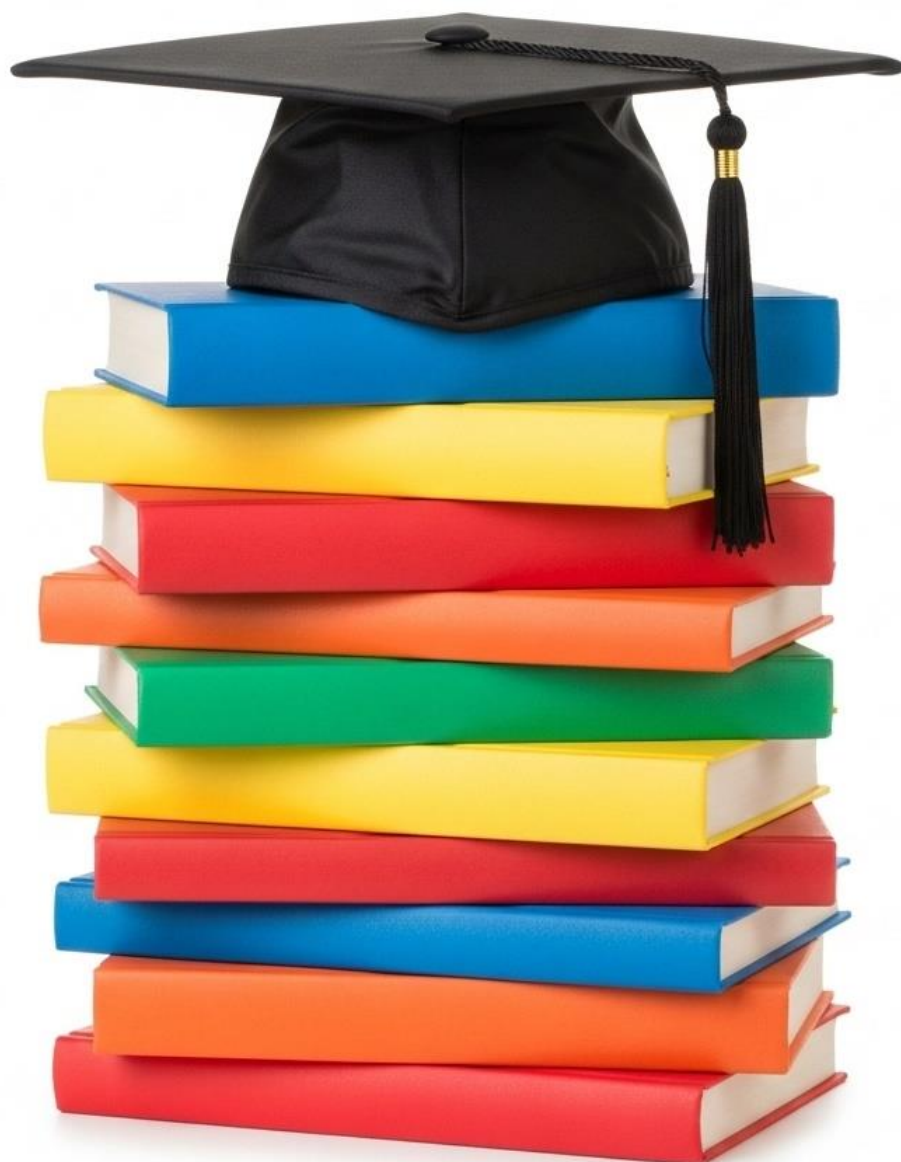




**SOPRONI
EGYETEM** |

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette: Obádovics Csilla, Resperger Richárd

TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette:

Obádovics Csilla, Resperger Richárd



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

SOPRON, 2025

Közreadja: a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskolája

A kötetben megjelent írások szakmai lektorálása kettős vak bírálati rendszerben történt.

Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábián Attila
a Soproni Egyetem rektora

Szerkesztők:

Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Resperger Richárd

Szakmai lektorok:

Dr. habil. Baranyi Aranka, Prof. Dr. Bártfai Zoltán, Dr. Bartók István,
Bazsóné Dr. Bertalan Laura, Dr. Bednárík Éva, Dr. Cziráki Gábor, Prof. Dr. Dunay Anna,
Dr. Faragó Beatrix, Dr. Hegedűs Szilárd, Dr. Hoschek Mónika, Dr. Keresztes Gábor,
Dr. habil. Koloszar László, Dr. Kópházi Andrea, Dr. habil. Malatyinszki Szilárd,
Dr. Németh Nikoletta, Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Palanca Attila,
Pappné Dr. Vancsó Judit, Dr. habil. Papp-Váry Árpád, Dr. Pirger Tamás,
Dr. Prihoda Emese, Dr. Resperger Richárd, Dr. Süle Edit, Dr. habil. Szabó Zoltán,
Prof. Em. Dr. Székely Csaba, Dr. Szóka Károly, Dr. Szőke Tünde Mónika,
Dr. Takáts Alexandra, Dr. Tóth Zsolt György

Borítókép: Google Gemini (AI által generált tartalom)

Tördelőszerkesztő: Dr. Resperger Richárd

ISBN 978-963-334-555-9 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-555-9](https://doi.org/10.35511/978-963-334-555-9)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

ELŐSZÓ

Ez a tanulmánykötet a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája doktorandusz hallgatóinak válogatott munkáit gyűjti egybe, bemutatva az intézményünkben folyó doktori képzés sokszínűségét és tudományos megalapozottságát.

A most megjelenő kötet 22 magyar nyelvű írást tartalmaz, melyek szerzői a jelenlegi aktív doktoranduszaink és adott esetben témavezetőik. A tanulmányok jól tükrözik az elméleti alapokat, a gyakorlati alkalmazhatóságot és az interdiszciplináris megközelítést, amelyek gazdagítják a modern tudományos kutatás sokszínűségét. A kötetben könyvismertetések is helyet kaptak, amelyek segítik az olvasókat abban, hogy szélesebb rálátást kapjanak néhány kapcsolódó tudományos irodalomra.

A kötet célja nem egyszerűen a hallgatók kutatási eredményeinek bemutatása, hanem egyúttal ösztönzőként is szolgál a tudományos párbeszédre, a szakmai fejlődésre és a jövőbeni együttműködések kialakítására. Bízunk benne, hogy e válogatás hozzájárul a doktori iskolában folyó képzés fejlődéséhez, valamint szélesebb értelemben a hazai és nemzetközi tudományos élethez egyaránt.

Köszönetünket fejezzük ki valamennyi szerzőnek, akik elkötelezett munkájukkal hozzájárultak a kötet létrejöttéhez, továbbá a hallgatók témavezetőinek, akik folyamatosan segítik a doktoranduszok tudományos és szakmai fejlődését.

Köszönjük a lektorok áldozatos munkáját is, akik hasznos szakmai tanácsaikkal és jobbtó szándékú észrevételeikkel segítették a hallgatókat a kötetbe kerülő írásuk átdolgozásában, ki egészítésében, hogy még értékesebb és színvonalasabb írásokat adhassunk közre.

Hasznos időtöltést, kellemes szakmai feltöltődést kívánunk a tanulmánykötet olvasása során!

Sopron, 2025. június 1.

*Obádovics Csilla,
a Doktori Iskola vezetője*

*Resperger Richárd,
a Doktori Iskola titkára*

TARTALOMJEGYZÉK

TANULMÁNYOK	7
Innovációs beruházások sikerének mérése: Magyar vállalatok pénzügyi elemzése (Fókuszban a közép- és nagyvállalatok) Angyal Viktória – Vajai Balázs	8
Az Ipar 4.0 hatása a logisztikai munkakörökre: Napjaink kihívásai Balázs-Kalász Adrienn	27
A körforgásos gazdaság vállalati alkalmazása – a Cradle to Cradle Certified szabvány használatának tapasztalatai Kriza Máté	45
A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata a hazai KKV szektorban Mészáros Ádám	63
A hazai agrárinnovációs ökoszisztéma és az agrár szektort érintő, digitális fejlesztésekkel megoldható kihívások bemutatása Holán Balázs Márk	78
Nyugat-dunántúli multinacionális autóipari vállalatok szervezet-fejlesztési célú vizsgálata – egy kvalitatív kutatás eredményei strukturált mélyinterjúk alapján Kovácsné Laczkó Éva Mária	88
A karbantartási tevékenység digitális átalakításához szükséges képzési igények vizsgálata Rostás Sándor	102
Bürokratikus szervezetek fenntarthatósági intézkedéseinek és vezetőik egyéni fenntarthatósági attitűdjeinek vizsgálata Kulbert Gábor – Ionescu Astrid	112
Kapcsolódási lehetőségek idős és fiatalok között: a generációk közötti kapcsolatok iránti nyitottság és azok lehetséges formáinak elemzése az osztrák–magyar határtérség egyetemistáinak körében Takács-Pakai Dorottya	125
Fenntarthatóság vagy praktikum – Home office trendek vizsgálata napjainkban Magyarországon Ionescu Astrid – Kulbert Gábor	138
A reziliencia szerepe a hétköznapiak megélésében Kópházi Andrea – Löwe Éva – Obádovics Csilla	148

A pénzügyi öngondoskodási portfóliók jellemzői	
Kovács Zoltán	163
Finanszírozási és együttműködési lehetőségek egy fenntartható egészségügyért – Heves vármegye egészségügyi ellátásszervezési modellkísérlet	
Stankovics Éva	175
A gyermekkori elhízás hosszú távú társadalmi költségei és a compliance szerepe a prevencióban	
Kovács Erika – Kelen Andrea	197
Márkahűség = Örök Hűség? Miért mondunk igent újra és újra?	
Jámbori Zsuzsanna – Bednárík Éva	212
Gyógyfürdővárosok online identitása	
Horváth Kornélia Zsanett	231
A pozitív pszichológia és az országimázs kapcsolata turisztikai szemszögből	
Szántó Dóra	247
KÖNYVISMERTETÉSEK	264
Modern vállalatértékelés	
Fábiánné Játékos Judit Ilona	265
A projektmenedzsment alapjai I.-II.	
Horváth Géza Sándor	270
Találd ki, valósítsd meg, légy sikeres! Innovációmenedzsment ismeretek és tapasztalatok	
Horváth András – Széles Zsuzsanna	277
Felelős és fenntartható vállalat	
Mészáros Ádám	281
Adatelemzés üzleti, közgazdasági és szakpolitikai döntésekhez	
Holán Balázs Márk	286

A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata a hazai KKV szektorban

Mészáros Ádám¹

Absztrakt:

Tanulmányomban két kutatási témára fókuszálok. Az egyik, hogy a vállalatok hogyan jelenítik meg stratégiájukban a fenntarthatóságot, a másik pedig, hogy a fenntarthatóság hogyan biztosíthat egyben versenyelőnyt is a vállalatok számára. A versenyelőnyt a szakirodalmak alapján, a fenntarthatóság kérdéskörét mélyinterjú technikával vizsgáltam. A szakirodalom feldolgozás azt igazolta, hogy a vállalkozások versenyelőnyökre tehetnek szert a fenntarthatósági törekvések által, legyen szó költségcsökkentésről, új piacokra való belépésről, vagy a vállalat megítélésének javulásáról. A dolgozatban vizsgált négy vállalat mindegyike foglalkozott a fenntarthatósággal, mindegyikük tevékenységi profiljuknak megfelelően. Volt, akinél az innováció kapott nagyobb hangsúlyt, volt, akinél az alkalmazottak önkéntessége, volt, akinél a gazdasági megfontolások domináltak. A fenntarthatóságra irányuló intézkedések kapcsán hátrányokról egyik vállalat sem számolt be.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, vállalati társadalmi felelősségvállalás, KKV

JEL-kódok: Q56, M14, L26

The Relationship Between Corporate Responsibility and Sustainability in the Hungarian SME Sector

Abstract:

In my study, I focused on two research topics. One is how companies present sustainability in their strategies, and the other is how sustainability can also provide a competitive advantage for companies. I examined competitive advantage based on the literature, and the issue of sustainability using in-depth interviews. The literature review confirmed that companies can gain competitive advantages through sustainability efforts, whether it is cost reduction, entering new markets, or improving the company's reputation. All four companies examined in the thesis dealt with sustainability, each according to their activity profile. Some focused more on innovation, some on employee volunteerism, and some on economic considerations. None of the companies reported any disadvantages in relation to sustainability measures.

Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility, SMEs

JEL-kódok: Q56, M14, L26

1. Bevezetés

A fenntarthatóságot sokszor a környezetvédelemmel azonosítják, de jóval több annál, a fenntarthatóság a környezet védelme mellett társadalmi és gazdasági növekedést is céloz. A tanulmány első részében a fenntarthatóságot mutatom be a szakirodalom alapján. Elsősorban online elérhető forrásokra támaszkodtam, olyan keresőszavak segítségével, mint fenntarthatóság, vállalati társadalmi felelősségvállalás, felelős vállalat. A fenntarthatósági stratégiák mellett bemutatom a felelős vállalatot is, hiszen a legtöbb vállalat a társadalmi felelősségvállalás keretében foglalja össze fenntarthatósági intézkedéseit. A KKV szektort is megvizsgálom abban a tekintetben, melyek azok a vállalkozások, amelyek kiváló fenntarthatósági, környezetvédelmi

¹ Mészáros Ádám, doktorandusz

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola
(MeszarosAdam@phd.uni-sopron.hu)

intézkedéseket tudnak bevezetni. Kerestem azokat a tényezőket, amelyek motiválhatják mind a vezetőket, mind a többi érintettet abban, hogy a természeti értékeket megóvják és a káros tevékenységüket lecsökkentsék. A kis- és középvállalkozások hazánkban, számos városban jelen vannak, munkát biztosítanak a környéken élőknek, óriási jelentőségűek, mind a foglalkoztatás, mind a gazdasági szerepvállalás terén.

A tanulmány keretében az alábbi kutatási hipotézist fogalmaztam meg:

A vállalatok, függetlenül attól, hogy milyen fenntarthatósági stratégiát követnek, versenyelőnyre tesznek szert a fenntarthatósági stratégia megvalósításával.

2. Szakirodalmi áttekintés

A fenntarthatóság a XXI. század legnagyobb kihívásai közé tartozik. Bár a fenntarthatóság kérdését már a XIX. században is tanulmányozták, a XX. század vége felé, a 70-es években vált központi kérdéssé. Számos tudós próbált megoldást találni a fenntarthatóság problémájára. A teljesség igénye nélkül Daly (1991), Hawken (1993), Benyus (2009) vagy Pauli (2010) mind kidolgoztak egy-egy olyan gazdasági modellt, amely a fenntarthatóságot célozza. A modellekben közös a hulladéktermelés radikális csökkentése, az energiaforrások gazdaságos és hatékony felhasználása, a pazarlás csökkentése, illetve annak kihangsúlyozása, hogy a profitmaximalizálás és a környezet védelme nem zárja ki egymást. A későbbiekben mind az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) (2015), mind az Európai Bizottság (2016) megfogalmazta azt a keretrendszert, illetve stratégiát, amely meghatározza azokat a cselekvéseket, amelyekkel a fenntartható fejlődés elérhető.

A fenntartható fejlődésben hangsúlyos szerep jut mind a gazdasági szféra szereplőinek, mind az egyes embereknek. Vállalati oldalról a fenntarthatóság és a felelős magatartás három alappillért a társadalmi, környezeti és gazdasági dimenziók alkotják. Ezeken belül a vállalatok különféle intézkedéseket tesznek a fenntarthatóság irányába. Van, amelyik fenntarthatósági stratégiát is kidolgoz, van, amelyik csak a vállalati társadalmi felelősségvállalás határain belül mozog, és vannak vállalatok, amelyek csak néhány intézkedést fogyanatosítanak. A fenntarthatósági törekvésektől a vállalatok általában a költségek csökkentését, az érintettekkel való kapcsolat és a vállalati hírnév javulását, illetve az ügyfelek magasabb szintű elégedettségét várják.

A fenntarthatóság kritériumait Fleischer (2014) külső és belső kritériumokra bontja. A külső kritériumok a humán tevékenységből fakadnak, és céljuk, hogy a rendszer fennmaradása és működése környezeti szempontból ne ütközzön akadályokba, azaz a rendszer erőforrás-felvétele ne haladja meg a környezet erőforrás-újratermelő képességét, és a rendszer kibocsátása pedig ne haladja meg a környezet felvevőképességét. A külső kritériumok a rendszer működésének és fenntarthatóságának szükséges, de nem elégséges feltételei. A rendszer működéséhez elengedhetetlenek a belső kritériumok, amelyek azokat az irányítási és szervezési mechanizmusokat takarják, amelyek egyrészt tisztában vannak a rendszer működési feltételeinek határaival, másrészt pedig a rendszer működését a külső kritériumoknak megfelelő irányba terelik.

„A szervezetek szintjén leginkább a „fenntarthatóság” vagy a „vállalati fenntarthatóság” fogalmait használjuk, míg a „fenntartható fejlődés” megmaradt a nemzeti és globális szintű közpolitikai stratégiák és intézkedések megnevezésének” (Radácsi, 2021, p.18)

A fenntarthatóság témáját tovább vizsgálva kiterjesztettem kutatásaimat, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) milyen versenyelőnyre tehetnek szert a fenntarthatóságból illetve az innováció miként lehet a siker kulcsa. „A mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030” című stratégiai tervdokumentumban („KKV Stratégia”) 2030-ig vázolták fel a szektor jövőképét és határozzák meg a vállalkozáspolitikai fő feladatait. „A Stratégia a teljes mikro-, kis- és középvállalkozói szektornak szól, ezért egyszerre támogatja a nemzetközileg sikeres magyar vállalkozások kialakulását és a társadalom, jelentős részének megélhetést biztosító vállalkozói réteg stabil működését.” (Innovációs és Technológiai Minisztérium, 2019, p. 7)

A fenntarthatóság és a vállalati társadalmi felelősség (corporate social responsibility - CSR) egymással rokon területek. A felelős vállalat nem pusztán a profitot hajszolja, hanem magát a rendszer egészének tekinti, elismeri, hogy napjaink egyik legnagyobb kihívása a fenntarthatóság, és hogy ennek megoldásán a vállalatoknak és a kormányoknak együttesen, gazdasági súlyuk arányában kell dolgozni, emellett kidolgozott terv alapján lépéseket tesz a fenntarthatóságért (Tóth, 2007).

Ahhoz, hogy egy vállalkozás ki tudja használni a fenntarthatóságra irányuló stratégiából származó előnyöket, a vállalatoknak öt kritikus területre kell összpontosítaniuk: vezetés, módszerek, stratégia, menedzsment és az eredmények jelentése. A vállalatok vezetésének egyrészt biztosítania kell, hogy a fenntarthatóságra irányuló erőfeszítésekhez szükséges összes erőforrás rendelkezésre álljon, másrészt kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az érintetteket is bevonják a közös célok kidolgozásába. A módszerek alatt elsősorban olyan módszereket kell érteni, amelyekkel a szervezet képes megfelelően mérni a fenntarthatósági törekvések hatásait, illetve a fenntarthatósággal kapcsolatos költségeket és hasznokat. A megbízható analitikai adatok segítenek abban, hogy a vállalat olyan fenntarthatósági stratégiát dolgozzon ki, amely a versenytársaktól való megkülönböztetésre is alkalmas. A menedzsment terület azért fontos, hogy a fenntarthatósági törekvések ne csak felsőbb utasítások legyenek, hanem beépüljenek a szervezet mindennapos működésébe. Végül, a vállalatnak világosan kell kommunikálnia a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeket, és az elért eredményeket (Lubin és Etsy, 2010).

Mi lehet a vállalatok motivációja (a külső és belső nyomáson kívül), hogy a fenntartható működésre törekedjenek? Aigner és Lloret (2013) tanulmánya szerint a legfőbb motiváció a környezet védelme (a megkérdezett vállalatok 63,6%-a szerint), de nagy arányban (34,6%) gondolták úgy a szervezetek, hogy a fenntarthatósági törekvésekkel új piacok nyílnak számukra, költségeket takaríthatnak meg (25,2%), vagy növelhetik a bevételeket (21,3%). Emellett motivációs tényezőt jelentett a profit növelése, a külső érintettekkel való kapcsolat javulása, az alkalmazottak megtartása, és az is, hogy ily módon a vállalkozás könnyebben talál munkatársat. A költségcsökkentés elérését a vállalatok több mint fele (56,8%-a) a hulladékcsökkentésen keresztül, az energiafelhasználás optimalizálásával (57,3%) kívánta elérni, közel fele pedig a vízfelhasználással történő gazdálkodással (49,7%). Többen gondolták úgy, hogy a természeti erőforrások megőrzése, vagy az ellátási láncban eszközölt változtatások szintén csökkenő költségeket eredményeznek.

A fenntarthatóság terén vezetőnek mondható vállalatok átlag 60%-a nyilatkozott úgy, hogy érvényesek rájuk a következők:

1. Határozott külső és belső célokat tűztek ki a fenntarthatósági kezdeményezésekhez kapcsolódóan.

2. Egységes fenntarthatósági stratégiát dolgoztak ki, egyértelműen megfogalmazott prioritásokkal, amely a vállalat által meghatározott fókuszterületekre összpontosít.

3. A fenntarthatósági stratégia, a célok, és a mérföldkövek meghatározásában és kialakításában széles vezetői koalíció vesz részt.

4. A szervezet egészére nézve elmondható, hogy mindenki tisztában van a fenntarthatóság révén elérhető pénzügyi előnyökkel (McKinsey, 2014).

A szakirodalom feldolgozás azt igazolja, hogy a vállalkozások versenyelőnyökre tehetnek szert a fenntarthatósági törekvések által, legyen szó költségcsökkentésről, új piacokra való belépésről, vagy a vállalat megítélésének javulásáról.

3. Adat és módszer

Kutatásom két nagyobb módszertanból állt, egyrészt mélyinterjúkat készítettem négy kiválasztott vállalattal, másrészt egy kérdőíves kutatást foglalt magába a fogyasztók köréből vett mintán. Jelen tanulmányban a mélyinterjúk eredményeit ismertetem.

A kvalitatív kutatási módszer bonyolultabb, komolyabb és mélyebb összefüggések megfigyelésére alkalmas. A kvalitatív kutatási módszer leggyakoribb típusa az interjú vizsgálat. Segítségével összefüggéseiben és mélységeiben látható át a kutatott terület. Szubjektív műfajnak tekinthető, így az interjúból nyert adatok nem számszerűsíthetők.

Az interjúk emellett lehetőséget adnak arra is, hogy ne csak a száraz tényeket, hanem a vállalat motivációt is jobban megismerjük a fenntarthatóság vonatkozásában. Az összehasonlíthatóság érdekében minden vállalatnak ugyanazokat a kérdéseket tettem fel, és a főbb információkat táblázatba foglalva szemléltetem. A kutatáshoz olyan vállalatokat választottam, amelyekről nem a fenntarthatóság jut először az ember eszébe. Ennek oka, hogy úgy vélem, azok a vállalatok is tehetnek a fenntarthatóságért, amelyeknek profiljába ez látszólag nem kapcsolódik szervesen. A fenntarthatóság egyik alaptétele az erőforrások körültekintő, hatékony és gazdaságos felhasználása, illetve a pazarlás elkerülése mind a termelés, mind a fogyasztás terén, ezt pedig véleményem szerint minden vállalat meg tudja valósítani.

4. A vállalatok fenntarthatósági stratégiái, az interjúk eredményei

4.1. Logisztikai vállalat

Az interjúra kiválasztott első vállalatot nevezzük az anonimitás megőrzése érdekében „A” vállalatnak. A szóban forgó vállalat egy logisztikai 4PL szolgáltató, azaz a vevői számára teljes ellátási lánc menedzsmentet nyújtanak, a beszerzéstől a készletezésen át a kiszállításig, szerződéséig mindent. Választásom azért esett erre a vállalatra, mert a logisztikai szolgáltatók nem jellemzően azok a cégek, amelyekről az embernek a fenntarthatóság jut eszébe. Inkább nagy raktárakra, sok csomagolóanyagra, és folyamatos szállításokra asszociálunk. A vállalat fenntarthatósági stratégiájáról az egyik beszerzővel beszélgettem, aki egyben a vállalat CSR-bizottságának is tagja.

A vállalat alapvetően amerikai, ott van a központ is, a magyar az egyetlen európai (és Amerikán kívüli) lokáció, így hozzá tartozik a vállalaton belül az összes európai és ázsiai vevő.

A cég számára elég fontos kérdés a fenntarthatóság. Logisztikai cégek jellemzően nem arról híresek, hogy fenntarthatóként működnek, hiszen elég kevés befolyásunk van például a szállítványozókra. Ettől függetlenül saját berkeiken belül és az ellátási láncot tekintve igyekeznek érvényesíteni a fenntarthatósági elveket.

A vállalat egyetért azzal, hogy a szervezetek jelentős felelősséggel tartoznak a fenntarthatóságért, de hozzáteszik, hogy véleményük szerint a fenntarthatóság egy olyan kérdés, amelyet a kormányoknak, a gazdasági szférának és a civileknek együttesen kell kezelni. A vállalatok felelősségét több területen látják döntőnek. Egyrészt a globalizáció miatt nagyon sok vállalat globális ellátási láncokkal dolgozik, főképp a költségcsökkentési törekvések miatt. A globális ellátási láncok másik oldala viszont, hogy egyrészt növelik a szállítási volumeneket, másrészt nem feltétlenül a helyi gazdaságot támogatják, ezek mind a fenntarthatósággal szembe menő folyamatok. Ráadásul, főképp fejlődő országokból vagy Távol-Keletről történő beszállítások esetén az európai vevők nem mindig tudják szavatolni, hogy a munkások valóban méltányos körülmények között dolgoznak. Hozzá kell azért tenni, hogy nagyon sok európai cég (köztük az „A” vállalat is) igyekszik auditálni a beszállítókat, és az audit során nem csak a gyártási minőség vagy leadtime-ok, de többek között ezek a kérdések is előkerülnek. Sok terméket az Európai Unióban ráadásul csak RoHS vagy REACH tanúsítvánnyal fogadnak el. Utóbbi a termékekben felhasznált kemikáliákat, előbbi pedig a termékekben vagy termékhez felhasznált veszélyes anyagokat szabályozza, pontosan annak érdekében, hogy ezzel ne történjen sem környezetszennyezés, sem pedig bármilyen veszély vagy kockázat az emberi egészségre nézve.

A vállalati felelősség másik oldala, hogy véleményük szerint a profittermelésnek nem szabad feláldozni a környezeti vagy társadalmi érdekeket. A vállalatok jó esetben azt gyártják, amire a vevőknek szüksége van. Mivel nagy a verseny, és mindenki szeretne terjeszkedni vagy

profitot növelni, a vevői igényeket marketingeszközökkel befolyásolják. Ez viszont túltermeléshez, túlfogyasztáshoz, és végső soron pazarláshoz vezet, ami a fenntarthatóság legnagyobb ellensége.

Logisztikai cégeként az „A” vállalat úgy gondolja, hogy amelyik területen nem tudnak javítani, ott igyekeznek nem ártani. Úgy gondolják, erre minden vállalat képes lenne, mérettől, piaci szegmenstől, tevékenységtől függetlenül. A fenntarthatóság legnagyobb problémájának a túltermelést és a túlfogyasztást látják. Véleményük szerint ide vezethető vissza az összes probléma: a természeti erőforrások kimerülése, a környezet szennyezése, a társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek, és a javak egyenlőtlen elosztása is. Hisznek abban, hogy ha a vállalkozások racionalizálják a tevékenységüket, ez a másik oldalon találkozni fog a tudatos fogyasztói magatartással. Nem értenek egyet például azzal, amikor évente új modelleket dobnak piacra a mobiltelefon-gyártók, holott az egy évvel korábbi modell még teljesen jól működik, tökéletesen ellátja a funkcióját. Az újonnan piacra dobott modellnek vevők kellene, ekkor mozgásba lendül a marketing, megjelenik az erkölcsi avulás, és persze, fogy az új modell. Rendszben, a régít el lehet adni, sokan vásárolnak használt mobiltelefont, de még így is sok fölösleges telefon kerül a piacra, és sok végzi a szemétként. Interjúalanyom a folyamatos megújulást például szoftver oldalról közelítené meg ebben a konkrét esetben: fizetössé válnának a frissítések, a vállalatnak megmaradna a bevétele, a vevőnek meglenne az újdonsága, közben pedig alig használtak fel nyersanyagot, és nem termeltek hulladékot.

A fenntarthatóság stratégiai kérdésként történő kezelésében fontos szerepet játszik, hogy cég alapvetően amerikai. Egészen a tavalyi évig mindent központilag írtak elő Amerikából, és az anyavállalatnak nem igazán van fenntarthatósági stratégiája, így a magyar cégnek sem volt. Persze, a vallott értékek közösek, de az amerikai cégre inkább az jellemző, hogy időnként akciókat szerveznek a fenntarthatóságért: jótékonykodnak, vagy kiállnak egy társadalmi ügyért, de ettől függetlenül konkrét stratégia nem volt, inkább bizonyos vállalati felelősségvállalás elemek be voltak építve – és vannak a mai napig – a cég missziójába és értékeibe. Ilyen például, hogy szigorúan elutasítják a korrupciót, a megkülönböztetés minden fajtáját, egyenlő munkafeltételeket biztosítanak, kiemelten kezelik a munkahelyi biztonságot, stb.

Napjainkban a magyar lokáció kicsit szabadabbá vált, nagyobb teret kaptak az önállóságra, így elég sok változás történt, többek között a fenntarthatóságot illetően is. A stratégia még kidolgozás alatt van, de már bevezettek bizonyos intézkedéseket, illetve létrehoztak egy CSR-bizottságot.

Konkrét intézkedések tekintetében a vállalati működés során vannak olyan területek, ahol tudják érvényesíteni a fenntarthatóságot, és van, ahol kevésbé. Például nem tudják elkerülni a csomagolóanyagok használatát, de igyekeznek azokat újra hasznosított forrásból beszerezni. Saját működésüket tekintve bevezettek olyan intézkedéseket, amelyek támogatják a fenntarthatóságot, és ezeket részben a vállalat értékeiben is megfogalmazták. A fenntarthatóságra irányuló törekvéseiknek két szintje van: vállalati szint és alkalmazotti szint. Vállalati szinten az operatív vezető felel ezekért az intézkedésekért. Ide tartoznak a már említett vállalati értékek, vagy a működésükkel, folyamataikkal, vállalati politikákkal kapcsolatos intézkedések. Az alkalmazotti szint a tulajdonképpeni CSR-bizottság. Ebbe önkéntes alapon bármelyik munkatársuk kapcsolódhat, sőt, ötletet is hozhat, milyen programot valósítsanak meg. A CSR-bizottság vezetője a HR vezető, ő továbbítja a vezetőségnek jóváhagyásra az ötleteket.

Mind a vállalati fenntarthatósági stratégiában, mind a CSR-tevékenységekben a környezeti és társadalmi szempontok az elsődlegesek, vagy a leghangsúlyosabbak. A vállalati szintű stratégia egyrészt a működéssel vagy folyamatokkal kapcsolatos. Ennek leginkább környezeti elemei vannak, mint például szelektíven gyűjtik a hulladékot, a papír kéztörölköket kézzsáritókra cserélték, energiatakarékos izzót használnak, illetve a selejtes termékeket nem hulladékként adják le, hanem újrafeldolgozásra értékesítik. A társadalmi vonatkozása elsősorban a vállalati politikákat, illetve vezetési gyakorlatot illeti. Így, ahogy arról már szó volt, elutasítják a korrupciót, igyekeznek transzparensen működni, mindenkinek egyenlő feltételeket biztosítanak,

kiemelten fókuszálnak a munkahelyi biztonságra és egészséges körülményekre, emellett mindent megtesznek, hogy családbarát céggé váljanak. A vállalati fenntarthatósági törekvések közül a környezetvédelemre fókuszálóknak van egy olyan következménye, hogy a költségeik is csökkentek, így van némi gazdasági vonatkozása is. Voltak olyan törekvéseik, amelyeket nagyon szerettek volna, de nem tudtak megvalósítani. Szerettek volna például napelemet a tetőre, hogy részben vagy egészében abból fedezzék az energiaszükségeiket. Mivel az épületet egy ipari parkban bérlik, így kellett a tulajdonos beleegyezése. Ő még bele is egyezett volna, azonban kiderült, hogy a tető nem alkalmas napelem telepítésére. Vagy szerették volna egy kicsit parkosítani a parkolót, de nem lehetett, mert kiderült, hogy a parkoló alatt futnak a vízvezetékek. Itt végül olyan kompromisszum született, hogy dézsában levő fákat tudtak a parkolóba telepíteni.

A CSR-bizottság által irányított tevékenységekben egyértelműen a környezeti és társadalmi szempontok a döntőek. A bizottság maga úgy működik, hogy egy-egy tag egy adott program felelőse is egyben. Így van környezetvédelmi projekt, állatvédelmi projekt, támogatnak anyaotthont, gyermekotthont, véradást szerveznek, illetve még a műanyag hulladékok ellen is harcolnak. A környezetvédelmi program keretében például 30 napos kihívást indítottak a dolgozóknak. Minden napra kapnak egy feladatot, amit a saját életükben kell teljesíteni, például vigyen vászonszatyrot a bevásárláshoz, vagy a szórakozóhelyen ne kérjen műanyag szívószálat. Minden feladatért pontokat kapnak, és a játék végén az első három helyezett a fenntarthatósággal kapcsolatos nyereményt kap. Ezzel az volt a cél, hogy a fenntarthatóságot, és a környezetvédelmi szempontokat becsempésszék a kollégák életébe is. Idén másodszor zajlik a kihívás, abszolút interaktív, tippeket, ötleteket osztanak meg egymással, és mindenki élvezi. Az állatvédelmi projekt keretében támogatnak egy kisebb vidéki menhelyet, elsősorban adományokkal, amiket a kollégák gyűjtenek önkéntes alapon, de a cég is hozzájárul anyagilag, tavaly például közel 400 kg tápot tudtak nekik küldeni. Egy másik menhelyre minden hónapban kilátogatnak, segítenek takarítani, sétáltatni, kutyát gondozni. Ezt is nagyon sokan élvezik, mindenki kikapcsolódásként éli meg a programot. Az anyaotthonba szintén adományt visznek, amit önkéntes alapon gyűjtenek a kollégák, illetve húsvétkor és december 6-án kis meglepetéscsomagot vittek a gyerekeknek. A gyermekotthonba tavaly vittek egy mosógépet, ezt a cég vásárolta meg, és ide is gyűjtöttek adományt. A műanyag hulladékot, ami elsősorban abból keletkezik, hogy sokan az irodába rendeli az ételt, olyan formában hasznosítják, hogy nem kidobják, hanem tisztára mossák, és gyűjtik a „Food not Bombs”² kezdeményezésnek. Ők maradék élelmiszereket vásárolnak fel vagy kapnak adományba, ebből ételt főznek, és a műanyag dobozokba adagolva szétosztják a rászorulóknak, elsősorban hajléktalanok között.

A fenntarthatósági törekvések által biztosított előnyökre a cég egyelőre nem dolgozott ki tényleges mérési módszert. A vállalati stratégia nyomán némiképp csökkentek főleg a rezsiköltségeik. A CSR tevékenységek esetében nem csökkentek a költségek, sőt, hiszen a vállalat anyagilag is beszállt az adományozásba. Amire konkrétan felfigyeltek, az a programok közösségformáló ereje volt, főleg a pandémia idején. Közel hetvenen vannak a vállalatnál, általában csak az egy adott munkaterületen dolgozó kollégák kerülnek közelebb egymáshoz. A CSR-programok viszont közelebb hozták egymáshoz az embereket, komoly közösségépítő szerepük is van. A munkatársak visszajelzéseit mindig meghallgatják, sőt bátorítják őket, hogy tegyenek javaslatokat, milyen fenntarthatósági tevékenységnek látnák még értelmét.

A munkatársak visszajelzéséből azt is tudják, hogy a programoknak nem csak közösségformáló ereje van, de növelik az alkalmazottak lojalitását is. Sok fiatalal dolgoznak együtt, az átlagéletkor 35 év, és ez a korosztály az, amelyik már erősen foglalkozik a fenntarthatóság kérdésével is.

² A Food Not Bombs egy önkéntesekből álló mozgalom, amely visszaszerzi azokat az élelmiszereket, amelyeket egyébként kidobnának, és ingyenes vegán és vegetáriánus ételeket oszt meg az éhezőkkel több mint 1000 városában, 65 országban. A mozgalom a háború, a szegénység és a környezetpusztítás elleni tiltakozás. A Food Not Bombs nem jótékonyági szervezet, hanem elkötelezett az erőszakmentes közvetlen cselekvés mellett.

Nem titok, hogy amellet, hogy büszkék a fenntarthatósági programjaikra, mert nagy részük a munkatársaik ötletéből születik, szeretnék ebből némi előnyt kovácsolni a vállalat részére. Készül az új honlap, ahol rendszeresen be fognak számolni az ilyen irányú tevékenységeikről. Ettől azt remélik, hogy javul a vállalat megítélése, és könnyebb lesz a munkatársak toborzása vagy megtartása is. Véleményük szerint ez egy win-win helyzet, amiben mindenki jól jár.

A fenntarthatósági törekvések kapcsán hátrányról nem tudnak beszámolni, hacsak azt nem tekintjük annak, hogy a CSR programok felelőseinek plusz munkája van a programok kidolgozásával és koordinálásával. Amennyire a vállalat tudja, ők ezt nem érzik tehernek, valóban szívből csinálják.

A külső és belső érintettek érdekei szerintük magas szinten jelen vannak a vállalat fenntarthatósági törekvéseiben. A CSR-programot eleve a munkatársak javaslatai alapján állítják össze, így azzal foglalkoznak, amit ők fontosnak tartanak. Emellet a vállalat HR politikája arra irányul, hogy a munkatársak érezzék azt, hogy meg vannak becsülve, méltányos fizetést kapnak és biztonságos, egészséges körülmények között dolgozhatnak. A külső érintettek jó része eleve kedvezményezettje a programjaiknak, az adományozás során például mindig egyeztetnek, hogy mire van szükség, mit gyűjtsenek. A vállalat tudomására jutott az is, hogy a vevők értékelik, hogy fenntartható csomagolásban kapják az árut, jó pár közülük maga is sokat tesz a fenntarthatóságért. A tulajdonosok alapvetően elégedettek a vállalat teljesítményével, sőt, az egyik vállalati konferencián kiemelték, hogy büszkék a magyar branchre, amiért ilyen sokszínű CSR programot visznek, számos elemét át is akarják venni.

A fenntarthatósági kérdések menedzselése kapcsán elhangzott, hogy a CSR-programoknak vannak felelőseik, illetve az operatív vezető felel a vállalati szintű fenntarthatóságért. Bizonyos szempontok abszolút a vállalat mindennapjainak része, például a szelektív hulladékgyűjtés, illetve a fenntarthatóságot az alkalmazottak mindennapjaiba is megpróbálják beépíteni, például a környezetvédelmi kihívás játékkal. Ezen felül persze vannak akciók is, mint az adománygyűjtések.

Annak, hogy a vállalat foglalkozik a fenntarthatóság kérdésével, több oka van. Egyrészt az alkalmazottaiknak és a vezetőségnek is igénye van arra, hogy segítsenek, hogy egy kicsivel jobbá tegyék a világot, hogy figyeljenek a problémákra és egymásra. Másrészt hisznek abban, hogy minden mindennel összefügg. Ahogyan rájuk hatással van a külső és belső környezet, úgy ők is hatással vannak azokra. Ezt a hatást szeretnék minél pozitívabbá tenni. Harmadrészt úgy gondolják, hogy a fenntarthatóság kérdése a XXI. század legnagyobb kihívása, ezzel egyéni, vállalati, sőt politikai szinten is foglalkozni kell.

Úgy gondolják, a vállalatnak mindenképpen származik versenyelőnye a fenntarthatóságra irányuló intézkedésekből. Véleményük szerint a felelős vállalati magatartás ma már ugyanúgy versenytényező, mint a minőség, az árak, vagy a rugalmasság. A fogyasztók vagy az ügyfelek felől van egy jól érezhető igény arra, hogy a vállalat, amelyiknek a termékeit vagy szolgáltatásait igénybe veszik, felelősen működjön. Így ez hatással van a vállalat megítélésére, az alkalmazottak toborzására vagy megtartására, a vevőkör megtartására, ezen keresztül az üzleti teljesítményre is.

4.2. Gyógyszeripari berendezéseket gyártó vállalat

A második vállalat, amelyet választottam, szintén elsősorban a tevékenysége miatt került az érdeklődésem középpontjába. A „B” vállalat gyógyszeripari és élelmiszeripari cégeknek tervez, kivitelez és installál teljes gyártóberendezéseket és gyártósorokat, illetve automatizálja is azokat szoftverek és különféle alkalmazások segítségével. Minden berendezést egyedileg, a vevő igényei szerint gyártanak, és ugyanez igaz a szoftverekre is: azokat is mindig a vevők igényeinek megfelelően fejlesztik, egyedi felhasználására.

A vállalat számára a fenntarthatóság elsősorban az erre vonatkozó szabályok betartását és betartatását jelenti. A fenntarthatóság másik nézőpontja véleményük szerint az erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás, és a pazarlás elkerülése. A vállalkozás a legmodernebb technológiákat alkalmazza a gyártósorok tervezése, telepítése és kivitelezése során. Ezek a technológiák lehetővé teszik a gyáraknak egyrészt az alapanyagok gazdaságos felhasználását, a selejt termékek minimumra csökkentését, emellett ezek a gyártósorok már jóval energiahatékonyabban működnek, mint elődeik. A szoftverek nem csak a gyártás teljes körű automatizálását, de a gyártás tervezését is segítik, hiszen ezek segítségével optimalizálhatók a gépek beállításai, jobban nyomon követhetők a gyártási tervek, így a vállalati szükségletek tervezése is. A gazdaságos anyagfelhasználást, a hatékony energiafogyasztást, és a pazarlás elkerülését saját folyamataikban is alkalmazzák.

A gyógyszer- és élelmiszeripari szigorú előírások sokszor felülírják a fenntarthatósági elveket. A vállalat példaként hozta fel, hogy hiába nagy probléma például a műanyag hulladék, a gyógyszerek buboréksomagolásánál nem lehet ennek használatától eltekinteni. Vagy, hiába tudják, hogy az a vegyszer, amivel két gyártás között átmoszák a gépeket fertőtlenítés és tisztítás céljából környezetszennyező, közegészségügyi okokból kötelesek ezeket használni.

A vállalkozás az erőforrások gazdaságos felhasználása mellett nagyon fontosnak tartja a megújuló energiák használatát, és a hulladék keletkezésének csökkentését vagy megelőzését, emellett pedig a szelektív hulladékgyűjtést. Ezeket az intézkedéseket telephelyeiken kivétel nélkül bevezették.

Szintén nagyon fontos a vállalkozás számára, hogy fenntarthatóságra irányuló intézkedéseiket kommunikálják az érintettek felé, ezt a weboldalon meg is teszik, nyilatkozatok és etikai kódex formájában. A fenntarthatóságra való törekvések legfőbb motivációja a törvényi előírások mellett a vevőknek való megfelelni vágyás. A vállalat nem csak magyar, de számos nyugat-európai vevővel is együtt dolgozik. Nyugat-Európában nálunk jóval nagyobb hangsúlyt kap a fenntartható működés, azok a vállalatok, amelyek nem felelősen működnek, kimutatható hátrányban vannak a versenytársakkal szemben.

A vállalkozás egyetért azzal, hogy a fenntarthatóság kérdésében a vállalatokat számottevő felelősség terheli, azonban úgy gondolják, elsődlegesen a törvényi szabályozás tehetne többet a fenntartható vállalati működésért. Ezt a véleményt két fő szempont miatt gondolják így: egyrészt számos céget ismernek, akik marketingjükben, vállalati kommunikációjukban fenntarthatónak állítják be magukat, azonban, ha megnézzük a valós működést, ezek a kommunikációk sok helyen szépítik a valóságot. Ez tulajdonképpen a már említett „greenwashing”. Amikor a vállalatokról ez kiderül, akkor annak nyilván vannak következményei, azonban a szóban forgó vállalkozás szerint a törvény meglehetősen enyhe elbánásban részesíti ezeket, tehát komolyabb szankciókra lenne szükség. Másodszorban sok olyan vállalkozás van, akik tehetnének többet a fenntarthatóságért, de elsősorban anyagi megfontolások miatt nem teszik, tehát nem ruháznak be új technológiákba, vagy nem ügyelnek a hatékony erőforrás felhasználására. A vállalat szerint jó ötlet lenne, ha a cégeknek közzé kellene tenniük például ökológiai lábnyomukat, kicsit sarkítva hasonlóan például az épületek energetikai tanúsítványához, vagy az autók károsanyag-kibocsátásához. Ezáltal, marketingtől függetlenül minden érdekelt láthatná, mennyire működik fenntarthatóan az adott vállalat.

A vállalkozás úgy gondolja, egy vállalat csak akkor működhet valóban fenntarthatóan, ha az alkalmazottak a magánéletben is követik a fenntarthatóság elveit, hiszen ekkor tud valóban beépülni a szervezet mindennapjaiba a fenntarthatóság. Ezt természetesen nem írják elő kötelezően a munkatársaknak, de örülnek, ha így van, sőt oktatást is szerveznek számukra a fenntarthatóságról, és bátorítják is őket. Emellett a vállalkozás a vállalati stratégiájába is beépítette az érintettek érdekeinek figyelembevételét a működés során, különös tekintettel a társadalomra és a környezetre. A vállalkozás törekszik arra, hogy hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatrendszert alakítson ki ne csak a megrendelőkkel és a beszállítókkal, de a vállalkozás környezetében levő közösségekkel, és a munkatársakkal is. A vállalat hisz a fejlődésben és az egyenlő esélyekben, ezért támogatja a rászorulókat oktatásával, és szükségleteik kielégítését.

A vállalkozás működési alapelveiben nagy hangsúlyt kap a felelősségteljes vállalatvezetés, amelynek lényege a folyamatos párbeszéd az érintettekkel, a világos és irányelvek és irányítási rendszer kialakítása, illetve a fenntartható kockázat kezelés. Szintén hangsúlyos a vállalatnál a munkatársakkal kapcsolatban az esélyegyenlőség, az egyenlő és méltányos bánásmód, a tanulmányi támogatás, a családbarát intézkedések, illetve az egészséges és biztonságos munkakörnyezet biztosítása.

A vállalkozás etikai kódexe szabályozza mind a munkavállalóktól, mind a vállalattól elvárt magatartást. Ezek közé tartozik a már említetteken kívül a mindennemű zaklatás elutasítása, a csalás, megvesztegetés és kenőpénz szigorú tilalma, a trösztellenes és versenyszabályokról szóló törvényeknek való megfelelés, a tisztességes piaci magatartás elvárása, a transzparens működés, és a termékbiztonság szavatolása.

A vállalkozás a fenntarthatósági intézkedések legnagyobb előnyének egyrészt a feleslegmentes anyaggazdálkodást tartja, mert ez jelentős költségmegtakarítással jár. Másrészt, a vevői elégedettséget említik, mint legnagyobb előnyt, ami hozzájárul a vállalkozás bevételeinek növeléséhez, és új piacokon való terjeszkedéséhez. Sőt, kimutatható profitnövekedést is tapasztaltak a fenntarthatósági intézkedések következtében. Ugyanakkor megemlítették, hogy az előnyök mellett vannak olyan fenntarthatósági szabályok, amelyek betartása költségnövekedéssel jár, de összességében úgy vélik, a fenntarthatóságra való törekvés mindenkinek, a vállalatnak, a társadalomnak és a környezetnek is megéri.

Mivel a vállalkozás teljes egészében a stratégiába és a mindennapi működésbe építette be a fenntarthatóságot, ezért erre sem külön stratégiát vagy programot nem alkottak, és konkrét felelőst sem neveztek ki.

4.3. Táboroztatással foglalkozó vállalat

A harmadik interjúalanyom, „C” vállalat egy viszonylag rövid múltra visszatekintő vállalkozás, hiszen 2016-ban alapították. A fő tevékenység kisiskolás gyermekek táboroztatása erdei iskolai programban és nyári táborban. A táborok keretében a gyerekek szállást, és teljes ellátást kapnak, valamint kiegészítő programként kézműves foglalkozásokon vesznek részt.

Az erdei iskola program lényege, hogy a gyerekek iskolában megszerzett tudását közvetlen megfigyelés és tapasztalatszerzés útján mélyítik el a természettel kapcsolatban. Egy-egy ilyen program alatt megismertetik velük a növényeket, állatokat, azt, hogy hogyan kell viselkedni az erdőben, mint szabad és mit nem szabad csinálni, és persze jelentős hangsúllyal szóba kerül a környezetvédelem is.

A vállalkozás fő profilja tehát tulajdonképpen a fenntarthatóság része. Céljuk, hogy a jövő generációinak megtanítsák, hogyan tudnak a természettel együtt élni, miért fontos a természeti értékek megőrzése, és hogyan érhetik el azt. Azért gyerekekkel foglalkoznak, mert véleményük szerint ők még nagyon fogékony korban vannak, így könnyű a mindennapjaikba beilleszteni azokat a dolgokat, amelyek a fenntarthatósággal kapcsolatosak. A táborok során játékos formában tanítják meg nekik a közösségi egymásra figyelmet, a természetvédelem alapjait, és a hagyományörzés fontosságát.

A vállalat szerint a fenntarthatóság legfőbb kritériuma a pazarlás megszüntetése, illetve a természeti értékek megóvása. Ez utóbbi nélkül semmi nem tud létezni, így véleményük szerint elsődlegesen ennek kellene beépülnie a vállalkozások és az emberek mindennapjaiba.

Egyetértenek ugyan azzal, hogy a vállalatokra nagy felelősség hárul a fenntarthatóság terén, de hozzá teszik, hogy az egyének, az emberek legalább ugyanennyire felelősek, és a két dolog összefügg. Egyrészt az emberek hiába várják el a vállalatoktól a felelős magatartást, ha ők nem úgy viselkednek. Alapnak kellene lennie, hogy nem szemetelnek, hogy otthon is takarékoskodnak az energiaforrásokkal, hogy nem vásárolnak fölöslegesen. A vállalati felelősség kettős: egyrészt a vállalati működésre vonatkozik, azaz a vállalatnak működési folyamataiba kell beépítenie a fenntarthatósági alapelveket, ez lehet akár az energiahatékonyság, akár a fo-

lyamatok gazdaságosabbá tétele, illetve, ami a vállalkozás szerint nagyon fontos, a vállalat magatartása az alkalmazottak és a külső érintettek felé. A vállalati felelősség másik oldala a termékekben valósul meg: ezeknek egyrészt garantálniuk kell a vásárlók biztonságát, fenntartható módon kell készülnie, de az igazi fenntarthatóság az lenne, ha a vállalatok marketingtevékenységükkel nem a túlzott vásárlásra, hanem az igényt kielégítő vásárlásra buzdítanák a fogyasztókat.

Konkrét vállalati intézkedésekről szólva a vállalat kiemelte a tisztességes vállaltirányítást, amit nem csak a vendégekkel, hanem az alkalmazottakkal szemben is érvényesítenek. Ide tartozik az egyenlőség biztosítása, a diszkrimináció elutasítása, a transzparens működés, a tisztességes piaci magatartás, illetve a gyerekek és az alkalmazottak biztonságának, egészséges körülményeinek biztosítása. A vállalkozás megváltozott munkaképességű személyeket is alkalmaz, aki véleményük szerint munkaképességben-semmiben nem maradnak el a többiektől. A vállalat igyekszik a helyi gazdaságot támogatni, ezért elsősorban helyi forrásokból fedezik a szükségleteket. Véleményük szerint a helyi közösségek támogatása így is megvalósulhat, sőt, az gondolják, fenntarthatósági szempontból kulcskérdés a lokális beszállítói hálózatok fejlesztése. Mivel a vállalat működése nagyrészt a természetben zajlik, kiemelt kérdés a hulladékkezelés. Elsősorban a hulladék keletkezését próbálják megakadályozni, az élelmiszerek feldolgozása során keletkezett zöldhulladékot például komposztálják, a csomagolóanyagokat, ha az egészségügyi előírások nem tiltják, igyekeznek újra hasznosítani, amit pedig nem tudnak újra hasznosítani, azt szelektíven gyűjtik.

Külön hangsúlyt fektetnek arra is, hogy kizárólag biológiailag lebomló takarítószerkeket vagy mosogatószerkeket használjanak, és egyáltalán nem használnak műanyag poharakat, tányérokat vagy evőeszközöket.

A vállalat nem készített külön fenntarthatósági stratégiát, hiszen az, hogy erdei iskolát és táborokat működtetnek, eleve megkívánja a fenntartható működést. Ebből kifolyólag nem is tudják mérni, hogy a fenntarthatóság jelent-e számukra bármilyen előnyt ilyen formában. A gyerekektől és a szülőktől viszont tudják, hogy a táborokat és az erdei iskolát nagyon élvezik a gyerekek, a programok teltházak, és hónapokkal előre betelnek. Amire különösen büszkék, hogy kaptak olyan visszajelzést, hogy a gyerekek otthon a szülőknek is elkezdtek tovább adni a tanultakat, volt olyan család, ahol például ennek hatására kezdték el abbahagyni vásárláskor a műanyag zacskók használatát.

4.4. Fejlesztéssel foglalkozó vállalat

Negyedik interjúalanyom egy, a digitális táblák területén működő vállalat, a „D” vállalat. A digitális táblák az utóbbi években terjedtek el, lényege, egy olyan szoftver és hardver együttes működése, amellyel elektronikus információs felületek hozhatók létre. Ezek a felületek nem csak a tájékoztatást szolgáltatják, sok esetben egyéb alkalmazást is magukban hordoznak. Ilyen megoldás például a vállalat által üzemeltetett BKK jegykiadó automaták, amelyeken a jegyeket meg is vásárolhatjuk, de hasonló megoldás a MOL kutakon található fizetőautomaták hálózata is. A vállalkozás megoldásai azért egyedülállóak, mert nem csak a szoftvert fejlesztik az ügyfél igényei szerint, de ahhoz a hardvert is biztosítják, sőt, a problémamentes üzemeltetésről is gondoskodnak. A vállalkozás idén 11 éves, bátran kijelenthető, hogy nemzetközi viszonylatban is jelentős céggé nőtte ki magát.

A vállalkozás fenntarthatósági törekvései beépültek a vállalati stratégiába, a működés minden területén megmutatkoznak. Így például a termékportfólióban olyan termékeket vagy termékköröket terveznek és gyártanak, amelyek később újrahasznosíthatóak. A vállalkozás emellett dolgozik azon is, hogy a már meglévők mellett olyan új üzletágakat is kiépítsenek, amelyekben az önfenntarthatóság az egyik mérőszám. A vállalkozás önfenntarthatóság alatt elsődlegesen azt érti, hogy az adott egység, vállalkozás, vagy berendezés saját magát látja el a szükséges energiaforrásokkal, megújuló energiaforrásokon használatával. Ennek megfelelően a vállalkozás is így alakította ki saját irodáit, amelyekben nap- és hőerőműveket használnak. A

rendszerek önfenntartó működését a vállalkozás egyébként a fenntarthatóság egyik alapjának tekinti, hiszen ezek által jelentős lépéseket lehet tenni a környezetvédelem és az energiahatékonyság terén, nem mellesleg költségmegtakarítással is járnak a működés vagy az üzemeltetés folyamán.

A vállalat fő motivációja a fenntarthatóság terén az, hogy véleményük szerint a jelenben létező vállalatoknak és embereknek kötelessége megőrizni a bolygót a jövő generációi számára. Véleményük szerint ez alapvetés kellene, hogy legyen minden vállalat számára, csakúgy, mint a felelős vállalati kultúra.

Náluk a felelős vállalati kultúra nem csak a gazdaságosságot és a környezetvédelmet, de társadalmi vonatkozást is tartalmazza. Felelős munkáltatóként igyekeznek olyan munkahelyet biztosítani, ahol a munkatársak jól érzik magukat, egészséges és biztonságos körülmények között dolgozhatnak, lehetőségük van fejlődni, és mindezért versenyképes juttatást kapnak. A vállalat nagy hangsúlyt fektet az esélyegyenlőség biztosítására, az egyenlő bánásmódra, és a hátrányosabb helyzetűek segítésére. Ez utóbbit nem csak úgy gyakorolják, hogy jótékony célokra adakoznak, hanem az általuk fejlesztett innovatív technológiát fejlődő országokba is eljuttatják, az ottani piaci körülményekhez alkalmazkodva.

A felelős vállalati magatartás a cég szerint leginkább azt jelenti, hogy a vállalat nem csak beszél a fenntarthatóságról, hanem valós tettek vannak a kialakított fenntarthatósági politika mögött. Különösen fontos ez a termékek, termékportfóliók és szolgáltatások tervezése, kialakítása és üzemeltetése folyamán.

A vállalati kultúra és az irodák kialakítása mellett a vállalkozás egyéb intézkedéseket is bevezetett a fenntarthatóság érdekében. Az irodákban igyekeznek mindent digitalizálni, és törekednek a papírmentes munkavégzésre. A papírmentes működést az általuk kezelt rendszerekben is szorgalmazzák, így például a jegyautomatákban lehetőség van digitális jegy vásárlására nyomtatott helyett vagy digitális blokk igénylésére nyomtatott helyett. A vállalat nagy hangsúlyt fektet arra is, hogy amennyiben az általuk működtetett berendezés meghibásodik, törekedjenek annak javítására, vagy, ha ez már nem lehetséges, annak újra hasznosítására.

A szervezetnél a fenntarthatósági intézkedések a HR és a minőségbiztosítás, illetve minőség-ellenőrzés hatáskörébe tartoznak.

A vállalkozás egyetért azzal, hogy a szervezetekre nagy felelősség hárul a fenntarthatóság tekintetében, és véleményük szerint egy felelős vállalatnak nem csak szervezeti szinten kell, elől járni és jó példát mutatni, de az alkalmazottaknak és családjaiknak is.

A vállalkozás szerint a fenntarthatósági intézkedések legnagyobb előnye, hogy a bolygó továbbra is élhető marad, ezért vállalati szinten nem is mérik, hogy ezek az intézkedések milyen előnyökkel járnak a szervezet számára. Mivel a fenntarthatóságot kritikus kérdésnek vélik, így úgy gondolják, semmilyen, a fenntarthatóságot célzó intézkedés nem lehet hátrányos egy vállalat számára. Még akkor sem, ha esetleg többlet költségekkel jár, mert ezek az intézkedések jóval túlmutatnak a profitmaximalizálás vagy a vállalati működés határain.

5. Eredmények

5.1 A fenntarthatósági stratégiák elemzésének összegzése

Az interjúk során négy vállalatot vizsgáltam, annak érdekében, hogy könnyebb legyen a fenntarthatósági stratégiákat vagy törekvéseket összehasonlítani, az 1. táblázatban foglaltam össze a legfontosabb információkat.

Mind a négy vállalat elismerte a vállalatok felelősségét a fenntarthatóság terén, azonban a gyógyszeripari berendezéseket gyártó vállalat elsődlegesen a törvényi szabályozást tartja felelősnek, míg a másik három vállalat a civilek felelősségét is megemlíttette.

A stratégia hangsúlyos dimenziója 3 vállalatnál a gazdasági dimenzió, ugyancsak 3 vállalatnál megjelenik a természeti vagy környezeti dimenzió, míg a társadalmi dimenzió egyetlen esetben hangsúlyos.

A fenntarthatósági stratégia 2 vállalkozás esetében alapul az innováción, egy vállalatnál a természet megóvása leghangsúlyosabb, míg a negyedik vállalat esetében a fenntarthatósági törekvések nagyrészt a vállalati működés gazdaságosságát célozzák, és az alkalmazottak önkéntes munkáján, és a vállalat jó ügyeket támogató magatartásán alapul. Két vállalat nem nevezett ki felelőst a fenntarthatósági tevékenységekért, mivel azokat beépítették a vállalkozás mindennapi működésébe. A másik két cégnél a felelős egyrészt a HR, másrészt az adott terület irányításáért felelős vezető.

1. táblázat: A kutatásba bevont vállalatok fenntarthatósági stratégiáinak összehasonlítása

	Logisztikai vállalat	Gyógyszeripari vállalat	Táboroztató vállalat	Fejlesztő vállalat
Felelősség	vállalatok, kormányok, civilek	elsődlegesen a törvényi szabályozás	vállalatok, civilek	vállalatok, civilek
Stratégia hangsúlyos dimenziója	természeti, társadalmi	gazdasági	természeti, gazdasági	természeti, gazdasági
Stratégia alapja	önkéntesség, gazdaságosság, támogatás	szabályok betartása, innováció	természet megóvása	innováció
Stratégia/intézkedések felelőse	CSR, Operations Manager, CSR-bizottsági tagok	nincs, a stratégia be van beépítve a vállalat működésébe	nincs, a stratégia be van beépítve a vállalat működésébe	HR, minőségirányítás
Tapasztalt előnyök	alkalmazottak elégedettsége	vevői elégedettség	vevői elégedettség	hatékonyság, gazdaságosság
Előnyök mérése	nem	profit	nem	nem
Hátrányok	esetlegesen plusz munka	nincs	nincs	nincs
Hátrányok mérése	nem	nem	nem	nem
Érintettek érdekei	külső és belső	külső és belső	külső és belső	külső és belső
Motiváció	belső igény	vevőknek való megfelelés	vevőknek való megfelelés, környezet megóvása	belső igény
Versenyelőny	vállalati megítélés, alkalmazottak/ügyfelek megtartása, újak szerzése	vevői elégedettség, feleslegmentes anyaggazdálkodás	vevői elégedettség, feleslegmentes anyaggazdálkodás	innováció, ügyfelek elégedettsége

Forrás: Saját szerkesztés

5.2 A mélyinterjúk összegzése

Két vállalat is arról számolt be, hogy a vevői elégedettséget növelik a fenntarthatóságra irányuló intézkedések, egy vállalat elsősorban az alkalmazottak elégedettségének növekedését tapasztalta, egy vállalat pedig elsősorban a hatékonyabb és gazdaságosabb működésről számolt be. Ezek egyben versenyelőnyt jelentő tényezők is. Az előnyöket ténylegesen egy vállalat méri, ők a nyereség növekedéséből következtetnek erre.

A fenntarthatósági intézkedések kapcsán a vállalatok nem említettek hátrányt, illetve az egyik vállalat, ahol ezek az intézkedések elsősorban az alkalmazottak önkéntes munkáján alapulnak, említette, hogy ez némi plusz munkát ró az alkalmazottakra, de kihangsúlyozta, hogy ők nem igazán értékelik ezt negatívként.

A fenntarthatóság kapcsán mind a négy vállalat ügyel arra, hogy a külső és belső érintettek érdekeit is figyelembe vegyék. A fenntarthatóságra való törekvés motivációja két vállalat esetében belső igényből fakad, a másik két vállalat pedig a vevőknek való megfelelést tartotta szem előtt.

A fenntarthatóság révén megszerezhető versenyelőnyök között mind a négy vállalat megemlítette a vevői elégedettséget, két vállalat gondolta úgy, hogy a pazarlásmentes gazdálkodás mindenképpen előnyére válik a vállalatnak, egy vállalat remélte a vállalati megítélés javulását, egy vállalat pedig úgy nyilatkozott, hogy a fenntarthatóság igényelte folyamatos innovációknak köszönhetően tudnak növekedni.

A fentiek fényében a jelen dolgozat hipotézisét, azaz azt az állítást, hogy *a vállalatok, függetlenül attól, hogy milyen fenntarthatósági stratégiát követnek, versenyelőnyre tesznek szert a fenntarthatósági stratégia megvalósításával*, elfogadottnak tekintem.

5. Következtetések

A kutatás témája a fenntarthatóság volt, amelyben négy olyan vállalat fenntarthatósági törekvéseit vizsgáltam, amelyek jellemzően nem olyan piaci szegmensekben működnek, amelyek a fenntarthatósággal szoros kapcsolatban állnak. A logisztikával foglalkozó első vállalatnál kiemelkedő volt a vállalat és az alkalmazottak elköteleződése, a vállalat ezen az alapon komoly társadalmi felelősségvállalás-programot dolgozott ki. Az intézkedések központjában a társadalmi és környezeti dimenziók álltak. A második vállalat egy gyógyszeripari cég, ők elsősorban az innovációra és a törvényi előírások betartására helyezték a hangsúlyt. A harmadik vállalkozás gyerekek számára szervez nyári és ertei iskolai táborokat, működésük gyakorlatilag a természetvédelemre és a természettel kapcsolatos tudás átadására épül. A negyedik vállalat szoftver- és hardverfejlesztéssel foglalkozik, ők szintén az innovációban látják a megoldást, emellett pedig a megújuló erőforrások hatékony felhasználásában. Mindegyik vállalat megerősítette, hogy a fenntarthatóságból hátrányuk nem, előnyük azonban annál inkább származott.

Általánosságban elmondható, hogy a vállalatok a fenntarthatósági törekvésektől a költségek csökkenését, a vállalati hírnév javulását és a hulladék-kibocsátás csökkenését várják, emellett sokat nyom a latban az ügyfelek és az alkalmazottak megelégedettségének javulása is. A fenntarthatósági törekvések gazdasági dimenziói a vállalat működésére, versenyhelyzetére és költségeire hatnak, a környezeti dimenziók a működés környezetre gyakorolt hatásaival foglalkoznak. A három alappilléren nyugvó fenntarthatósági stratégia inkább operatív megközelítésű, míg, abban az esetben, ha a vállalkozás a fenntarthatósági törekvéseket beépíti mindennapjaiba, valóban stratégiai megközelítésről beszélünk.

A kutatásban vizsgált vállalatok mindegyike foglalkozott a fenntarthatósággal, mindegyikük tevékenységi profiljuknak megfelelően. Volt, akinél az innováció kapott nagyobb hangsúlyt, volt, akinél az alkalmazottak önkéntessége, volt, akinél a gazdasági megfontolások domináltak. Érdekes módon csak egyetlen vállalat mérte a fenntarthatósági intézkedésekkel együtt járó előnyöket, ők is inkább csak közvetett módon. A fenntarthatóságra irányuló intézkedések kapcsán hátrányokról egyik vállalat sem számolt be. Mindannyian bevallották, hogy valamilyen szinten versenyelőnyre is szert tesznek az intézkedések által.

A kutatás tanulsága, hogy a fenntarthatóság valóban fontos kérdés, a vállalatokat foglalkoztatja a fenntarthatóság kérdése. A vállalatok, bár nem ez az elsődleges motiváció, de számolnak a fenntarthatósági intézkedések révén nyerhető üzleti előnyökkel.

5. Összegzés

A fenntarthatóság vitathatatlanul a XXI. század egyik legnagyobb kihívása, amelynek megoldásán a gazdasági, politikai és civil szféra egyaránt dolgozik. A fenntarthatósági kérdésekre számos megoldási javaslat született, a teljes paradigmaváltástól a törvényi szabályozásig, ám egyelőre inkább az jellemző, hogy az üzleti érdekek dominálnak a fenntarthatósági elvek felett. Ennek ellenére egyre több vállalkozás próbál igazodni és hangsúlyt fektetni a fenntarthatóságra. A KKV-k versenyelőnyt kovácsolhatnak a fenntarthatóságból illetve az innováció miként lehet a siker kulcsa. A versenyképesség megtartása, újragondolása napjaink fő feladata.

A fenntarthatóságra való törekvés egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalkozások stratégiájában. Ennek fő oka egyrészt, hogy a fenntarthatóság illeszkedik a vállalat víziójához és küldetéséhez, a vállalat szeretne javítani megítélésén, illetve költségcsökkentésre törekszik. Mind a vállalati fenntarthatóság, mind a vállalati társadalmi felelősségvállalás a társadalmi, gazdasági és környezeti dimenzión nyugszik. Attól függően, hogy a fenntarthatósági stratégiában mely dimenziók és milyen motivációk dominálnak, különféle stratégiákat állítanak fel.

Melléklet

Interjúkérdések:

1. Kérem röviden mutassa be a vállalatot és annak tevékenységét.
2. Mit jelent a vállalat számára fenntarthatóság?
3. Mi a fő oka annak, hogy a vállalatuk foglalkozik a fenntarthatóság kérdésével?
4. Sokak szerint a vállalatok felelőssége számottevő a fenntarthatóság tekintetében. Ön mit gondol erről?
5. Mit jelent Önök számára a felelős vállalati magatartás?
6. Milyen konkrét intézkedések történnek a fenntarthatóság érdekében?
7. Számolnak előnyökkel a fenntarthatósági kezdeményezések kapcsán? Ha igen, melyek ezek?
8. Hogyan mérik ezeket az előnyöket?
9. Számolnak hátrányokkal a fenntarthatósági kezdeményezések kapcsán? Ha igen, melyek ezek?
10. Hogyan menedzselik vállalaton belül a fenntarthatóság kérdését? Ki a felelős az egyes programokért?

Irodalomjegyzék

- Aigner, D. J., & Lloret, A. (2013). Sustainability and competitiveness in Mexico. *Management Research Review*, 36(12), 1252–1271. <https://doi.org/10.1108/mrr-06-2013-0138>
- Benyus, J. M. (2009). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. Mariner Books.
- Buzás, N., Kállay, L., & Lengyel, I. (2003). *Kis-és középvállalkozások a változó gazdaságban*. JATEPress. <https://eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/tudomanyos-kozlemenyek/kis-ko-zepvallalkozasok-gazdasagban>
- Daly, H. E. (1991). Elements of Environmental Macroeconomics. In R. Constanza (Ed.), *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability* (pp. 32–46). Columbia University Press.

- Egyesült Nemzetek Szervezete. (2015). *A 2030-as fenntartható fejlődési keretrendszer kialakítása*. ENSZ Bécsi Információs Szolgálat. <https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/related/2015/the-making-of-2030-agenda-for-sustainable-development.html>
- Európai Bizottság. (2016). *A következő lépések Európa fenntartható jövőjéért Európai fellépés a fenntarthatóságért*. EUR-Lex: Unió jog. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=COM%3A2016%3A739%3AFIN>
- Fleischer, T. (2014). A fenntarthatóság fogalmáról. In I. Knoll, & P. Lakatos (szerk.), *Köszölgát és fenntarthatóság* (pp. 9–24). Nemzeti Köszölgáti Egyetem.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. Harper Collins.
- Lubin, D. A., & Etsy, D. C (2010, May). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50. <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>
- McKinsey. (2014). *Sustainability's strategic worth*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainabilitys-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>
- Pauli, G. (2010). *A Kék Gazdaság*. PTE KTK Kiadó.
- Radácsi, L. (2021). *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo Kiadó.
- Tóth, G. (2007). *A Valóban Felelős Vállalat*. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület.

Az internetes hivatkozások utolsó ellenőrzésének időpontja: 2025. június 1.