



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

HABILITÁCIÓS TÉZISFÜZET

SZABÓNÉ DR. BENEDEK ANDREA

PHD

EGYETEMI DOCENS

Innovációval a fenntarthatóságért

Innováció és Menedzsment Doktori Iskola

Budapest, 2025.11.07.

I. KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

A fenntarthatóság vállalati környezetben történt vizsgálataival már a PhD folyamat során is foglalkoztam. Kutatásom középpontjában akkor a fogalmi keretek tisztázása, a vállalati társadalmi felelősségvállalás evolúciója, a CSR gyakorlati megvalósulása, valamint a vállalatvezetők szerepének a vizsgálata állt. S bár a kutatásom sok értékes eredménnyel szolgált, világossá vált, hogy jóllehet a kommunikáció a témában egyre hangosabb, a tényleges cselekvés és végrehajtás továbbra is nehézkes és lassú. Így átfogóbb kutatásba kezdtem.

Kutatási probléma: Noha már a 20. század második felében megjelent terminológia: „*fenntarthatóság*” (sustainability) globális terjedése egyfajta válasz volt a felmerülő társadalmi, környezeti, gazdasági problémákra, ám komplexitása és folyamatos átalakulása, fejlődése miatt a mai napig számos kihívást rejt. Senki sem vitatja, hogy a hagyományos fejlődési paradigmák újragondolása szükséges, annak érdekében, hogy a jövő generációjának szükségletei is kielégíthetők legyenek. S a társadalom, bízva a technológiában és a tudományban, a megoldást egyre

sürgetőbb módon az innovációtól várja. Így érdeklődésem az *'innovációval a fenntarthatóságért'* kiterjedtebb téma irányba terelődött. Habár több kutatás (Kuzma et al. 2020; D'Souza, 2024) bizonyítja az innováció vállalati fenntarthatósági teljesítményre, versenyképességre gyakorolt pozitív szignifikáns hatását (Padilla-Lozano, 2022), a változás megannyi kihívással jár. A kutatási téma komplexitása miatt a céloom egy rendszerszemléletű vizsgálat (M1) lefolytatása volt, hogy átfogó képet kapjak a jelenségről, s lépésről-lépésre tárjam fel a megvalósíthatóság kritériumait. Továbbá azt, hogy hol és milyen akadályok leküzdésével járulhatunk hozzá az *'innovációval a fenntarthatóság'* megvalósításához. Így kutatásomat szisztematikusan felépítve folytattam le.

II. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. TÉMA: CSOPORT SZINT

· **Az együttműködések, fenntarthatósági innovációra gyakorolt hatása (P1, P3)**

1.1 KUTATÁSI CÉLOK: (C1) Milyen attitűdökkel rendelkező személyiségtípust feltételez egy olyan együttműködés, melynek célja az innováció útján történő

fenntarthatóság megvalósítása, s milyen csoportdinamika szükséges közöttük?

1.2 KUTATÁSI MÓDSZER: leíró, ok-okozati

1.3 EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE: CSOPORT SZINT

Tanulmányok garmadája (Faria, 2010; West-Hirst, 2003) bizonyítja az együttműködés innovációt serkentő hatását, mert a vállalati- és az interdiszciplináris erőforrások tudásmegosztása, együttműködése hozzájárul ahhoz, hogy új és hatékonyabb megoldások születhessenek. A vállalatok körében kutatott csoportszintű együttműködési attitűdök négy faktor szerinti (Rosenberg és Hovland, 1960 attitűdmodell) (M2.1) vizsgálata következő eredményt hozta (**P1; P3**). A klaszteranalízis három, egymástól jól elkülöníthető szegmenst azonosított, melyek a következők (**E2**):

1. klaszter: „Bizonytalanság-kerülő fairpartnerek”

Magas fair együttműködés (0,94028), ám alacsony feltétlen bizalom (-1,20658), közepes stratégiai szemlélet (0,07141) jellemzi ezt a csoportot. A megoldás- és célorientált szemlélet fontos számukra, de nem a leghangsúlyosabb komponens (semleges: -0,03509). Elsősorban a kölcsönös igazságosságra és egyensúlyra törekszenek, s kevésbé alapoznak a mély, feltétlen bizalomra. S jóllehet korrekt partnerei

egymásnak, - a bizalmatlanság miatt – formális együttműködésüket szerződéssel pecsételik meg, védve ezzel saját, egyéni érdekeiket. De ezzel együtt tisztességes, hosszútávú üzleti partnerség, célorientált és gyakorlatias megközelítés jellemzi kooperációjukat.

2. klaszter: „Alacsony stratégiai érdekelttségű együttműködés”

Gyenge stratégiai célú (-0,85968), de kölcsönös tisztességen alapuló (fair) magatartás (-0,58695) dominál. A partnerek óvatosak, és bizalmatlanok egymással. Tudják szövetségüket az egyéni érdekek maximalizálása uralja. S csupán saját érdekeik figyelembevétele miatt lépnek szövetségre egymással. Ezekben az együttműködésekben a bizalom alacsonyszintű (-0,26383), éppúgy ahogyan a megoldás- és célorientált faktorok (-0,72491) is.

Fő mozgatórugójuk tehát az üzleti előnyök biztosítása, melynek elérése után kooperációjuk gyorsan felbomlik. Együttműködésüket az egyéni haszon és önös érdek kiaknázása érdekében tartják fenn.

3. klaszter: „Bizalomvezérelt együttműködések”

Magas feltétlen bizalom (0,62597), viszonylag erős stratégiai szemlélet (0,63566) illetve a megoldás- és célorientált-ság (0,56352) jellemzi ezt a csoportot.

Együttműködésük személyes és kulturális alapon nyugszik, akik szemében az adott szónak is súlya van. Nincs szükség formális elemekre, a működést akadályozó szabályokra, mert mélyen megbíznak egymásban. Családi vállalkozások, régi üzlettársak partnersége ez, hiszen a fair együttműködés (0,11289) meghatározó eleme kapcsolatuknak. (Attitűdskálát ld.M2.2)). Látható, hogy az egyes klaszterek attitűdjét eltérő együttműködési módok jellemzik, ám a viselkedés mélyebb karakterisztikájának megismeréséhez az együttműködő felek értékpreferenciájának – Schwartz (2003) értékmodell (M2.3) alapján történő - feltárása részletesebb rálátást engedett a csoport döntéshozatali mechanizmusáról, motivációról, s a csoportdinamikáról.

2. TÉMA: EGYÉNI SZINT

· **Individuális értékek szerepe a fenntarthatóságért folytatott innovációban (P1, P2)**

2.1 KUTATÁSI CÉLOK: (C2): Milyen értékekkel és attitűdökkel rendelkező személyiségtípust feltételez a fenntarthatóság innovációval történő megvalósítása?

2.2 KUTATÁSI MÓDSZER: leíró, ok-okozati

2.3 EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

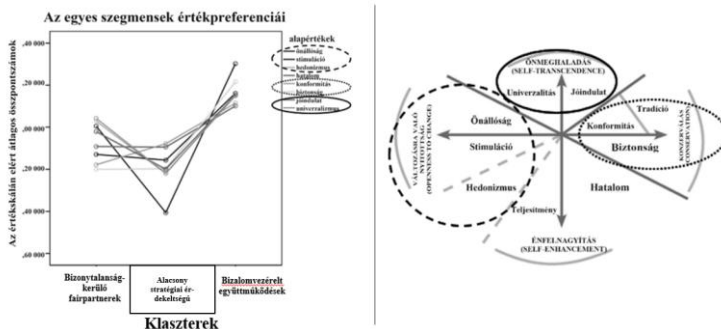
Az individuális értékek együttműködést és innovációt befolyásoló hatása a következő eredményeket hozta (**E1**). Az attitűdben kifejeződő, és döntéshozatalt befolyásoló egyéni értékek az ember személyiségfejlődése során preferenciába rendeződnek, s irányjelzőként vezérlik az egyén viselkedését, cselekvését, döntéshozatalát (Schwartz, 2003).

Az attitűdök alapján felállított három klasztert alkotó személyek értékpreferenciájában markáns különbség tapasztalható (1.ábra). A kutatott terület szempontjából a három közül két olyan releváns és ideális csoport azonosítható, melyek eltérő módon segíthetik az fejlődést.

A „*Bizonytalanság-kerülő fairpartnerek*” elsősorban innováció szempontjából meghatározóak. Ők valóban

innovatívak, nyitottak az újításokra, tele vannak ötletekkel, amit képesek is megvalósítani, mert magas az önállóság (1.) és a stimuláció (3.) a személyiségükben. Fair és átlátható együttműködésben dolgoznak partnereikkel, de kerülnek a túlzott kockázatot, így ez a csoport elsősorban az inkrementális innovációkban emelkedik ki, s kevésbé a radikális innovációkban jeleskedik. Olyan iparágakban jellemzőek, ahol lassabb, de biztonságos és stabil környezet uralkodik, s elegendő erőforrást biztosít a szervezet a fejlesztésekre, így pl.: gyógyszeripar, autóiipar stb...).

1. ábra: Az egyes klaszterek preferenciaterképe



*Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk, 2015, N=249
kontroll feltételes kétutas faktoriális ANOVA*

A másik a „*Bizalomvezérelt együttműködés*”, – melynek tagjai a fenntarthatóság: környezeti, társadalmi szempontjait figyelembe véve és beágyazva hoz létre innovációkat,

mert magas az univerzalizmus (1.) és önállóság (3.) személyiségükben. Attitűdjüket magas feltétlen bizalom jellemzi, így e klaszter tagjai különösen rátermettek és gyakorta vesznek részt nyílt innovációkban, mert képesek az ötletek és a tudás külső partnerekkel történő megosztására. Így gyorsabb, költséghatékonyabb innovációk születnek általuk. Kísérletező, kreatív alkatok, (alapérték: hedonizmus 2.) s munkájuk nyomán radikális és diszruptív innovációk várhatók. Jellemzően kreatív iparágak, tech-, startup-ok, megújuló energiával foglalkozó vállalatok, stb... területén találkozhatunk ilyen egyéneket tömörítő csoportokkal, együttműködésükkel. Ám az ilyen kooperáció szükséges eleme kell, hogy legyen egy-egy üzleti szakember, mentor, hogy a végeredmény versenyképes és üzletileg is piacképes legyen, mert személyiségükből fakadóan a stratégiai folyamat véghezvitele kevésbé érdekli őket. Ezzel szemben az „*Alacsony stratégiai érdekelttségű együttműködés*” értékpreferenciáját és döntéseit is a (1.) konformitás és a (2.) hatalom dominálja. A cselekvéseket befolyásoló értékek skálán a hedonizmus és az önállóság a rangsor végén szerepelnek. Így e csoport személyiségéből

teljességgel hiányzik az együttműködéshez és az innovációhoz oly lényeges változásra való nyitottság.

3.4 ÚJ EREDMÉNYEK

(E.1) Az „*innovációval a fenntarthatóságért*” egy speciális személyiségtípust feltételez. Olyan személyeket, akik nyitottak a változásokra (önállóság, stimuláció), de megvan bennük az önmeghaladás (univerzalizmus, jóindulat) is, így a fenntarthatóság érdekében radikális innovációkra képesek. Kreativitásuk és kísérletező szemléletük, - individuális értékeik révén (hedonizmus)- gyorsabb, költségkímélőbb innovációkat eredményez, melyek a fenntarthatóságot szolgálják.

(E.2) Az „*innovációval a fenntarthatóságért*” olyan csoportdinamikát és együttműködést feltételez, melyben erős stratégiai szemlélet, és komoly célorientált gondolkodás jellemző, ugyanakkor magas a feltétlen bizalom egymás iránt. Nyílt innovációk, befogadó és nyílt együttműködések a feltételei annak, hogy olyan radikális innovációkat hozzanak létre, melyek a fenntarthatóságot és a közjót éppúgy szolgálják, mint az üzleti sikert.

3. TÉMA: SZERVEZETI SZINT

- **Innovációs típusok adaptálása, beágyazása az innovatív CSR-stratégiákba (P4)**
- **Vállalati változtatáskapacitás vizsgálata (P4, P5)**
- **Változtatási folyamat kulcsszereplőinek vizsgálata (P6)**

3.1 KUTATÁSI CÉLOK: (C3) Hogyan valósítják meg innovatív CSR-stratégiájukat a szervezetek? A CSR-stratégia, mely dimenziója területen integrálnak innovációt a vállalatok, s az innovációk, mely típusai jellemzőek? **(C4)** A változtatáskapacitás mely tényezői a legfontosabbak az innovatív CSR-stratégia zökkenőmentes megvalósításához? **(C5)** A szervezeten belül kik a változtatási folyamat kulcsszereplői?

3.2 KUTATÁSI MÓDSZER: leíró, ok-okozati

3.3 EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE: SZERVEZETI SZINT

A PhD során már végeztem vizsgálatot a vállalati CSR-gyakorlat megvalósulásáról, ami egy jó alap kutatásnak bizonyult, azonban nem adott választ arra, hogy a vállalat a fenntarthatóságot képes-e proaktív és innovatív módon integrálni a stratégiába. Az innovatív CSR nem pusztán felelősségvállalás, hanem a fenntarthatóságért végzett

változás- és értékteremtés, amely összekapcsolható a szervezeti innováció különböző típusaival (termék-, folyamat-szervezeti és üzleti modell innováció). Molteni (2007) elmélete szerint csak az innovatív CSR-stratégia szintjén válik valódi versenyelőnyé és a fenntarthatóságot szolgáló erővé a CSR.

3.3.1 Innovatív CSR-stratégia vizsgálata (P4)

A vállalat egy olyan szervezet, melyet üzleti tevékenység céljából hoznak létre, ugyanakkor egyre gyakoribb, hogy stratégiai céljukká válik a fenntarthatóság, mely a társadalmi felelősségvállalás (CSR) gyakorlatán keresztül realizálódik. Egyre több vállalat ismeri fel, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem lehet csupán egy válasz a felmerülő problémákra (vállalati botrányok, környezetszennyezés stb.) és nem elegendő kizárólag a kockázatkezelés (Gazdola, 2014). Progresszív vállalkozói szemlélet révén a napi döntéshozatalba, az operatív folyamatrendszerébe, és az üzleti stratégiába ágyazottan kell, hogy működjön, hogy értéket teremtsen a vállalat, és a társadalom számára egyaránt (Louche et.al. 2017). De ehhez - stratégiai eszközök segítségével - összhangba kell hozni a vállalati és érintetti

célokat, s mérhetővé kell tenni az eredményeket. Bár a vállalati stratégiába ágyazott CSR elengedhetetlen a fenntartható növekedéshez, annak megvalósítása vállalatonként eltérő érettségi szintet mutat. Molteni (2007) a CSR-stratégia érettségének 5 lépcsőfokát azonosítja (M2.4): (1.) *Informális és védekező CSR*; (2.) *Jótekonysági CSR*; (3.) *Szisztematikus CSR*; (4.) *Innovatív CSR*; (5.) *Domináns CSR*.

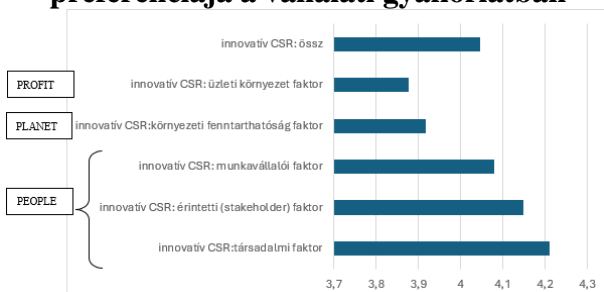
Az *innovatív CSR* szintjén a vállalat azonosítja azokat a tényezőket, melyek a fenntarthatóságot veszélyeztetik, s azok hatékony kezelésére, innovatív üzleti modelleket, folyamatokat, új termékeket és szolgáltatásokat forradalmasít. Ez a fázis egy jelentős lépés a CSR evolúciójában, mert az innovatív CSR nem megy szembe a vállalatok alapvető üzleti és értékteremtési irányelveivel, sőt Roberts (2007.) megfogalmazásában „*az innovatív CSR = a társadalmi és környezeti problémák kezelésének újszerű módjának tervezése, illetve azok integrálása az üzleti stratégiába és az érdekelt felekkel való interakcióba*”. Tehát a vállalat górcső alá veszi saját tevékenysége következményeit, azért, hogy az ügyfelekkel hosszú távú üzleti kapcsolatot építhessen.

Így a kutatás - szervezeti szintű - fókuszában az innovatív CSR-stratégia állt. Mivel ez egy összetett, különböző faktorokat (2. ábra) magában foglaló rendszer, a kutatás az egyes faktorok területén beágyazott innovációs típusokat és azok preferenciáit is vizsgálata.

A tudományos életben gyakran hivatkozott Elkington, (1997) hárompilléres fenntarthatósági (Tripple Bottom Line) keretrendszer (M2.5), mely a vállalatok teljesítményének hagyományos pénzügyi mérlegét („bottom line”), két további mérleggel - (társadalmi és környezeti) – kibővítve értékeli. **(P4; E3)** A kutatásom rámutatott arra, hogy a vizsgált vállalatok az Elkington TBL elvének társadalmi (People) pilléréhez kapcsolódó faktorai (jelen kutatásban az *innovatív társadalmi* (4,2093 átlagos összpontszámmal), *érintetti* (4,1481 pont), *munkavállalói CSR faktor* (4,0802 pont)) élveznek preferenciát az innovatív CSR-stratégiai gyakorlatban, ezt követi az *innovatív környezeti fenntarthatóság* (3,9167 pont), s végül a rangsorban az *innovatív üzleti környezet CSR* (3,8765 pont) foglal helyet (2. ábra). Ez nem jelenti azt, hogy a vállalatok számára a *környezeti fenntarthatóság* és különösen a *gazdasági, üzleti* célok ne lennének fontosak a CSR-stratégiában, csupán azt, hogy a

vizsgált mintában a *társadalmi és érintetti CSR-stratégia* területén az innováció szélesebb spektrumát alkalmazzák és aktívabban használják, szemben másokkal (pl.: üzleti modell innovációval).

2. ábra: Az innovatív CSR-stratégia gyakorisága és preferenciája a vállalati gyakorlatban



*Forrás: saját szerkesztés 2024 standard interjúk alapján, N=324
Friedman teszt, $p=0,000$ szignifikanciát mutat*

Az innovációk, *társadalmi CSR faktor* területén történő gyakoribb beépítését egyrészt a világban zajló események és az ahhoz kapcsolódó társadalmi dilemmák ösztönzik (SDG célok (M2.6)). Ma a vállalatok legitim működése a versenyképesség érdekében egy olyan megkülönböztető érték, és kulcs tényező, aminek nyomtatékot kívánnak adni, s tudatni akarják az érintettekkel, hogy üzleti tevékenységük során nincs részük olyan kockázati tényezők generálásában, melyek globális társadalmi problémákat idéznek elő. Így elsősorban a *társadalmi CSR-stratégiai faktor*

területén adaptálnak különböző innovációs típusokat (termék-, szolgáltatás-, szervezeti-, folyamat-, marketing-technológiai stb...innovációkat). Másrészt ezek egyúttal erősítik vállalati imázsukat, és értéket ad márkájuknak.

(E3) Az *innováció érintetti (stakeholder) CSR faktor*, az IoT (Internet of Things) és a digitális eszközök révén vált kiemelt jelentőségűvé. Ezek az eszközök az érintetteknek valós idejű adatmegosztást, transzparens kommunikációt biztosítanak a vállalati CSR-stratégiáról, s a digitális platformokon (weboldalak, social media, mobilalkalmazás) történő kommunikáció a vállalatok számára további előnnyel jár. Itt a CSR-célok nem egyirányú kinyilvánítása zajlik, hanem a vállalatok folyamatos interakcióban vannak az érintettekkel, s közben követik, monitorozzák és egyúttal mérik CSR-stratégiájuk eredményességét. A mintában megkérdezett vállalatok körében is előnyt élvez az e területen alkalmazott innováció, mert az *innovatív érintetti CSR faktor*, a CSR dimenziók közül, a második helyen preferált (2. ábra).

(E3) A *munkavállalói CSR faktor területén* a szervezeti- és marketinginnovációkat alkalmazzák a vállalatok. Ösztönzőrendszerek bevezetése, rugalmas munkavégzés

lehetőségének biztosítása, és a munkavállalók jóllétének innovatív módszerei. Továbbá a CSR-hoz kapcsolódó élményprogramok, közösségi- és önkéntes munkák szervezése az alkalmazottak részvételével, stb...

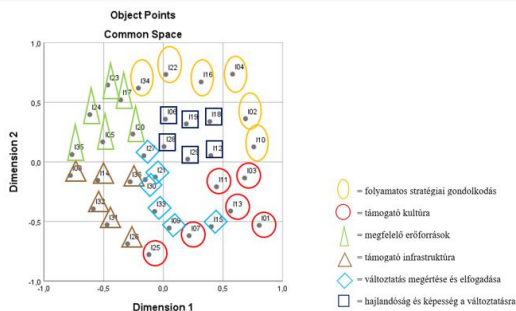
3.3.2 Változtatáskapacitás a szervezetben (P4, P5, P6)

Az innováció CSR-stratégiába történő integrálása csak a szervezetek megfelelő változtatáskapacitása esetén valósulhat meg, amit összességében (Kerber & Buono, 2010) a változtatáskapacitás komplexitása ad (M2.7): azaz vállalati szinten, *változtatási hajlandóságra és képességre, a változtatás megértésére és elfogadására, megfelelő vállalati erőforrásokra, támogató infrastruktúrára, támogató kultúrára, illetve stratégiai gondolkodásra* van szükség.

(E4) A kutatásom - a hat tényező összességét tömörítve - a változtatáskapacitás és az innovatív CSR-stratégia között egy - (a 0,3-0,7 skálaérték felső tartományához közeli) - közepesen erős pozitív lineáris együttjárást ($\rho=0,671$; $p=0,000$) mutatott. A hat változtatáskapacitási tényező közül a rangsorban a legmeghatározóbb a (1.) *támogató kultúra* és a (2.) *folyamatos stratégiai gondolkodás*, melyeket a

támogató infrastruktúra majd a változtatási hajlandóság és képesség követ.

3. ábra: A változtatáskapacitás tényezőinek kétdimenziós modellje



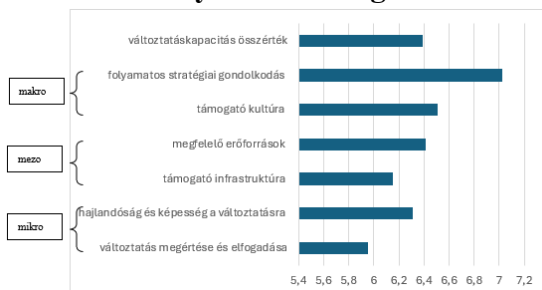
Forrás: saját szerkesztés standard interjúk alapján, 2024. N=324 kétdimenziós PROXSCALE módszer (s-stress mutató 0,079-es jó értéke)

E tényezők alapján az innovatív CSR-stratégia akkor érvényesül hatékonyan, ha a vállalat makroszintű elköteleződése (*támogató kultúra és folyamatos stratégiai gondolkodás*) egyértelműen megvan.

(E4; E5) Ugyanakkor a kutató régióban a vizsgálat egy jelentős anomáliára mutatott rá (3. ábra), mely szerint - a *támogató kultúra* és a *folyamatos stratégiai gondolkodás* - egymástól térben távol és meglehetősen szórtan helyezkedik el, annak ellenére, hogy mindkettő a szervezeti struktúra makroszintjéhez kapcsolódó tényező.

(E5) Ez arra utal, hogy a *támogató kultúra* nem képez hi-
dat a stratégiai célok és a mindennapi működés között,
vagyis a változtatás és stratégiai megvalósítás olajozott-
sága elakad a szervezeten belül.

4. ábra: A vállalatok változtatáskapacitás tényezőinek rangsora



Forrás: saját szerkesztés2024 standard interjúk alapján N=324, ösz-
szertartozó mintás Wilcoxon teszt szerint, $p=0,000$

Ezt támasztja alá az is, hogy a makro- (*folyamatos stratégiai gondolkodás*) és mikroszintű (*változtatás megértése és elfogadása*) változtatási faktorok között is szignifikáns ($p=0,000$) különbség van. Továbbá a változtatáskapacitás tényezőinek rangsorában - a vizsgált mintában - a *változtatások megértése és elfogadása*, áll a legalacsonyabb szinten (4. ábra), ami fejlesztendő területként jelenik meg. Tehát hiába a stratégiai erőfeszítés, a CSR értékek nem integrálódnak a napi működésbe, s hosszú távon a

megvalósítás munkavállalói ellenállásába ütközhet. Az innovatív CSR-stratégia operatív megvalósításához erős, támogató munkakörnyezet és bizalmat sugárzó kultúra szükséges.

(P5) A szervezeti vezetőknek figyelmet kell szentelniük a bizalmi kultúrára, az igazságos bánásmód, és a hatékony kommunikáció kialakítására, hogy pozitív irányba tereljék a szervezet tagjait.

(E6) A innováció útján történő fenntarthatóság, szervezeti gépezetét a vállalatok makro- és mikroszintje között a vezetők és a véleményvezérek mediálhatják, így nagy kérdés, hogy az ő fenntarthatósági, CSR szemléletük milyen. A kutatásaim alapján **(P6)**, - melyben Quazi és O'Brien (2000) CSR nézőpontját (M.2.8) vettem alapul, - három különböző (*modern, semleges, tradicionális*) CSR-nézetekkel rendelkező csoportot azonosítottam. A *modern CSR-szemléletűek* (a vizsgált minta 25%-a) a leginkább alkalmasak a szervezeti szintű aktív részvételre, mert változtatási képességük a szervezeten belül szignifikánsan magasabb, mint más csoportoké. Meglévő nyitottságuk és hosszú távú gondolkodásuk miatt kiváló facilitátorok. A változtatások megértésében kedvezően hatnak a szervezet

szereplőire, az innováció és fenntarthatóság érdekében. Számukra a fenntarthatósági innováció piaci előny, vállalati érték és erkölcsi kötelezettség is. Ők képesek bizalmat építeni, - s egy tervezett változtatás során (Kerber & Buono, 2010) - felolvasztani a tömegeket, továbbá megszólítani és beolvasztani a *semleges CSR-nézetekkel* rendelkező szervezeti tagokat (a vizsgált minta 49%-át), hogy az innovációval a fenntarthatóságért elkötelezett résztvevőivé váljanak.

4.1 ÚJ EREDMÉNYEK – SZERVEZETI SZINT:

(E3) *„Az innovációk, elsősorban a stratégiai CSR, társadalmi és érintetti faktorainak területén koncentrálódnak. A vállalatok ebbe a két dimenzióba integrálják a legnagyobb mértékben az innovációk különböző típusait. Az érintetti faktor esetében a technikai- és marketinginnovációk stratégiai beágyazása, míg a társadalmi faktornál szervezeti- és egyéb innovációs típusok dominálnak.”*

(E4) *„Az innovatív CSR-stratégia sikeres megvalósításához és vállalati gyakorlatba történő integráláshoz a szervezet változtatási képességére van szükség. A változtatáskapacitás szempontjából kiemelt jelentősége van a*

makroszintű (1)támogató kultúrának és a (2)folyamatos stratégiai gondolkodásnak, ám a vállalat valamennyi szintjén fontos a tényezők együttjárása, mert csak így lehet koherens az innovatív CSR-stratégia.”

(E5) *„Szervezeteten belül kiemelt feladat: a változtatáskapacitás mikro- és makroszintű tényezőinek harmonizálása, melyhez modern CSR-nézetekkel rendelkező facilitátorokra van szükség.*

4 TÉMA: ÁGAZATI SZINT

- **Trendtémák monitorozása és tudományos kutatási klaszterek feltárása az innováció útján történő fenntarthatóság összefüggésében (agrár) (P7)**
- **Tudástranszfer vizsgálata az ágazati szinten (agrár, turizmus) (P7, P8)**

4.1 KUTATÁSI CÉLOK: (C5) Az agrárszektor és a mezőgazdasági termelés az egyik legenergiaigényesebb ágazat, így fontos cél volt a tudományos világ e szektorban fellelhető trendjeinek vizsgálata. **(C6)** Interdiszciplináris tudástranszfer megvalósulása egy adott ágazatban?

4.2 KUTATÁSI MÓDSZER: feltáró, leíró

4.3 EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE: ÁGAZATI SZINT

A mezőgazdasági termelés az egyik legenergiaigényesebb ágazat, így az energia optimális felhasználása az agrárágazatban kulcsfontosságú a fenntarthatóság szempontjából, mert hozzájárul az ökológiai lábnyom csökkentéséhez. A téma relevanciáját igazolja, hogy az agrárszektor és az energiahatékonyság kapcsolatát több „Fenntartható Fejlődési Cél” (SDG2, SDG7, SDG12, SDG13, SDG15 (M2.6)) is érinti.

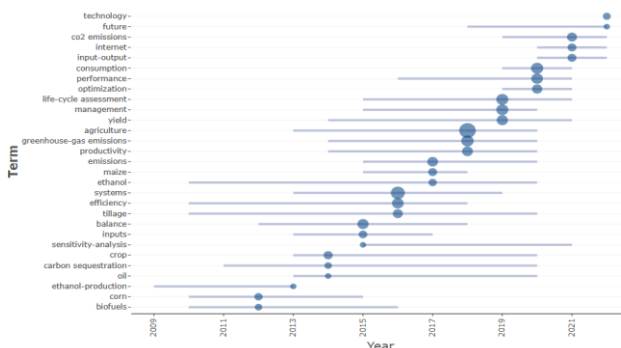
4.3.1 Az agrárágazat energiahatékonysággal összefüggő trendtémái (P7)

A tudományban uralkodó trendek folyamatosan változnak, és vannak olyan időszakok, amikor egy adott téma vizsgálata kutatótabbá válik, másoknál. Ennek okai a folyamatos gazdasági, politikai, környezeti, társadalmi és technológiai változásokban, valamint a tudás és információ gyors áramlásában, az innovációs hatékonyságban keresendők.

(E6) A „*mezőgazdasági energiahatékonyság*” kutatási trendtémái (5.ábra) az elmúlt évtizedben jelentős átalakuláson mentek keresztül. Míg 2010-ben a *bioüzemanyagok, az olaj, az etanoltermelés és a szén-dioxid-megkötés* témái

álltak a középpontban, addig 2015 után új irányok emelkedtek ki, úgy, mint a *hatékonyság, az egyensúly, a rendszerek, a termelékenység, a menedzsment és a hozam*, melyek az üzleti szempontokat hangsúlyozták. 2017-től kezdve elsősorban a *környezetvédelemmel* kapcsolatos kérdések foglalkoztatták a tudományos közösséget. Népszerű témák voltak az *üvegházhatású gázok kibocsátása, a CO₂-emisszió mérséklése*, amelyek 2021-re tovább erősödtek, ám ebben a periódusban a kutatási irányok integrálódtak az innovációval és az info-kommunikációs technológiák (digitalizáció, internet, stb...) komplex vizsgálatával.

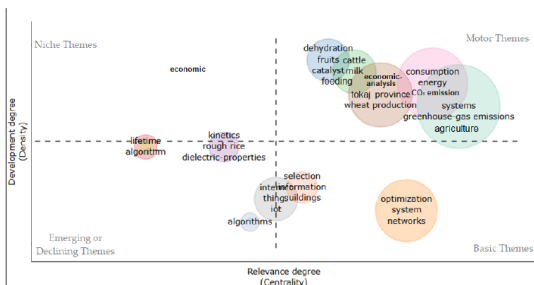
5. ábra: Trendtémák 2009-2021 közötti időszakban



Forrás: saját kutatás WoS adatbázis alapján, R program, 2023.

Az ágazati tudományos közösség figyelme 2021-től a jövőorientált prognózisokra és a technológiai megoldásokra irányult.

6. ábra: Tematikus térkép



Forrás: saját kutatás WoS adatbázis alapján, R program, 2023.

(E7) Ugyanakkor a kutatási *motortémák körét*, - amelyek intenzív vitákat generálnak a kutatói körökben – a mai napig jórészt a fenntarthatósági témák képezik: *üvegházhatású gázok hatékonysága, CO₂-kibocsátás, energia, fogyasztás, rendszerek, stb* (6.ábra). S egyelőre csupán *feltörekvő* témaként jelenik meg az „*innovációval a fenntarthatóságért*” komplex megközelítés (*a mezőgazdasági digitalizáció, a hántolatlan rizs kinetikája; az elektronikus vezetőképesség és az algoritmusok az agrárágazatban*). Így megállapítható, hogy bár 2021-től a technológia és innováció fontos részét képezi e szektor tudományos

körének, pillanatnyilag feltörekvő témaként hajtja a kutatókat, s motortémaként a fenntarthatóság az uralkodó.

4.3.2 Tudástranszfer (P7, P8)

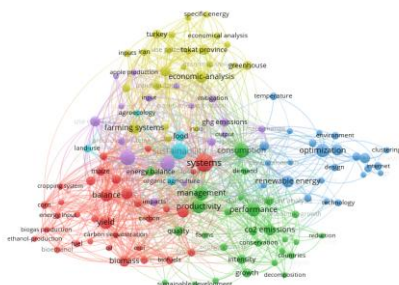
Ahhoz, hogy az ágazatban a fenntarthatósági területeken több innovációt alkalmazzanak, interdiszciplináris és interszektoralis tudásmegosztásra lenne szükség, melynek fontosságát a Quintuple Helix innovációs modell (M2.9) is hangsúlyozza. (A QH modell részleteit ld. globális szintnél.)

(P8) Egy másik ágazatban, a turisztikai szektorban végzett vizsgálat is bizonyítja, hogy a versenyképesség a tudás megosztásán és hasznosításán alapul. A tudás nemcsak vállalaton belül, hanem ágazati szinten a szervezetek között is értéket teremt, ha a tudástranszfer folyamatok hatékonyak. A tudásmegosztás lehetővé teszi az új képességek és innovációk kifejlesztését (pl. zöld turizmus, digitális szolgáltatások). A turisztikai szektor versenyképességének növelése érdekében elengedhetetlen az intézményi, tudományos, vállalati és közösségi tudás összekapcsolása, integrálása.

4.3.3 Tudásmegosztás és tudományos kutatási klaszterek az agrárágazatban (P7)

Az agrárágazat tudományos kutatásainak kulcsszó szerinti klaszteranalízise hat csoportot azonosított (7.ábra), melyek közül három erős tudástranszfert és integrált megközelítést alkalmaz, ötvözve a fenntarthatósági célokat a technológiai innovációkkal.

7. ábra: Klaszterek a kulcsszóelemzés alapján



Forrás: saját kutatás WoS adatbázis alapján, R program, 2023.

1. Mezőgazdasági energiaklaszter: (erős tudástranszfer) (piros). A legnagyobb kulcsszó-számmal rendelkező klaszter, főként a mezőgazdasági eredetű *biomassza energia-felhasználásával* és annak *hatékonyságával* foglalkozik. De itt jelennek meg: a *szántóföldi gazdálkodás*, a *búza- és kukoricatermelés*, a *bioalapú motorhajtóanyagok* használata, a *bioüzemanyagok (bioetanol és*

biodízel) és a *biogáztermelés* kulcsszavak. Kiemelten foglalkozik az új, innovatív technológiákkal, így az innováció és fenntarthatóság együttműködésén szerephez jut.

2. Technológia alapú, energioptimalizálás klaszter: (erős tudástranszfer) (*kék*). Egyértelműen az innovatív technológiákra összpontosít, és a meglévő *rendszer optimalizálásával* és a *lehetőségével* foglalkozik. Itt jelennek meg - főként *műszaki szempontok* alapján - az *energiagazdálkodás hatékonysága*, illetve a *megújuló energiaforrások mezőgazdasági felhasználásának lehetőségei*.

3. Öko-élelmiszergazdaság klaszter: (erős tudástranszfer) (*sárga*). E területen az innovációt nagy gyakorisággal integrálják a tudományos kutatások területén. Pl. alternatív termelési rendszerek, organikus és ökoélelmiszerek fejlesztése területén. Ez a klaszter az *élelmiszertermelési rendszert* egészében vizsgálja. A további klasztereket ((4.) fenntarthatósági (*zöld*); (5.) gazdasági alapú energiahatékonyság (*sárga*); (6.) kibocsátás, energiazdálkodási klaszter) (*lila*) közepes tudástranszfer és integrált megközelítés jellemez.

4.4 ÚJ EREDMÉNYEK – ÁGAZATI SZINT

(E.6) *Az „innovációval a fenntarthatóságért” - az agrár ágazatban - feltörekvő témaként jelenik meg, s jöllehet egyelőre a kutatóknak csupán egy kisebb köre foglalkozik komplex módon az „innovációval a fenntarthatóságért” témával, 2021-től kezdve a technológia és innováció fontos részét képezi az agrár jellegű fenntarthatósági problémák megoldásának.”*

(E.7.) *Ahhoz, hogy a 2021-ben elindult „innováció és fenntarthatóság” komplexen kutatót és érdekelt motor-téma legyen, interdiszciplináris és interszektorális együttműködésre, tudásmegosztásra van szükség.*

A tudástransfer vizsgálata három olyan csoportot azonosított, ahol az” innovációval a fenntarthatóságért” kombinált kutatási területként van jelen az agrárágazat tudományos világában.”

5 TÉMA: GLOBÁLIS SZINT

- **Quintuple Helix innovációs modell alkalmazhatósága (P9)**
- **A vállalati vállalkozói felelősségvállalás (CER) globális hatása (P10)**

5.1 KUTATÁSI CÉLOK: (C7) A Quintuple Helix innovációs modell különböző (gazdasági, politikai, jogi, szociális szabályozókkal rendelkező) ökoszisztémában történő alkalmazhatóságának vizsgálta?

(C8) Elindítható-e az innováció és tudástermelés - A QH modell bármely szereplője révén és kapcsolódásuk valóban spirálszerű cirkulációt indít-e be? A CER-t képes-e a tudástranszfer által kapcsolati hidat képezni az egyes hélixek között? A proaktív kezdeményezésnek van-e a globális ökoszisztémára gyakorolt hatása?

5.2 KUTATÁSI MÓDSZER: feltáró, leíró

5.3 EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE: GLOBÁLIS SZINT

Alapvető tény, hogy a vállalat nem csupán egy termelőegység, gyár, vagy szolgáltatóközpont, hanem része egy tágabb ökoszisztémának, hiszen tevékenysége során kapcsolatban áll az érintettekkel (a beszállítóival, az ügyfeleivel, a fogyasztókkal, a versenytársaival, a kormányzattal stb...) vagyis a társadalom egészével és közvetlen hatása van az őt körülvevő szűkebb és tágabb természeti, gazdasági környezetre egyaránt. Része a globális egésznek. Ma, egyfajta szocioökológiai átmenet – azaz az emberi társadalmak és a természeti környezet közötti kapcsolatok

átalakulása – zajlik, mely egyre fokozottabban érezhető, amit már 2009-ben az Európai Bizottság, mint a jövőbeli fejlődés egyik jelentős kihívásaként azonosított. S emellett, hogy számos kezdeményezést indít politikai szinten is (pl.: Európai Zöld Megállapodás, 2019), a Quintuple Helix modell (QH modell) (Caravannis et.al., 2012) alkalmazását javasolja, mely elősegíti az ökológia, a tudás és az innováció közötti szinergia kialakulását, ami hozzájárul a gazdaság, a társadalom fejlődéséhez.

A Quintuple Helix társadalmi innovációs és együttműködési modell (M2.9) ehhez nyújt kiváló keretrendszert, melyben az ökoszisztéma szereplői kölcsönösen hatva egymásra, együttesen támogatva hozzák létre a fenntartható fejlődést. A modell utal az együttműködés fontosságára, valamint az innováció és tudásteremtés ökoszisztémájára, ami öt alrendszer szereplőinek (akadémiai, gazdasági, politikai, civil szervezetek, média) spirálszerű kapcsolódásával illusztrálható. Hangsúlyos szerepet kap az erőforrásmegosztás és tudástranszfer, valamint a nyílt innováció.

A modell arra hívja fel a figyelmet, hogy nem csak vállalati szinten és a szervezeten belül, hanem globálisan

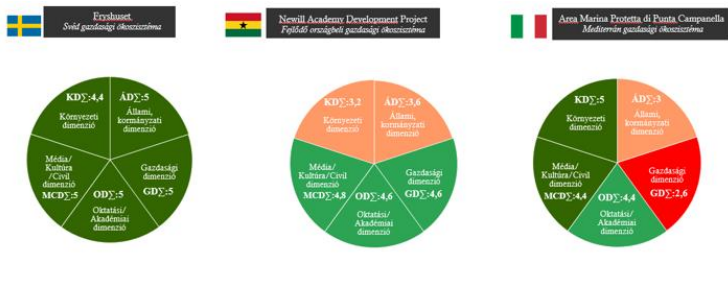
valamennyi szinten szükség van az együttműködésre, ha a vállalatok fenntarthatósági céljainkat innovatív eszközökkel szeretnék elérni. S erre hatékony megoldást a keretrendszer alkalmazása nyújt. A modell eredményességét különböző gazdasági rendszerekben és eltérő gazdasági ökoszisztémában vizsgálatom civil szervezetek „szemüvegén” keresztül **(P9)**.

(E8) A kutatási eredmények alapján, a QH innovációs modell alkalmazása és adaptálása egymástól eltérő ökoszisztémával (gazdasági, politikai, jogi, szociális szabályozókkal) rendelkező országokban is lehetséges, mivel a vizsgált három szervezet mindegyike az átlagos középérték fölötti eredményt ért el a QH modell dimenzióit mérő skálán. A legmagasabb összpontszámot a svéd Fryshuset érte el (QH Σ : 4,88/5), amelyet a ghánai Newill Academy Development Project követett (QH Σ : 4,16/5), míg az olasz Area Marina Protetta di Punta Campanella (Project M.A.R.E.) a harmadik helyen végzett (QH Σ : 3,88/5).

Megállapítást nyert, hogy a svéd *Fryshuset* szervezet példaeértékű módon integrálja a QH modell minden dimenzióját, s kiterjedt hálózattal rendelkezik a gazdasági, oktatási, állami, kulturális, a civil és környezeti szektorokban.

Specifikus jellemzője a svéd uralkodói családdal való együttműködése, valamint meghatározó jelentőségűek egyéb kapcsolatai forprofit és nonprofit szereplőkkel, így bevételeit nemcsak állami, de piaci forrásból is szerzi. Humán erőforrása szakképzett emberekből áll, akiket kiterjedt nemzetközi- és belföldi kapcsolati hálója segítségével ér el. Infrastruktúrája és kommunikációja mintaszerű. A szervezet a társadalmi felelősségvállalás területén jeleskedik.

8. ábra: QH modell adaptálásának eredményessége



Forrás: saját kutatás, 2021. N=3

Jóllehet a *Newwill Academy Development Project* egy fejlődő országban működik, ám a szervezet történelmi hagyományából eredően és angolszász jogi-gazdasági társadalmi, üzleti szabályozók mentén működik. S bár korlátozott infrastruktúrával és anyagi forrásokkal rendelkezik,

nemzetközi támogatók és önkéntesek segítségével sikeresen működik. A humán erőforrását nemzetközi szakemberek és helyi lakosok együttesen alkotják. A ghánai *Newill Academy Development Project* példája rávilágított arra, hogy megfelelő jogi és gazdasági szabályozó-eszközökkel a QH modell elvei fejlődő országokban is érvényesíthetők. Az olasz *Punta Campanella Tengeri Rezervátum és Project M.A.R.E.* kiemelkedő elkötelezettséget mutat a környezeti dimenzió mentén, s aktívan vesz részt a tengeri élővilág védelmében és a biodiverzitás megőrzésében. Ugyanakkor a szervezet jelentős humán erőforráshiánnyal küzd, ennek egyik fő oka, hogy nagyszámú fizetett munkavállalót foglalkoztat. Bár a kommunikációs csatornái sokrétűek, a gazdasági és állami szektorokkal való együttműködése gyenge, ami érezhetően korlátozza a modell teljeskörű megvalósulását. A szervezet hatékonysága a gyengébb helixek aktívabb bevonásával volna javítható.

A Quintuple Helix társadalmi innovációs és együttműködési keretrendszer nem lineáris folyamat, hanem egy permanens visszacsatoláson alapuló dinamikus struktúra, melyben tudástranszfer meghatározó szerephez jut a fenntarthatóság elérése érdekében. A QH modell szerint a

felelősen és etikusán működő innovatív vállalatok nem csupán adaptálják, hanem generálják is a tudást. Gyakorlati megvalósulásának és hatékonyságának a vizsgálata a Zain Jordan telekommunikációs vállalat CER (Corporate Entrepreneurship Responsibility) részlegéhez tartozó Zain Innovation Campus (ZINC) keretében zajlott **(P10)**.

Mivel az egyéni szintű vizsgálat is bizonyította, hogy az „*innovációval a fenntarthatóságért*” nyitott gondolkodású, proaktív és vállalkozószellemű üzletembereket feltételez, így a CER (vállalati vállalkozói felelősségvállalás) egyfajta hidat képez a globális (QH) hélixek (egyetemek, vállalatok, ...) között.

A vállalkozói szellem (Entrepreneurship) és az innováció (Innovation) két olyan terminológia, melyet gyakran említenek a gazdasági növekedés és a fenntartható fejlődés feltételeként. Olyan önálló, ambíciókkal teli, proaktív és tetterre kész személyiséget jelent, akik képesek új lehetőségek megteremtésére, üzleti siker létrehozására, s mindezek megosztására, mely hasznosságot jelent a vállalat és a társadalom számára egyaránt. A CER pedig egy olyan stratégia, mely összekapcsolja a vállalkozói szellemet, az innovációval és a fenntarthatósággal. A CER lényege, hogy a

vállalatok nemcsak a gazdasági növekedésre koncentrálnak, hanem figyelembe veszik a környezeti és társadalmi hatásokat is, miközben új üzleti lehetőségeket keresnek, és felelős vállalkozói magatartást tanúsítanak. A Zain Jordan 2013-ban hozta létre a CER részlegét, hogy fiatal és ígéretes vállalkozókat képezzen, fejlesszen és támogasson, s a tudástranszfer által hozzájáruljon Jordánia gazdaságának növekedéséhez.

(E9, E10) A ZINC az innováció és a vállalkozói tevékenységek inkubátoraként működik. Egy olyan műhely vagy közösségi tér, ahol a startup-pok számára ideális környezetet biztosítanak az ötletek fejlesztésére, kidolgozására, sőt helyet ad workshopoknak és intenzív boot camp-eknek, mint például az 52 órás "Startup Weekend" hackathon-nak, ahol különböző szakmai és társadalmi háttérrel rendelkező emberek dolgoznak együtt azon, hogy innovatív üzleti ötleteket és megoldásokat alkossanak globális és helyi problémákra.

A kutatás rávilágított arra, hogy a Zain Jordan CER részlege egy olyan ösztönző és inspiratív vállalkozói ökoszisztémát teremtett, ami pozitívan hatott a vállalatra és a jordániai vállalkozói társadalomra egyaránt. Így bizonyítást

nyert, hogy a cirkuláris QH társadalmi innovációs és együttműködési modellben mindegy, hogy honnan indul a kezdeményezés, a proaktív magatartás és cselekvés a tudástranszfer által innovatív szemlélettel eredményhez vezet. Az innovatív megoldásoknak köszönhetően nem csak a gazdasági, de a társadalmi és környezeti fenntarthatóság is elérhető, mivel a startup cégek arról számoltak be, hogy a ZINC által a következő előnyökhöz jutottak:

1. A rendelkezésre bocsájtott munkaterület miatt csökkenteni tudták a költségeiket, ugyanakkor képesek voltak a vállalati működéshez szükséges infrastruktúrát biztosítani, ami egy kezdő vállalkozás számára óriási segítség (CashBasha vezérigazgatója és a Mind Rockets társalapítója).
2. Az infrastrukturális lehetőség a vállalat számára további fejlődést és gyorsabb növekedést eredményezett (CashBasha és a Feesheh.com).
3. A ZIRC rendezvényei által újabb üzleti lehetőségek és partnerkapcsolatok nyíltak meg számukra. (CashBasha és a Feesheh.com).

4. A Zain Jordan platformjain keresztül a startup-pok ismertséget szereztek, s így már a kezdeti fázisban nőtt a hírnevük.

A megkérdezett CSR szakember szerint, a CER a CSR része lehet, mivel mindkét tevékenység társadalmi fenntarthatóságot célzó projektekkel foglalkozik, és támogatja a társadalom fejlődését.

(E9, E10) Megállapítható, hogy a CER a fenntarthatósági innováció ösztönzője, mert proaktív vállalkezoi szemlélettel olyan szervezeti kultúrát és ökoszisztémát alakít ki, mely képes a tudástranzfer üzleti környezetben történő megvalósítására, s a célja az innovatív, társadalmilag felelős vállalatfejlesztés.

5.4 KUTATÁSI EREDMÉNYEK – GLOBÁLIS SZINT

(E8): *A Quintuple Hélix modell adaptálása – gazdasági fejlettségtől függetlenül - számos országban lehetséges, ám a QH keretrendszer eredményességét nem az alkalmazás helye, hanem az ökoszisztéma (gazdasági, jogi, szociális szabályozók) együttese határozza meg.*

(E9): *Mivel a QH nem egy lineáris modell, hanem egy permanensen visszatérő spirál, így a tudástranzfer által*

bármely helixből kiindulva elérhető az innováción alapuló fenntarthatóság, de ahhoz proaktív kezdeményezésre van szükség.

(E10): *Az innováción alapuló fenntarthatóság megvalósításához proaktív személyiség – innovatív vállalkozói szellem szükséges.*

6. ÖSSZEGZÉS

Az „*innovációval a fenntarthatóságért*” megvalósítása, minden szinten cselekvést igényel, melynek pontos részleteit az (M3) melléklet mutatja be.

Fontos, hogy az ökológiai és társadalmi kihívásokra ne csak problémaként, hanem lehetőségként tekintsünk, mert új tudás, innováció teremthető általa. S a megvalósítás kulcsa maga az EMBER. Proaktív holisztikus szemléletű személyekre van szükség, mert a fenntarthatóság innovációval történő megvalósítása gazdasági és társadalmi szinten is változással jár.

III. A KUTATÁS ÉS BEMUTATOTT EREDMÉNYEK HATÁSA, VISSZHANGJA

(P1) Citáció: mérsékelt (pl. AgeconSearch, SERiA, 17th Alps-Adria Workshop) Nyilvános idéző összesen: 2 | Független: 0 | Függő: 2 | Nem jelölt: 0

Minőségjelző: OTKA K105730 támogatásával, az MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet vezetésével, kutatóintézetek és tudásközpontok (AKI, METU, EKE stb.) bevonásával valósult meg. Nemzetközi kapcsolatokat generált (NL, PL). Az eredmények hozzájárultak egy újabb OTKA T91296 kutatás indításához, melynek társ kutatója voltam. Továbbá hozzájárult a *Bioenergetikai Innovációs Klaszter* (BIOENKRF) munkájához.

Innovációmenedzsment: az együttműködési hajlandóság, a bizalom és az alapját képező egyéni értékek kulcsfontosságúak az innovációs hálózatok, a klaszterek, a K+F projektek és a tudásmegosztás szervezésében. Stratégiai alapot nyújt a vállalkozásfejlesztési gyakorlathoz.

(P2): Citáció: Nyilvános idéző összesen: 9 | Független: 9 | Függő: 0 | Nem jelölt: 0 | Scopus jelölt: 1 | WoS/Scopus jelölt: 1 | DOI jelölt: 2

Innovációmenedzsment: Gyakorlati szempontból a stratégiai CSR megvalósítása a vállalati tanácsadási gyakorlatban és vezetői tréningekben hasznosítható lehet. Tréningek, változásmenedzsment programok alkalmazhatják.

(P3): Citáció: Nyilvános idéző összesen: 1 | Független: 1 | Független: 0 | Nem jelölt: 0

Minőségjelző: Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság „D” kategóriás folyóiratban jelent meg.

Innovációmenedzsment szempontból a fenntartható innováció, szervezeti kultúra és etikus innováció témákhoz kapcsolódik. Az üzleti szakemberek számára abban nyújt segítséget, hogy hogyan lehet tartós versenyelőnyt kovácsolni egyre inkább ESG-vezérelt gazdasági környezetben.

(P4): Citáció: frissen megjelent publikáció

Minőségjelző: Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság „D” kategóriás folyóiratban jelent meg.

Innovációmenedzsment szempontjából hasznos kutatási eredmények születtek, mert gyakorlati útmutatót nyújt a vállalatok számára. Reményeim szerint az eredmények segítséget nyújtanak az innovációs stratégiák fejlesztésében

együttműködések indítanak. Az eredményeket felhasználva csökkenthető az innovációs kockázat.

(P7): Citáció: Nyilvános idéző összesen: 34 | Független: 34 | Független: 0 | Nem jelölt: 0 | WoS jelölt: 8 | Scopus jelölt: 9 | WoS/Scopus jelölt: 10 | DOI jelölt: 24

Minőségjelző: A SJR besorolás alapján Q1- es folyóiratban megjelent cikk. Az egyik legnagyobb érdeklődést kiváltó kutatás, amelynek eredményeit széles körben hivatkozzák Ázsiában (Kína, India, Indonézia), Európában (Görögország, Lengyelország) stb.... Alapvető referenciaként szolgál az agrár-fenntarthatósági, energiahatékonysági vizsgálatokhoz, hozzájárul a fenntarthatóság, ESG, a zöld átmenet és az energia-élelmiszer kapcsolat kutatásához. A közleményre az NREL (National Renewable Energy Laboratory, USA) dekarbonizációs dokumentuma is hivatkozik, igazolva a kutatás tudományos és gyakorlati értékét. A mai napig rendkívül sok megkeresés érkezik nemzetközi konferenciákról, melyek előadóként és együttműködő-partnerként várnak a témában.

Innovációmenedzsment szempontjából a globális trendek feltárása alapvető információt nyújt az innovációs stratégiák kialakításához, nemzetközi együttműködések

erősítéséhez és interdiszciplináris tudástranzfer megvalósításához. Innovációs projekteket ösztönözhet és segítheti az ökoszisztémák fejlődését.

(P8): Citáció: Nyilvános idéző összesen: 117 | Független: 95 | Független: 21 | Nem jelölt: 0 | WoS jelölt: 31 | Scopus jelölt: 50 | WoS/Scopus jelölt: 54 | DOI jelölt: 98

Nyilvános idéző+említés összesen: 117 | Független: 96 | Független: 21 | Nem jelölt: 0

Minőségjelző: A SJR besorolás alapján Q1 folyóiratban jelent meg. Eredményei széles körben beépültek a nemzetközi tudományos diskurzusba, különösen a fenntarthatósági és regionális versenyképesség, tudásmenedzsment, vállalati teljesítmény, digitalizáció, innováció, oktatás és kompetenciafejlesztés területén. A kutatás szintetizáló és integráló elméleti megközelítése más kutatókat is komplex modellek alkalmazására ösztönzött.

Az **Innovációmenedzsment** számára elméleti alapot szolgáltat a kutatás, így eredményeit szakpolitikák, és az oktatás is hasznosíthatja. Ipari és üzleti hasznosulása (versenyképesség, tudásmenedzsment, turizmus) is jelentős.

(P9): Minőségjelző: Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság „D” kategóriás folyóiratban jelent meg.

Innovációmenedzsment szempontjából a cikk erős elméleti relevanciával bír, mely a QH innovációs modellt és fenntarthatósági szempontokat alkalmazza. A tanulmány kifejezetten menedzsmentorientált, így a gyakorlati döntéshozók számára is hasznosítható eredményeket kínál. Feltárja azokat a tényezőket, melyek során a menedzsment beavatkozása lényeges lehet, valamint lehetővé teszi, a fenntarthatósági szempontok beépítését a vállalatirányítás mérőrendszereibe. Stratégiai tervek, klaszterfejlesztés, regionális innovációs politikák tervezéséhez is hasznos eredményeket szolgáltat.

(P10): Citáció: Nyilvános idéző összesen: 5 | Független: 5 | Független: 0 | Nem jelölt: 0

Minőségjelző: open access, peer review. Főként open-access folyóiratokban, konferenciakötetekben hivatkozzák. Hatása gyakorlati és oktatási irányból érkezik, különösen a CSR, vállalati innováció, start-up fejlesztés és társadalmi vállalkozás kurzusok kontextusában. De ipari, üzleti és társadalmi vizsgálatok esettanulmányaként is hasznos.

Innovációmenedzsment szempontból a tanulmány bizonyítja, hogy a felelős vállalati gyakorlat és az innovatív vállalkozói szemlélet egymást erősítő dimenziók: az etikus

működés nem akadály, hanem motorja az innovációnak. A CER keretrendszer stratégiai szinten is elősegíti az értékalapú innovációt, a kreativitást.

IV. IRODALMI HIVATKOZÁSOK LISTÁJA

Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2).

D'Souza C, Sullivan-Mort G, Nguyen Q, Nanere M, Maritz A. (2024): CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production* Vol.: 481

Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.

Faria P., Lima F., Santos R, (2010): Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy* Vol.39. Iss.8.

Gazzola, P., And Colombo, G. (2014): CSR Integration into the Corporate Strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, XVI, 2(6), 331-338

Kerber, K. W., & Anthony F. Buono (2010): Intervention and Organizational Change. Consultation for Organizational Change (2010): 81.

Kuzma E, Luccas S.P., Sehnem S., Julkovski D.J., Roman D. J. (2020): The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. Journal of Cleaner Production Vol.: 259,

Louche, Céline; Idowu, Samuel; Filcho Walter (2017): Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation. Routledge, 2017 pp. 442.

Molteni, M. (2007): Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. Impresa Progetto, Ditea, 2.

Padilla-Lozano C.P., Collazzo P. (2022): Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. Competitiveness Review Vol 32., Iss. 7:21-39.

Roberts,E.B.(2007): Managing Invention and Innovation. Research Technology Management 50.1: 35-54.

Rosenberg, M. J. & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In Hovland, C. I. & Rosenberg, M. J. (Hrsg.) Attitude organization and change: An analysis of consistency among

attitude components. New Haven, CT: Yale University Press, S. 1–14.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

Quazi & O'Brien (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. Issue 1.: p. 33-51

West, M. A., & Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of teamwork and cooperative working* (pp. 297–321). New York: Wiley

V. TÉZISPONTHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

P1) Benedek A. (2017): Az egyéni értékek együttműködést befolyásoló hatása. *Könyv In: Szabó G. G -Baranyai Zs. (szerk.): A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei*

a magyar élelmiszer-gazdaságban Budapest: Agroinform Kiadó, pp 93-112.

P2) Benedek A. (2017): A stratégiai CSR személyiségi gyökerei. *In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar* 833 p.pp. 55-69, 15 p.

P3) Benedek A (2015): Egyéni értékek szerepe a CSR-központú vállalatirányításban. *POLGÁRI SZEMLE* 11: 4-6 pp. 94-103., 10 p.

P4) Benedek A (2025): Innovációval a fenntarthatóságért: Az innovatív CSR-stratégia és a vállalati változtatáskapacitás összefüggéseinek vizsgálata. *Controller Info* (2063-9309) 13:2 pp. 35-43., 9.p.

P5) AlShaabani A; Benedek A. (2018): Trust Climate and Distributive Justice as Mediators between Diversity Management Practices and Employees' Behaviours. *Acta Carolus Robertus* (2498-9312): 8 1 pp 5-16

P6) Benedek A; Takácsné Gy. K (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központú felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány*: 47 1 pp 58-67

P7) Benedek A.; Rokicki T.; Szeberényi A. (2023): Bibliometric Evaluation of Energy Efficiency in Agriculture. *Energies* (1996-1073): 16 16 pp 1-27 Paper 5942. (2023)

P8) Ogutu H.; Adol G.F.C.; Bujdosó Z. Benedek A.; Fekete-Farkas M.; Dávid L.D. (2023) Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview. *Sustainability* (2071-1050): 15 3 Paper 1948.

P9) Dobos J; Benedek A (2021): Innovációs folyamatok sikerességének vizsgálata a fenntarthatóság érdekében. *Controller Info* (2063-9309): 9 4 pp 59-66.

P10) Hammoudeh M; Benedek A. (2019) Corporate Entrepreneurship Responsibility (CER) Implementation in the Light of Zain Jordan People. *International Journal of Social Sciences* (2454-5899): 5 1 pp 516-534

VI. TOVÁBBI TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

P11) Benedek A (2020): Vállalatvezető, mint a CSR mozgatórugója. Beau Bassin, Mauritius: Globe Edit ISBN: 9786200597441 , 184 p.

P12) Benedek Andrea (2015): Vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciáinak CSR-központú vizsgálata
ACTA CAROLUS ROBERTUS 5 : 2 pp. 33-45. , 13 p.
(2015)

P13) Benedek Andrea ; Takácsné, Gy. K. (2016):
Examination of the Corporate Social Responsibility to
Internal Factors of Corporate Managers
CONTEMPORARY MANAGEMENT RESEARCH: AN
INTERNATIONAL JOURNAL 1 pp. 69-86. Paper: 968-
83-233-4093-5 , 18 p. (2016)

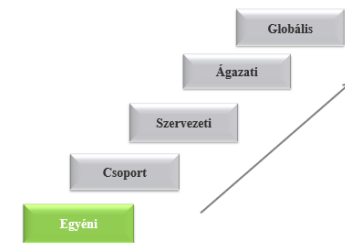
P14) továbbiakat ld.: MTMT adatbázisban

MELLÉKLET

M1. KUTATÁS FOLYAMATA, KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI

A fenntarthatóság vizsgálatához szükséges konceptualizálás, - vagyis a szükséges fogalmak meghatározása és az alapvető információgyűjtés- már a PhD folyamat során megtörtént, így annak eredményeiből és tapasztalataiból kiindulva a habilitációs folyamatban egy kiterjedtebb az (innovációval a fenntarthatóságért) témát vettem górcső alá. Ezúttal a kutatási tervem egy rendszer-szintű vizsgálat volt, mely lépésről-lépésre tája fel a vizsgálandó területet. Ennek szintjeit a 9.ábra mutatja.

9. ábra: Kutatási szintek



Forrás: saját szerkesztés, 2025

A kutatási probléma felvetése és a kutatási célok meghatározása után a módszerek és eszközök kiválasztására is sor került, melyet az 1. táblázat ismertet.

1.táblázat: A habilitációs kutatás folyamata és körülményei

Habilitációs folyamat során vizsgált kutatás eredményei (2014-)				
<p>Kutatási terület és kutatási cél</p>	<p>A vizsgált minta és a kutatás körülményei</p>	<p>Kutatás során alkalmazott módszerek, modellek</p>	<p>Alkalmazott adatfeldolgozási- és elemzési technikák</p>	<p>A kutatási témában megjelent publikációk (az itt hivatkozott publikációk nem képezik a komplex szemléltetés miatt csupán a komplex szemléltetés miatt kerültek be a táblázatba)</p>
<p>EGYÉNI és CSO-POKI SZINT C1: Milyen attitűdökkel rendelkező személynégyüttesek feltételez egy olyan együttesmunkás, melynek célja az innováció útján történő fenntarthatóság megvalósítása, s milyen csoportdinamika szükséges közöttük? C2: Milyen értékekkel rendelkező személynégyüttesek feltételez a fenntarthatóság innovációjával történő megvalósítása?</p>	<p>Kutatás körülményei, minta: Az észak-magyarországi régióban működő kis- és középvállalatok N=250, 2015.</p>	<p>Kvantitatív kutatás, kérdőíves megkérdezés elméleti alapja: -Rosenberg & Hovland, Háromkomponensű attitűd modell (1960) -Schwartz-féle értékmodell</p>	<p>SPSS: -faktoranalízis -klaszteranalízis -(MDS) multidimenzionális skálázás, PROXSCALE módszer -One-Way ANOVA -Kruskal-Wallis teszt -rangkorreláció -kontrolléleteles kétutas faktoriális ANOVA ROPstat: -klaszteranalízis</p>	<p>P1) Benedek Andrea: <i>Az egyéni értékek együtműködési befolyásoló hatása.</i> In.: Szabó G-Baranyai (szerk.): A szövetkezés – együtműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Agrofórum Kiadó, Budapest 2017. p. 359. ISBN: 978-615-5666-16-2 P2) Benedek Andrea. <i>A stratégiai CSR személynégyüttes gyökerei</i> In: Csizsárik-Kocsir, Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : VII. tanulmánykötet Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, (2017) pp. 55-69. , 15 p. P3) Benedek Andrea (2015): Egyéni értékek szerepe a CSR-közponitú vállalatirányításban. POLGARI SZEMLE II.: 4-6 pp. 94-103., 10 p.</p>
<p>E1) Az „innovációval a fenntarthatóságot” egy speciális személynégyüttes feltételez. Olyan személyeket, akik nyitottak a változásokra (önállóság, stimuláció), de megvan bennük az önmeghaladás (univerzalizmus, jointudat) is, így a fenntarthatóság érdekében radikális innovációra képesek. Kreativitásuk és kísérletező szemléletük -individuitásis értékek révén (hedonizmus)- gyorsabb, költséghatékonyabb innovációkat eredményez, melyek a fenntarthatóságot szolgálják.</p>	<p>E2) Az „innovációval a fenntarthatóságot” olyan csoportdinamika és innovatív folyamatot feltételez az együtműködés során, ahol erős a stratégiai személynégyüttes, és komoly célorientált gondolkodás jellemző, ugyanakkor magas a feltétlen bizalom egymás iránt. Nyílt innovációk befogadó és nyílt együtműködés a feltételei annak, hogy olyan radikális innovációkat hozzanak létre, melyek a fenntarthatóság és a közjóit éppúgy szolgálják, mint az üzleti sikert.</p>			

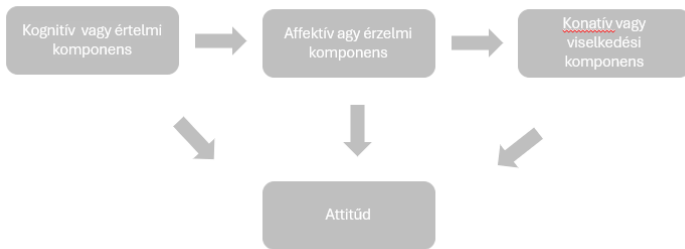
Kutatási terület és kutatási cél	A vizsgált minta és a kutatás körülményei	Kutatás során alkalmazott módszerek, modellek	Alkalmazott adatfeldolgozási- és elemzési technikák	A kutatási témában megjelent publikációk (az itt hivatkozott publikációk nem képezik a habilitációs anyag tartalmát, csupán a komplex szemléltetés miatt kerültek be a táblázatba)	Kutatási eredmények
<p>SZERVEZETI SZINT</p> <p>C3: Hogyan valósítják meg innovatív CSR-stratégiájukat a szervezetek? A CSR-stratégia, mely dimenziója területen integrálnak innovációt a vállalatok, s az innovációk, mely típusai jellemzőek?</p> <p>C4: A változtatás-kapacitás mely tényezői a legfontosabbak az innovatív CSR-stratégia zökkenőmentes megvalósításához.</p> <p>C5: A szervezetben belül kik a változtatási folyamat kulcsszemlélpői?</p>	<p>Kutatás körülményei, minta:</p> <p>A közép- és észak-magyarországi régióban működő vállalatok N=324, 2024.</p> <p>A közép- és észak-magyarországi régióban működő vállalatok N=202, 2014.</p>	<p>Kvantitatív kutatás, kérdőíves megkérdezés</p> <p>-Innovatív CSR-stratégia (Mirvis & Googins, 2006 alapján adaptálva és integrálva) Molteni, 2007 modellje</p> <p>-Elkington, (2009) hárompilléres fenntarthatósági (Triple Bottom Line) elv</p> <p>-Kerber & Buono (2010) változtatás-kapacitás modell</p> <p>-Quazi & O'Brien CSR- nézetek (2000)</p>	<p>SPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -faktoranalízis -Friedman teszt -(MDS) multidimenzionális skálázás, PROXSCALE módszer -faktoranalízis <p>ROPSIat</p> <ul style="list-style-type: none"> -klaszteranalízis 	<p>P4) Benedek Andrea, (2025): <i>Innovatív a fenntarthatóságért: Az innovatív CSR-stratégia és a vállalati változtatás-kapacitás összefüggéseinek vizsgálata</i>. CONTROLLER INFO (2063-9309) 13:2 pp. 35-43., 9.p.</p> <p>P5) Alshaabani Ayman; Benedek Andrea (2018): <i>Trust Climate and Distributive Justice as Mediators Between Diversity Management Practices and Employees' Behaviors</i>. ACTA CAROLUS ROBERTUS (2498-9312): 8 1 pp 5-16</p> <p>P6): Benedek Andrea, Takácsné Gy. K (2016): <i>A felélő vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központi felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében</i>. VEZETÉSTUDOMÁNY (0133-0179): 47 1 pp 58-67</p>	<p>E3) „Az innovációk, elsősorban a stratégiai CSR, társadalmi és érméleti faktorok területén koncentrálnak, a vállalatok ebbe a két dimenzióba integrálják a legnagyobb mértékben az innováció különböző típusait. Az érméleti faktor esetében a technikai- és marketing-innovációk stratégiai beágyazása, míg a társadalmi faktornál szervezeti- és egyéb innovációs típusok dominálnak.”</p> <p>E4) „Az innovatív CSR-stratégia sikeres megvalósításához és a vállalati gyakorlatba történő integrálásához a szervezet változtatási képességére van szükség. A változtatás-kapacitás szempontjából kiemelt jelentősége van a makroszintű (1) támogatás kulturának és a (2) folyamatos stratégiai gondolkodásnak, ám a vállalat valamennyi szintjén fontos a tényezők együttjárása, mert csak így lehet koherens az innovatív CSR-stratégia.”</p> <p>E5) „Szervezetben belül kiemelt feladat: a változtatás-kapacitás mikro- és makroszintű tényezőinek harmonizálása, melyhez modern CSR-nézetekkel rendelkező facilitátorokra van szükség.”</p>

Kutatási terület és kutatási cél	A vizsgált minta és a kutatás körülményei	Kutatás során alkalmazott módszerek, modellek	Alkalmazott adatfeldolgozási- és elemzési technikák	A kutatási témában megjelent publikációk (az itt hivatkozott publikációk nem képezik a habilitációs anyag tartalmát, csupán a komplex szemléletés miatt kerültek be a táblázatba)	Kutatási eredmények
<p>ÁGAZATI SZINT:</p> <p>C5: Az agrárszektor és a mezőgazdasági termelés az egyik legenergiatényesebb ágazat, így fontos cél volt a tudományos világ e szektorban fellelhető trendjeinek vizsgálata.</p> <p>C6: Interdiszciplináris tudástranszfer megvalósítása egy adott ágazatban?</p>	<p>Agárszektor, agrárágazati komplex vizsgálata: Egy tágabb gazdasági terület, amely különböző, de egymáshoz kapcsolódó iparágakat foglal magában. Ágazati szintű tudományos publikációs eredmények vizsgálata.</p> <p>WoS database, 2023</p> <p>Adatbázis: 2000 január és 2022 december közötti időszakot vizsgáltam a Web of Science adatbázis alapján</p> <p>Minta: Az adatgyűjtéshez kulcsszavakat, valamint logikai (Boole-) operátorokat használtam.</p> <p>Az adatbázisban összesen 563962 tanulmány foglalja közre a mezőgazdasággal, míg ezek mintegy egyötöde – 119480 tudományos munka - az energiatételek témájára összpontosított. A kulcsszavas keresés 1787 olyan tanulmányt azonosított, amelyek témakörét tudományterületet magában foglalta.</p>	<p>BIBLIOMETRIAI ELEMZÉS: bibliográfiai hálózatelemzés 150 kulcsszó, melyek a szerzői és kulcsszavak plusz kombinációjából kerültek kiválasztásra.</p> <p>HÁLÓZATELEMZÉS: tudományos együttműködések: Tudományos együttműködések vagy tematikus trendek feltárása.</p>	<p>A kutatás során a bibliometriai elemzéshez a VOsviewer szoftvert és az R programozási nyelvet használtam.</p> <p>VOsviewer: -kulcsszavak közötti kapcsolat vizsgálata -Klaszteranalízis segítségével létrehozott hálózat. R program: -Trendek, -Tematikus térkép</p>	<p>P7) Benedek Andrea, Róricki Tomasz, Szeberényi András (2023): <i>Bibliometric Evaluation of Energy Efficiency in Agriculture</i>. ENER-GIES (1996-1073): 16 16 pp 1-27 Paper:5942.</p> <p>P8) Ogotu H., Adol G. F. C., Bujdosó Z., Benedek Andrea, Fekete-Farkas M., David L.D. (2023) <i>Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview</i>. SUSTAINABILITY (2071-1050): 15 3 Paper 1948.</p>	<p>E6) Az „innovációval a fenntarthatóságot” - az agrár ágazatban - feltörekvő témaként jellemik meg, s jöhetnek egyelőre a kutatóknak csupán egy kisebb köre foglalkozik komplex módon az „innovációval a fenntarthatóságot” témával, 2021-től kezdve a technológia és innováció fontos részét képezi az agrár jellegű fenntarthatósági problémák megoldásának.</p> <p>E7) Ahhoz, hogy a 2021-ben elindult „innováció és fenntarthatóság” komplexen kutatót és érdeklőt motoréma legyen, interdiszciplináris és intersektorális együttműködésre, tudásmegosztásra van szükség.</p> <p>A tudástranszfer vizsgálata három olyan csoportot azonosított, ahol az „innovációval a fenntarthatóságot” kombinált kutatási területként van jelen az agrárágazat tudományos világában.”</p>

Kutatási terület és kutatási cél	A vizsgált minta és a kutatás körülményei	Kutatás során alkalmazott módszerek, modellek	Alkalmazott adatfeldolgozási- és elemzési technikák	A kutatási témában megjelent publikációk (az itt hivatkozott publikációk nem képezik a habilitációs anyag tartalmát, csupán a komplex szemléletés miatt kerültek be a táblázatba)	Kutatási eredmények
<p>GLOBÁLIS SZINT:</p> <p>C7: A Quintuple Helix innovációs modell különböző (gazdasági, politikai, jogi, szociális, szabályozókkal rendelkező) ökoszisztémában történő alkalmazhatóságának vizsgálta?</p> <p>C8: Elindítható-e az innováció és tudástermelés - A QH modell bármely szereplője révén és kapcsolódásuk valójában spirálszerű cirkuláció indít-e be? A CER-t képes-e a tudástranszfer által kapcsolólati hidat képezni az egyes helixek között? A proaktív kezdeményezésnek van-e a globális ökoszisztémára gyakorolt hatása?</p>	<p>Módszer: kvalitatív kutatás, a személyes résztvevői megfigyelés módszerével</p> <p>Minta: Különböző gazdasági ökoszisztémában, eltérő gazdasági rendszerben működő civil szervezetek: N=3</p> <p>-Fryshuset (Svédország),</p> <p>-Newill Academy Development Project (Ghána)</p> <p>-Area Marina Protetta di Punta Campanella Project M.A.R.E. (Olaszország)</p> <p>Módszer: strukturált résztvevői megfigyelés</p> <p>Hely: Jordánia, ZINC (Zain Innovation Campus)</p> <p>Minta: Zain Jordan egy jordániai telekommunikációs vállalat szakembere és további öt startup vállalkozó. N=6</p>	<p>Penta Helix (Quintuple Helix) elméleti, innovációs modell: Caravanis et al. 2012.</p> <p>Comparative Economic Systems</p> <p>VoC Varieties of Capitalism Hall & Soskins</p>	<p>Módszer: kvalitatív kutatás, személyes résztvevői megfigyelés segítségével: Ghána, Svédország, Olaszország</p> <p>Adatfeldolgozás és elemzés: Tematikus tartalomelemzés, Szemantikai elemzés</p> <p>Megfigyelési lap segítségével</p> <p>Módszer: kvalitatív jellegű mélyinterjú, Jordánia</p> <p>Adatfeldolgozás és elemzés: Tematikus tartalomelemzés (szemantikai), Narratívavelemzés,</p>	<p>P9) Dobos Judit; Benedek Andrea: <i>Innovációs folyamatok sikerességének vizsgálata a fenntarthatóság érdekében</i> CONTROLERINFO (2063-9309); 9-4 pp. 59-66 (2021)</p> <p>P10) Hammoudah Majid, Szabó-Benedek Andrea. <i>Corporate Entrepreneurship Responsibility (CER) Implementation in the Light of Zain Jordan</i> PEOPLE: INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES 5:1pp. 516-534, 19 p. (2019)</p>	<p>E8) A Quintuple Helix modell adaptálása – gazdasági fejlettségű függőlegesen – számos országban lehetséges, ám a QH keretrendszer eredményességét nem az alkalmazás helye, hanem az ökoszisztéma (gazdasági, jogi, szociális szabályozók) együttese határozza meg.</p> <p>E9) Mivel a QH nem egy lineáris modell, hanem egy permanens visszatérő spirál, így a tudástranszfer által bármely helixből kiindulva elérhető az innováció alapuló fenntarthatóság, de ahhoz proaktív kezdeményezésre van szükség.</p> <p>E10) Az innováció alapuló fenntarthatóság megvalósításához proaktív személyiség – innovatív vállalkozói szellem szükséges.</p>

M2. A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT MO- DELLEK

2.1 Rosenberg and Hovland hárompilléres modellje - az attitűdök komponensei



Forrás: Rosenberg and Hovland, 1960

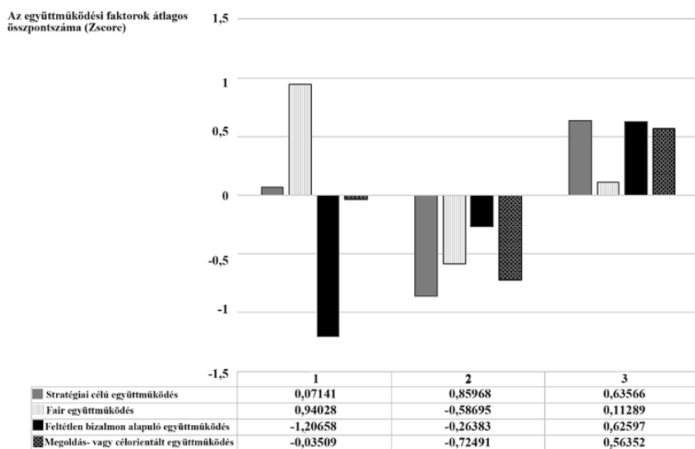
A csoportszintű kutatásaimban (**P1**; **P3**) a partnerek együttműködését meghatározó attitűdöket négy faktor

- (1) *a stratégiai célú együttműködés (kognitív) attitűd*
- (2) *fairness alapú együttműködés (affektív/ érzelmi) attitűd*
- (3) *feltétlen bizalmon alapuló együttműködés (affektív/ érzelmi, illetve konatív/ viselkedési) attitűd és*
- (4) *megoldás- és célorientált együttműködési tényezők (konatív/ viselkedési) attitűd alapján vizsgáltam,*

melynek elméleti hátterét a Rosenberg és Hovland (1960) attitűdmodell képezte.

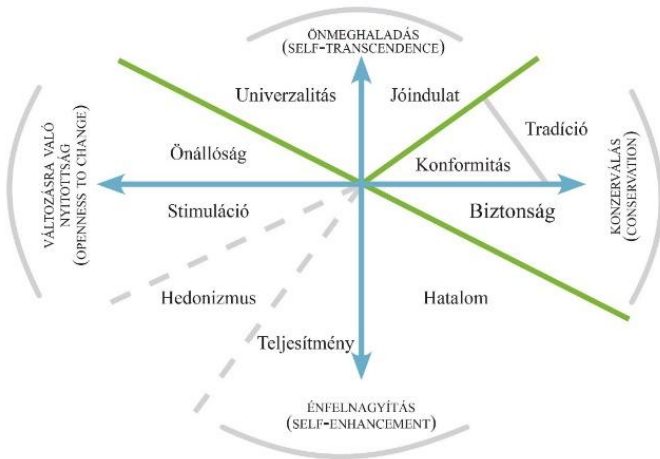
Az egyes klaszterek attitűdskálán elért összpontszáma és összehasonlítása és az attitűdök révén létrejött klaszterek a következő (2.2) ábrán láthatók.

2.2 Az egyes klaszterek együttműködési attitűdskálán elért összpontszáma (Zscore)



Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2015, N=249

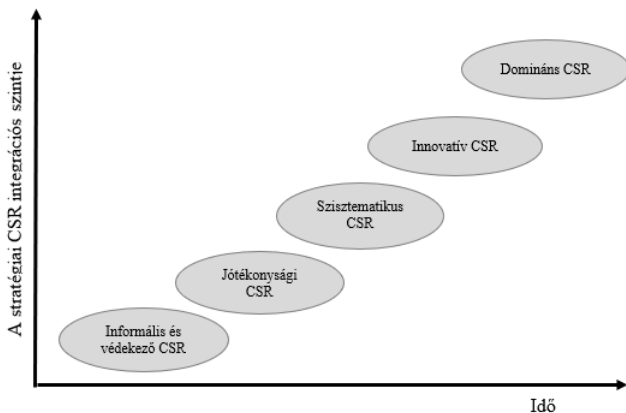
2.3 Schwartz-féle értékmodell



Forrás: saját szerkesztés Schwartz, S. H.: 1992. alapján

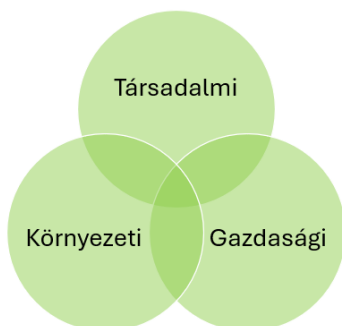
Schwartz (2003) kutatásai során 10 olyan alapértéket határozott meg, melyek vallástól, kultúrától, nemtől, stb... függetlenül minden emberben megtalálhatók. A személyiségfejlődés során ez a 10 alapérték hierarchiájába rendeződik, ami egyedi, sajátos értéktérképet rajzol ki minden emberről.

2.4 A vállalati CSR-stratégia fejlődésének és érettségének 5 lépcsőfoka



Forrás: Mirvis & Goognis, 2006 alapján adaptálva és integrálva Molteni, 2007 modelljébe

2.4 Elkington: Tripple Bottom Line modell



Forrás: Elkington, J. (1997)

2.6 Fenntartható fejlődési célok (SDG célok)



Forrás: www.comission.europa.eu

2.7 Változtatáskapacitás modell

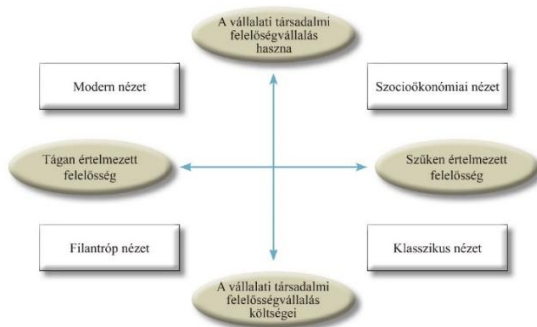
Ez a modell vizsgálja, hogy a vállalatok mennyire képesek a változásra, azaz mekkora a *változtatási kapacitásuk*. A kutatópáros (Kerber & Buono, 2010) húsz évnyi megfigyelése és tapasztalata alapján a vállalati gyakorlatban a sikeres változtatást befolyásoló hat (6) fő területet határoztak meg, amiket három szintre osztottak:

1. **Mikroszint:** (1) a *változtatás különböző megközelítésinek megértése és elfogadása*, (2) a *hajlandóság és*

változtatási képesség. A szervezet tagjainak, kognitív és attitűdbeli jellemzőire utal.

- Mezoszint:** változást elősegítő (3) *támogató infrastruktúra* kialakítása, (4) *megfelelő erőforrások* biztosítása.
- Makroszint:** (5) *támogató kultúra* építése, (6) *folyamatos stratégiai gondolkodás*.

2.8 A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kétdimenziós modellje



Forrás: saját szerkesztés, Quazi és O'Brien, 2000: 36. alapján

A modell lényege, hogy két, egymásra merőleges tengely mentén négy szemléletmódot azonosít úgy, hogy a horizontális tengely két végpontját a szűken és a tágan

értelmezett felelősség, míg a vertikális tengely szélső értékeit a CSR-gyakorlat haszna és költségei képezik.

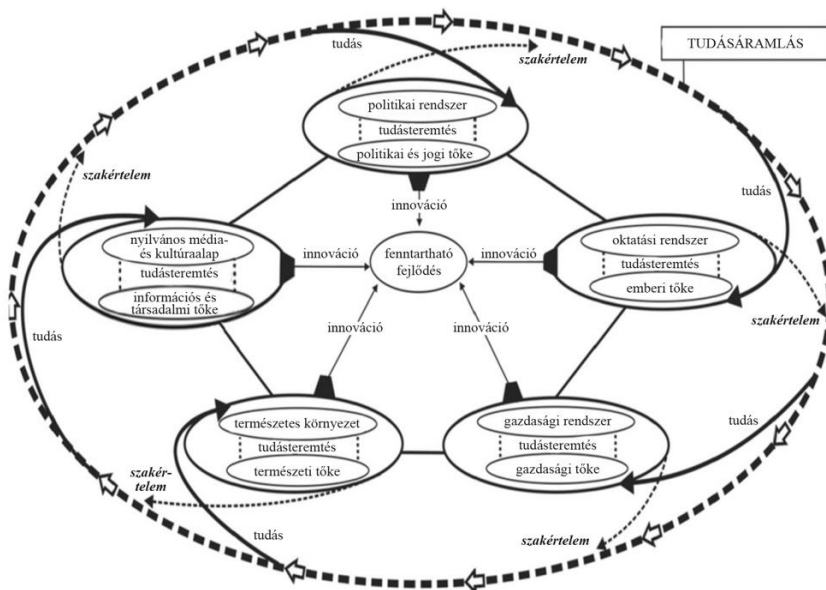
A vertikális tengely két ellentétes végpontját a társadalmi tevékenység következtében felmerülő költségek és a társadalmi involváltság haszna képezik.

A hangsúly itt alapvetően az időbeli befektetésen van. Míg a társadalmi kötelezettségből eredő költség rövid távú, addig a társadalmi tevékenységből származó potenciális előnyök hosszú távú megtérülést eredményeznek.

Ezen paradigmák a modellt négy részre osztják, s ennek megfelelően négy különböző szegmens azonosítható, melyek a következők:

- *Klasszikus szemléletű*
- *Szocioökonómiai szemlélet*
- *Modern szemlélet*
- *Filantróp szemlélet*

2.9 Quintuple Helix modell innovációs modell



Forrás: Caravannis et.al. 2012. p. 7.

M.3) 2. számú táblázat: A kutatás eredményeinek összefoglalása

Vizsgálati szint	Innováció megvalósulásának feltételei	Fenntarthatóság megvalósulásának feltételei
Egényi szint	<p><i>Individuális alapértékek:</i> 1. önállóság, 2. stimuláció, 3. biztonság, 4. hedonizmus</p> <p><i>Magasabb rendű értékek:</i> változásra való nyitottság</p> <p><i>Jellemzőik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ötleterők, akik képesek is megvalósítani elképzeléseiket • kockázatkerülők 	<p><i>Individuális alapértékek:</i> univerzalizmus, jóindulat, biztonság</p> <p><i>Magasabb rendű értékek:</i> Önmeghaladás (PHD kutatás eredményei)</p>
Csoport szint	<p><i>Individuális alapértékek hierarchiája:</i> 1.univerzalizmus, 2.hedonizmus, 3.önállóság, 4.jóindulat, stimuláció, 5.jellemzőik: Személyiségüket alkotó hierarchikus rendszer csúcsán keverednek a változásra való nyitottsághoz és az önmeghaladás magasabb rendű értékekhez kapcsolódó alapértékek.</p> <p>(Innovatív) Bizonytalanság-kerülő Fairpartnerek:</p> <p><i>Együttműködési attitűdjeikre jellemző:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fairness magas • stratégiai szemlélet közepes • megoldás- és celorientáltság közepes <p><i>További jellemzőik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fair, átlátható együttműködés • közepes kockázatvállalási hajlandóság • lassabb, biztonságos, stabil környezeti kedvező innovatív együttműködési csoport • inkrementális innovációkban kiemelkedőek • elsősorban üzleti stabilitást, versenyképességet fokozva hoz létre innovációkat 	<p>Bizalomvezérelt Együttműködés (Humanista/Fenntartható Innovátorok)</p> <p><i>Együttműködési attitűdjeikre jellemző:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • feltétlen bizalom magas • stratégiai szemlélet erős • megoldás- és celorientáltság erős <p><i>További jellemzőik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ötleterők, kísérletezők, kreatívak • alkalmasak a nyílt innovációra • gyorsabb és költséghatékonyabb innovációkra képesek • radikális, diszruptív innovációkban kiemelkedőek • a közjó érdekében hoz létre innovációkat
Vállalati szint	<p>A stratégiai CSR társadalmi és érinetti dimenzióiban alkalmaznak elsősorban innovációt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az érinetti faktor esetében a technikai- és marketinginnovációk stratégiai beágyazása, míg • a társadalmi faktornál szervezeti- és egyéb innovációs típusok dominálnak. <p>Az innovatív CSR stratégia megvalósításának feltétele a változtatáskapacitási hajlandóság, melynek legfontosabb tényezője:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. támogató kultúra, 2. folyamatos stratégiai gondolkodás <p>A változtatáskapacitás mikro- és makroszintű tényezőinek harmonizálása szükséges a zökkenőmentes, innovatív CSR-stratégia megvalósításához.</p>	<p>CSR-gyakorlat: azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalás vállalati gyakorlatban történő megvalósulása</p> <p>Környezeti dimenzió élvéz preferenciát (PHD kutatás eredményei)</p>

Vizsgalati szint	Innováció megvalósulásának feltételei	Fenntarthatóság megvalósulásának feltételei
<p><i>Kutatási témák klaszterei/ csoportjai: a tudástranszfer és integráció alapján</i></p> <p>Gazdasági alapú Energiahatékonyság</p> <ul style="list-style-type: none"> • költségtakarékosság • megterülés <p><i>Interdiszciplináris együttműködések ágazati szinten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Közepes tudástranszfer, integrált megközelítés jellemző (Gazdasági alapú Energiahatékonyság) 	<p><i>Trendtémák kronológiája:</i></p> <p><i>2010-es évektől fejlődő trendtémák:</i></p> <p>bioüzemanyagok, az olaj, az etanoltermelés és a szén-dioxid-megkötés témái 2017-től a környezetvédelemmel kapcsolatos kérdések: üvegházhatású gázok kibocsátása, a CO₂-emisszió</p> <p><i>Kutatási témák klaszterei/ csoportjai: a tudástranszfer és integráció alapján</i></p> <p>Fenntarthatósági klaszter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>fenntarthatóság</i> • Kibocsátás és Energiagazdálkodási klaszter: • energiagazdálkodási és mezőgazdasági termelés, környezeti hatása, • üvegházhatású gázok kibocsátásának vizsgálata • szén-dioxid-kibocsátás, <p><i>Interdiszciplináris együttműködések ágazati szinten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Közepes tudástranszfer, integrált megközelítés jellemző (Fenntarthatósági klaszter, Kibocsátás és Energiagazdálkodás klaszter) 	<p><i>Trendtémák kronológiája:</i></p> <p><i>2021-es évektől fejlődő trendtémák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • jóvá es technológiatorientált fenntarthatósági témák, melyek feltörekvő témáknak számítanak az ágazati kutatók körében <p><i>Kutatási témák klaszterei/ csoportjai a tudástranszfer és integráció alapján</i></p> <p>Technológia alapú Energiahatékonyság klaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • az energiagazdálkodás hatékonysága, illetve • a megújuló energiaforrások mezőgazdasági felhasználásának lehetőségei <p>Mezőgazdasági energiaklaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • biodizel, biotüzemanyag • biogáz • biomassza energia-felhasználás <p>Öko-Élelmiszergazdaság klaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>élelmiszertermelési rendszert egészében vizsgálja</i> <p><i>Interdiszciplináris együttműködések ágazati szinten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erős tudástranszfer, integrált megközelítés jellemző (Mezőgazdasági energiaklaszter, Technológia alapú Energiahatékonyság klaszter, Öko-Élelmiszergazdaság klaszter)
<p>Ágazati szint</p>	<p><i>Trendtémák kronológiája:</i></p> <p><i>2021-es évektől fejlődő trendtémák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • jóvá es technológiatorientált fenntarthatósági témák, melyek feltörekvő témáknak számítanak az ágazati kutatók körében <p><i>Kutatási témák klaszterei/ csoportjai a tudástranszfer és integráció alapján</i></p> <p>Technológia alapú Energiahatékonyság klaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • az energiagazdálkodás hatékonysága, illetve • a megújuló energiaforrások mezőgazdasági felhasználásának lehetőségei <p>Mezőgazdasági energiaklaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • biodizel, biotüzemanyag • biogáz • biomassza energia-felhasználás <p>Öko-Élelmiszergazdaság klaszter</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>élelmiszertermelési rendszert egészében vizsgálja</i> <p><i>Interdiszciplináris együttműködések ágazati szinten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erős tudástranszfer, integrált megközelítés jellemző (Mezőgazdasági energiaklaszter, Technológia alapú Energiahatékonyság klaszter, Öko-Élelmiszergazdaság klaszter) 	<p>Globális szint</p> <ul style="list-style-type: none"> • QH innovációs modell gazdasági fejlettségtől függetlenül számos országban adaptálható, DE eredményességében az ökoszisztéma (gazdasági, jogi, szociális szabályozók) meghatározó • QH innovációs modell egy permanens visszatérő spirál, így a tudástranszfer által bármely helixből kiindulva elérhető az innováción alapuló fenntarthatóság • Proaktív személynység, innovatív vállalkozói szellem szükséges az innováción alapuló fenntarthatóság megvalósításához.

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az egyes klaszterek preferenciatérképe.....	7
2. ábra: Az innovatív CSR-stratégia gyakorisága és preferenciája a vállalati gyakorlatban.....	14
3. ábra: A változtatáskapacitás tényezőinek kétdimenziós modellje.....	17
4. ábra: A vállalatok változtatáskapacitás tényezőinek rangsora.....	18
5. ábra: Trendtémák 2009-2021 közötti időszakban.....	23
6. ábra: Tematikus térkép.....	24
7. ábra: Klaszterek a kulcsszóelemzés alapján.....	26
8. ábra: QH modell adaptálásának eredményessége.....	32
9. ábra: Kutatási szintek.....	51

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A habilitációs kutatás folyamata és körülményei.....	52
2. táblázat: A kutatás eredményeinek összefoglalása.....	64

TARTALOM

I.	KUTATÁS ELŐZMÉNYEI.....	1
II.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	2
	1. CSOPORT SZINT.....	2
	2. EGYÉNI SZINT.....	6
	3. SZERVEZETI SZINT.....	10
	4. ÁGAZATI SZINT.....	21
	5. GLOBÁLIS SZINT.....	28
	6. ÖSSZEGZÉS.....	38
III.	A KUTATÁS ÉS BEMUTATOTT EREDMÉNYEK HATÁSA, VISSZHANGJA.....	39
IV.	IRODALMI HIVATKOZÁSOK LISTÁJA.....	45
V.	TÉZISPONTHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK.....	47
VI.	TOVÁBBI TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK.....	49
	MELLÉKLET.....	51