

OTDK-DOLGOZAT

2025.

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

ÉRTÉKEKBE KÓDOLT FENNTARTHATÓSÁG AZ ENERGIAIPARBAN

A FENNTARTHATÓSÁG HATÁSA A VERSENYELŐNYRE AZ ALTEO ESETTANULMÁNYA
ALAPJÁN

VALUE-DRIVEN SUSTAINABILITY IN THE ENERGY INDUSTRY

THE IMPACT OF SUSTAINABILITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE – A CASE STUDY OF
ALTEO

Almási Liza (EVIKRN)

Gazdálkodási és menedzsment BA, IV. évfolyam

Hallai Gréta Kíra (F3I0GE)

Gazdálkodási és menedzsment BA, IV. évfolyam

Konzulensek: dr. Felsmann Balázs és Buzder-Lantos Gábor

Kézirat leadásának dátuma: 2024. 04. 18.

Budapest

Absztrakt

A kutatás az ALTEO fenntarthatósági stratégiája és versenyelőnye közötti kapcsolatot vizsgálja, azzal a hipotézissel, hogy a vállalati kultúrába és szemléletbe való befektetés hozzájárul a hosszú távú versenyelőnyhöz. A dolgozat relevanciáját az adja, hogy az energetikai piac jelentős átalakuláson megy keresztül, a megújuló energiaforrások aránya növekszik, miközben a fenntarthatósági szabályozások szigorodnak. A fenntarthatósági stratégia és a versenyelőny közötti kapcsolat megértése kritikus fontosságú a vállalatok hosszú távú életképessége és jövedelmezősége szempontjából ebben a változó környezetben. Az ALTEO egy komplex energetikai szolgáltató, melynek főtevékenysége a megújuló energián alapuló termelés.

A dolgozat először a szakirodalom segítségével meghatározza a fenntarthatóság és a fenntarthatósági menedzsment fogalmait, majd bemutatja a versenyelőny és a vállalati értékek fogalmait, melyeket a későbbi elemzéshez használ fel. Felvázolja az energetikai piac jellemzőit és trendjeit, kiemelve az ALTEO választását a fenntartható és decentralizált energiatermelés iránti növekvő igényre. A kvalitatív kutatást alapját primer és szekunder források képezik, beleértve az ALTEO öt munkatársával készített interjúkat, és vállalat integrált jelentésének vizsgálatát is, ezáltal megállapítja, hogy a vállalat vallott és követett értékei között jelentős átfedés van.

Az ALTEO munkatársaival készített interjúk alapján hét szempontot azonosítanak a szerzők, melyek segítik és bemutatják a fenntarthatóság beépülését a vállalati kultúrába és döntéshozatali folyamatokba, hozzájárulva a vállalat hosszú távú versenyelőnyéhez. Ezek a fenntarthatóság értékének felismerése, a fenntarthatóság megjelenése az ALTEO mindennapos üzleti tevékenységében, a fenntarthatóság beépülése a stratégiai döntéshozatalba, a munkavállalók motivációja és megbecsülése, a vállalati kultúra és társadalmi felelősségvállalás, az ALTEO vezetőinek társadalmi felelősségvállalás és a transzparencia. A tanulmány ezáltal feltárja az ALTEO fenntarthatósági stratégiájának és versenyelőnyének kapcsolatát, hozzájárulva a vállalatok fenntarthatósági megközelítésének jobb megértéséhez és versenyképességének javításához a dinamikus energetikai piacon.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, energetikai ipar, versenyelőny, vállalati értékek, ALTEO

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	1
II. Elméleti keret.....	2
II.1. Fenntarthatóság, fenntarthatósági menedzsment	2
II.2. Versenyelőny	3
II.3. Vallott és követett értékek	5
III. Az energetikai piac és az ALTEO bemutatása	6
III.1. Magyar energetikai piac bemutatása	6
III.2. Az ALTEO bemutatása	7
IV. Módszertan.....	9
V. Az ALTEO Integrált jelentésének vizsgálata	10
VI. Interjúk az ALTEO munkatársaival és következtetések	10
VI.1. A fenntarthatóság megjelenése és története az ALTEO-ban	11
VI.2. A fenntarthatóság értéke az ALTEO-ban.....	13
VI.3. A fenntarthatóság megjelenése az ALTEO üzleti tevékenységében.....	13
VI.4. A fenntarthatósági szempont beépülése a stratégiai döntéshozatalba.....	15
VI.5. A munkavállalók motivációja és megbecsülése.....	16
VI.6. Vállalati kultúra és társadalmi felelősségvállalás	17
VI.7. Az ALTEO vezetőinek társadalmi szerepvállalása.....	20
VI.8. Transzparencia az ALTEO-nál	21
VII. Fenntartható versenyelőny az ALTEO-nál	22
VII. Konklúzió	24
Hivatkozásjegyzék	26
Melléklet.....	28

I. Bevezetés

Az energetikai piac világszerte jelentős átalakuláson megy keresztül, amelyet olyan tényezők vezérelnek, mint a technológiai fejlődés, a szabályozási változások és a növekvő környezetvédelmi aggályok. Ahogy a társadalmak a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésére és a megújuló energiaforrásokra való áttérésre törekcszenek, az energiaágazatban működő vállalatoknak új kihívásokkal és lehetőségekkel kell szembenézniük. Annak megértése, hogy az ALTEO, mint a magyarországi energiapiac egyik szereplője, hogyan navigál ebben a dinamikában fenntarthatósági stratégiáján keresztül, értékes betekintést tud nyújtani a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatos trendekbe és legjobb gyakorlatokba.

Célunk megérteni az ALTEO fenntarthatósági stratégiája és versenyelőnye közötti kapcsolatot, hogy hogyan lehet az ALTEO-nál a fenntarthatóság olyan vállalati értéke, amire versenyelőnyt lehet építeni, így biztosítva a vállalat hosszú távú működését és jövedelmezőségét. A hipotézisünk, hogy a vállalati kultúrába és szemléletbe való befektetés biztosítja a vállalat hosszú távú versenyelőnyét. Ehhez felmérjük, milyen előnyökkel jár az ALTEO számára a fenntarthatóság.

A kutatásunk során először a szakirodalom segítségével bemutatjuk a fenntarthatóság és a fenntarthatósági menedzsment legfontosabb fogalmait, a versenyelőnyt és versenyképességet, illetve a vallott és követett értékek megjelenését a vállalatban. Majd az energetikai ipar és az ALTEO bemutatásával feltárjuk az iparág legfontosabb jellemzőit és elhelyezzük az elemzett vállalatot a szektorban. Elemzésünk első felében szekunder kutatás keretében bemutatjuk az ALTEO legutóbbi Integrált jelentését, és a vallott értékeket a jelentés alapján.

Az elemzésünk második felében primer kutatást végzünk, ami az ALTEO öt munkatársával végzett interjún alapszik. Az interjúk alapján meghatározunk hét aspektust, amiben megjelenik a fenntarthatóság a vállalatnál, és bemutatjuk a vállalat követett értékeit. Végül pedig összegezzük, hogy hogyan lehet a fenntarthatóság olyan vállalati vallott és követett érték, ami hosszú távú versenyelőnyt biztosít az ALTEO számára.

II. Elméleti keret

Kutatásunk célja feltárni, hogy hogyan lehet az ALTEO esetében a fenntarthatóság egy olyan vállalati érték, amire versenyelőnyt lehet építeni. Ehhez először bemutatjuk a fenntarthatóság és a fenntarthatósági menedzsment fogalmait a szakirodalom alapján, hogy később definiálhassuk, hogy ez hogyan jelenik meg az ALTEO-ban. Majd bemutatjuk a versenyelőny, versenyképesség, illetve a vállalati vallott és követett értékek fogalmát, melyeket felhasználunk a későbbi elemzésünkhöz.

II.1. Fenntarthatóság, fenntarthatósági menedzsment

A fenntarthatóság a Greenpeace (n.d.) definíciója alapján az erőforrások felhasználásának olyan módja, ami örökké folytatódhat, vagyis nem fogynak ki az erőforrások és nem okoz kárt a tevékenység. A fenntarthatósági gondolatot többféleképpen érthetjük, mint például pénzügyi vagy társadalmi fenntarthatóság. Legáltalánosabban pedig a környezet védelmére használjuk, ugyanis a legtöbb környezeti probléma az erőforrások nem fenntartható felhasználásából ered.

A Brundtland-jelentés (United Nations, 1987) szerint a fenntartható fejlődés “olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek képességeit saját szükségleteik kielégítésére” (United Nations, 1987, p.37.). A jelentést az Egyesült Nemzetek Szervezete (UN) World Commission on Environment and Development (WCED) bizottsága tette közzé, *Közös jövőnk* címmel, és a fenntartható fejlődés ma általánosan elfogadott alapelveit dolgozta ki. A jelentés megállapította, hogy bolygó környezeti problémáinak többsége a déli országok szegénységének és az északi országok nem fenntartható termelésének és fogyasztásának köszönhető. A fenntartható fejlődés középpontjában tehát egy olyan fejlődési megközelítés áll, amely a különböző, egymással versengő szükségletek egyensúlyát keresi a társadalom környezeti, társadalmi és gazdasági korlátainak tudatában (Sustainable Development Commission, n.d.).

A fenntarthatóságnak és fenntartható fejlődésnek ma már több keretrendszere és mérőszáma is létezik. Az egyik legismertebb az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai (Sustainable Development Goals, SDG). A célok főként az emberek életminőségének javításáról, az éghajlatváltozás hatásainak enyhítéséről és az erőforrások fenntartható használatáról szólnak. (United Nations, n.d.a.)

A vállalatok számára az ESG megközelítés segíti a fenntartható fejlődésre való áttérést. Az ESG keretrendszer alapján egy vállalatnak három dimenzióban kell megfelelnie, melyek a következők: környezetbarát (environmental), társadalmi értékek (social) és etikus működés (governance). Az ESG-t ma már világszerte használják a vállalatok szabályozásához, ellenőrzéséhez és értékeléséhez, illetve a fogyasztók is figyelembe veszik döntéseikben. (ASD UN, n.d.)

A CSR (Corporate Social Responsibility), vagyis társadalmi felelősségvállalás az ENSZ UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) szerint (n.d.) a vállalatoknak a társadalmi, környezeti, etikai, fogyasztói és emberi jogi szempontokat bele kell építeniük a működésükbe és stratégiájukba, mivel felelősek a társadalomra gyakorolt hatásukért. Az UNIDO (n.d.) a CSR-t úgy értelmezi, hogy ez az az út, amin keresztül a vállalat egyensúlyt hoz létre a gazdasági, környezeti és társadalmi szükségletek között, miközben a tulajdonosok elvárásainak is eleget tesz. Sokan a CSR-t jótékonyágként, filantrópiaként értelmezik, de a CSR túlmutat ezen, mivel a CSR-nak a vállalat üzleti stratégiájában kellene megjelenie.

A fenntartható menedzsment fogalma a huszadik század elejére nyúlik vissza. Célja a gazdasági, környezeti és társadalmi fenntarthatóság elérése, hozzájárulva a generációk közötti szükségletek megosztásának egyensúlyához. Ahhoz, hogy a fenntartható menedzsmentet a vállalatoknál alkalmazni lehessen, a tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés formáját a fenntarthatóság követelményeihez kell igazítani. Fenntarthatónak lenni vagy maradni plusz terhet ró a vállalatvezetésre és többletköltségekkel jár, de szükséges a vállalatok hosszú távú túléléséhez. A fenntartható humán erőforrás-menedzsment kulcsszerepet játszik a fenntartható munkakörnyezet kialakításában és a fenntartható fejlődési célok elérésének elősegítésében. (Pabian & Pabian, 2014)

II.2. Versenyelőny

Porter (1985) szerint "a versenyelőny alapvetően abból fakad, hogy egy vállalat képes a vevői számára olyan értéket előállítani, amely meghaladja létrehozásának költségeit" (Porter, 1985, 3.o.). Tehát a versenyelőny egy vállalat azon képessége, hogy hatékonyabban tud termékeket gyártani vagy szolgáltatásokat nyújtani, mint versenytársai. Ez teszi lehetővé a vállalatok számára a nyereség növelését, és a kettős értékteremtést, mind a tulajdonosok, mind az fogyasztók számára.

Peteraf alapján a versenyelőnyt a "tartósan, szokásosnál magasabb járadék" határozza meg (Peteraf, 1993, 185.o.). A tökéletlenül mobilis erőforrásokat vállalatspecifikusnak definiálja és

megjegyzni, hogy az ilyen erőforrások is adhatják a versenyelőnyt, mivel "az erőforrások által generált ricardiánus vagy monopoljáradék nem fogja teljes mértékben ellensúlyozni az eszköz alternatív költségének elszámolása", azaz a mások számára képződő értéke (Peteraf, 1993, 184.o.). Peteraf egy általános modellt dolgoz ki arra, hogy a vállalati erőforrásokból milyen feltételek mellett képezhető fenntartható versenyelőny. Ehhez négy tényezőt jelöl meg, melyek a heterogenitás, a tökéletlen erőforrás-transzfer, illetve ex ante és ex post limitek. Ezek teljesülése esetén jut a vállalat hosszú távon fenntartható versenyelőnyhöz. Az erőforrás heterogenitás teszi lehetővé a korábban említett ricardiánus- vagy monopoljáradékot (Ricardo, 1817, hivatkozva Peteraf, 1993). Az ex ante limitek azt jelentik, hogy már a versenyelőny kialakításáért is korlátozott a verseny, a tökéletlen erőforrás-transzfer a versenyelőny másolhatóságát korlátozza, az ex post limitek pedig a létrejött járadékokért való versenyt korlátozzák (Barney, 1986, hivatkozva Peteraf, 1993).

Az erőforrások tökéletlen transzfere teszi nehezzé azt, hogy a versenytársak lemásolják egy vállalat versenyelőnyt adó tevékenységét. Számos változó lehet ilyen, például a vállalat hírneve, minőség, a fogyasztói lojalitás egy márka iránt, költség szerkezet, szellemi tulajdon vagy technikai innováció. Ezek miatt tudnak a vállalatok az ügyfeleknek olyan termékeket, illetve szolgáltatásokat kínálni, amelyek értékesebbek, mint a versenytársaiké, ezáltal növelve a nyereséget vagy az eladásokat. (Peteraf, 1993)

Porter (1985) alapján három alapvető stratégia létezik a versenyelőny megteremtésére, a megkülönböztető, a költségvezető és a fókuszáló.

A költségvezető stratégia célja, hogy a vállalat egy termék vagy szolgáltatás legalacsonyabb költségű gyártójává vagy szolgáltatójává váljon. Ezt olyan módon éri el, hogy a fogyasztóknak szabványos minőségű termékeket kínál megfizethetőbb és versenyképesebb áron, mint más hasonló termékek ára, úgy hirdetve, hogy a versenytársak számára lehetetlenné tegyék annak a lemásolását. Ezt a stratégiát alkalmazó vállalatok az alacsony egységenkénti haszonkulcsot nagy értékesítési volumenekkel kombinálják a profit maximalizálása érdekében. (Porter, 1985)

A megkülönböztető stratégia olyan egyedi termékek vagy szolgáltatások létrehozását jelenti, amelyek jelentősen különböznek a versenytársak által kínáltaktól. A megkülönböztető stratégiát követő vállalatoknak folyamatosan erőforrásokat kell elkülöníteniük a kutatás és fejlesztésre, hogy fenntartsák vagy innoválják a kulcsfontosságú termékeik vagy szolgáltatásaik megkülönböztető

jellemzőit. Azáltal, hogy egyedi értékkinálattal rendelkező terméket/szolgáltatást nyújtanak, a fogyasztók hajlamosabbak magasabb árat fizetni a termékért, ami magasabb hasznot eredményez. (Porter, 1985)

A fókuszáló stratégia magába foglalja mind a költségvetető, mind a megkülönböztető fókusz, amely a niche piacok igényeinek azonosítását, majd ezen speciális igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások kifejlesztését foglalja magába. Ebből adódóan ennek a stratégiának két változata van: a költség központúság, amikor a cél az, hogy egy koncentrált piaci szegmensben a legalacsonyabb költségű gyártóvá váljon, és a differenciálódás, amely arra összpontosít, hogy testre szabott vagy magasabb hozzáadott értékű termékeket kínáljon egy szűk célzott piaci szegmensben. (Porter, 1985)

II.3. Vallott és követett értékek

A vállalati értékek központi helyet foglalnak el a szervezet különböző aspektusaiban, beleértve a vállalati identitást, kultúrát, az egyének és a vállalat közötti összhangot, valamint a szocializáció folyamatát. A vállalati értékek kijelölik a vállalati etikai álláspontját, elősegítik az alkalmazottak elkötelezettségét, és befolyásolják a külső érdekeltekkel való interakciókat. (Gopinath et al., 2018)

A vállalati értékek lehetnek vallottak vagy követettek. Ezt a keretet gyakran használják annak elemzésére, hogy milyen összhang vagy disszonancia van a szervezet által vallott értékek (vallott értékek) és a szervezet tagjai által cselekedeteikben ténylegesen tanúsított értékek (követett értékek) között. (Gopinath et al., 2018)

A vallott értékek tudatosan és kifejezetten kinyilvánított meggyőződések, eszmék és elvek, amelyeket egy szervezet állítása szerint képvisel. Olyan normatív iránymutatásokat jelentenek, amelyek kívánatos cselekvéseket határoznak meg, például a marketingkommunikáció során közölt vagy megfelelő imázst kialakító intézkedéseket, a szervezeti honlapon feltüntetett vállalat filozófiát, a felsővezetők hivatalos beszédeit, az éves jelentéseket és stratégiai terveket. (Schuh & Miller, 2006)

A követett értékek nyilvánulnak meg valójában az egyének és a csapatok viselkedésében, döntéseiben és tevékenységeiben. A követett értékek a szervezet kultúrájának mutatói, és jelentősen befolyásolhatják az alkalmazottak morálját, elkötelezettségét és általános teljesítményét.

Ezek a mindennapi működésben és a vállalat különböző kihívásokra és lehetőségekre adott válaszaiban figyelhetők meg. A követett értékek nem feltétlenül expliciten kimondottak, ezért a tényleges belső normákat és prioritásokat tükrözik. (Schuh & Miller, 2006)

Úgy gondoljuk, hogy a vallott és a követett értékek közötti kapcsolat kulcsfontosságú az ALTEO fenntarthatósági stratégiájának az elemzéséhez.

III. Az energetikai piac és az ALTEO bemutatása

Az ALTEO energetikai cég, fő tevékenysége az energiatermelés- és szolgáltatás. A vállalat működésének megértéséhez feltárjuk az iparág legfontosabb jellemzőit és specialitásait, amik az ALTEO-ra is jelentős hatással vannak.

III.1. Magyar energetikai piac bemutatása

Az energetikai iparág legfontosabb sajátossága, hogy az áram termelésének és fogyasztásának egy időben kell megtörténnie, mivel a jelenlegi technológiákkal nem tárolható hatékony és gazdaságos módon. Ugyanakkor az energiaigény egy napon belül jelentősen ingadozik, jellemzően éjszaka kevesebb áramot fogyasztunk, mint napközben, illetve heti ingadozása is van, ugyanis hétvégén alacsonyabb az ipari felhasználás. Emiatt szükség van olyan termelőkre, amik folyamatosan termelnek, és olyanokra is, amiket könnyen, az energiaigény változásával szabályozhatunk, utóbbit nevezzük kiegyenlítő energiának (Óré, 2024). Ráadásul minden termelő és fogyasztó ugyanazon az infrastruktúrán keresztül szállítja az áramot, ezért fontosak az iparágon belüli együttműködések. Illetve a megbízható, megfizethető és fenntartható energiához való hozzáféréshez minden embernek joga van, ami az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai (SCG) között is megjelenik (UN, n.d.b.), ezért a villamos áram árát az állam szabályozza, és alacsony az árrés az iparágban.

Magyarországon 2022-ben a korábbi évekhez hasonlóan 35 770 GWh energiát termeltek, ennek közel fele (15 812 GWh) nukleáris energiából származik (KSH, 2023). A nukleáris energiatermelés a legolcsóbb, de rugalmatlan, mert az erőművek zsinórtermelnek, vagyis a termelés folyamatos, és sok időbe telik a lekapcsolásuk. A megújuló energiaforrások közül a napenergiának a legnagyobb az aránya az országban, ez 4 732 GWh, a víz-, szél- és geotermikus energia szinte elhanyagolható a teljes energiafogyasztáshoz képest (KSH, 2023). Viszont a napenergia, a szélenergia mellett a

leginkább időjárásfüggő energiaforrás, vagyis kiszámíthatatlan a termelése, ezért szükség van olyan energiaforrásokra is, amelyekkel a kiegyenlítést meg lehet oldani, szabályozhatóvá téve a termelés mennyiségét. Erre a víz- és gázerőművek a legjobbak, ám előbbihez Magyarországon nem megfelelőek a természeti adottságok – ráadásul megkérdőjelezhető, hogy a nagy vízerőművek valóban megújuló energiaforrások-e, ha jelentős változtatásokat kell miattuk véghez vinni a természeti környezetben (Óré, 2024). Ezzel szemben a földgázos erőművek telepítése egyszerűbb, termelésük könnyen és gyorsan szabályozható, ezért még szükséges a földgáz ahhoz, hogy az időjárásfüggő energiaforrásokat kiegyenlítse (Chikán, 2024). A 2022-ben megtermelt energia negyede (8 846 GWh) származik földgázból (KSH, 2023).

Az energiaipar erősen szabályozott oligopol piac. Központi szereplője a MAVIR (Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt), aki biztosítja a piac zavartalan működését és összehangolja a fogyasztóktól és termelőktől kapott adatokat, ezáltal irányítja a piac kiegyenlítését (Mavir.hu, n.d.). Magyarországon a legnagyobb villamos energia termelők az MVM, az ELMŰ-ÉMÁSZ és az E.ON (Óré, 2024).

A magyarországi szabályozások értelmében az energetikai szolgáltatók által megtermelt összes villamosenergia a MAVIR rendszerébe érkezik be, ezért az energia termelő vállalatok között nem a hagyományos piaci verseny valósul meg (Óré, 2024). Az ALTEO speciális piacon versenyez, ahol egyes vevők az ESG szempontoknak megfelelő, megújuló forrásokkal rendelkező termelőtől szeretnék beszerezni a működésükhöz szükséges villamosenergiát. Tehát az ALTEO versenylőnye az energetikai piacon abból is származik, hogy képes egy niche terület speciális igényeinek a kielégítésére.

Az energetikai iparág legfontosabb trendjei, hogy növekszik a villamos energia iránti igény, illetve egyre fontosabbá válik a fenntartható és decentralizált energiatermelés. Ezekre az ALTEO kapacitásbővítéssel, a megújuló energiaforrások számának növelésével és a körkörös gazdaság támogatásával válaszol. (ALTEO, 2023)

III.2. Az ALTEO bemutatása

Az ALTEO komplex energetikai szolgáltató, megújuló erőforrásokon alapuló energiatermelésre kiterjedő üzleti aktivitással, amelynek része az energia kis- és nagykereskedelem, valamint az ipari energiagazdálkodási szolgáltatások. A céget 2008. március 19-én alapították meg (alteo.hu, 2024),

elsődleges tevékenységként villamosenergia termelésére. Az azóta eltelt másfél évtizedben a cég a hazai energetikai szektor meghatározó, az alternatív és megújuló energiatermelésben is kiemelkedő szereplőjévé vált. Tevékenységének része a szénhidrogénen alapuló, de magas hatásfokú energiatermelés, az iparvállalatoknak pedig Smart Energy Management szolgáltatásokat nyújt, amelyekbe az energetikai rendszerek tervezése, telepítése, üzemeltetése és karbantartása is beletartozik. (alteo.hu, 2024)

A vállalat stratégiai célja a fenntartható energiatermelés elősegítése és a megújuló energiaforrások terjesztése hazánkban. Az ALTEO fontosnak tartja a megújuló energiaforrások hasznosítását a biogáz különböző területein, mint például a depónia, valamint a villamosenergia termelés rugalmasságát, szabályozhatóságát biztosító földgáz alapú energiatermelésben is kiemelt szereplő. Kogenerációs erőművei segítségével számos iparvállalatot és távhő szolgáltatót lát el villamos- és hőenergiával. Kiskereskedelmi tevékenysége keretében az ALTEO elsősorban hazai kis- és középvállalkozások számára nyújt villamos energiát, míg a nagykereskedelmi tevékenységben saját virtuális erőművel és mérlegkörrel van jelen. (alteo.hu, 2024)

A cég 2016-ban bővítette tevékenységi körét a gázkereskedelem területére is, amelyben organikus, de dinamikus növekedési pályát járt be. Abban, hogy az ALTEO képessé vált teljeskörű energiakereskedelmi szolgáltatásokat nyújtani ügyfeleinek, az olyan akvizíciók is szerepet játszottak, mint a Sinergy 2015-ös felvásárlása. (alteo.hu, 2024)

Az ALTEO stratégiájának központjában a fenntarthatóság és a megbízható energiaellátás áll. A vállalat célja, hogy piaci pozícióját megerősítve és új piacokat meghódítva elégítse ki az ügyfelek növekvő igényeit a decentralizált, személyre szabott energetikai szolgáltatások iránt. Az ALTEO alapértékei között szerepel a biztonság, az együttműködés és a kiválóság. Ennek érdekében kiemelt szerepet kap az evolúcióra való specializálódás, az alkalmazkodóképesség, az előre gondolkodás, a példamutatás, a relevancia, a rugalmasság és a fenntartható működés. Emellett fontosnak tartják a tudásmenedzsmentet és a folyamatos fejlődést, hogy versenyképesek maradjanak a dinamikus energiapiacra. (alteo.hu, 2024)

Az ALTEO tőzsdén jegyzett vállalat. Gazdasági sikerességét mutatja, hogy az elmúlt öt évben részvényárfolyama ötszöröződött (portfolio.hu, 2024), a munkavállalók létszáma pedig duplázódott (Chikán, 2024). 2012 és 2022 között, vagyis tíz év alatt a vállalat árbevétele 5,5

milliárd forintról 24,8 milliárdra emelkedett, nettó eredménye pedig 95 millióról 14 milliárd forintra (ALTEO Nyrt, 2013; ALTEO Nyrt, 2023). Eközben folyamatosan nőtt a piaci részesedése.

IV. Módszertan

A kutatásunk célja feltárni, hogy hogyan lehet a fenntarthatóság egy olyan vállalati érték az ALTEO-nál, amire versenyelőnyt tud építeni. A kutatást tekinthetjük feltáró kvalitatív kutatásnak, mivel egy vállalat vizsgálatával mutatunk be egy jelenséget. Nem csak azt elemezzük, hogy mit tesz az ALTEO, hanem azt is, hogy milyen mögöttes logika áll a döntések és az értékválasztás mögött, illetve ezek milyen vezetői szinten jelennek meg. A kutatásban egyaránt támaszkodunk primer és szekunder forrásokra, illetve interjút készítettünk Óré Dániellel (2024), energetikai ipari szakértővel is, hogy jobban megértsük az iparág működését.

Az ALTEO részletesebb bemutatásának érdekében megvizsgáltuk a legutóbbi, 2022-es Integrált jelentését is. Ez a dokumentum leírja az ALTEO követett értékeit, a vállalat tevékenységét, illetve a fenntarthatóság különböző szempontjainak megjelenését a működésben.

A kutatásunk vizsgálja a vezetői értékválasztást és a fenntarthatóság megjelenését a vállalati döntéshozatalban, ezért négy félig strukturált interjút készítettünk az ALTEO öt munkatársával: ifj. Chikán Attilával, aki a vállalat vezérigazgatója és az igazgatóság elnöke; Gyökeres Attilával, aki a Zöld Bizottság tagja és az ALTEO Nyrt. Kontrolling igazgatója; Hohol Gáborral, aki a Zöld Bizottság tagja, az ALTEO Nyrt. Karbantartási igazgatója; Klein-Stiller Évával, aki a Zöld Bizottság titkára és az ALTEO Nyrt. Fenntarthatósági és IIR menedzsere; illetve Buzás Anitával, aki ifj. Chikán Attila vezérigazgatói asszisztense.

Az interjúk vázát az előre összeállított kérdéssorok adták meg, melyek a mellékletben találhatóak. A kérdéssorban található kérdéseken kívül az interjú szubjektív jellege miatt rugalmasan feltettünk az adott témához és projekthez kapcsolódó kérdéseket is. Az interjúk kódolása során elkülönítettünk hét területet, amik meghatározzák az ALTEO fenntarthatóságát, ezeken keresztül elemezzük az interjúk eredményeit. Végül pedig bemutatjuk, hogy hogyan jelent hosszú távon fenntartható versenyelőnyt a fenntarthatóság, mint vállalati érték.

V. Az ALTEO Integrált jelentésének vizsgálata

Az ALTEO 2022-es Integrált jelentése (2023) szerint hosszú távú céljuk, hogy „olyan meghatározó energetikai szolgáltatóvá váljunk, amely valóban ötvözni tudja a fenntartható energiatermelést és üzletmenetet a megfelelő részvényesi hozam biztosításával” (ALTEO, 2023, 9.o.). Legfőbb értékeikként a dolgozók fizikai biztonságát, a szaktudás kiválóságát és a hatékony csapatmunkakultúrát, együttműködést emelik ki. Víziójuk, hogy „partnereinknek a ma nyújtott legjobb energetikai megoldásokkal fenntartható üzleti előnyt teremtsünk és közösen a holnap vállalatai legyünk” (ALTEO, 2023, 9.o.), vagyis a fenntartható versenyelőny megőrzése a jövőben is.

Az ALTEO fenntarthatósági stratégiájának fókuszterületei a karbonlábnyom csökkentése, az e-mobilitás és a közlekedés zöldítése, a hulladékcsökkentés, a fenntarthatósággal kapcsolatos edukáció, illetve a CSR stratégia ESG fókusszal (ALTEO, 2023, 20.o.). Legnagyobb sikerekként 2022-ben pedig a magas eredmény elérése mellett többek közt a nemzetközi ESG minősítés megszerzését, az ALTEO Zöld Bizottságának megalakulását, a CSR stratégia elindítását emelték ki (ALTEO, 2023, 5.o.), ami mutatja, hogy a fenntarthatóság a vállalat minden szegmensébe beépül.

Az ALTEO Integrált jelentésében (2023) az ESG mindhárom pilléréről ír. Elsőként a felelős vállalatirányításról, ahol az etikus működést, a jogszabályi megfelelést és a kockázatkezelést említi. Következőként a fenntartható energiáról, ahol a környezeti fenntarthatóságra fókuszál különböző szempontok alapján, mint az üvegházhatású gázok kezelése, a vízfelhasználás, a hulladékkezelés és a biodiverzitás védelme. Végül pedig a társadalmi felelősségvállalást is bemutatja, fókuszban a munkavállalók egészségével és biztonságával, illetve a helyi közösségek védelmével. A vállalat üzleti teljesítményét pedig csak a fenntarthatósági szempontok kifejtése után említi, ami mutatja, hogy a vállalat értékeiben fontos szerepet kap a fenntarthatóság. (ALTEO, 2023)

VI. Interjúk az ALTEO munkatársaival és következtetések

A kutatásunk során négy félig strukturált interjút készítettünk az ALTEO öt munkatársával. Az interjúkban megkérdezett érintettek segítségével beleláthatunk a vállalat működésébe és megérthetjük azt, hogy hogyan jelenik meg a fenntarthatóság nem csak az ALTEO stratégiájában,

hanem a vállalat mindennapjaiban és döntéshozatalában is, vagyis a vallott értékek mellett a követettek között is. Az interjúk kérdéssorai a mellékletben találhatóak.

Az interjúalanyok ifj. Chikán Attila, Buzás Anita, Hohol Gábor, Gyökeres Attila és Klein Stiller Éva. Ifj. Chikán Attila (2024) az alapítás óta az ALTEO vezérigazgatója és az igazgatóság elnöke. Buzás Anita (2024) hat éve dolgozik az ALTEO-nál ifj. Chikán Attila vezérigazgatói asszisztenseként, napi hat órában. Gyökeres Attilával, a Zöld Bizottság tagja és az ALTEO Nyrt. Kontrolling igazgatójával és Klein-Stiller Évával, a Zöld Bizottság titkárával, az ALTEO Nyrt. Fenntarthatósági és IIR menedzserével közösen készítettünk interjút.

Hohol Gábor (2024) az ALTEO Karbantartási igazgatója és a Zöld Bizottság tagja, 1995 óta dolgozik az energiaiparban, eleinte üzemeltetőként, 2016-tól pedig a Sinergy-nél. Az ALTEO-nál erőművezető volt, majd regionális vezető. Karbantartási igazgatóként a fő feladata, hogy biztosítsa a karbantartó csapatnak az emberi és anyagi erőforrásait a megfelelő munkavégzéshez. Tehát különböző szervezési, szervezetfejlesztési és menedzseri feladatokat lát el. Emellett a Zöld Bizottságnak is tagja, ahol általában az energiahatékonyságot és a károsanyag-kibocsátás csökkentését képviseli.

Az első alfejezetben leírjuk, hogy hogyan jelent meg a fenntarthatóság az ALTEO-ban, és eddig hogyan jelentett egyértelmű versenyelőnyt a vállalat számára. Utána pedig az interjúk kódolása alapján meghatározott hét kategóriában bemutatjuk a fenntarthatóság megjelenését. Ez a hét kategória, a fenntarthatóság, mint érték, a fenntarthatóság megjelenése a mindennapos üzleti tevékenységben, a fenntarthatósági szempont beépülése a stratégiai döntéshozatalba, a munkavállalók megbecsülése és motiválása, a vállalati kultúra és társadalmi felelősségvállalás, az ALTEO vezetőinek társadalmi szerepvállalása, és a transzparencia. A kategóriáknak csak egy része szól a környezeti fenntarthatóságról, a többi az ESG másik két lábára fókuszál, a társadalmi fenntarthatóságra és az etikus vállalatirányításra, ugyanis ezek is elengedhetetlenek egy vállalat hosszú távon fenntartható működéséhez.

VI.1. A fenntarthatóság megjelenése és története az ALTEO-ban

Ifj. Chikán Attila (2024) elmondása szerint a fenntarthatóság a cég 2008-as alapítása előtt egyre elfogadottabbá vált az üzleti világban. Ekkor a fenntarthatóságot még a környezeti problémákkal azonosították, hiszen a többség elismerte, hogy a klímaváltozás egy létező probléma, melyre

reagálni kell. Sokan a kormányoktól, a szabályozóktól várták a megoldást, aminek a vállalatok majd elszenvetői lesznek. Voltak azonban olyan felelős vállalatvezetők, akik ezt nem tartották elég gyorsnak és hatékonynak, illetve felmerült az a gondolat is, hogy hogyan lehet versenyelőnyt és profitot csinálni a fenntarthatóságból. Ugyanis a fenntarthatóság „egy darabig versenyelőny, aztán ha nem csinálod, akkor versenyhátrány” (Chikán, 2024).

Ezek a gondolatok adták az ALTEO alapját ahhoz, hogy forprofit módon fektessen a fenntarthatóságba, és ezt beépítsék az értékajánlatukba. A klímaváltozás elleni küzdelem új technológiákat hozott létre, amelyekbe érdemes volt beruházni, mint az időjárásfüggő megújuló energia termelésébe. Ahogy javult a nap- és a szélenergia hasznosítása, egyre olcsóbbá váltak a technológiák. Az ALTEO újfajta, de már bizonyított és ipari méretekre növelhető technológiákba fektetett be. Tehát elmondhatjuk, hogy az ALTEO az alapításától fogva törekszik a fenntarthatóságra.

A fenntarthatósági fókusz már a múltban is egyértelmű előnyt jelentett. Az ALTEO-nak hamarabb volt integrált jelentése, mint konkurensének; 2022 óta pedig – magyarországi versenytársai közül elsőként – nemzetközi ESG minősítéssel is rendelkezik. Ugyanis amikor elterjedt a köztudatban az ESG, az ALTEO már akkor is aktívan tett érte, csak akkor még nem így hívta. Tevékenységeinek, transzparens kommunikációjának és a kötelezettségeket megelőző önkéntes adatszolgáltatásoknak köszönhetően az ALTEO vett fel először az EU taxonómiának megfelelő hitelt. A fenntartható szemlélet miatt tehát olcsóbbá vált a vállalat finanszírozása; könnyebben és hamarabb juthatott pénzhez, akár olyankor is, amikor mások nem, például a zöld kötvény kibocsátásával. Ez egyértelmű versenyelőnyt jelent, ami szintén arra vezethető vissza, hogy az ALTEO már a kezdetektől foglalkozott a fenntarthatósággal. Pénzt fektetett bele, felvette a megfelelő szakembereket, és mindvégig hitt benne, hogy működni fog a fenntarthatósági koncepció.

Az ALTEO mára hatalmasra nőtt, ilyen mértékű növekedésre az alapításakor sem számítottak Chikán (2024) elmondása alapján. Ugyanakkor a környezeti problémák is nagyobbak lettek, mint amit eredetileg vártak, ezért az ALTEO folytatja azt, amit eddig is csinált. Az eddigi történetéből pedig egyértelmű, hogy a fenntarthatóság nyújthat versenyelőnyt a vállalat számára.

VI.2. A fenntarthatóság értéke az ALTEO-ban

Ugyan az öt interjúalany különböző szemszögből lát rá az ALTEO működésére, mindannyian kiemelt értéknek tartják a vállalat fenntarthatóságát. Ez mutatja, hogy a fenntarthatóság eszméje a vállalat minden vezetői szintjén megjelenik. A fenntarthatóság nem csak a vállalat fő tevékenységében figyelhető meg, hanem a legfelsőbb döntéshozatali szinttől, az Executive Board-tól kezdve (Chikán, 2024; Gyökeres, 2024) a mindennapos irodai apróságokig, mint a szűrt víz, az újrahasznosított papír és a biciklitároló (Buzás, 2024), vagyis „a fenntarthatóság az ALTEO DNS-ében van” (Klein-Stiller, 2024).

Az ALTEO hitvallása az, hogy amit csinálnak, valóban hozzásegíti a vállalatokat a fenntarthatóbb működéshez – és mivel a vállalat meghatározó szereplő a magyar piacon, ez az országra is érvényes (Chikán 2024). Mindezt profitábilisan teszi, ami közgazdaságilag a hatékonyságot jelenti, illetve biztosítja a hosszú távú fennmaradást és a gazdasági fenntarthatóságot. A megkeresett pénzt pedig további fejlesztésekre fordítják, ezzel még inkább támogatva a fenntarthatóságot.

Hohol (2024) szerint a fenntarthatóság azt jelenti, hogy hosszú távú stratégiában gondolkodnak, vagyis amikor új dologba kezd a vállalat, vagy a jelenlegit működteti, akkor is öt-tíz évre előre terveznek, és ez biztosítja a fennmaradást. A hosszú távon való gondolkodásnak környezeti és társadalmi aspektusban egyaránt meg kell jelennie, ahogyan az az ALTEO-nál megvalósul.

VI.3. A fenntarthatóság megjelenése az ALTEO üzleti tevékenységében

A fenntarthatóságnak több aspektusáról is beszélhetünk az ALTEO üzleti modelljét vizsgálva (Chikán 2024), ugyanis megjelenik a megújuló energiaforrások általi termelésben, az ALTEO szolgáltatásaiban és a vállalat mindennapos működésében is. Az ALTEO esetében a fenntarthatóságot és a körforgásos gazdaságot nem tudjuk elkülöníteni a vállalat általános működésétől. Az e-mobilitás üzletágat például teljesen a fenntarthatósági eszme hozta létre, valamint az, hogy az ALTEO folyamatosan figyeli a fenntartható technológiákat, hogy mibe és mikor érdemes befektetni. Az ALTEO állandóan keresi az energiaforrásokhoz kapcsolódó újabb fenntartható lehetőségeket (Chikán, 2024; Hohol, 2024). Eközben törekednek a kibocsátás csökkentésére, a zero szint megcélzott elérésére, miközben meg kell őrizniük a versenyképességet.

Az ALTEO pénzügyi beszámolóiból látható, hogy az eredmény jelentős részét visszaforgatják a működésbe, vagyis befektetnek a vállalatba és a további fejlesztésekbe (ALTEO Nyrt, 2013; ALTEO Nyrt, 2023). Ez megerősíti, hogy a vállalat hosszú távú fenntarthatóságban gondolkodik.

Hohol (2024) úgy gondolja, hogy fontos a fenntarthatósághoz kapcsolódó kompetenciák felépítése, kialakítása, és ez az ALTEO-nál megtörténik. A karbantartási részleg az erőművek karbantartása mellett azzal foglalkozik, hogyan lehet energiahatékonyabban működtetni az ALTEO által üzemeltetett berendezéseket, például a műszaki kompetenciáik beépítésével csökkentve a gázmotorok károsanyag-kibocsátását. Ezáltal azokat az energiaforrásokat is fenntarthatóbb módon tudják működtetni, amelyek jellegükből adódóan nem lennének azok, mint a földgáz, mivel nem megújuló, de szükség van rájuk az időjárásfüggő megújuló források kiegyenlítéséhez.

Az ALTEO egyik legfontosabb tevékenysége, hogy más vállalatoknak segít fenntarthatóbbá válni. Főként nagy energiafogyasztókkal dolgoznak, amelyeknek nem csak fenntartható energetikai megoldásokkal és technológiával, hanem a strukturális megközelítésen keresztül a hozzáállásuk változtatásában is segítenek. Tehát nem napelemet szerelnek be, hanem a teljes energiafogyasztást és fenntarthatóságot újragondolják az adott vállalatnál. Ha az ALTEO munkatársai megérkeznek egy vállalathoz és elkezdik vizsgálni az energiafogyasztást, ez már attól 3-5%-kal csökken (Chikán, 2024), hogy a megbízó munkatársai akaratlanul is be akarják bizonyítani, hogy ők ezt jól csinálják. Ezek sokszor egészen egyszerű dolgok: volt egy ügyfél, egy gyár, amelyben korábban soha nem kapcsolták le a világítását, pedig csak napközben termeltek benne. Mikor megkezdtek az együttműködést az ALTEO-val, akkor vették észre, hogy éjszaka is égnek a lámpák. Önmagában azzal csökkent az energiafogyasztás, hogy ezt a pazarlást megszüntették, miközben még semmilyen technikai újítást nem vezettek be.

Az ALTEO budapesti központjában is igyekeznek mindent a legkörnyezetkímélőbb módon megoldani Buzás (2024) alapján. Többek között műanyag palackozott víz helyett tisztítottat isznak, legfeljebb a vendégeket kínálják meg üveggel, illetve műanyag pohár helyett üvegpoharakat használnak. Ha valaki felhossa az ebédjét a kantinból, azt sem eldobható műanyag dobozban teszi, hanem sajátjában. Időnként elgondolkodnak rajta a kollégák, hogy vajon az ételhordó elmosogatása során elhasznált víz és energia mennyisége nem károsítja-e jobban a környezetet, mintha az eldobható alternatívát választották volna – ez is jól mutatja, hogy a fenntarthatóság kérdése nem

csak az üzleti tevékenységet tematizálja, hanem gyakran a munkatársak mindennapos gondolkodását is.

VI.4. A fenntarthatósági szempont beépülése a stratégiai döntéshozatalba

Gyökeres Attila (2024) az interjú legelején kiemelte, hogy az ALTEO teljes szellemiségében és minden szintjében alapjaiban benne van a fenntarthatóság. Chikán (2024) szerint a fenntarthatóságot értelmezhetjük dinamikus képességként is, mert nem csak célként, hanem a működésben is megjelenik, és a döntéshozatali folyamatokban ez kifejezetten fontos.

Az ALTEO előnye, hogy a fenntarthatóság már a vállalat alapításától tudatos szempont volt, ezért nem átállni kellett a fenntarthatóságra, hanem már az elejétől fogva be tudott épülni a működés minden részébe. A szempont jelentőségét mutatja, hogy az ALTEO Executive Board-jának Simon Anita is a tagja, aki Fenntarthatóságért és körforgásos gazdaságért felelős vezérigazgató-helyettes. Ezáltal minden egyes operatív döntés mögött van egy „fenntarthatósági szempár” (Gyökeres, 2024), hiszen az ő kiemelt feladata az ESG-alapú szemlélet és a fenntarthatósági elvek érvényesítése az ALTEO üzleti döntéseiben. A fenntarthatóság beépülését a szervezetbe különböző mechanizmusok támogatják, amelyek közül Klein-Stiller (2024) elsőként az integrált irányítási rendszert emelte ki. Ennek része a minőségirányítás, a környezetirányítás, az energiai irányítás és a munkahelyi egészség és biztonság, amelynek keretében évente kétszer vannak belső auditok.

Chikán, Gyökeres és Klein-Stiller (2024) megemlítette az ALTEO negyedévente ülésező Zöld Bizottságát is, amelynek célja a vállalat fenntarthatósági stratégiájának kidolgozása és a szervezeten belüli implementálása. A felsővezetőkből és szakértőkből álló testület ellenőrzi és jóváhagyja a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos vállalati politikákat és hosszú távú célkitűzéseket, továbbá gondoskodik az ESG szemlélet, a klímakockázatok napirenden tartásáról (alteo.hu, 2024). Szintén a Zöld Bizottság biztosítja a fenntarthatósági szempontok következetes képviselését az ALTEO csoport külső kapcsolataiban (alteo.hu, 2024). A Zöld Bizottság adatai nyilvánosan elérhetőek, többek között az ügyrendje is, amelyből tájékozódni lehet, hogy milyen témákról beszélnek és milyen körben.

Mind a Zöld Bizottság, mind Simon Anita jelenléte az Executive Board-ban azt mutatja, hogy az ALTEO-ban valóban a legfelsőbb döntéshozatali szinteken is képviselik a fenntarthatóságot. Ez biztosítja a fenntarthatóság beépülését a vállalat működésébe és folyamataiba, és ennek hatására a

fenntarthatóság nem az ALTEO alaptevékenységétől elkülönülő célként, hanem a stratégiába integráltan jelenik meg.

VI.5. A munkavállalók motivációja és megbecsülése

Chikán (2024), Gyökeres (2024) és Hohol (2024) is kiemelték, hogy az ALTEO munkatársai mind magasan képzett, kiváló szakemberek. Az ALTEO egy tudásvállalat, amelyben a munkavállalók folyamatokhoz hozzáadott értéke kifejezetten magas, és Chikán (2024) külön hangsúlyozta, hogy az ALTEO egyik fő értékének az ott dolgozó munkatársakat látja, illetve azt, ahogyan a vállalat a munkavállalókhöz viszonyul. Az interjúk alapján ez a gondolatiság minden szinten megjelenik a gyakorlatban is.

A munkavállalók motivációjának témakörében azt szerettük volna feltérképezni, hogy az ALTEO munkavállalói kifejezetten azért választják a céget, mert fenntartható, vagy fokozatosan kezdik értékelni a fenntarthatóságot. Chikán (2024) elmondása alapján 2019-ben végeztek egy országos felmérést arról, hogy a munkavállalók mi alapján választják ki a vállalatot, ahova dolgozni mennek. Az ötödik legfontosabb szempont az lett, hogy mennyire hitelesen képviseli egy vállalat a fenntarthatógot, megelőzve azt, hogy hol és milyen iparágban tevékenykedik. Tehát a fenntarthatóság abból a szempontból is versenyelőnyt jelent, mivel jobb alkalmazottakhoz juthat a fenntartható vállalat. Ezt alátámasztják a munkatársak is, akik általában azt mondják, hogy azért szeretnek az ALTEO-nál dolgozni, mert hasznosnak érzik a munkájukat (Chikán, 2024).

A munkavállalók motivációját tekintve Gyökeres (2024) a kontrolling területen azt tapasztalta, hogy az új kollégák az ALTEO fenntarthatóságával kapcsolatos attitűdjei egy görbét járnak be. Az elején a jelentkezők nagy része számára meghatározó, hogy az ALTEO fő tevékenységében fenntarthatósággal foglalkozik. Azonban mikor részletesebben elkezdik megismerni a vállalatot és a szektor sajátosságaiból adódó „szükséges rosszat”, mint a gázmotorok vagy a szén-dioxid kibocsátás mértékét, akkor kicsit „lekonyul a mosoly” (Gyökeres, 2024). Amikor viszont megértik az új kollégák, hogy például a gáz égetésével hogyan lesz több naperőmű Magyarországon, ismét lelkesé válnak.

Klein-Stiller (2024) Gyökeres állításait megerősítette, hogy az elmúlt időszakban szerzett felvételiztetési tapasztalatok alapján mindig felmerült, hogy sok a fenntarthatóság iránt elkötelezett jelentkező. Számukra kifejezetten vonzó az ALTEO értékajánlata, egyrésről a fenntarthatósági

aspektus, másrésről a versenyképes bérezés, juttatási rendszer. Az utóbbi Klein-Stiller (2024) szerint egy fenntartható vállalatnál egy minimum követelmény, akár csak az olyan plusz lehetőségek, mint az egészségbiztosítási csomag vagy a nyugdíjbiztosítás.

Az ALTEO-ban nagyon magas a biztonságtechnikai kultúra Hohol (2024) elmondása szerint, vagyis a „Safety First” alapelvként jelenik meg. Például a munkatársak a lehető legjobb ruhában és szerszámokkal dolgoznak, olyan munkakörülmények között, amelyek a legnagyobb biztonságot biztosítják. Ugyanis Hohol (2024) szerint nem lehet úgy fenntartható tevékenységet végezni, hogy közben rossz körülmények között dolgoznak a munkavállalók. Ez nem csak a munkatársak megtartása szempontjából jelent előnyt, hanem az új kollégák keresésekor is. Ha az ALTEO megjelenik valahol, akkor más vállalatok dolgozói is látják, hogy milyen munkaruhában, milyen szerszámokkal és autóval érkeztek, illetve azt, hogy gyorsan és jól dolgoznak. Azok a szakemberek, akik ezt látják, általában szívesen csatlakoznának az ALTEO csapatához, ezáltal az ALTEO a legjobb szakembereket tudja felvenni.

A jelenlegi munkatársak kapcsán Klein-Stiller (2024) kiemelte az ALTEO teljesítmény bónusz értékelő rendszerét, amelyben ESG szempontok is szerepelnek. A munkavállalók motivációját növeli, hogy a bónuszaik egy része attól függ, hogy mennyire aktívak a különböző ESG szempontok kapcsán. Tapasztalataik alapján a munkavállalók kifejezetten örülnek, hogy ezek is beépültek az extra juttatások szempontjai közé, hiszen már korábban is rendszeresen végezték ezeket a tevékenységeket, amelyeket most még honorálnak is. Ezen felül a cég minden évben fenntarthatósági nagykövet díjjal jutalmazza a legkiemelkedőbb munkavállalóit.

Az interjúalanyok elmondása alapján látható, hogy az ALTEO számára fontos a munkavállalóinak megbecsülése, mert motiválja a dolgozókat és ezáltal a legjobb munkavállalókat tudja felvenni, illetve az elveik szerint így lehet valóban fenntartható egy vállalat. A megbecsülés legfontosabb aspektusa, hogy a munkavállalók biztonsága és egészsége kiemelt szempont, illetve díjazzák a fenntarthatóságért tevékenykedő dolgozókat.

VI.6. Vállalati kultúra és társadalmi felelősségvállalás

Az ALTEO felismerte, hogy a magas szintű szakmai feltételekkel felvett alkalmazottakat kifejezetten fontos megtartani és motiválni, amihez elengedhetetlen a munkavállaló-centrikus

kultúra. Az interjúalanyok sok olyan programról számoltak be, ami tükrözi ezt a kultúrát, és ami ösztönzi a munkatársak társadalmi felelősségvállalását.

Az ALTEO számos jóléti, illetve társadalmi felelősségvállalási programot biztosít, melyek egyaránt szólnak a munkavállalóknak és hozzátartozóiknak. Évente családi napokat rendeznek, ahol a munkavállalók a családjukkal közösen töltenek időt, jellemzően zöld környezetben. A legutóbbi ilyen eseményen, 2023-ban különféle civil szervezetek mutatták be a missziókat és lehetőséget kínáltak a csatlakozásra is. Az ALTEO-ban éves szinten szerveznek önkéntes napokat is, amelyek témájáról és egyéb pontjairól közösen dönthetnek a kollégák. Az önkéntes napokon sok különféle programban vehetnek részt a munkatársak, mint például a fenntartható ékszergyártásban. Emellett megvalósulnak hulladékszedési akciók természetvédelmi területeken a környezeti tehermentesítés jegyében, illetve adományozási és ajándékozási programok is, amelyekkel helyi közösségeket támogatnak. Az ALTEO hisz az edukáció és szemléletformálás fontosságában, ami a társadalmi felelősségvállalásnak egy kiemelt programja. Évente szerveznek ALTEO Akadémia néven futó programsorozatot, ahol olyan munkatársak tartanak előadást, érzékenyítést, akik az adott téma szakértői. Az irodaházban biciklitárolót és zuhanyzóval felszerelt öltözőt alakítottak ki, elősegítve, hogy minél többen tudjanak kerékpárral járni a munkába. Gyakran az egyes divíziók is szerveznek saját fenntarthatósági programot, például elmennek kerékpározni vagy részt vesznek a Millió lépés kezdeményezésben. (Klein-Stiller, 2024)

Buzás (2024) szerint a munkavállalók jellemzően szívesen mennek el ezekre a programokra, mert a fenntarthatósági értéke mellett csapatépítő jellegük is van. Volt, hogy az ALTEO ruhagyűjtést szervezett, és a beérkezett ruhákat civil szervezeten keresztül juttatta el rászoruló embereknek. Ekkor legalább tizenöt kartondoboz ruha gyűlt össze, ami mutatja a munkatársak lelkesedését. Bár ifj. Chikán Attila és a vállalat vezetősége szószólója a fenntarthatóságnak, Buzás (2024) tapasztalatai alapján a munkavállalók sohasem érzik azt, hogy a fenntarthatóságot a vezetőség erőltetné rájuk. A munkavállalók már az ALTEO megismerésekor tisztában voltak annak értékeivel, és sokan magukénak érzik a fenntarthatóságot.

A munkavállaló-centrikus kultúrát Gyökeres (2024) azzal a szervezeti struktúrával is alátámasztja, miszerint Hegedűs László, Stratégiai HR és Kommunikációs területért felelős vezérigazgató-helyettes az Executive Board tagjává tették. Klein-Stiller (2024) szerint ez azért is jelentős, mert

kommunikáció is, hogy a legfelső belső döntéshozó szerv egyik tagja a munkavállalókkal foglalkozik.

A vállalati kultúra gyakran a vezetők hozzáállásán múlik. Hohol (2024) egyik alapelve, hogy vezetőként sokat beszélget az emberekkel, ugyanis az ő visszajelzéseik alapján lehet jó döntéseket meghozni és tökéletesíteni a folyamatokat. Ezáltal egy bizalmi légkört is megteremt, amelyben hozzá fordulhatnak a beosztottjai. Elmondása alapján ez a vállalat minden szintjén megjelenik, vagyis ha egy munkatárs rossz légkört teremt a csapatában, akkor igazgatóként elbeszélget vele, hogy mi nem jó, és min kellene változtatni. Hohol (2024) igazgatóként igyekszik folyamatosan információval ellátni a csapatát, és amikor csak teheti, együtt ebédel velük. Szerinte neki és a lakatosnak csupán más a felelősségi köre, ezért fontos lebontani a hierarchiából adódó gátakat. Évente minden kollégával beszélget fél órát, ahol elmondhatják, hogy mit szeretnének és mi bántja őket a munkahelyen. Utána pedig mindig figyel, hogy megpróbáljon ezek alapján változtatni, hogy a munkatársak meghallgatva érezzék magukat, ezáltal javítva a kommunikációt, és fenntartva a motivációt.

Az ALTEO sok középkorú, többgyermekes nőt foglalkoztat részmunkaidőben. Chikán (2024) elmondása alapján az a tapasztalatuk, hogy az ilyen háttérű nőkre ritkán bízna szellemileg kihívást jelentő munkát a munkaadók, azaz nem használják eléggé a kapacitásaikat. Pedig értékes munkaerők lehetnének, hiszen általában tapasztaltak és hatékonyak, mert mindenképp végezni szeretnének a munkájukkal, mire a gyermekeik kijönnek az iskolából. Valójában nagyon magas a munkahelyi értékük, mert értik a feladatokat és van helyismeretük. Ezáltal harmadannyi idő alatt végzik el ugyanazt a feladatot, mint a juniorok. A lojalitásuk is magas, mert sok vállalatnál nem végezhetnének ilyen jellegű munkát részmunkaidőben, ezért mindenképp szeretnének az ALTEO-nál maradni. Ezt Buzás (2024) is megerősítette, mivel neki többgyermekes anyaként a részmunkaidő segít neki fenntartani az egyensúlyt a munkája és a családja között. Elmondása szerint valóban hat órában dolgozik, tehát nagyon ritkán fordul elő, hogy később kell még valamit elintéznie.

A fenti példák alapján az ALTEO munkavállaló-centrikus kultúráját a vezetők és a kollégák egyaránt felismerik, ami a munkavállalók megbecsülésével együtt növeli a munkatársak lojalitását és motivációját is. A társadalmi felelősségvállalási programok pedig építik a csapatot, ami szintén növeli a lojalitást, illetve edukálják is a munkavállalókat különböző fenntarthatósági témákban.

Megállapításunk szerint a vezetők hozzáállása azért is kiemelten fontos, mert a szervezeten belül a vezetők döntései tükrözik a követett értékeket és elveket.

VI.7. Az ALTEO vezetőinek társadalmi szerepvállalása

Az ALTEO-nak több vezetője és munkavállalója végez olyan tevékenységet, ami hozzájárul a társadalomhoz vagy a fenntarthatósághoz. Ez mutatja, hogy a fenntarthatóság nem csak a vállalat értékei között jelenik meg, hanem gyakran az egyének számára is fontos, ezért szabadidejükben is szívesen fordítanak rá időt.

Társadalmi szerepvállalása részeként ifj. Chikán Attila (2024) a Business Council for Sustainable Development in Hungary (továbbiakban: BCSDH) elnöke. Ebben a szervezetben vállalatvezetők, CEO-k segítik egymást tapasztalataik megosztásával abban, hogy hogyan lehet egy vállalat fenntartható, hogy lehet egy vállalatot fenntarthatóan vezetni a gyakorlatban, a hétköznapi szintjén. A BCSDH-nak körülbelül 150 tagja van, és ez a 150 vállalat a magyar GDP 40%-át adja (Chikán, 2024). A fenntarthatóság mellett téma a szervezetben a home office vagy a foglalkoztatási kihívások, aminek hatására például az ALTEO is bevezette és gyakoribbá tette az otthoni munkavégzést, illetve a virtuális megbeszéléseket. Ennek következtében a vállalat vezetősége kevesebbet utazott, csökkentve a szervezet karbonlábnyomát. Amikor kitört a COVID-19 járvány, az ALTEO-ban már kialakult gyakorlat volt a home office, így egy nap alatt teljesen át tudtak rá váltani. Náluk jóval hamarabb került ez be az üzleti folytonossági (business continuity) szabályzatba, mint a versenytársaknál.

Az ALTEO támogatja a kollégák társadalmi szerepvállalását is. Chikán (2024) a BCSDH mellett az UNICEF-ben is dolgozik, ahogyan sok más kolléga is végez hasonló tevékenységet. Chikán (2024) szerint egy vállalatvezető már megtanulta, hogy hogyan lehet véleményvezérként vagy leaderként tevékenykedni. Ezt tudatosan használhatja a fenntarthatóság támogatására, népszerűsítésére más platformokon is, például fiataloknak adhat elő a környezetvédelem fontosságáról.

Buzás (2024) ifj. Chikán Attilához és más munkatársaihoz hasonlóan a munkahelyen kívüli tevékenységei közben is szem előtt tartja a fenntarthatóságot. Például szelektíven gyűjti a szemetet, és amikor megteheti, nem jár autóval, illetve gyermekeit is ilyen szemléletben neveli. Emiatt

Buzásnak (2024) fontos szempont volt, hogy olyan vállalatnál dolgozzon, ahol kiemelt értéként kezelik a fenntarthatóságot.

VI.8. Transzparencia az ALTEO-nál

Az ESG szemléletben fontos a vállalat jogszabályoknak való megfelelése, mivel ez az ESG harmadik pillérének, a vállalatirányításnak része. Az ALTEO esetében ez főként transzparencia és a kötelező jelentéseinek felüli információszolgáltatás formájában jelenik meg, etikus működése mellett.

A transzparencia kulturálisan nagyon régóta a magyar energiaipar része (Gyökeres, 2024), de Klein-Stiller (2024) hangsúlyozza a vállalat elköteleződését a teljesen nyílt és átlátható működés és kommunikáció iránt. Az ALTEO-nak megkülönböztető előnye (Gyökeres, 2024) a fokozott transzparencia, hiszen a versenytársaknál részletesebb beszámolókat tesznek közzé. Az ALTEO integrált jelentései nemzetközi sztenderdek alapján már önmagukban is meghaladják azt az európai uniós jogszabályok által elvárt szintet (Klein-Stiller, 2024). Chikán (2024) kiemelte, hogy az ALTEO-nak hamarabb volt integrált jelentése, mint versenytársainak; és ez a nyílt kommunikáció tette lehetővé később azt is, hogy elsőként vehessenek fel az EU taxonómiának megfelelő hitelt. Az ALTEO több hazai és nemzetközi elismeréssel büszkélkedhet, amelyben az átlátható működését díjazták (Gyökeres, 2024; Klein-Stiller, 2024). A fenntarthatóság beépülését a szervezetbe különböző mechanizmusok támogatják, amelyek közül Klein-Stiller (2024) elsőként az integrált irányítási rendszert emelte ki. Ennek része a minőségirányítás, a környezetirányítás, az energiairányítás és a munkahelyi egészség és biztonság, amelynek keretében évente kétszer vannak belső auditok.

Az ALTEO évente készít integrált jelentést, amely az idén nyolcadszorra fog megjelenni, és amely Klein-Stiller (2024) szerint részletes és átfogó képet ad a cégről. Ezeknek a jelentéseknek az összeállításában az összes területi vezetőtől kezdve az erőművezetőig mindenki részt vesz. 2023-tól a vállalat már vezetői ESG riportot is összeállít, hogy teljeskörűen foglalkozzon az ESG pillérek megvalósulásával. Mindemellett az integrált jelentés részét képező EU taxonómiai riportokból kiderül az is, hogy a vállalat a beruházásainak hány százalékát valósítja meg olyan területeken, amelyek alapvetően a fenntarthatóságra vagy a megújuló energiára fókuszálnak. Valójában ennél több beruházást értékelhetünk fenntarthatónak, például a földgázba való fektetést.

A kontrolling területen negyedéves jelentéseket készítenek, és ez Gyökeres (2024) alapján szintén meghaladja a tőzsdén elvárt évi kettőt, és a versenytársakhoz képest jelentősen részletesebb anyagokat tesznek közzé. Gyökeres (2024) és Klein-Stiller (2024) elmondták, hogy több olyan hazai és nemzetközi díjjal és elismeréssel tüntették ki az ALTEO-t, amelyek a transzparenciát értékelték: ilyen például a 2023-ban elnyert nívós Üzleti Etikai Díj. Ezek a külső visszaigazolások is megerősítik őket abban, hogy jó úton haladnak. Gyökeres (2024) szerint az ALTEO-nak a fenntarthatóság mellett az is megkülönböztető előnye, hogy ennyire transzparens.

VII. Fenntartható versenyelőny az ALTEO-nál

Úgy gondoljuk, hogy az ALTEO-ban a fenntarthatóság egy olyan vállalati érték, amely tökéletlen erőforrás-transzferként biztosít fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára. Ezt azáltal teszi, hogy megkülönböztető stratégiával képes a vevői számára olyan hozzáadott értékkel rendelkező értéket előállítani, amely tartósan meghaladja létrehozásának költségeit, a szokásosnál magasabb járadék mellett. Ezt kiegészíti, hogy a szervezeten belül az egyének viselkedése és döntései tükrözik a vallott értékeket és elveket, ezért az ALTEO hitelesen tudja kommunikálni a misszióját és stratégiai céljait. Az előző fejezetben bemutattuk azt a hét területet, amire az interjúk alapján a legnagyobb hatással van a fenntarthatósági szemlélet, most pedig felvázoljuk, hogy ezek hogyan jelentenek versenyelőnyt az ALTEO számára.

Az első aspektus a fenntarthatóság értékének felismerése az ALTEO-ban, mely a vállalat minden szintjén megjelenik. A fenntarthatóság gondolata biztosítja, hogy az ALTEO hosszú távon gondolkodjon, melynek a hosszú távú üzleti fennmaradás is része. Ezt beépítik a működésbe, amit a különböző érintettek is felismernek. Egyes befektetőknek fontos szempont a fenntarthatóság, illetve van, amikor a finanszírozott vállalatnak bizonyos szempontoknak meg kell felelnie, tehát a fenntarthatóság miatt könnyebben jut finanszírozáshoz az ALTEO, ami egyértelmű versenyelőnyt jelent.

A második szempont a fenntarthatóság megjelenése az ALTEO mindennapos üzleti tevékenységében. Az ALTEO egyik fő tevékenysége az energiatermelés, ahol törekednek arra, hogy folyamatos fejlesztésekkel a nem megújuló energiaforrásokat is minél fenntarthatóbban működtessék, mint a földgáz alapúakat. Az itt szerzett tapasztalatot fel tudják használni akkor is,

amikor más vállalatoknak nyújtanak szolgáltatást, és segítenek a fenntarthatóbbá válásukban. Tehát a fenntarthatóság miatti fejlesztések hatására előnyt szerezhhetnek a piacon.

A harmadik aspektus a fenntarthatósági szempont beépülése a stratégiai döntéshozatalba és folyamatokba. Az ALTEO-ban a fenntarthatósági szemlélet erősen a szervezetbe ágyazott, ugyanis a legfelsőbb döntéshozói szinten, az Executive Board-ban is megjelenik a fenntarthatósági szempont. Ezt számos mechanizmus támogatja, mint az integrált irányítási rendszer, ami biztosítja, hogy a fenntarthatóság szempontját ne az alapvető tevékenységtől eltérően, hanem azzal együtt értékeljék.

A negyedik szempont a munkavállalók motivációja és megbecsülése. Egy 2019-es kutatás szerint (Chikán, 2024) számos munkavállalónak fontos kritérium munkahelyük kiválasztásánál a fenntarthatóság, sokan kifejezetten ezért választják az ALTEO-t. Illetve az ALTEO-ban jelentős figyelmet fektetnek a munkatársak biztonságára és megbecsülésére, amit gyakran az ügyfeleinél vagy partnervállalatnál dolgozók is látnak, és a jó körülmények miatt ők is szívesen dolgoznának itt. Ezek miatt az ALTEO versenytársainál több potenciális munkavállalóból tud válogatni, ami szintén versenyelőnyt jelent.

Az ötödik szempont a vállalati kultúra és a társadalmi felelősségvállalás. Az ALTEO-ban fontos a munkavállaló-centrikus kultúra, ami segíti a meglévő munkavállalók lojalitásának növelését, így segíti a legjobb munkatársak megtartását. Ez többféleképpen is megjelenik, például a vezetők hozzáállásában, a részmunkaidősök foglalkoztatásában, és a társadalmi célú, csapatépítő programokban.

A hatodik azonosított aspektus az ALTEO vezetőinek társadalmi felelősségvállalása. Ifj. Chikán Attila a BCSDH elnöke, illetve dolgozik az UNICEF-ben is, ahogyan más munkatársak is szem előtt tartják a fenntarthatóságot a munkahelyen kívüli tevékenységeik közben. Ezáltal példát mutatnak a többieknek, és erősítik az ALTEO fenntarthatósági kommunikációját, mivel nem csak a vállalatnak fontos, hanem az ott dolgozók is szívesen fordítanak rá időt szabadidejükben.

A hetedik szempont az ALTEO transzparenciája, mely nem csak a jogszabályilag megfelelő működést biztosítja, hanem például így tudtak elsőként EU taxonómiának megfelelő hitelt felvenni. Emiatt több hazai és nemzetközi díjat is elnyertek, ami hitelesíti az ALTEO kommunikációját.

VIII. Konklúzió

Kutatásunkban az ALTEO fenntarthatósági stratégiája és versenyelőnye közötti kapcsolatot vizsgáltuk, azzal a hipotézissel, hogy a vállalati kultúrába és szemléletbe való befektetés hozzájárul a hosszú távú versenyelőnyhöz. Ehhez öt félig strukturált interjút készítettünk az ALTEO öt munkatársával és egy energetikai szakértővel.

Az ALTEO egy energetikai vállalat, fő tevékenysége az energiatermelés és -szolgáltatás. A magyar energetikai piac sajátosságait bemutatva kiderül, hogy az áramtermelés és -fogyasztás egyidejűsége kihívást jelent, mivel az áram nem tárolható hatékonyan. Az iparágban fontos az együttműködés, és az árakat az állam szabályozza. Magyarországon a nukleáris energia dominál, de a megújuló energiák növekvő szerepet kapnak. Az energetikai ipar oligopol piac, amelynek a MAVIR a központi szereplője. Ebben a sajátos piaci versenyben, a versenytársakhoz képest az ALTEO versenyelőnye abban rejlik, hogy képes kielégíteni azoknak a vevőknek a speciális igényeit, akik számára fontos, hogy fenntartható forrásból származó energiát vásároljanak. A vállalat reagál az iparági trendekre a kapacitásbővítéssel és a megújuló energia mennyiségének növelésével is.

A fenntarthatóságnak fontos szerepe van az ALTEO kommunikációjában, vagyis a vállalat vallott értékeiben, ahogy azt az Integrált jelentésben (2023) is olvashattuk. Itt fő értékeiként a dolgozók fizikai biztonságát, a szaktudás kiválóságát és a csapatmunkát, hatékony együttműködések emelik ki a fenntartható működés mellett. Az interjúk során feltártuk az ALTEO követett értékeit is, melyek a vallottakra épülnek, de túlmutatnak azokon.

Mivel az ALTEO-ban az egyének viselkedése és döntései tükrözik a kinyilvánított értékeket és elveket, ezért a vallott és követett értékek összhangban vannak. Úgy gondoljuk, hogy ez a szemlélet és vállalati gyakorlat is hozzájárul ahhoz, hogy az ALTEO tudásvállalatként meg tudja tartani az olyan értékes szakembereit, akik számára a fenntarthatóság kiemelt érték, és ezáltal a versenyelőnyét is.

Ahogy Chikán (2024) is kiemelte, az ALTEO forprofit módon fektet a fenntarthatóságba, vagyis célja nem csak a hosszú távon fenntartható működés, hanem a profit elérése is. Az ALTEO beszámolóí alapján ezt sikeresen teljesíti, ugyanis az elmúlt években jelentős árbevételt és eredményt realizált. A jelentések és az interjúkban elhangzottak alapján pedig valóban fenntartható

stratégiát követ az ALTEO, tehát egyszerre valósul meg az üzleti nyereség és a fenntartható működés.

Az interjúkból látható, hogy a fenntarthatóság a vállalat egész működését behálózza, és minden területén megjelenik. Az interjúkból kódoltunk hét szempontot, amelyek mentén értelmezhetjük az ALTEO fenntarthatóságának megjelenését, ezek a fenntarthatóság értékének felismerése, a fenntarthatóság megjelenése az ALTEO mindennapos üzleti tevékenységében, a fenntarthatóság beépülése a stratégiai döntéshozatalba, a munkavállalók motivációja és megbecsülése, a vállalati kultúra és társadalmi felelősségvállalás, az ALTEO vezetőinek társadalmi felelősségvállalás és a transzparencia. Vagyis az ALTEO-ban a fenntarthatóság nem csupán egy stratégiai döntés és vállalati vállalati érték, hanem olyan alapvető elem, amely a mindennapi üzleti tevékenység része, és ezáltal a mindennapi üzleti tevékenység része, és ezáltal fenntartható versenyelőnyt nyújt a vállalatnak. Az ALTEO fenntarthatósági szemlélete az egész szervezetben jelen van, amely hosszú távú gondolkodást eredményez, mert nem csupán egy stratégiai döntés, hanem mindennapi üzleti tevékenység része. A vállalatnak ebből adódó előnye, hogy könnyebben jut hozzá finanszírozáshoz, és képes különböző piaci szereplők speciális igényeinek kielégítésére.

A hét aspektusból pedig levezethetjük, hogy hogyan jelent a fenntarthatóság versenyelőnyt a vállalat számára. A legtöbb szemponthoz elengedhetetlenek az ALTEO munkatársai, tehát a versenyelőny egyik kulcsa a vállalati kultúrába és szemléletbe való befektetés, mely igazolja a hipotézisünket.

A kutatás fő korlátja, hogy az interjúalanyok nem reprezentatívak a vállalat munkavállalóira nézve, mivel főként vezetői pozíciókat töltenek be. További kutatási lehetőségek rejlenek a minta bővítésében, és munkavállalók bevonásában az ALTEO minden területéről és szintjéről. Érdekes lehet összevetni a kutatási eredményeket a vállalat pénzügyi beszámolóival, például, hogy az egyes fenntarthatósági intézkedések milyen hatással voltak az eredményességre. Továbbá össze lehetne hasonlítani az ALTEO-t más magyar energetikai vállalattal, aki nem kommunikálja magáról a fenntarthatóságot, hogy a mindennapos és döntéshozatali gyakorlatokban milyen eltérések vannak az ALTEO-hoz képest.

Hivatkozásjegyzék

Alteo.hu (2024): Az ALTEO. Letöltés helye: <https://alteo.hu/>, letöltés ideje: 2024.04.01.

ALTEO Csoport (2023): Integrált jelentés, 2022. Letöltés helye: https://alteo.hu/wp-content/uploads/2017/06/Alteo_IntegraltJelentes2022_teljes_200ppi.pdf, letöltés ideje: 2024.03.30.

ALTEO Nyrt (2013): Eredménykimutatás, 2012.

ALTEO Nyrt (2023): Eredménykimutatás, 2022.

ASD UN (Association for Supporting the SDGs for the United Nations, n.d.): SDGs. Letöltés helye:

http://asdun.org/?page_id=2528&lang=en#:~:text=ESG%20%3A%20%5BEnvironmental%2C%20Social%2C%20Governance%5D%20Framework%20of%20the,and%20shareholders%20around%20the%20world. Letöltés ideje: 2024.03.23

Gopinath, M. A., Nair, A. & Viswanathan, T. (2018). Espoused and Enacted values in an organization: Workforce implications. *Management and Labour Studies*, 43(4), 277–293.o. Letöltés helye: <https://doi.org/10.1177/0258042x18797757>

Greenpeace (n.d.): What is sustainability? Letöltés helye: <https://www.greenpeace.org.uk/challenges/sustainability/>. Letöltés ideje: 2024.03.23.

KSH (2023): Bruttó villamosenergia-termelés (gigawattóra). Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/ene/hu/ene0009.html, letöltés ideje: 2024.03.24.

Mavir.hu (n.d.): Rendszerirányítás, piacműködtetés. Letöltés helye: <https://www.mavir.hu/web/mavir/rendszeriranyitas>, letöltés ideje: 2024.03.26.

Pabian A. & Pabian B. (2014): Sustainable management of an enterprise - functional approach. In: *Polish Journal of Management Studies*, vol.10, issue 1, 98-107.o.

Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol.14, 179-191.o.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

Portfolio.hu (2024): Alteo árfolyam. Letöltés helye: <https://www.portfolio.hu/arfolyam/ALTEO/ALTEO>, letöltés ideje: 2024.04.13.

Schuh, A. M. & Miller, G. M. (2006). Maybe Wilson was right: espoused values and their relationship to enacted values. *International Journal of Public Administration*, 29(9), 719–741.o. Letöltés helye: <https://doi.org/10.1080/01900690600767583>

Sustainable Development Commission (n.d.): What is sustainable development. Letöltés helye: <https://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html>, letöltés ideje: 2024.03.23.

UNIDO (n.d.): Corporate Social Responsibility. Letöltés helye: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>. Letöltés ideje: 2024.03.23.

United Nations (1987): Our common future. Report on the World Commission on Environment and Development.

United Nations (n.d.a.): Academic Impact. Sustainability. Letöltés helye: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>. Letöltés ideje: 2024.03.23.

United Nations (n.d.b.): Goal 7, Affordable and Clean Energy. Letöltése helye: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/energy/>, letöltés ideje: 2024.03.24.

Készített interjúk:

ifj. Chikán Attila, az ALTEO Nyrt. vezérigazgatója és az igazgatóság elnöke, 2024.02.15.

Buzás Anita, ifj. Chikán Attila vezérigazgatói asszisztense, 2024.03.27.

Gyökeres Attila, a Zöld Bizottság tagja és az ALTEO Nyrt. Kontrolling igazgatója, 2024.03.06.

Hohol Gábor, a Zöld Bizottság tagja, az ALTEO Nyrt. Karbantartási igazgatója, 2024.03.19.

Klein-Stiller Éva, a Zöld Bizottság titkára, az ALTEO Nyrt. Fenntarthatósági és IIR menedzsere, 2024.03.06.

Óré Dániel, energetikai szakértő, 2024.02.19.

Melléklet

1. melléklet: Készített interjú ifj. Chikán Attilával

Interjúalanyok:

ifj. Chikán Attila, az ALTEO Nyrt. vezérigazgatója és az igazgatóság elnöke, 2024.02.15.

Az interjú készítésekor az előre meghatározott kérdéseket a félig strukturált interjú formájában az interjú során alakítottuk.

- Hogyan definiálná a (környezeti) fenntarthatóságot, mit jelent a fenntarthatóság a vállalatban belül? Mit jelent neked a fenntarthatóság a vállalatban belül és személyesen?
- Miért és hogyan vált az ALTEO fenntarthatóvá? Hogyan formálódott a mostani stratégiája?
- Hogyan jelenik meg a fenntarthatóság az ALTEO működésében?
 - Misszióban, alapértékekben
 - Mindennapi üzleti tevékenységben, megbeszéléseken
 - A vezetők szemléletében - Milyen viszonya van a fenntarthatósággal a menedzsmentnek?
- Hogyan épül bele a fenntarthatóság a szervezeti gondolkodásba?
- Hogyan jelenik meg az ALTEO és az ALTEO munkavállalóinak a mindennapjaiban a fenntarthatóság? Mik támogatják a szervezetben a fenntarthatóság beépülését?
- Mi az ALTEO stratégiai célja? A fenntarthatóság milyen szerepet tölt be a vállalati stratégiában?
- Hogyan hozzák meg jelenleg a stratégiai döntéseket? Hogyan változtak a döntéshozatali szempontok az elmúlt 15 évben? Hogyan jelenik meg itt a fenntarthatósági szempont?

2. melléklet: Készített interjú vázlata az ALTEO többi munkatársával

Interjúalanyok:

Buzás Anita, ifj. Chikán Attila vezérigazgatói asszisztense, 2024.03.27.

Gyökeres Attila, a Zöld Bizottság tagja és az ALTEO Nyrt. Kontrolling igazgatója, 2024.03.06.

Hohol Gábor, a Zöld Bizottság tagja, az ALTEO Nyrt. Karbantartási igazgatója, 2024.03.19.

Klein-Stiller Éva, a Zöld Bizottság titkára, az ALTEO Nyrt. Fenntarthatósági és IIR menedzsere, 2024.03.06.

Az interjú készítésekor az előre meghatározott kérdéseket a félig strukturált interjú formájában az interjú során alakítottuk.

- Bemutatkozna, hogy mi a munkaköre, miért és hogyan jött az ALTEO-hoz?
- Hogyan definiálná a (környezeti) fenntarthatóságot, mit jelent a fenntarthatóság a vállalaton belül? Mit jelent a fenntarthatóság a vállalaton belül és személyesen?
- Hogyan jelenik meg a fenntarthatóság az ALTEO működésében, hogyan próbálják beépíteni?
 - Mindennapi üzleti tevékenységbe, megbeszéléseken
 - A vezetők szemléletében - A többi vezetőknek fontos?
 - Hogyan épül bele a fenntarthatóság a szervezeti gondolkodásba?
- Mik támogatják a szervezetben a fenntarthatóság beépülését?
- Mennyire fajsúlyos szempont a környezeti fenntarthatóság egy döntés meghozatalakor?
- Van-e valamilyen tevékenység, amit a munkaidőn kívül végeznek és kapcsolódik a fenntarthatósághoz?
- Honnan ered a motivációjuk?