy ezek persze tők jogos ilyen distinkciók a három terület között, de hogy úgy is tudom nézni, hogy nincsen ilyen, mert nyilván ezerfelé mutat mindenhol a nyíl mindenfelé"</p> <p>47" Itt szerintem az a lényeges mondat, hogy egyrészt van persze, az alapító tulajdonosnak meg a csapatnak az elkötelezettsége, de a külső haszon az nagyon erősen megjelenik, nevezetesen azt szoktuk mondani, hogy nekünk a misszió a stratégiánk. Ami alatt azt értjük, hogyha nem lenne ez az értékrendünk, akkor nem tudnánk igazából semmit sem mondani, hogy miért ne a Raiffeisennél nyissál számlát. Abból élünk, hogy ezt hitelesen csináljuk, és abban reménykedünk, hogy van Magyarországon százezer ember legalább, akinek ez fontos szempont. Körülbelül ennyire becsüljük."</p> <p>82"Szerintem enélkül [értékalapúság] nem lennénk."</p>	<p>Mindenesetre ez a tanulmány, ami egyébként itt a GABV honlapon megtalálható, remélem, az azt próbálja mutatni, hogy ez az értékalapú modell, ez válságálló. "</p> <p>43"Alapvetően két területen kellene, hogy érvényesüljön [az ökológia]. Az egyik, ami a saját misszióknak szerint: ugye, mi triple bottom line impactet az alaptervekenységünkkel akarunk gyakorolni. Tehát, ami szitokszó, az a CSR. Magyarul hitelezéssel akarunk pozitív impactet csinálni, és abban nagyokat lépkedünk előre. Szerintem az OK. Ez volt az egyik alapfeltétele az ide (GABV) való bekerülésnek. Amit szegyeillünk tulajdonképpen, de csak kicsit, mert azért nem vagyunk atomerőmű, de az irodai környezet, ott nem jelenik meg a zöld szemlélet. Ez állandóan itt van a közbeszédben, a need, hogy jelenjen meg, de nem. Tehát, hogy nagyon sok tennivalónk van, például evvel az épülettel. De a finanszírozásban, termékfejlesztésben, alapüzletben nagyon jelentősen ez az egyik lábunk."</p> <p>53-54"Nagyon fontos a civil szervezetek szerepe, úgy látjuk, és kiemelkedő és egészen unikális kapcsolatunk van a civil szervezetekkel, ezt nyilván tudod. Ami tulajdonképpen egy olyan támogatási programban nyilvánul meg, amire irtó büszkék vagyunk: nem a nagyságrendje okán, hanem azért, mert unikálisan egyetlen forintról nem dönt a menedzsment, hogy ki kapja azt, hanem egy tők transzparens szavazási procedúrán keresztül kerülnek be egyrészt a támogatható civil szervezetek a listánkba, másrészt egy szavazással derül ki, hogy ki mennyi pénzt kap. Ehhez tartozik egy olyan dividend policy, vagy nem is tudom, micsoda, hogy a profitunknak a 10 százalékát, azt fölosztjuk, de mondom úgy, hogy az ügyfeleink, de ezt biztos tapasztaltad, szavaznak abban az arányban vagy olyan súllyal, ahogy a bank profitjához ők hozzájárultak abban az évben."</p>

Forrás: saját szerkesztés

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- Acemoglu, D. – Robinson, J. A. (2013): *Miért buknak el nemzetek? A hatalom, a jólét és a szegénység eredete.* HVG, Budapest.
- Agle, B. R. – Mitchell, R. K. – Sonnenfeld, J. A. (1999): Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, No. 5. pp. 507-525. DOI: <https://doi.org/10.5465/256973>
- Ahuvia, A. C. – Wong, N. Y. (2002): Personality and values based materialism: their relationship and origins. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 12, No. 4, pp. 389–402. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1204_10
- Allinson, R. E. (1998): Ethical Values as Part of the Definition of Business Enterprise and Part of the Internal Structure of the Business Organization. *Journal of Business Ethics*. Vol. 17, pp. 1015–1028. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006063114697>
- Allinson, R. E. (2009): Value Creation as the Foundation of Economics. In Zsolnai, L. – Boda, Zs. – Fekete, L. (eds.) *Ethical Prospects: Economy, Society and Environment*, Vol. 1, Springer, Dordrecht. pp. 63-87. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9821-5_4
- Allinson, R. E. (2011): The Ethical Producer. In Zsolnai, L. (ed.) *Spirituality and Ethics in Management. Issues in Business Ethics*. Vol. 19, Springer, Dordrecht. pp. 53-73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2_4
- Ash, C. (2010): Boldogság és közgazdaságtan. In Zsolnai, L. (szerk.) *Boldogság és gazdaság. A buddhista közgazdaságtan eszméi. Az ökológiai gondolat III.* Typotex Kiadó, Budapest. pp. 143-161.
- Babbie, E. (2008): *The Basics of Social Research*. 4th Edition. Thomson Wadsworth, Belmont.
- Bandura, A. (2007): Impeding Ecological Sustainability through Selective Moral Disengagement. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. Vol. 2, No. 1, pp. 8-35. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijisd.2007.016056>
- Bansal, P. (2003): From Issues to Actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*. Vol. 14, No. 5. pp. 510-527. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Barlow, C. A. (2010): Interviews. In Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 495-499. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Bárh-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban, *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 10. szám. pp. 44-54.
- Bateson, G. (1972): *Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Jason Aronson Inc., London. Forrás:

nomadicartsfestival.com/wp.../02/Gregory-Bateson-Ecology-of-Mind.pdf letöltve: 2017.02.09.

- Beck, U. (1995): *Ecological politics in an age of risk*. Polity Press, Cambridge.
- Benson, K. R. (2000): The emergence of ecology from natural history. *Endeavour*. Vol. 24, No. 2, pp. 59-62. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0160-9327\(99\)01260-0](https://doi.org/10.1016/s0160-9327(99)01260-0)
- Bouckaert, L. (2016): Why Do We Need a Spiritual-Based Theory of Leadership? in Chatterji, M. – Zsolnai, L. (eds.) (2016): *Ethical Leadership: Indian and European Spiritual Approaches*. Palgrave Macmillan, London. pp. 17-33. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-60194-0_2
- Bouckaert, L. – Zsolnai, L. (2012): Spirituality and business: An interdisciplinary overview. *Society and Economy*. Vol. 34, No. 3, pp. 489-514. DOI: <https://doi.org/10.1556/socec.34.2012.3.8>
- Boulding, K. (1966): The economics of the coming spaceship Earth. Horn, G. (ford.): *Az eljövendő „Föld-űrűrhajó” gazdaságtana*. In Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.) (2005). pp. 29-40.
- Boyatzis, R. E. (1998): *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage Publications, London.
- Bowen, G. A. (2009): Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. Vol. 9, No. 2. pp. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.3316/qrj0902027>
- Böhm, K. (2006): *Az ember és világ. Philosophiai kutatások. III. rész: Axiologia vagy értéktan*. Mikes International, Hága. Forrás: http://www.federatio.org/mi_bibl/BohmKaroly_EV_III.pdf letöltve: 2017.02.24.
- Bragg, E. (1996): Towards ecological self: deep ecology meets constructionist self-theory. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 16. pp. 93-108. DOI: <https://doi.org/10.1006/jevp.1996.0008>
- Brenkert, G. G. (1995): The Environment, The Moralists, The Corporation and Its Culture. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 5, No. 4, pp. 675-697. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857409>
- Brown, P. G. (2015): Ethics for Economics in the Anthropocene. In Brown, P. G. – Timmermann, P. (eds.): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm*. Columbia University Press, New York. pp. 66-88. DOI: <https://doi.org/10.7312/brow17342-003>
- Brown, P. G. – Timmermann, P. (eds.) (2015): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm*. Columbia University Press, New York. DOI: <https://doi.org/10.7312/brow17342>
- Bruni, L. – Zamagni, S. (2007): *Civil Economy. Efficiency, Equity, Public Happiness*. Peter Lang, Bern. DOI: <https://doi.org/10.1108/17465680810907323>
- Brunso, K. – Scholderer, J. – Grunert, K. G. (2004): Closing the gap between values and behaviour – a means-end theory of lifestyle. *Journal of Business Research*. Vol. 57, No. 6. pp. 665-670. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00310-7](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00310-7)

- Business Dictionary (2017): Values szócikk. Forrás: <http://www.businessdictionary.com/definition/values.html> letöltve: 2017.02.21.
- Business Dictionary (2018a): Business szócikk. Forrás: <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html> letöltve: 2018.03.06.
- Business Dictionary (2018b): Enterprise szócikk. Forrás: <http://www.businessdictionary.com/definition/enterprise.html> letöltve: 2018.03.06.
- Business Dictionary (2018c): Business enterprise szócikk. Forrás: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-enterprise.html> letöltve: 2018.03.06.
- Byrne, G. J. – Bradley, F. (2007): Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*. Vol. 60, No. 2. pp. 168-175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.015>
- Capra, F. – Jakobsen, O. D. (2017): A conceptual framework for ecological economics based on systemic principles of life. *International Journal of Social Economics*, Vol. 44, No. 6, pp. 831-844. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2016-0136>
- Carrington, D. (2016): The Anthropocene epoch: scientists declare dawn of human-influenced age. *The Guardian*, 29 August 2016, Forrás: <https://www.theguardian.com/environment/2016/aug/29/declare-anthropocene-epoch-experts-urge-geological-congress-human-impact-earth> letöltve: 2018.07.11.
- Carson, R. (2007): *Néma tavasz*. Katalizátor Kiadó, Páty.
- Cassell, C. – Symon, G. (2004): Introduction: The Context of Qualitative Organizational Research. In Cassell, C. – Symon, G. (eds.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, London. pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446280119>
- Chakraborty, S. K. (1995): *Ethics in Management. Vedantic Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Chesbrough, H. – Rosenbloom, R.S. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 11, No. 3, pp. 529-555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- Christopher, M. (1999): An Exploration of the „Reflex” in Reflexive Modernity – The Rational and Prerational Social Causes of the Affinity for Ecological Consciousness. *Organization & Environment*, Vol. 12, No. 4, December 1999, pp. 357-400. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026699124001>
- Club of Rome (2018): <http://www.clubofrome.org/>
- Costanza, R. – Perrings, C. – Cleveland, C. J. (eds.) (1997): *The development of ecological economics*. Elgar, Cheltenham.
- Creswell, J. W. (2007): *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 2nd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks. Forrás: https://charlesbickenheuserdotcom.files.wordpress.com/.../creswell_2007_qualitative

inquiry_and_research_design__choosing_among_five_approaches__2nd_edition.pdf
letöltve: 2018.03.04.

- Crutzen, P. J. - Stoermer, E. F. (2000) The Anthropocene. IGBP Global Change Newsletter. No. 41. pp. 17–18.
- Csutora, M. (2012): One More Awareness Gap? The Behaviour-Impact Gap Problem. *Journal Consumer Policy*. Vol. 35, No. 1. pp. 145-163. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10603-012-9187-8>
- Csutora, M. – Hofmeister-Tóth, Á. (szerk.) (2011): Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Csutora, M. – Zsóka, Á. (2014): May spirituality lead to reduced ecological footprint? Conceptual framework and empirical analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 10, No. 1. pp. 88-105. DOI: <https://doi.org/10.1504/wremsd.2014.058056>
- Dalai Lama, H. H. (1995): *The World of Tibetan Buddhism*. Wisdom Publications, Boston. idézi Marques, J. (2012): *Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective*.
- Dalai Lama, H. H. (2005): *The Universe in a Single Atom: The Convergence of Science and Spirituality*. Broadway Books, New York. idézi Marques, J. (2012): *Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective*.
- Daly, H. E. – Cobb, J. B. (1989): *For the Common Good. Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future*. Green Print, London.
- Daly, H. E. – Farley, J. (2004): *Ecological economics: principles and applications*. Island Press, London.
- Daly, H. E. (2008): *Frugality First*. In Bouckaert, L. – Opdebeeck, H. – Zsolnai, L. (eds.): *Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*, Vol. 4, Peter Lang, Bern. pp. 207-226.
- Dean, T. J. - McMullen, J. S. (2007): Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22, No. 1. pp. 50-76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Deane, P. (1997): *A közgazdasági gondolatok fejlődése*. Aula Kiadó, Budapest.
- Descartes, R. (é.n.): *Az igazság kutatása a természetes világosság által*. in Szemere, S. (ford.) (1980): *Válogatott filozófiai művek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Devall, B. (1988): *Simple in means, rich in ends: practicing deep ecology*. Gibbs, Smith Publisher, Salt Lake City.
- Devall, B. – Sessions, G. (1985): *Deep Ecology: living as if nature mattered*. Gibbs Smith Publisher, Salt Lake City.

- Dixon, S. E. A. – Clifford, A. (2007): Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 20, No. 3. pp. 326-345. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810710740164>
- Drengson, A. (1989): *Beyond environmental crisis: from technocrat to planetary person*. P. Lang Publishers, New York.
- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*. Harper, New York.
- Drucker, P. F. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper – Row, New York.
- Dyllick, T. – Muff, K. (2015): Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. Vol. 29, No. 2, pp. 156-174. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eberhardt-Toth, E. – Wasieleski, D. M. (2013): A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision Making: Investigating Financial Managers' Orientation Toward Environmental Issues. *Journal of Business Ethics*. Vol. 117, No. 4. pp. 735-751. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1715-1>
- Egerton, F. N. (2001): A history of the ecological sciences: early Greek origins. *Bulletin of the Ecological Society of America*. Vol. 82, No. 1, pp. 93-97. Forrás: http://esapubs.org/bulletin/current/history_list/history_part1.pdf letöltve: 2017.02.06.
- Eibel-Spanyi, K. – Hofmeister-Tóth, Á. (2013): The impact of values on consumer behaviour. *International Journal of Economics and Business Research*. Vol. 5, No. 4, pp. 400-419. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijebr.2013.054255>
- Elm, D. R. – Radin, T. J. (2012): Ethical Decision Making: Special or No Different?, *Journal of Business Ethics*. Vol. 107, No. 3, pp. 313-329. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1041-4>
- Elton, C. S. (1927): *Animal Ecology*. Sidgwick and Jackson, London. In Hahn, I. (2014): *Növényökológia*. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái. DOI: <https://doi.org/10.5962/bhl.title.7435>
- Encyclopaedia Britannica (2017): Axiology. Forrás: <https://www.britannica.com/topic/axiology> letöltve: 2017.02.24.
- Európai Bizottság (2015): Closing the loop: Commission adopts ambitious new Circular Economy Package to boost competitiveness, create jobs and generate sustainable growth. Press release, Brussels, 2 December 2015, Forrás: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-6203_en.htm letöltve: 2018.08.17.
- Európai Bizottság (2018): Circular Economy. Implementation of the Circular Economy Action Plan. 2018 Circular Economy Package. Forrás: http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm letöltve: 2018.08.17.
- European SPES Institute (2017): Definition of spirituality. Forrás: <http://www.eurospes.org/content/our-mission-spiritual-based-humanism> letöltve: 2017.02.21.
- Feng Lin, Q. – Fyles, J. W. (2015): Following in Aldo Leopold's Footsteps. Humans-in-Ecosystem and Implications for Ecosystem Health. In Brown, P. G. – Timmermann,

- P. (eds.): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm.* Columbia University Press, New York. pp. 208-232. DOI: <https://doi.org/10.7312/brow17342-008>
- Fereday, J. – Muir-Cochrane, E. (2006): Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods.* Vol. 5, No. 1. pp. 80-92. DOI: <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Ferenc pápa (2015): Encyclical letter *Laudato Si'*. On Care for our Common Home. Forrás: http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_en.pdf letöltve: 2017.02.14.
- Ford, R. C. – Richardson, W. D. (1994): Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics.* Vol. 13, No. 3, pp. 205-221. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf02074820>
- Forsyth, D. R. (1992): Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies, *Journal of Business Ethics.* Vol. 11, No. 5-6, pp. 461-470. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf00870557>
- Fraj, E. – Martinez, E. (2006): Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis. *Journal of Consumer Marketing.* Vol. 23, No. 3, pp.133–144. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760610663295>
- Frank, R. H. (2004): *What Price the Moral High Ground?: Ethical Dilemmas in Competitive Environments.* Princeton University Press, Princeton.
- French, P. A. (1979): The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly,* Vol. 16, No. 3, pp. 207-215. Forrás: <https://www.jstor.org/stable/20009760> letöltve: 2018.08.04.
- Friederichs, K. (1958): A Definition of Ecology and Some Thoughts About Basic Concepts. *Ecology,* Vol. 39, No. 1 (Jan, 1958), pp. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.2307/1929981>
- Future Earth (2018): <http://www.futureearth.org/>
- Garriga, E. – Melé, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics.* Vol. 53, No. 1-2. pp. 51-71. DOI: <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>
- Georgescu-Roegen, N. (2002): Az entrópia törvénye és a gazdasági probléma. *Kovács.* Vol. 6, No. 1-4. pp. 19-31. Forrás: <http://kovasz.uni-corvinus.hu/kov12/roegen.php> letöltve: 2017.02.26.
- Gennaro, R. J. (é. n.): Consciousness. *The Internet Encyclopedia of Philosophy,* ISSN 2161-0002. Forrás: <http://www.iep.utm.edu/consciou/> letöltve: 2017.02.07.
- GFN – Global Footprint Network (2018): <https://www.footprintnetwork.org/>
- Goodpaster, K. E. (1990): Can a Corporation Have an Environmental Conscience? In Hoffman, W. M. – Frederick, R. – Petry, E. S.: *Business, Ethics, and the Environment.* Quorum Books, New York. idézi Brenkert, G. G. (1995).

- Grojean, M. W. – Resick, C. J. – Dickson, M. W. – Smith, D. B. (2004): Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*. Vol. 55, No. 3. pp. 223-241. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Győri, Zs. (2012): Első- és másodfajú etikai kudarcok. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 10. szám, pp. 56-62. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/945/1/vt_2012n10p56.pdf letöltve: 2013.11.27.
- Győri, Zs. – Ócsai, A. (2014): Ecologically-oriented enterprises in Hungary. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10, No. 1. pp. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.1504/wremsd.2014.058053>
- Hahn, I. (2014): Növényökológia. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái. Forrás: http://ramet.elte.hu/~ramet/oktatas/Novenyokol_kornyezettan/2014_novenyokologia.pdf letöltve: 2017.02.05.
- Hamilton, C. (2010): Consumerism, Self-creation and Prospects for a New Ecological Consciousness. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 18, No. 6, pp. 571-575. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.013>
- Harangozó, G. (2008): Mitől zöld egy vállalat – Avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? *Vezetéstudomány*. XXXIX. évf. 1. szám, pp. 27-36. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/893/1/vt_2008n1p27.pdf letöltve: 2018.08.09.
- Harangozó, G. – Csutora, M. – Kocsis, T. (2018): How big is big enough? Toward a sustainable future by examining alternatives to the conventional economic growth paradigm. *Sustainable Development*. Vol. 26, pp. 172-181. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1728>
- Harangozó, G. – Zilahy, G. (2015): Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 89, pp. 18-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.092>
- Harding, W. – Bode, C. (eds.) (1958): *The Correspondence of Henry David Thoreau*. New York University Press. Forrás: <https://www.walden.org/wp-content/uploads/2016/08/Correspondence.pdf> letöltve: 2017.02.06.
- Heller, Á. (1994): *Általános etika*. Cserépfalvi Könyvkiadó, Budapest. Forrás: http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/mmi.elte.hu/szabadbolcseszett/indexb10f.html?option=com_tanelem&id_tanelem=458&tip=0 letöltve: 2017.02.21.
- Hemingway, C. A. (2005): Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. Vol. 60, No. 3. pp. 233-249. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5>
- Hemingway, C. A. – MacLagan, P. W. (2004): Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vo. 50, No. 1. pp. 33-44. DOI: <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000020964.80208.c9>
- Hill, S. – Wilson, S. – Watson, K. (2004): Learning ecology. A new approach to learning and transforming ecological consciousness. In O'Sullivan, E. – Taylor, M. (eds.): *Learning toward an ecological consciousness: selected transformative practices*.

- Palgrave Macmillan, New York. pp 47-64. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-73178-7_4
- Hills, M. D. (2002): Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 4, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. – Shepherd, D. A. (2013): Entrepreneurship. Ninth Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hitlin, S. – Piliavin, J. A. (2004): Values: Reviving a dormant concept. Annual Review of Sociology. Vol. 30, No. 1. pp. 359-393. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
- Hoffman, W. M. (1991): Business and Environmental Ethics. Business Ethics Quarterly No. 1. pp. 169-184. idézi Brenkert, G. G. (1995). DOI: <https://doi.org/10.2307/3857261>
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): Cultures and organizations: Software and mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill, New York.
- Hofstra, N. (2015): Entrepreneurship Inspired by Nature. In Zsolnai, L. (ed.): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Springer, New York. pp. 159-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_13
- Hortobágyi, T. – Simon, T. (szerk.) (2000): Növényföldrajz, Társulástan és Ökológia. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Hsieh, H-F. – Shannon, S. E. (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research. Vol. 15, No. 9. pp. 1277-1288. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hughes, J. D. (1991): The Psychology of Environmentalism Healing Self and Nature. Trumpeter. Vol. 8, No. 3. Forrás: <http://trumpeter.athabascau.ca/index.php/trumpet/article/view/458/759> letöltve: 2017.02.14.
- Hunyadi, L. – Mundruczó, Gy. – Vita, L. (1997): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest.
- Ims, K. J. (2015): Deep Ecology and Personal Responsibility. In Zsolnai, L. (ed.): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Springer, New York. pp. 47-56. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_5
- Ims, K. J. – Jakobsen, O. D. (2006): Cooperation and Competition in the Context of Organic and Mechanic Worldviews – A Theoretical and Case based Discussion. Journal of Business Ethics. Vol. 66, No. 1, pp. 19-32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9055-z>
- Ims, K. J. – Pedersen, L. J. T. (eds.) (2015): Business and the Greater Good: Rethinking Business Ethics in an Age of Crisis. Edward Elgar, Cheltenham – Northampton.
- Ims, K. J. – Zsolnai, L. (2009): Holistic Problem Solving. In Zsolnai, L. – Tencati, A. (eds.): The Future International Manager. Palgrave Macmillan, London. pp. 116-129. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230274068_7
- Ims, K. J. – Pedersen, L. J. T. – Zsolnai, L. (2014): How Economic Incentives May Destroy Social, Ecological and Existential Values: The Case of Executive

- Compensation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 123, pp. 353-360. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1844-6>
- Ingebrigtsen, S. – Jakobsen, O. (2007): *Circulation Economics: Theory and Practice*. Peter Lang, Bern.
- Inglehart, R. – Baker, W. E. (2000): Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*. Vol. 65, No. . pp. 19-51. DOI: <https://doi.org/10.2307/2657288>
- IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change (2013): *Climate Change 2013: The Physical Science Basis*. Forrás: http://www.climatechange2013.org/images/report/WG1AR5_ALL_FINAL.pdf letöltve: 2017.01.27.
- IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change (2017): <http://www.ipcc.ch/>
- Jakobsen, O. (2017): *Transformative Ecological Economics: Process Philosophy, Ideology and Utopia*. Routledge, London – New York. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315205434>
- Jamieson, S. (2004): Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, Vol. 38, No. 12, pp. 1217-1218. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
- Jonas, H. (1984): *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. The University of Chicago Press, Chicago-London.
- Juhász-Nagy, P. (1984): *Beszélgetések az ökológiáról*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Juhász-Nagy, P. (1986): *Egy operatív ökológia hiánya, szükséglete és feladatai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Juhász-Nagy, P. (1993): *Az eltűnő sokféleség*. Scientia Kiadó, Budapest.
- Kaldschmidt, S. (2011): *The Values of Sustainability: The Influence of Leaders' Personal Values on Sustainability Strategies*. Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.
- Karp, D. G. (1996): Values and their effect on pro-environmental behavior. *Environment and Behavior*. Vol. 28, No. 1. pp. 111-133. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013916596281006>
- King, N. (2004): Using Interviews in Qualitative Research. In Cassell, C. – Symon, G. (eds.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, London. pp. 11-22. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>
- Klenke, K. (2005): Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*. Vol. 26, No. 1. pp. 50-66. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720510587271>
- Kluckhohn, C. (1951): Values and value-orientations in the theory of action. In Parson, T. – Shils, E. A. (eds.): *Toward a General Theory of Action*. Harper, New York. idézi Ságvári (2009). DOI: <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R. – Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson. In Hills (2002).
- Koch, C. (2004): *The Quest for Consciousness: A Neurobiological Approach*. Roberts and Company, Englewood.

- Kollmuss, A. – Agyeman, J. (2002): Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*. Vol 8, No. 3. pp. 239–260. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister-Tóth, Á. – Sas, D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén, *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 10. szám, pp. 2-11. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1353/1/vt_2013n10p2.pdf letöltve: 2013.11.27.
- Kovács, G. (2015): Buddhist Spiritual Orientation to Nature and Sustainability. In Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer, New York. pp. 57-67. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_6
- Kovács, G. – Ócsai, A. (2015): The Spirit of Non-violence and Peace in Business. In Bouckaert, L. – Chatterji, M. (eds.): *Business, Ethics and Peace*. Emerald Group Publishing, Bingley. pp. 231-245. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1572-832320150000024014>
- Krebs, C. J. (2001): *Ecology: The Experimental Analysis of Distribution and Abundance*. Benjamin Cummings, San Francisco. idézi Hahn, I. (2014): *Növényökológia*. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái.
- Krippendorff, K (2004): *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. 2nd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Krishnan, V. R. (2001): Values systems of transformational leaders. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 22, No. 3. pp. 126-132. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730110389274>
- Kvale, S. (1994): Ten standard Objections to Qualitative Research Interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 25, No. 2, pp. 147-173. DOI: <https://doi.org/10.1163/156916294x00016>
- Kvale, S. (1996): *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks. Forrás: https://books.google.hu/books/about/InterViews.html?id=IU_QRm-OEDIC&redir_esc=y letöltve: 2018.03.04.
- Kvale, S. (2006): Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*. Vol. 12, No. 3, pp. 480-500. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800406286235>
- Lapadat, J. C. (2010): Thematic Analysis. In Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 925-927. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Lázár, I. (2011): Spirituality and Human Ecosystems. In Zsolnai, L. (ed.) *Spirituality and Ethics in Management. Issues in Business Ethics*. Volume 19. Springer, 2011. pp. 95-105. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1153-2_6
- Leff, H. (1978): *Experience, environment, and human potentials*. Oxford University Press, New York.

- Leopold, A. (1949). *The Ecological Conscience*. In Leopold, A. (1949): *A Sand County Almanach*. Oxford University Press, Oxford. Forrás: <http://www.public.iastate.edu/~fridolph/leopold.html> letöltve: 2017.01.29.
- Locke, J. (1690): *Értekezés az emberi értelemről*. Vassányi, M. – Csordás, D. (ford.), Faragó-Szabó, I. (szerk.) 2003. Osiris Kiadó, Budapest.
- Loe, T. W. – Ferrell, L. – Mansfield, P. (2000): *A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 25, No. 3. pp. 185-204. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1006083612239>
- Lord, R. G. – Brown, D. J. (2001): *Leadership, values, and subordinate self-concepts*. *Leadership Quarterly*. Vol. 12, No. 2. pp. 133-152. DOI: [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00072-8)
- Lovelock, J. (2010): *Gaia halványuló arca: Utolsó figyelmeztetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lozano, J. M. – Ribera, R. (2004): *A New Chance for Management, A New Challenge for Spirituality*. in Zsolnai, L. (ed.) (2004): *Spirituality and Ethics in Management*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London. pp. 175-185. DOI: https://doi.org/10.1007/1-4020-2365-0_15
- Magnuson, J. C. (2010): *Utak egy tudatosság alapú gazdasághoz*. In Zsolnai, L. (szerk.) *Boldogság és gazdaság. A buddhista közgazdaságtan eszméi. Az ökológiai gondolat III*. Typotex Kiadó, Budapest, 2010. pp. 163-200.
- Mansell, S. (2013): *Shareholder Theory and Kant's 'Duty of Beneficence'*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 117, No. 3. pp. 583-599. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1542-9>
- Maréchal, G. (2010): *Constructivism*. In Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 220-225. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Marques, J. (2012): *Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 1, pp. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0932-8>
- Marsh, C. (2013): *Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and Its Development*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 114. No. 3. pp. 565-582. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1366-7>
- Mason, J. (2002): *Qualitative Researching*. 2nd Edition. Sage Publications, London. Forrás: www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf letöltve: 2018.03.04.
- Maxwell, J. A. (2013): *Qualitative research design: an interactive approach*, 3rd edition, Sage Publications, London.
- Mayring, P. (2000): *Qualitative Content Analysis*. *Forum: Qualitative Social Research*. Vol. 1. Art. 20. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>.
- McLeod, S. A. (2008): *Likert scale*. Forrás: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> letöltve: 2018.03.06.

- McNaughton, S. J. – Wolf, L. L. (1973): *General Ecology*. Holt, Rinehart and Winston, New York. idézi Hahn, I. (2014): *Növényökológia*. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái.
- Meglino, B. M. – Ravlin, E. C. (1998): Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management* 24, pp. 351–389. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Merriam-Webster Dictionary and Thesaurus (2017): Consciousness. Forrás: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/consciousness> letöltve 2017.02.08.
- Merton, T. (1968): The Ecological Conscience. (kivonat) *The Catholic Worker*. June 1968. Forrás: http://www.democraticunderground.com/discuss/duboard.php?az=view_all&address=115x180150 letöltve: 2017.01.29.
- Mesarovic, M. – Pestel, E. (1974): *Mankind at the turning point: The second report to the Club of Rome*. Dutton, New York.
- Milbraith, L. (1989): *Envisioning a sustainable society*. State of New York Press, Albany.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. – Saldana, J. (2014): *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Millennium Ecosystem Assessment Board (2005): *Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Forrás: <http://www.maweb.org/documents/document.356.aspx.pdf> letöltve: 2012.03.18.
- Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Milton, S. (2010): Some observation on CSR and strategic management, *Vezetéstudomány*. XLI. évf. 2. szám, pp. 59-67. Forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2697/1/vt2010n2p59-67.pdf> letöltve: 2013.11.27.
- Mind & Life Institute (2017): *Mission*. Forrás: <https://www.mindandlife.org/mission> letöltve: 2017.01.21.
- Morris, M. (2002): Ecological consciousness and curriculum. *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 34, No. 5. pp. 571-587. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220270110108187>
- Naess, A. (1989): *Ecology, community and lifestyle. Outline of an ecosophy*. Cambridge University Press, Cambridge. DOI: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511525599>
- NEF – New Economics Foundation (2009): *The Happy Planet Index 2.0: Why good lives don't have to cost the Earth*. Forrás: <http://www.happyplanetindex.org/public-data/files/happy-planet-index-2-0.pdf> letöltve: 2012.03.18.
- NEF – New Economics Foundation (2016): *The Happy Planet Index 2016: A global index of sustainable wellbeing*. Forrás: <http://happyplanetindex.org/s/Briefing-paper-HPI-2016.pdf> letöltve: 2017.01.30.

- Nhat Hanh, T. (2008): *The Heart of the Buddha's Teaching. Transforming Suffering into Peace, Joy, and Liberation*. E-book. Random House, London. Forrás: <http://terebess.hu/zen/mesterek/Thich%20Nhat%20Hanh%20-%20The%20Heart%20of%20Buddha%27s%20Teaching.pdf> letöltve: 2017.02.12.
- Nonis, S. – Swift, C. O. (2001): Personal value profiles and ethical business decisions. *Journal of Education for Business*. Vol. 76, No. 5. pp. 251-256. DOI: <https://doi.org/10.1080/08832320109599644>
- Odum, E. P. (1963): *Ecology*. Holt, Rinehart and Winston, New York. idézi Hahn, I. (2014): *Növényökológia*. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái.
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development (2018): *Business enterprise* szócikk in *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*, compiled by R. S. Khemani and D. M. Shapiro, commissioned by the Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1993. Forrás: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3207> letöltve: 2018.03.06.
- Olson, M. (2010): Document Analysis. In Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 318-320. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- O'Riordan, T. – Cameron, J. (1994): The History and Contemporary Significance of the Precautionary Principle. In O'Riordan, T. – Cameron, J. (eds.): *Interpreting the precautionary principle*. Earthscan, London. pp. 1-30. In Zsolnai, L. (2001).
- O'Sullivan, E. V. – Taylor, M. M. (eds.) (2004): *Learning toward an ecological consciousness: selected transformative practices*. Palgrave Macmillan, New York. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-73178-7>
- Parrish, B. D. (2010): Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*. Vol. 25, No. 5. pp. 510-523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.005>
- Pásztor, E. – Oborny, B. (szerk.) (2007): *Ökológia*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.) (2005): *Természet és gazdaság. Ökológiai közgazdaságtan szöveggyűjtemény*. Az ökológiai gondolat I. Typotex Kiadó, Budapest.
- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Petheő, A. I. (2009): *A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás*. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest
- Polányi, K. (1976): *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Polányi, K. (2004): *A nagy átalakulás: Korunk gazdasági és politikai gyökerei*. Napvilág Kiadó, Budapest.

- Princen, T. (1997): The shading and distancing of commerce: When internalization is not enough. *Ecological Economics*. Vol. 20, No. 3. pp. 235–253. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0921-8009\(96\)00085-7](https://doi.org/10.1016/s0921-8009(96)00085-7)
- Pruzan, P. (2011): Spirituality as the basis for leadership. In Bouckaert, L. – Zsolnai, L. (eds.): *The Palgrave handbook of spirituality and business*. Palgrave, London. pp. 287-295. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230321458_35
- Pruzan, P. (2015a): Spiritual-based Leadership: A Paradox of Pragmatism. In Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer, New York. pp. 169-172. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_14
- Pruzan, P. (2015b): Further Reflections on Spirituality and Spiritual-based Leadership. In Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer, New York. pp. 191-198. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_19
- Pruzan, P. (2016): *Science and Spirituality. – Pruzan, P. (2016): Research Methodology. The Aims, Practices and Ethics of Science*. Springer, Switzerland kiadatlan fejezete.
- Rahula, W. (1974): *What the Buddha Taught*. Second and enlarged edition. Grove Press, New York. Forrás: https://web.ics.purdue.edu/~buddhism/docs/Bhante_Walpola_Rahula-What_the_Buddha-Taught.pdf letöltve: 2017.02.12.
- Resick, C. J. – Martin, G. S. – Keating, M. A. – Dickson, M. W. – Kwong Kwan, H. – Peng, C. (2011): What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*. Vol. 101, No. 3. pp. 435-457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>
- Révai Nagy Lexikona (2005): *Értékelmélet*. VI. kötet. Babits Kiadó, Budapest. p. 681.
- Robbins, N. B. – Heiberger, R. M. (2011): Plotting Likert and Other Rating Scales. In *JSM Proceedings, Section on Survey Research Methods*, pp. 1058-1066. American Statistical Association, Alexandria. Forrás: www.montana.edu/msse/Data_analysis/Likert%2520Survey%2520Graphs.pdf letöltve: 2018.03.06.
- Rockström, J. (2010): Let the environment guide our development. Forrás: http://www.ted.com/talks/johan_rockstrom_let_the_environment_guide_our_development letöltve: 2016.05.15.
- Rohan, M. J. (2000): A rose by any name? The value construct. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 4, No. 3. pp. 255-277. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0403_4
- Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*. The Free Press, New York.
- Rokeach, M. (1979): *Understanding human values: Individual and societal*. The Free Press, New York.
- Sanne, C. (2002): Willing consumers – Or locked-in? Policies for a sustainable consumption. *Ecological Economics*. Vol 42, No. 1-2. pp. 273–287. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0921-8009\(02\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s0921-8009(02)00086-1)

- Sagiv, L. – Schwartz, S. H. (2007): Cultural values in organizations: insights for Europe. *European Journal of International Management*. Vol. 1, No. 3. pp. 176-190. DOI: <https://doi.org/10.1504/ejim.2007.014692>
- Ságvári, B. (2009): Kultúra és gazdaság. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empiria. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Kar, Szociológia Doktori Iskola.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schlange, L. E. (2008): Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organisational Cognition, *Greener Management International*. Vol. 55, No. 13. pp. 13-32. DOI: <https://doi.org/10.9774/gleaf.3062.2006.au.00004>
- Schumacher, E. F. (1991): *A kicsi szép: Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról*. KJK, Budapest.
- Schwartz, S. H. (2003): Univerzálíák az értékek tartalmában és struktúrájában: Elméleti előrelépések és empirikus próbák húsz országban. In Váriné Szilágyi, I. (szerk.): *Értékek az életben és a retorikában*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 105-154.
- Schwartz, S. H. (2006): A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*. Vol. 5, No. 2-3. pp. 137-182. DOI: <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. – Bilsky, W. (1987): Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, No. 3. pp. 550-562. DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.53.3.550>
- Sen, S. (2008): The Vedic-Upanisadic concept of Brahman (the highest God). in A. Eshleman (ed.) *Readings in Philosophy of Religion: East Meets West*, (Malden, MA: Blackwell), pp. 43-51. idézi Velmans, M. (2009).
- Shane, S. – Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1, pp. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. – Baron, R. A. (2013): “I care about nature, but...”: Disengaging values in assessing opportunities that cause harm, *Academy of Management Journal*. Vol. 56, No. 5. pp. 1251-1273. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0776>
- Shove, E. (2004): Changing human behaviour and lifestyle: a challenge for sustainable consumption? In: Reisch, L. – Ropke, I. (eds.): *The Ecological Economics of Consumption*. Edward Elgar, Cheltenham. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781845423568.00014>
- Shrivastava, P. (1995a): Ecocentric Management for a Risk Society. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 1. pp. 118-137. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271996>
- Shrivastava, P. (1995b): Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, Special Issue Summer. pp. 183-200. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160923>

- Stan, L. (2010): Content Analysis. In Mills, A. J. – Eurepos, G. – Wiebe, E. (eds.) (2010): Encyclopedia of Case Study Research. Sage Publications, Thousand Oaks. pp. 225-230. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Steffen, W. – Broadgate, W. – Deutsch, L. – Gaffney, O. – Ludwig, C. (2015): The trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration. *The Anthropocene Review*. Vol. 2. pp. 81-98. DOI: <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>
- Steffen, W. – Richardson, K. – Rockström, J. – Cornell, S. E. – Fetzer, I. – Bennett, E. M. – Biggs, R. – Carpenter, S. R. – de Vries, W. – de Wit, C. A. – Folke, C. – Gerten, D. – Heinke, J. – Mace, G. M. – Persson, L. M. – Ramanathan, V. – Reyers, B. – Sörlin, S. (2015): Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science* 347: 6223, 1259855, pp. 1 – 10. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Steffen, W. – Rockström, J. – Richardson, K. – Lenton, T.M. – Folke, C. – Liverman, D. – Summerhayes, C.P. – Barnosky, A.D. – Cornell, S.E. – Crucifix, M. – Donges, J.F. – Fetzer, I. – Lade, S.J. – Scheffer, M. – Winkelmann, R. – Schellnhuber, H.J. (2018): Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences* Aug 2018, 115 (33) 8252-8259. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1810141115>
- Storsletten, V. M. L. – Jakobsen, O. D. (2015): Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*. Vol. 128, pp. 337-349. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2106-y>
- Sudbury-Riley, L. – Hofmeister-Tóth, Á. – Kohlbacher, F. (2014): A cross-national study of the ecological worldview of senior consumers. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 38, No. 5. pp. 500-509. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12126>
- Szegedi, K. (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 1. ksz. pp. 47-55. Forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2548/1/vt2012n1ksz-47.pdf> letöltve: 2013.11.27.
- Takács-Sánta, A. (2004): The Major Transitions in the History of Human Transformation of the Biosphere. *Human Ecology Review*. Vol. 11, No. 1, pp. 51-66. Forrás: <http://www.humanecologyreview.org/pastissues/her111/111takacsanta.pdf> letöltve: 2017.02.13.
- Takács-Sánta, A. (2009): Környezeti problémák: A generalisták és a társadalmi dimenzió hiánya. *Magyar Tudomány*. 2009/1. pp. 62-66.
- Takács-Sánta, A. (2010): Rapa Nui vagy Tikopia? Ökológiai válság és kiút lehetőségek című humánökológia tanfolyam 2010/2011 előadásainak anyaga, Budapest.
- Timmerman, P. (2015): The Ethics of Re-Embedding Economics in the Real: Case Studies. In Brown, P. G. – Timmermann, P. (eds.): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm*. Columbia University Press, New York. pp. 21-65. DOI: <https://doi.org/10.7312/brow17342-002>
- Tinbergen, J. (1979): A RIO-jelentés: A nemzetközi gazdasági rend átalakítása. KJK, Budapest.

- Tononi, G. – Koch, C. (2015): Consciousness: here, there and everywhere? *Philosophical Transactions of the Royal Society. Biological Sciences*. Vol. 370, No. 1668, p. 20140167. DOI: <https://doi.org/10.1098/rstb.2014.0167>
- Uhl, C. (2004): *Developing ecological consciousness: path to a sustainable world*. Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- Ungvári Zrínyi, I. (2006): Böhm Károly axiológiája. Előszó. in Böhm Károly *Az ember és világ*. *Philosophiai kutatások*. III. rész: Axiologia vagy értékstan. Mikes International, Hága. Forrás: http://www.federatio.org/mi_bibl/BohmKaroly_EV_III.pdf letöltve: 2017.02.24.
- United Nations Environment Programme (2012): *Global Environment Outlook: GEO5 Environment for the future we want*. Forrás: http://web.unep.org/geo/sites/unep.org/geo/files/documents/geo5_report_full_en_0.pdf letöltve: 2017.01.29.
- Veblen, T. (1904): *The Theory of Business Enterprise*. Charles Scribner's Sons, New York. Forrás: www.businessbuildersbanquet.com/software/veblen2.pdf letöltve: 2018.03.06.
- Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.
- Velmans, M. (2009): How to define consciousness-and how not to define consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, Vol. 6, No. 5, pp. 139-156. Forrás: cogprints.org/6453/1/How_to_define_consciousness.pdf letöltve: 2017.02.09.
- Wallace, B. A. (2007): *Principles of Contemplative Science*. In Wallace, B. A. (2007): *Contemplative Science: Where Buddhism and Neuroscience Converge*. Columbia University Press, New York. Forrás: <http://alanwallace.org/contemplativesci.pdf> letöltve: 2017.02.11.
- Waters, C.N. – Zalasiewicz, J. – Summerhayes, C. – Barnosky, A.D. – Poirier, C. – Gałuszka, A. – Cearreta, A. – Edgeworth, M. – Ellis, E.C. – Ellis, M. – Jeandel, C. – Leinfelder, R. – McNeill, J.R. – deB. Richter, D. – Steffen, W. – Syvitski, J. – Vidas, D. – Wagreich, M. – Williams, M. – Zhisheng, A. – Grinevald, J. – Odada, E. – Oreskes, N. – Wolfe, A.P. (2016): The Anthropocene is functionally and stratigraphically distinct from the Holocene. *Science* 8 January 2016, Vol. 351, Issue 6269. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.aad2622>
- White, P. R. (2011): *A Phenomenological Self-Inquiry into Ecological Consciousness*. *Ecopsychology*. Vol. 3, No. 1, pp. 41-50. DOI: <https://doi.org/10.1089/eco.2010.0054>
- Whittaker, R. H. (1975): *Communities and Ecosystems*. Macmillan, New York. idézi Hahn, I. (2014): *Növényökológia*. ELTE Növényrendszertani, Ökológiai és Elméleti Biológiai Tanszék Növényökológia című tantárgy 2014-es előadásának vetített diái.
- World Wide Fund for Nature (2016): *Living Planet Report 2016: Risk and resilience in a new era*. Forrás: http://awsassets.panda.org/downloads/lpr_living_planet_report_2016.pdf letöltve: 2017.01.29.
- Zilahy, G. (2016): *Sustainable Business Models – What Do Management Theories Say?* *Vezetéstudomány*. XLVII. évf. 10. szám, pp. 62-72. Forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2497/1/VT2016n10p62.pdf> letöltve: 2018.07.04.

- Zsóka, Á. (2007): A fenntartható fogyasztás alapfeltétele: a környezettudatos egyéni magatartás. In Gulyás, E. – Vadovics, E. (eds.): Fenntartható fogyasztás Magyarországon 2007. Budapest.
- Zsolnai, L. (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Zsolnai, L. (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest.
- Zsolnai, L. (2014a): Ethical Decision Making. In Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Peter Lang, Bern. pp. 45-64. DOI: <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0596-8/17>
- Zsolnai, L. (2014b): Ethics Needs Spirituality. In Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Peter Lang, Bern. pp. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0596-8/20>
- Zsolnai, L. (2014c): Buddhist Economic Strategy. In Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Peter Lang, Bern. pp. 119-138. DOI: <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0596-8/23>
- Zsolnai, L. (2015a): Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management. Palgrave Macmillan, Houndmills. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137525987>
- Zsolnai, L. (2015b): Spirituality, Ethics and Sustainability. In Zsolnai, L. (ed.): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Springer, New York. pp. 3-11. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8_1
- Zsolnai, L. – Györi, Zs. (2011): Can Ethics Survive in Competitive Environments? Empirical Evidence from Values-Driven Businesses, European Business Ethics Network 24th Annual Conference. 2011.09.15-17.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Magyar nyelvű referált szakmai folyóiratcikkek

1. Kovács, G. – Ócsai, A. – Veress, T. [várható megjelenés 2019. tavasz]: A spiritualitás szerepe az üzleti vállalkozásokban és a közösségi gazdaságban. Magyar Tudomány. Üzleti etika c. különszám
2. Ócsai, A. [2018]: A vállalkozások ökológiai tudatossága. Vezetéstudomány. XLIX. évf. 2018. 9. szám. pp. 2-19. DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.01>

Magyar nyelvű műhelytanulmány

3. Ócsai, A. [2018]: Az ökológiai tudatosság új üzleti modelljei. Műhelytanulmány. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválósági Programjának támogatásával készült pályázati kutatási projekt záró tanulmánya. A Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus Kutatások digitális intézményi repozitóriuma. Budapest, p. 117

Angol nyelvű könyvfejezetek

4. Ócsai, A. – Boda, Zs. [2018]: The Power of Tradition: Béres Pharmaceuticals. In O’Higgins, E. – Zsolnai, L. (eds.) (2018) Progressive Business Models: Creating Sustainable and Pro-Social Enterprise. Palgrave Macmillan, London. pp. 51-72. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-58804-9_3
5. Kovács, G. – Ócsai, A. [2016]: Mindfulness and Non-Violence in Business. In Chatterji, M. – Zsolnai, L. (eds.) (2016) Ethical leadership: Indian and European spiritual approaches. Palgrave Macmillan, London. pp. 171-189. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-60194-0_10
6. Kovács, G. – Ócsai, A. [2015]: The Spirit of Non-Violence and Peace in Business. In Bouckaert, L. – Chatterji, M. (eds.) (2015) Business, Ethics and Peace. Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development. Volume 24, Emerald Group Publishing Limited, Bingley. pp. 231-245. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1572-832320150000024014>

Angol nyelvű referált szakmai folyóiratcikkek

7. Zsolnai, L. – Kovács, G. – Ócsai, A. [2018]: Why do we need contemplative approaches in economics and management? Introduction to the special section. Society and Economy. Vol. 40, No. 4, pp. 493–496. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.4.1>
8. Györi, Zs. – Ócsai, A. [2014]: Ecologically-oriented enterprises in Hungary. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Special Issue on Spirituality and Sustainability. Volume 10, No. 1, pp. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.1504/wremsd.2014.058053>

Angol nyelvű, külföldi konferencia abstract/tanulmány és előadás

9. Ócsai, A. [2018]: New models of ecologically conscious business címmel, az EMMI ÚNKP-17-3-III kódszámú Új Nemzeti Kiválósági Program által finanszírozott kutatási projekt eredményeinek bemutatása, abstract és előadás, The Will to Serve. Inspiring Models of Servant Leadership and Social Entrepreneurship.

Annual European SPES Conference, KU Leuven/Damien Center, 24-26 May, 2018, Leuven, Belgium;

10. Ócsai, A. [2017]: Value orientation of ecologically conscious businesses. Doktori disszertáció előrehaladás eredményeinek + Béres Gyógyszergyár esettanulmány bemutatása, abstract, prezentáció és vita, New Economy, Old Traditions: Caring Entrepreneurship. Annual European SPES Conference, Tel Aviv University, 4-6 September, 2018, Tel Aviv, Israel;
11. Ócsai, A. [2017]: Value orientation of ecologically conscious businesses. Doktori disszertáció részeredményeinek bemutatása, abstract, prezentáció és vita, Knowing the Anthropocene. Exploring knowledge practices of the Anthropocene PhD workshop, University of Tübingen, 26-28 July, 2017, Tübingen, Németország;
12. Ócsai, A. [2017]: Value orientation of ecologically conscious businesses. Doktori disszertáció előrehaladás bemutatása és vitája, Trans-Atlantic Doctoral Academy on Business, Economics and Ethics, Institute for Business Ethics, University of St. Gallen szervezésében, Beuth Hochschule für Technik, 16-21 July, 2017, Berlin, Németország;
13. Ócsai, A. [2016]: Value orientation of ecologically conscious businesses in Hungary. Doctoral thesis abstract and presentation with presentation of key findings in the case study of Béres Gyógyszergyár Zrt., Trans-Atlantic Doctoral Academy on Ethics, Economics and Business, Questrom School of Business at Boston University, 25-29 October, 2016, Boston, USA;
14. Ócsai, A. [2016]: Value orientation of ecologically conscious businesses in Hungary. Scientific poster and presentation, The Ninth "TransAtlantic Business Ethics Conference". Justification and Application: Bridging the Gap in Business Ethics, 28 September - 1 October, 2016, St. Gallen, Switzerland;
15. Ócsai, A. [2016]: Values, Drivers and Challenges of CEMS Business Ethics Faculty Group. Conference abstract and presentation, Globe Ethics Forum. Higher Education - Ethics in Action, 23-24 June, 2016, Geneva, Switzerland;
16. Ócsai, A. [2016]: Value orientation of Hungarian ecologically-oriented businesses. Doctoral thesis abstract and presentation, Trans-Atlantic Doctoral Academy on Ethics, Economics and Business, University of St. Gallen, 24-28 May, 2016, St. Gallen, Switzerland;
17. Ócsai, A. [2015]: The Role of Spirituality in Organic Agriculture. Conference abstract, Management in the VUCA World: The Role of Spirituality, Eurospes Conference 2015, 3-4 July, 2015, Amsterdam, Netherlands;
18. Ócsai, A. [2015]: Value-oriented business and ecological transformation. Conference abstract and presentation, Doctoral Consortium, Spirituality & Creativity in Management World Congress 2015, ESADE Barcelona, 22-25 April, 2015, Barcelona, Spain;
19. Zsolnai, L. and Ócsai, A. [2014]: Spiritual Turn in Business Management. Conference paper and presentation, ReThinking Management 2014: The Impact of Cultural Turns, Karlsruhochschule International University, 16-17 October, 2014, Karlsruhe, Germany.