

FENNTARTHATÓ ÜZLETI GYAKORLATOK A DIVATIPARBAN – A HAZAI MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICES IN THE FASHION INDUSTRY – THROUGH THE EXAMPLE OF HUNGARIAN MICRO-, SMALL-, AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Az elmúlt időszakban egyre nyilvánvalóbbá váltak a divatipar környezeti, társadalmi és gazdasági kihívásai. A tanulmány célja megvizsgálni, hogyan építhetők be a fenntarthatóság szempontjai a hazai divatipari KKV-k üzleti gyakorlataiba, ennek milyen lehetőségei és korlátai vannak. A mélyinterjúkon alapuló empirikus kutatás magyarországi, fenntartható működést megcélzó divatipari KKV-k üzleti gyakorlatait vizsgálja. Az elemzéshez kialakított saját rendszer kategóriái relevánsak a hazai divatipar számára, a kategóriákat (1. hulladékcsökkentés, 2. prémiummárkázás, 3. a keresletvezérelt termék előállításának támogatása, 4. a slow fashion támogatása, 5. fogyasztói nevelés, 6. üzlet közösségbe integrálása, 7. radikális átláthatóság) az empirikus vizsgálat alapján sikerült tartalommal megtölteni. Az is látszik, hogy a leghatékonyabban akkor sikerül a fenntarthatósági szempontokat beépíteni a vállalkozások üzleti gyakorlataiba, ha ez a törekvés egyidejűleg kiterjed a fenntarthatóság környezeti, társadalmi és gazdasági vonatkozásaira is. Ugyanakkor részben átváltás figyelhető meg a fenntarthatóság dimenziói között: a kiemelkedő környezeti és társadalmi teljesítmény mellett a gazdasági szempont sokszor némileg háttérbe szorul.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, fenntartható üzleti gyakorlatok, divatipar, KKV

The environmental, social, and economic challenges of the fashion industry have become apparent recently. The aim of the study – supported by a literature review and in-depth interviews – is to examine how sustainability can be integrated into the business practices of Hungarian fashion SMEs. Results underpin the relevance of the categories of Hungarians' own fashion industry model: (1) waste reduction, (2) premium branding, (3) support for demand-driven product production, (4) support for slow fashion, (5) consumer education, (6) integration of business into the community, and (7) radical transparency. It also seems that the efforts to integrate sustainability considerations into business practices are most effective when environmental, social, and economic aspects of sustainability are addressed simultaneously. In the case of Hungarian fashion SMEs, however, there seems to be a trade-off between the dimensions of sustainability; in spite of outstanding environmental and social performance, the economic aspect is often somewhat disregarded.

Keywords: sustainable development, sustainable business practices, SME

Funding/Finanszírozás:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Edőcsény Klára Ilona, MSc-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (klara.edocseny@stud.uni-corvinus.hu)
Dr. Harangozó Gábor, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (gabor.harangozo@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 08. 19-én, javítva: 2020. 07. 08-án és 2021. 03. 02-án, elfogadva: 2021. 05. 10-én.
This article was received: 19. 08. 2019, revised: 08. 07. 2020 and 02. 03. 2021, accepted: 10. 05. 2021.

A fenntartható fejlődés irányába tett erőfeszítések már régóta megjelentek a vállalati gyakorlatban, még ha az eredményességük sokszor megkérdőjelezhető is. A legátfogóbb intézkedések eleinte azokhoz az iparágakhoz voltak köthetők, amelyek környezeti és társadalmi hatásai a társadalom számára a leginkább nyilvánvalók voltak

(mint például a vegyipar, dohányipar vagy az autógyártás). A közelmúlta azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a fenntarthatósági problémákat nem lehet néhány iparágra leszűkíteni, illetve a „minőségi” jellegű problémák mellett a túlfogyasztás (Csutora & Zsóka, 2016) eredményeként számos „mennyiségi” jellegű kihívás is megjelenik. A glo-

bális divatipar robbanásszerű növekedésének társadalmi problémáira hívta fel a figyelmet a bangladeshi Rana Plaza 1134 ruhaipari munkás életét kioltó összeomlása (Safi & Rushe, 2018). Emellett a közvélemény számára csak a közelmúltban tudatosult – jelentős részben a ruhaipari műszál felhasználásból származó – mikroműanyag-szenyezés (Global Fashion Agenda & Boston Consulting Group, 2017), amely szintén segít felhívni a figyelmet az olcsó ruhák valódi árára.

A szabályozás, illetve az önkéntes vállalati kezdeményezések hozzájárulhatnak a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének, sőt, akár versenyképességének javulásához is (Porter & Van der Linde, 1995), ugyanakkor egyre inkább jellemző, hogy a fenntarthatóság szempontjai magukba a vállalati üzleti modellekbe, illetve üzleti gyakorlatokba is beépülnek (Schaltegger et al., 2015; Zilahy, 2016). Ezzel szemben a forrásoknak csak töredéke tér ki a mikro, kis- és közepes vállalkozásokra (a továbbiakban KKV), pedig ezek hozzájárulása kifejezetten jelentős a divatipar teljesítménye szempontjából, illetve számos KKV törekszik fenntartható(bb) üzleti gyakorlatok követésére.

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogyan jelennek meg a fenntarthatóság különböző dimenziói (környezeti, társadalmi és gazdasági) a hazai divatipari KKV-k üzleti gyakorlataiban, illetve milyen lehetőségekkel és kihívásokkal jár számukra a fenntartható fejlődés elvei szerinti működésre való törekvés. A tanulmány újdonságértéke,

hogy eddig nem készült Magyarországon a divatipari KKV-k fenntarthatósági tevékenységét, fenntartható üzleti gyakorlatokra való törekvéseit vizsgáló kutatás, illetve mindez nemzetközi szinten sem jellemző egyelőre.

A tanulmány második fejezetében áttekintjük a divatipar fenntarthatósági vonatkozásait, kitérve a legfontosabb környezetvédelmi, társadalmi és gazdasági kihívásokra, illetve a KKV-k specifikus szempontjaira, valamint összegezzük az iparág fenntarthatóbbá válását célzó főbb irányokat. Azt követően bemutatjuk a fenntartható üzleti gyakorlatok koncepcionális hátterét, kitérve a KKV-k és a divatipar sajátos jellemzőire, majd a szakirodalom alapján felvázolunk egy saját modellt, amely a későbbi empirikus kutatás alapjául szolgál. Az ezt követő fejezet az empirikus kutatás – a hazai divatipari KKV-k körében végzett, mélyinterjúkon alapuló – módszertanát mutatja be, majd az eredményeket ismerteti és értékeli, tartalommal töltve fel a szakirodalom alapján felállított elemzési keretet. A tanulmány kitekintéssel és összegzéssel zárul.

A divatipar fenntarthatósági vonatkozásai

A divatipar (amely mára már összerosódott a ruhaipar kifejezéssel, a tanulmányban az előbbit használjuk) a XX. századi robbanásszerű növekedés eredményeként magasan globalizált iparággá vált (Steele & Major, é.n.), amely ma a világ GDP-jének 2%-át adja (PRI, 2017), évi mintegy

1. táblázat

A divatipar néhány kiemelt fenntarthatósági kihívása

Típus	Probléma forrása	Hatása
Környezeti	Gyapottermesztés	A gyapottermesztés vízigénye óriási, 1 kg pamut előállításához 10000 liter vízre van szükség (Drop4drop, 2018), illetve a műtrágya és a növényvédőszer felhasználása is jelentős.
	Anyagok festése, kikészítése	Az ipari vízszennyezés 17-20%-a a divatiparból származik (Drop4drop, 2018), illetve jelentős mennyiségű veszélyes vegyszer jut az élővizekbe (UNEP, 2013; Greenpeace, 2017).
	Poliészter és egyéb műszálak használata	Mosás során mikroműanyag jut a vizekbe, amely lényegében kiszűrhetetlen. A fast fashion megjelenésével a ruhák mintegy 60%-a tartalmaz poliésztert (Global Fashion Agenda & Boston Consulting Group, 2017).
	A növekvő iparág és a rövidebb ideig tartó termékhasználat	Óriási mennyiségű a textilhulladék képződése, az EU-ban a háztartások jövedelmük 4,9%-át költik ruhára, többet, mint egészségmegőrzésre (Eurostat, 2018). Az USA-ban évente 10,5 millió tonna textilhulladék keletkezik, amelynek csak 15,3%-a kerül újrahasznosításra (US EPA, 2015). A fejlett világ fogyasztói 60%-kal több ruhát vásárolnak és azokat fele annyi ideig tartják meg, mint 15 éve (McKinsey & Company, 2017).
	Globális, komplex ellátási lánc, szállítás	Fosszilis energiahordozók növekvő felhasználása és üvegházhatású gázok egyre magasabb kibocsátása.
Társadalmi	Költségcsökkentési kényszer a gyártási folyamatokban, a termelés kiszervezése alacsony költségű országokba	A munkavállalók kihasználása (alacsony munkabérek, részben fizetetlen túlórák, rossz munkakörülmények és munkahelyi biztonság, gyermekmunka, nemzetközi szabályok ellenőrizhetetlensége) (Environmental Health Perspective, 2007; PRI, 2017).
	Költségcsökkentés az ellátási lánc mentén	Az iparági beszállítók (pl. mezőgazdasági termelők) létbizonytalansága, elsősorban a fejlődő országokban (Siegle, 2011).
Gazdasági	Bevételekoncentráció	20 (fast fashion) vállalat kezében összpontosul az iparági profit 97%-a (Caro & Albéniz, 2014), kicsi növekedési potenciál, illetve létbizonytalanság a kisebb cégeknél világszerte.
	Importfüggőség nemzetgazdasági szinten	Európában (hasonlóan a világ számos egyéb régiójához) majdnem háromszorosa az iparági import, mint az export (Euratex, 2018), ez a helyi ruhaipar hanyatlásához vezet, illetve nehézséget okoz a helyi vagy rövid ellátási láncsal működni kívánó iparági szereplőknek is.

Forrás: saját szerkesztés

hárombillió USD értékben. Az EU-ban a ruha- és textilipari szektor a kisvállalkozásokon alapszik, a munkaerő 90%-át az 50 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkező cégek teszik ki, amelyek a hozzáadott érték 60%-át adják (European Commission, 2013), a világ fejlődő régióiban ez az arány valószínűsíthetően még magasabb. A luxusipartól a mindennapi ruhák előállításáig terjedő, a design, gyártási, disztribúciós, eladási, marketing- és reklámozási tevékenységeket is magába foglaló iparág ugyanakkor sok területen jelentős konfliktusban van a fenntarthatóság szempontjaival. Az 1. táblázat rövid összefoglalót ad az iparág legfontosabb fenntarthatósági kihívásairól. Ezek jelentős részben, bár nem teljes egészében a fast fashion (magyarul nem annyira terjedt el a „gyors divat” kifejezés, így a tanulmányban az angol változatot használjuk) modell megjelenéséhez köthetők. A fast fashion legembematikusabb képviselői ugyan nagyvállalatok, de az ellátási láncokban rengeteg KKV is jelen van, illetve ezek a kihívások számos KKV-nál is megjelennek, főleg abból fakadóan, hogy méretük miatt kevesebb rálátásuk van a beszállítói tevékenységére, illetve kevés a forrásuk vagy tudásuk ahhoz, hogy a fenntarthatósághoz kapcsolódó kihívásokra érdemi választ adjanak (GFA & BCG, 2017).

A fenntartható divat kifejezést egyre gyakrabban használják, de nincs rá általánosan elfogadott definíció, különösen a KKV-k esetében. A szakirodalomban legtöbbször nem egy konkrét fogalom, sokkal inkább ideológiák, folyamatok és tulajdonságok vezetnek az erről szóló szakmai diskurzusokat (Kozłowski et al., 2018). A társadalomtudományok meghatározásában a fenntartható divat a fast fashion alternatívájaként megjelenő fogalom (Clark, 2008), míg fogyasztói oldalról túlfogyasztásellenes (Joy et al., 2012), vagy alternatív fogyasztási forma (mint például etikus, zöld, öko fogyasztás, Litter, 2009).

Joergens (2016), illetve az Economist (2009) tanulmányai szerint a fenntartható divatipar célja, hogy a teljes ellátási lánc mentén maximalizálja a társadalom és a gazdaság számára nyújtott előnyöket a káros környezeti hatások minimalizálása mellett. Aakko és Koskennurmi-Sivonen (2013) a fenntartható divatiparban több specifikus területet különböztetnek meg, ilyenek az alapanyag megválasztása, a textil kezelése, a gyártás, a társadalmi hatások, az erőforrásokkal való takarékoság, az átláthatóság és a fenntartható divathoz való kötődés ösztönzése. Ezekkel a szempontokkal összhangban általánosabb, horizontális szempontok is megfogalmazhatók:

- *bölcsőtől bölcsőig szemlélet*: a természeti erőforrások felhasználásának minimalizálásának fontos része az értéklánc értékkörré történő zárása, az újrahasznosítás és az újrahazsnálat jegyében (Braungart & McDonough, 2008),
- *funkcionális design*: a designnak össze kell kötnie az emberi igényeket, a kultúrát és az ökológiát (Papanek, 1995), ami a divat esetében azt jelenti, hogy egy ruhadarab szépsége és hasznossága a környezeti károk minimalizálásával egységben valósuljon meg,
- *slow fashion* („lassú divat”, de a továbbiakban itt is az angol kifejezést használjuk): a fogalom a fast fashion elleni tiltakozásként jelent meg, de nem annak el-

lentéte (Fletcher, 2008). Célja, hogy olyan, alaposan megtervezett termékeket vigyen piacra, amelyek kielégítik az egyének igényét a változásra és az önkifejezésre, de hosszú, az alapanyag-takarékosságot szem előtt tartó életciklussal.

Látható tehát, hogy a divatiparban a fenntarthatóság nem érhető el csupán technológiai intézkedések révén, fontos, hogy a fogyasztói élmény megtartása mellett hozzájáruljon a jelenleg jellemző „dobd el” mentalitás visszaszorításához is (Greenpeace, 2015; BOF, 2018). Ugyan az alternatív üzleti megoldások még nem váltak főáramúvá (Greenpeace, 2017), az empirikus kutatási eredményeink bemutatásánál is nyilvánvalóvá válik majd, hogy az iparág szereplői, beleértve a KKV-kat jelentős erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a fenntarthatóság szempontjait beépítsék a tevékenységükbe. Ebben a KKV-k nagy előnye és lehetősége, hogy i) rugalmasabbak a stratégiai irányt illetően és a beszállítói kapcsolatok fejlesztésében, ii) nyitottabbak új ötletek, üzleti megoldások és alapanyagok kipróbálásában, illetve iii) képesek nemcsak a design-fókuszú innovációra a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatban, de emellett még pozitív együttműködésre is a fogyasztókkal, beszállítókkal és a közösséggel (Centre of Sustainable Fashion et al., 2019).

Fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban

A fenntartható üzleti gyakorlatok háttere különös tekintettel a mikro-, kis- és közepes vállalkozásokra

Az előző fejezetben bemutatott jelentős környezeti, társadalmi és gazdasági kihívások egyre növekvő nyomást helyeznek a divatipari vállalkozásra, hogy fenntarthatóbb gyakorlatokat integráljanak a működésükbe. Ez érintheti a különböző termékéletciklus-szakaszokat (Khan & Islam, 2015; Choi & Li, 2015; Moretto et al., 2018), illetve tágabban a stratégiai menedzsment és marketingmegközelítéseiket is (Binte Rab & Hoque, 2017; Nath et al., 2019). A fenntartható üzleti gyakorlatok a fenntarthatóság hármas optimalizálását támogatják (Cassen, 1987) és segítenek a természeti erőforrások megőrzésében, a hulladékkepződés csökkentésében, valamint a minőség fenntartásában a vállalat működésében (Jia & Jiang, 2018; dos Santos & Campos, 2020). A fenntartható üzleti gyakorlatok implementálása eszköz lehet stratégiai és versenyelőny szerzésére (Li et al., 2016), valamint segíthet megoldani az erőforráshiányt, támogatva a divatipar fenntarthatóbbá válását is (Todeschini et al., 2017). Az iparág globális értékéből, méretéből és jelentőségéből adódóan itt még nagyobb a szükség és a sürgősség a fenntartható üzleti gyakorlatok implementálására (Abdul-Rashid et al., 2017; Ara et al., 2019).

A fenntartható üzleti gyakorlatok fogalmát a szakirodalom alapján olyan cselekvésekként, kezdeményezésekként és célkitűzésekként definiáljuk, melyek célja a vállalkozások környezeti és társadalmi problémák meg-

oldásához való hozzájárulása gazdasági profit megtartása mellett (López et al., 2007; Ortiz et al., 2016; Tate et al., 2013). A fenntartható üzleti gyakorlatok adoptálása révén a vállalatok egyrészt gazdasági előnyökhöz juthatnak, másrészt a negatív környezeti hatások csökkentése, a társadalmi problémák megoldása, valamint a vállalati felelősségvállalás kommunikálása a fogyasztók és más érintettek felé szintén jelentős üzleti lehetőségeket rejt magában (Fearne et al., 2012).

A fenntartható üzleti gyakorlatokhoz és modellekhez kapcsolódó szakirodalom jelentős, ezek túlnyomó része azonban a nagyobb vállalatokkal foglalkozik, a KKV-k specifikus szempontjaira eddig jóval kisebb figyelem jutott. A rendelkezésre álló források alapján az rajzolódik ki, hogy a KKV-k esetében sokszor nincs formális üzleti modell, az értékajánlat kialakítása, az értékteremtés, illetve az érték megragadása is gyakran intuitív, illetve ad-hoc jellegű, ezért az üzleti modellek helyett jelenleg relevánsabb a fenntartható üzleti gyakorlatokra koncentrálni. Nem jellemzők a formális menedzsmentrendszer (Liu & Liang, 2015), illetve a fenntarthatósági menedzsmenteszközök (Szigeti et al., 2019), a fenntarthatóság szempontjai azonban így is gyakran jelentős szerepet játszanak a versenyelőny szerzés iránti törekvésben (Tsai & Chou, 2009). Sok esetben a kisebb vállalkozások nem is pozicionálják magukat fenntarthatónak, de a megvalósított öko, illetve társadalmi innovációk alapján egyértelműen ide sorolhatjuk őket (Chen, 2008; Martínez-Conesa et al., 2016; Nagy & Diófási-Kovács, 2020).

Matinaro et al. (2019) tajvani vállalati mintán végzett empirikus vizsgálatuk alapján a következő sikertényezőket találták a legfontosabbnak a magukat fenntarthatónak pozicionáló KKV-k számára. A vállalkozás az adott tevékenységen keresztül képes legyen versenyelőnyt szerezni és javítani a reputációját (gazdasági dimenzió), termékein, illetve tevékenységén keresztül képes legyen hozzájárulni a természeti környezet állapotának javulásához (környezeti dimenzió), illetve a fenntarthatósági törekvésekkel a munkatársak is azonosulni tudjanak, illetve ezeket kommunikálják a társadalom számára is (társadalmi dimenzió).

Kar et al. (2017) a mikrovállalkozások fenntarthatóbbá válásának sikeressége szempontjából a jövedelemtermelő képességen túl a vállalkozó, míg Hind et al. (2013) a munkavállalók fenntarthatóság iránti elkötelezettségét emelik ki. Gray et al. (2018) szerint a mikrovállalkozások esetében további fontos szempont, hogy a nagyobb vállalatokhoz képest jobb a társadalmi beágyazottságuk, így tevékenységüket rugalmasabban tudják igazítani a helyi piaci elvárásokhoz. A KKV-k sok esetben könnyebben és rugalmasabban be tudják építeni működésükbe a fenntarthatóság szempontjait, például a körforgásos (Ünal et al., 2019; D'Amato et al., 2020) és a szolgáltatói (termék-, szolgáltatásrendszerek) gazdaság (Hernandez-Pardo, 2012) alapelvei esetében.

A KKV-k fenntarthatóbbá válása szempontjából ugyanakkor sokszor akadályozó tényező a pénzügyi erőforrások (illetve adott esetben a pénzügyi tudatosság) hiánya (Caldera et al., 2019). A mikrovállalkozások sokszor

nem is hitelképesek (Islam & Chitakunye, 2019), bár a fejlődő országokban megjelenő mikrofinanszírozási kezdeményezések (Mohan & Potnos, 2010; Perez et al., 2011) erre részben megoldást jelenthetnek.

A fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban

Az egyes iparágaknak megvan a saját működési környezetük és erre szabott, specifikus üzleti modellekre, gyakorlatokra és innovációkra van szükségük (Jin & Shin, 2020). Todeshini et al. (2017) öt jelentős makrotrendet azonosítottak, amelyek a divatiparban meghatározóak a fast fashion paradigmára alternatívát kínáló fenntartható és innovatív üzleti gyakorlatok szempontjából:

- fogyasztói tudatosság,
- körforgásos gazdaság,
- vállalati társadalmi felelősségvállalás,
- megosztáson alapuló gazdaság és együttműködő fogyasztás és a
- technológiai innováció.

E makrotrendek a következőkben bemutatott üzleti modellel és fenntartható üzletgyakorlat-rendszereseinkben is felfedezhetők és ezáltal a divatiparhoz is köthetők, melyeket esetenként vállalati példákkal szemléltetünk.

A fenntartható üzleti modellek egyik legerősebb és a divatipar vonatkozásában is sokat idézett (pl. Hols-törm et al., 2019; Pal, 2017; Jørgensen & Pedersen, 2018; Kozłowski et al., 2018) rendszerezése Bocken et al. (2014) nevéhez fűződik. Az általuk vizsgált archetípusokat a szerzők három fő kategóriába sorolták be, melyekben a gazdasági szempontok mellett a természeti és társadalmi vetületekre is jelentős figyelmet fordítanak. A modellt a 2. táblázatban foglaltuk össze, az üzletimodell-típusokat üzletgyakorlat-típusokkal összekapcsolva, de a szerzők vállalati példái helyett saját – a divatiparból vett, fenntartható módon működő, európai KKV-khoz kapcsolódó – példával egészítettük ki, amellel érvelve, hogy az egyes üzletgyakorlat-típusok az általunk vizsgált szegmensben is relevánsak.

A technológiai archetípusba sorolható MUD Jeans egy holland divatmárka, mely az egyik első körforgásos gazdaságon alapuló farmer divatmárkájaként pozicionálta magát (mudjeans.com, 2020). Kiemelt célként fogalmazza meg a hulladékmentességet, a termékek gyártása során semmilyen kemikáliát nem használnak, illetve a CO₂-kibocsátást is minimalizálják. Ezen túlmenően egy teljesen úttörő üzleti gyakorlatot dolgoztak ki a farmerek lízingelésén keresztül, 2013 óta vásárlóknak egy havi fix összegért lehetőségük van farmert lízingelni. A javítást ingyenesen biztosítja a cég, így addig tarthatják meg a farmereket a vásárlók, amíg csak szeretnék vagy az egy éves bérlési idő végén másik farmernadrágra cserélhetik a meglévőt. A leadott farmert a cég átvizsgálja és vagy még egyszer másodlagos piacon tovább értékesíti/adományozza vagy pedig az újrahasznosító gyárukba küldi, ahol szálakra visszabontva újból farmer készülhet belőle. Ezzel nemcsak azt biztosítják, hogy a farmerek visszakérüljenek hozzájuk és így újra tudják azt hasznosítani, hanem

Fenntartható üzletimodell-típusok és ezeket támogató fenntartható üzleti gyakorlatok

Csoportosítás	Fenntartható üzletimodell-archetípusok	Kapcsolódó fenntartható üzleti gyakorlatok	Divatipari példák
Technológiai	Anyag és energiahatékonyság növelése	Szennyezésmegelőzés, lean termelés, dematerializáció	Palava, Dagny, Unmade, Rifó
	Hulladékok hasznosítása: ipari ökológiai	Újrahasználat, hasznosítás, körforgásos gazdaság, ipari szimbiózis	MUD Jeans, Houdini, Elvis and Kresse, REDU
	Megújuló energiahordozók és természetes folyamatok használata	Zéró kibocsátás, a természet utánzása (biomimikri), zöld kémia	Lab leather by Le Quara
Társadalmi	A funkcionális előnyben részesítése a tulajdonlás helyett	Termék és szolgáltatásrendszerek támogatása, megnyújtott jótállás	Swappis ruhafogó, The Nu Wardrobe, Lena Fashion Library
	Gondoskodó (stewardship) szerep vállalása	Fair trade, radikális transzparencia, fogyasztók egészségének és jólétének támogatása	Twothirds, ThinkingMu, Raven+Lily
	Az elégséges fogyasztás (sufficiency) támogatása	Slow fashion támogatása, prémiummárkázás, hosszú élettartamú termékek, felelős disztribúció és promóció	Jann’N’June, Ankura, Community Clothing
Szervezeti	Új célok/működési forma meghatározása	Új típusú szervezetek: társadalmi vállalkozások, együttműködésen alapuló megoldások, lokalizáció, otthoni munkavégzés	Khama Design, Community clothing, The NU Wardrobe
	Tevékenységek ’magasabb fokra emelése’ (scaling up)	Közösségi finanszírozás, nyílt innováció, franchising	Coco Malou, Petit Pli

Forrás: saját szerkesztés Bocken et al. (2014, p.48) alapján, saját példákkal kiegészítve

egy közösséget is építettek a fogyasztóiknak, akik szintén elkötelezett hívei ily módon a fenntarthatóságnak.

Egy másik érdekes európai példa a The NU Wardrobe kisvállalkozás, mely a társadalmi archetípuson belül szintén a funkcionalitást részesíti előnyben a tulajdonlás helyett. A tevékenység alapja, hogy lehetővé teszi a hálózatban résztvevők számára, hogy egymástól ruhát béreljenek (thenuardrobe.com, 2020). Havi tagsági díj fejében a vállalkozás lehetővé teszi, hogy a fogyasztók megunt, ám kifogástalan állapotban lévő ruhákat osszának meg egymással (melyek minőségét a vállalkozás stylistjai ellenőrzik) és használják tetszőleges ideig. A WRAP (2017) számítása szerint egyetlen ruhanemű kölcsönzésével 25%-kal csökkenthető a természeti erőforrások felhasználása.

A szervezeti archetípushoz jó példa a Community Clothing társadalmi vállalkozás. Ennek a brit vállalkozásnak a célja, hogy jó minőségű, de megengedhető árú ruhákat készítsenek úgy, hogy közben munkahelyet teremtenek jól képzett helyi munkások számára Nagy-Britanniában (The Community Clothing, 2019). Ők tehát tevékenységüket kifejezetten helyi közösségekben, gyárakban folytatják, időtálló magas minőségű ruhadarabok gyártásával egy társadalmi és környezeti cél érdekében. Szintén a szervezeti csoportba sorolható be a még nagyon új és kisméretű, ám annál pozitívabb példát mutató Coco Malou. A német mikrovállalkozás elegendő saját tőke hiányában közösségi finanszírozás (crowdfunding) segítségével gyűjtött össze magánemberektől kisösszegű hozzájárulásokat, hogy létrehozassa az etikus és környezettudatos módon működő céget. Az összeg gyors összegyűléséhez nagy előnyt adha-

tott az, hogy sokan szerettek volna támogatni egy pozitív, fenntartható módon működő vállalkozás megalakulását, mert egyetértettek a cég missziójával. Ez a példa és maga a közösségi finanszírozás hatékony megoldás lehet azoknak a kis divatipari cégeknek, akiknek nincs elegendő tőkájük, viszont valami olyat szeretnének létrehozni, ami sok fogyasztó szívéhez közel áll.

Kifejezetten a divatipar áttekintésére alkalmas Pal és Gander (2018) modellje, amely három fő kategóriájához jól kapcsolódik számos fenntartható üzletgyakorlat-típus:

- szűkítés (narrowing): lean termelés és hulladékcskökkentés, alacsony karbonkibocsátást támogató tiszta technológiák, integrált szennyezésmegelőzés és ellenőrzés, keresletvezérelt terméktervezés és gyártás támogatása,
- lassítás (slowing): a slow fashion, időtlenség támogatása tartós és minőségi anyagokon keresztül, egyszerű, tartós, kreatív design, társadalmi márkázás, ’bizalmas’ viszony ösztönzése a ruhadarabokkal, felelősségteljes promóció, túlfogyasztásellenes marketingüzenetek megfogalmazása,
- bezárás (closing): együttműködő fogyasztás, újrahasznosítás, újragyártás, újrahasználat, újraeladás támogatása.

A bemutatott irányok hozzájárulhatnak elsősorban a környezetterhelés csökkentéséhez. A *szűkítés* esetében a termelési és gyártási hatékonyság növelésén keresztül érhető el, hogy kevesebb természetes erőforrást kelljen felhasználni a teljes életciklus során (különös tekintettel a design,

gyártás, disztribúció, használat és a hulladékká válás területein), hasonlóan Bocken et al. (2016) fő prioritásához. A lassítás esetében a termékek tartóssága, javíthatósága vagy élettartamuk más módon történő megnyújtása a cél, hogy ezen keresztül csökkentsék a teljes környezetterhelést. Az utolsó terület, a bezárás esetén egy zárt rendszer kialakítása a cél annak érdekében, hogy a termékek anyaga hulladékká válásuk után is minél nagyobb arányban hasznosulhasson a gyártási folyamatba való újbóli becsatornázáson keresztül (hasonló célt fogalmaz meg McDonough & Braungart (2002) is). A modell teljességében ugyan elsősorban nagyobb vállalatok számára értelmezhető, több kategóriája (különösen a lassítás és a bezárás esetében) KKV-k esetében is releváns.

A divatiparban tevékenykedő KKV-k nemcsak a korábban részletesen tárgyalt társadalmi és környezeti kihívásokkal néznek szembe, hanem a kiskereskedelemben gyakori, sokszor 50%-ot meghaladó mértékű áreszállításokkal is (Sull & Turconi, 2008), amely szintén komoly kihívást jelent számukra.

A divatiparban egyre inkább megjelennek a megosztáson alapuló és a körforgásos gazdaságot támogató üzleti gyakorlatok (Pedersen & Netter, 2015; Zamani et al., 2017). Lundblad és Davis (2016) a divatipari cikkek fogyasztását meghatározó értékeket és motivációkat vizsgáló kutatásukban bizonyítékot találtak arra, hogy a fogyasztók érdeklődést mutatnak a fenntartható fogyasztási minták iránt, mint például a ritkábban vásárlás. Ez a divatiparban tevékenykedő vállalkozások számára azt mutatja, hogy mind a termelési, mind a fogyasztási oldalon rendelkezésre állnak alternatívák a fast fashion megközelítéssel szemben.

Massa és Tucci (2013) alapján a fenntarthatóság szempontjai kétféleképpen építhetők be egy divatipari vállal-

kozás meglévő üzleti gyakorlataiba: vagy a vállalkozás termelő folyamatainak keresztül, vagy pedig új, fenntartható technológiával való termékfejlesztésen keresztül. Ahogy az iparágban jelentkező környezeti problémák egyre növekvő vásárlói környezettudatosságot generálnak (Niinimäki & Hassi, 2011), az iparági szereplők egyre inkább próbálnak megoldást találni a problémákra (McNeill & Moore, 2015). Ez együtt járhat a szervezet belső struktúrájának fejlesztése iránti igényvel, valamint a külső érintettekkel való szorosabb együttműködés szükségességével is (Stubbs & Cocklin, 2008; Miles et al., 2005).

Módszertan

A tanulmány célja tehát annak vizsgálata, hogyan jelennek meg a fenntarthatóság különböző dimenziói (környezeti, társadalmi és gazdasági) a hazai divatipari KKV-k üzleti gyakorlataiban, illetve milyen lehetőségekkel és kihívásokkal jár számukra a fenntartható fejlődés elvei szerinti működésre való törekvés.

A szakirodalom feldolgozása során, a fenntartható üzleti megoldások KKV- és divatipar-specifikus vonatkozásainak áttekintésénél a szisztematikus irodalomelemzés megközelítést alkalmaztuk (vö. Pittway, 2008; Klewitz & Hansen, 2014). Ennek során az Ebsco és a Scopus adatbázisokban kulcsszavas kereséseket végeztünk, melyet további, meghatározónak tartott forrásokkal egészítettünk ki.

Mivel a szakirodalmi áttekintés során nem találtunk egységes, átfogó, önmagában alkalmazható rendszert a divatipari KKV-k fenntarthatóságra törekvő üzleti gyakorlatainak elemzésére, az empirikus kutatás előkészítéséhez célszerű volt egy saját rendszert kialakítani a fellelhető struktúrák felhasználásával, amely lehetővé teszi a magyarországi KKV-k üzleti gyakorlatainak vizsgálatát.

3. táblázat

A divatipar számára javasolt fenntartható üzletgyakorlat-típusok

Fenntartható üzletgyakorlat-típus	Környezeti fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság
Hulladék-újrahasznosulás, csökkentés	értéknövelő újrahasznosítás, körforgásos gazdaság	új technológiák az újrahasznosításhoz, munkahelyteremtés	új üzleti lehetőség, olcsó alapanyag
Prémiummárkázás (hosszú távú használatra tervezés)	fogyasztás csökkentése, tartós használat	magas minőség, magasan képzett munkavállalók foglalkoztatása	nincs kedvezmény, állandó kereslet
A keresletvezérelt termék-előállítás támogatása	fogyasztás csökkentése, hulladékképzés csökkentése	személyre szabott, egyedi termékek	nem keletkezik felesleges készlet
A slow fashion gyakorlati megvalósításának támogatása	(túl)fogyasztás csökkentése, hosszú-élettartamú termékek	tudatos fogyasztók, ruhák életciklusának megnyújtása	új piaci szegmens
Fogyasztói nevelés	felelősségteljes promóció, fenntartható életvitelre való nevelés	fogyasztók bevonása, fogyasztói tudatosság	új piaci lehetőség
Üzlet közösségbe integrálása	szállítással történő környezet-szennyezés elkerülése	lokális munkaerő alkalmazása	fogyasztói igények könnyebb/pontosabb megismerése
Radikális átláthatóság	környezeti és társadalmi hatás kommunikálása, alapanyag eredet, gyártási folyamat fenntartható módon	elérhető információk a fogyasztók számára, fair trade	fogyasztók új csoportjának megnyerése

Forrás: saját szerkesztés

Pal és Gander (2018) modellje azért kiemelten fontos, mert figyelembe veszi a divatipar sajátosságait, illetve, hogy a vállalati fenntarthatósági intézkedések nem vehetnek el a termék értékéből, ha azzal sérülne a termékben keresett design, esztétikai elem. Ugyanakkor ez a rendszer túlságosan a nyersanyag-felhasználásra, illetve a környezeti teljesítményre fókuszál, nem fektet kellő hangsúlyt a társadalmi vonatkozásokra. Bocken et al. (2014) modelljét, illetve a megvizsgált további forrásokat is alapul véve egy saját rendszert javasunk, amely lefedi a divatipar szempontjából fontos főbb lehetőségeket és lehetővé teszi a fenntarthatóság mindhárom területének vizsgálatát a KKV-k vonatkozásában.

A javasolt rendszert a 3. táblázat foglalja össze.

A kutatási kérdések megválaszolásához a téma feltáró jellegéből adódóan az induktív jellegű, kvalitatív kutatást tartottuk legalkalmasabbnak, mely a mélyebb összefüggések megismerésére feltárására és kontextusba helyezésére irányult. A kutatás során egyrészt mélyinterjúkat készített-

- Magyarországon bejegyzett,
- fenntarthatósági szempontból előremutató tevékenységet folytató,
- jelenleg is aktív,
- divatiparban tevékenykedő,
- mikro-, kis- és közepes vállalkozás.

Saját kutatásunk azért fókuszált a KKV-szektorra, mert egyrészt úgy véltük, hogy Magyarországon ez vezet releváns és a későbbiekben az induló vállalkozások szempontjából hasznos eredményekre, tekintve, hogy itthon a vállalkozások 99,1%-a a KKV-szektorba sorolható (KSH, 2017.). Másrészt tanulmányunkban azt szerettük volna vizsgálni, milyen módon működnek azok a vállalkozások, akik a teljes üzleti tevékenységüket a fenntarthatóság valamely aspektusa köré építik fel és nem csupán egy vállalati szegmens innoválását valósítják meg; ehhez a KKV-k vizsgálatát tartottuk alkalmasnak (4. táblázat).

4. táblázat

A mintába került vállalkozások rövid jellemzése

Interjúalany	Pozíció	Vállalkozás tevékenysége	Interjú dátuma
AIAIÉ, Hegedűs Zsanett	tulajdonos, tervező és alkotó	Bespoke tervező (aki személyes megrendelésre tervez és készít ruhákat), férfi és női prémium minőségű ruhaneműk megtervezése és kivetelezése	2019.02.13.
Tender Toes, Vadas Erika	tulajdonos, tervező és alkotó	Pinatex alapanyagból felnőtt és gyermek mokaszinok tervezése és készítése	2019.02.17.
Réthy Fashion, Réti Éva	tulajdonos és tervező	Farmer újrahasznosítással készít ruhaneműket és kiegészítőket	2019.03.01.
Lazlo Fashion, László Edina	tulajdonos és tervező	Textilhulladék feldolgozása egyedi, kis darab számú ruhakollekciók létrehozásához	2019.02.20.
Touch Me Not Clothing, Bilau Dea	tulajdonos, tervező és alkotó	GOTS minősítésű biopamut alapanyagból férfi és női ruhák tervezése és gyártása	2019.02.18.

Forrás: saját szerkesztés

tünk 2019 elején öt magyar vállalkozás megkeresésével, ezen interjúk eredményeit az általunk kialakított modell alapján vizsgáltuk meg. Az interjúk egy előre meghatározott vezérfonal mentén készültek, ám a kérdések végig nyitottak maradtak, lehetőséget biztosítva az interjúalanyoknak nézőpontjaik, érzéseik, tapasztalataik kifejtésére, mely kiválóan alkalmas a fenntartható üzleti gyakorlatokkal kapcsolatos ismeretek, kihívások feltárására, ugyanakkor teret engedve, hogy váratlan megfigyelések is előtérbe kerülhessenek, ami a téma újszerűsége miatt is fontos. Az interjúalanyok mindannyian hozzájárultak, hogy vállalkozásuk és saját nevük is szerepeljen a tanulmányban. Másrészt egy további szakértői interjút készítettünk (egy, a témában jártas újságíróval) amely azt a célt szolgálta, hogy átfogóbb képet kapjunk a fenntartható divat magyarországi helyzetéről és az itthon megfigyelhető kihívásokról, lehetőségekről a KKV-k tekintetében. Ez az interjú mindezen túlmenően – a szakirodalmi áttekintés mellett – segítségünkre volt az interjúvázlatok összeállításában is.

A vállalkozások kiválasztása során az alábbi szempontoknak érvényesítettük:

A kutatás limitációit alapvetően a kvalitatív kutatási módszertan általános korlátai jelentik. A vizsgált vállalkozások számát a hozzáférhetőség és területi behatároltság miatt nem állt módunkba növelni, ami miatt a levont következtetéseket óvatosan kell kezelni. Az eredmények globális szinten nem általánosíthatók, de segítenek megérteni a magyarországi, fenntarthatóan működni próbáló vállalkozások motivációit, stratégiáit. A kutatás további limitációja, hogy csak KKV-k kerültek a mintába, melyek leszűkítik az eredmények megbízhatóságát nagy vállalkozásokra vetítve. Úgy véljük azonban, hogy a fenntartható üzleti gyakorlatok megértése és vizsgálata szempontjából az alkalmazott kvalitatív kutatási módszertan a korlátok ellenére is alkalmasnak tekinthető.

A magyarországi vizsgálat eredményei

Az elvégzett kutatás alapján bemutatjuk, hogyan tölthető fel tartalommal az általunk a divatipar számára javasolt modell, illetve fenntarthatósági megközelítésben hogyan értékelhetők a divatipari KKV-k üzleti gyakorlatai.

A fenntartható üzleti gyakorlat kategóriák azonosítása a vizsgált hazai divatipari KKV-k körében

1. *Hulladék-újrahasznosítás.* A vizsgált vállalkozások közül kettő esetében a hulladék-újrahasznosítás jelenik meg mint fő üzleti gyakorlat, valamint számos további magyar divatipari vállalatról tudunk, melyeknek szintén ez a fő tevékenységük. Erre a típusra azért érdemes kiemelt figyelmet szentelni, mert a divatipar fő problémáinak számos kérdésére megoldást nyújthat. Egyrészt az alapanyaggyártás környezetterhelő fázisa teljesen vagy részben kikerülhet, másrészt pedig a textilhulladék mennyiségét is csökkentheti azáltal, hogy egy ruhadarab újból bekerül a körforgásba. A vizsgált vállalkozásoknál megfigyelhető volt, hogy ez az üzleti gyakorlat ritkán jelenik meg önmagában, többször átfed más, társadalmi fókuszú fenntartható üzleti gyakorlatokkal, mint a fogyasztói nevelés, vagy az üzlet közösségbe való integrálása. Az interjúk rámutattak, hogy maga a hulladék-újrahasznosítás gyakorlata többféle módon is integrálódhat egy divatipari vállalkozás üzleti gyakorlataiba, mely számtalan lehetőséget rejt magában és sok esetben piaci részként is jelenik meg. Az egyik ilyen lehetőség az értéknövelő újrahasznosítás, amely során adott hulladékból értéktoábbal bíró új termék keletkezik. A Lazlo Fashion magyar márka erre építette fel üzleti modelljét, ugyanis a tervező és tulajdonos lehetőséget látott a szabászati hulladékok ruhaként való újrahasznosítására. Ez esetben nincs szükség magát az alapanyagokat újrafeldolgozni, átalakítani, ami sok esetben szennyezőbb tud lenni, mint maga az alapanyaggyártás, hanem egy teljesen új, ám különben szemétként kerülő textilalapot felhasználásra („az érték az, hogy újrahasznosítunk, nem kerül a szemétként és az lesz érték, hogy egy nagyon szuper minőségű anyagból újra termék lesz...az, hogy a kicsi semiből teremtünk egy új produktumot” – Lazlo Fashion). Ennek a típusnak további előnye a divatipar szempontjából vizsgálva, hogy például a magas minőségű szabászati hulladékból minőségi termékek készülnek, mely hozzájárul a termék életciklusának megnyújtásához és ezáltal végső soron a komoly gondokat okozó textilhulladék csökkentéséhez is. A Lazlo Fashion alapítójával készült interjú során felmerült szempont, hogy a hulladék-újrahasznosítás esetén az újrahasznosítandó alapanyag határozza meg a gyártást. Ez persze limitációként is megjelenik, ugyanis egy anyagból bizonyos mennyiség áll csak rendelkezésre, emiatt kis szériaszámokban tudnak gyártani és ezzel a vállalat növekedési potenciálja, maga a méretgazdaságosság elérése korlátozott. Környezeti oldalról megközelítve azonban ezáltal tud maga a vállalkozás fenntartható maradni, és a kis szériaszámúknak köszönhetően minden ruhadarabot sikerül eladni és nem marad fölösleg. A méretgazdaságosság elérése azonban nem minden esetben limitáció az újrahasznosítás esetében, egy másik magyar márka, a Réthy Fashion (ők használt farmereket hasznosítanak újra) ugyanis pont ennek ellenkezőjéről számolt be. Az alapító szerint alapanyagból sosem hiány, egyre többen hoznak be hozzájuk használt farmereket (egyének, illetve gyártó vállalatok), ráadásul ingyen. A divatipar számára összességében ez a fenntartható üzletgyakorlat-típus nagyon

fontos és releváns, mert már meglévő anyagokat használ fel, kímélve ezzel a természeti erőforrásokat, továbbá a már létező termékek életciklusát is megnyújtva és ezen keresztül a textilhulladék csökkentéséhez is hozzájárulva.

2. *Fogyasztói nevelés.* A második fenntartható üzletgyakorlat-típus társadalmi oldalról és fókusszal közelíti meg a divatipart és ezen keresztül próbál a fenntarthatóság érdekében hatást elérni. Ennél a típusnál is fontos szempont, hogy a vállalkozás már indulásakor kiemelt értéknek tekintse a fenntarthatóságot és ezt a fogyasztók felé tudatosan terjesztetni próbálja. Az előző típusnál említett Réthy Fashion azon túl, hogy farmer újrahasznosítással foglalkoznak, komoly hangsúlyt fektet a fogyasztói nevelésre is. Fenntartható üzleti gyakorlataikon keresztül egyrészt népszerűsítik, hogy a potenciális fogyasztók ne dobják ki használt farmerjeiket, hanem inkább hozzák el nekik és ők új életet adnak ezen daraboknak („A behozott farmerért, csipkéért vásárlási utalványt adunk, hogy jöjjön vissza és vásároljon. Én arra gondoltam, hogy ne csak az legyen, hogy szabaduljunk meg az otthoni szeméttől, hanem adjunk nekik egy olyan lehetőséget, hogy akár ő, akár valaki a családból jöjjön vissza hozzánk és vásárolja le. Hiszen ez a rendszer akkor fog működni, hogyha nemcsak megszabadulunk a szeméttől, nemcsak máshogy kezdünk el gondolkodni, hanem újra bekerül a körforgásba.” – Réthy Fashion), másrészt ők napokon és különböző rendezvényeken is megjelennek, ahol a jelenlévő közösség bevonásával tartanak divatbemutatót az újrahasznosított ruhákkal, hogy az öko divatot közel hozzák a fogyasztókhoz („Nekem az a véleményem: az marad meg, ami pozitív élmény és az egész környezetvédelmet, fenntarthatóságot bele kell burkolni egy pozitív eufóriába.... Ez a lényege az egésznek, mert ez az öko divat más, mint mostani divat, teljesen más, ennek át kell mennie, a fenntarthatóságnak is és csak akkor megy át, ha azonosulni is tudnak vele.” – Réthy Fashion). Ennek a típusnak kiemelt szerepe van a divatipari KKV-k számára is, amelyek a közvetlen kapcsolaton keresztül eredményesen alakíthatják a fogyasztók vásárlási attitűdjét és szokásait is. Egy tudatos fogyasztói réteg képzése pedig nemcsak a környezet és a társadalom számára jelent pozitív változást, hanem azoknak a vállalkozásoknak is lehetőség, akik a fast fashion-nel szemben igyekeznek alternatívát nyújtani, ezáltal tehát 'kinevelve' a tudatos fogyasztókat saját maguk számára is. Egy másik magyarországi KKV, a Printa élen jár nemcsak a fenntartható, hulladékmentes (zero waste) termékek gyártásában, hanem a fenntarthatóbb életmódra való nevelésben is. A Printa elsők között volt Magyarországon, akik tudatosan fenntartható módon építették fel az üzleti modelljüket és a mai napig munkálkodnak azon, hogy fenntartható üzleti gyakorlatokon keresztül hazánkban is egyre népszerűbb legyen a környezettudatos, fenntartható életmód. A fogyasztói nevelés esetükben többféleképpen is megjelenik, egyrészt a honlapjukon rendszeresen tesznek közzé blogposztokat, melyek segítséget nyújtanak azoknak, akik környezettudatosabban szeretnének élni, másrészt pedig különböző találkozókát és workshopokat szerveznek az offline térben is (Printa.hu, 2019).

3. *Prémium márkázás.* Ez a típus az eddigiekkel ellentétben kevésbé a vállalkozók személyes elköteleződésére épül, terjedése inkább egyéb, gyakorlati szempontoknak köszönhető. A vizsgált mintában egy esetben volt azonosítható ez a típus („*Az AIAIÉ bespoke design termékei az egyediség luxusát adják a magabiztosan stílusos, személyiségüket felvállaló nőknek és férfiaknak 1995 óta*”). Ez esetben a fenntarthatóság forrása, hogy a magas minőség miatt a termék életciklusa hosszabbá válik, illetve mivel nincsen akció és magas az ár, a fogyasztók is sokkal tudatosabban vásárolnak és a lehető leghosszabb ideig hordják az adott ruhadarabot („*Általában nagyon magas minőség, hibátlan az anyag...mindig azt mondom, hogy az a rengeteg idő, pénz, amit beletesznek egy ruhába, akkor már legyen magas minőségű az anyag, mert a jobb alapanyag sokkal tartósabb.*”- AIAIÉ). További előny, hogy anyagfelesleg is ritkán keletkezik, hiszen az alapanyag maga is olyan drága, hogy azzal a tervező is takarékosan bánik („*Nálam anyagmaradék általában semmi sem marad, de ha esetleg marad egy kicsi, annak csak örülök, hogy később is, ha kell bármit javítani, akkor ahhoz tudok nyúlni, úgyhogy ezeket mindig elrakom, nem dobom ki soha.*” – AIAIÉ). Magyarországon ez a fenntartható üzleti gyakorlat főleg a bespoke tervezők esetében fedezhető fel, akik prémium minőségben, általában egyedi megrendelésre készítenek ruhákat.

4. *A keresletvezérelt termék-előállítás támogatása.* Ez a típus külföldön már egyre gyakrabban megjelenik, főleg a környezettudatos, kisebb divatcégeknél, akik a textilhulladék és a ruhafelesleg mennyiségét próbálják csökkenteni úgy, hogy csak annyi terméket gyártatnak le, amely valóban megrendelésre került (például egy előrendelési rendszer segítségével). A vállalkozások számára kedvező, hogy nem marad felesleg, azonban kockázatos is tud lenni, hiszen így egy olyan, tudatos fogyasztói réteget kell megcélozni, amely hajlandó sokszor heteket, akár hónapokat várni a kívánt ruhadarab elkészüléséig. A vizsgált vállalkozások közül a bespoke AIAIÉ volt releváns ebből a szempontból, ahol a ruhák „*védjegye a személyre szabott tervezés és a finoman kidolgozott részletek. A tervező kreativitása és a megrendelő saját személyisége közösen alakítja ki a vágyott tervet, a magas minőségű kidolgozás az egyedileg, méretre készült ruhák különlegessége*”. Tehát a megrendelő kívánságára készül el az adott termék, mely egyedisége és magas minősége miatt sokszor évtizedekig a ruhásszekrény része marad. A tervező célja ehhez kapcsolódóan: „*kedvenc ruhákat szeretnék létrehozni, amit rogyásig hord az ember, annyira szereti*”- AIAIÉ.

5. *A slow fashion támogatása.* Ide a mintából két vállalkozást tudtunk egyértelműen besorolni, de valójában a slow szemlélet valamilyen módon minden olyan ruhamárkánál megjelenik, mely figyelmet szentel a környezettudatos működésre, a fogyasztói nevelésre. Legnagyobb kihívása talán abban rejlik ezeknek a vállalkozásoknak, hogy a slow fashion-t és az alacsony fogyasztású életmódot hirdetve tulajdonképpen saját potenciális vásárlóikat veszíthetik el. A *Tender Toes* magyar márka számára éppen ezért nem is

a profit elérése a fő cél, hanem az, hogy alternatívát nyújtson a bőr cipőkkel szemben, azoknak, akiknek fontos a vegán szemlélet („*Én azt szeretném, hogy tényleg olyanok hordják, akiknek azért van a lábán, mert nem akarja, hogy miatta leöljenek egy állatot. És én ezt próbálom hangsúlyozni, hogy ezért vegyék meg, mert ők nem támogatják pénzükkkel ezt a dolgot.*” – *Tender Toes*). A személyes meggyőződés fontos ezeknél a vállalkozásoknál, de nem feltétlen szükséges („*Nem azért vagyok slow fashion, mert ez divat, hanem mert a bespoke egyszerűen egy slow fashion kategória és én nem hiszek a nem méretes ruhákban.*” – AIAIÉ).

6. *Radikális átláthatóság.* Ennek a fenntartható üzleti gyakorlatnak a divatiparban való elterjedését az egyre tudatosabb fogyasztói réteg hívta elő, melynek megjelenése a Rana Plaza-i tragédiához is visszacsatolható. A fogyasztók ugyanis egyre inkább kíváncsiak arra, hogy valójában kik készítik a ruhákat, amelyeket viselnek és milyen körülmények között. Azért is fontos, mert habár a fenntarthatóság, bio, öko szavak a legtöbb nagy divatmárkánál is megjelennek, addig kevesen engednek betekintést az ellátási láncukba, működésükbe. de akik igen, ezzel elnyerhetik a vásárlók bizalmát. A mintában egy esetben volt egyértelműen azonosítható ez a típus („*Az átláthatóságra és az alapanyag-beszerzésre fókuszálunk: minél átláthatóbb a termelési lánc, annál megbízhatóbb termékek készülnek, mert pontosan tudható, hogy ki felelős a tervezés és gyártás egyes részeiért, ezáltal még személyesebbé téve a termékeket.*” – *Touch Me Not Clothing*). Az átláthatóságot leginkább úgy lehet elérni, ha valamilyen bizonyítvánnyal, minősítési rendszerrel a fogyasztó felé is igazolható az alapanyag eredete („*Minősített alapanyagból magunk készítjük Budapesten a ruhadarabokat, a felhasznált alapanyagokat és kellékeket pedig le lehet követni... A GOTS minősítést amiatt tartjuk a legjobbnak, mert egyfajta all-in-one: egy rendkívül szigorú minősítési rendszer, amely a környezetvédelmi, emberi, fair üzleti és versenyszempontokat egyaránt kontrollálja.*” – *Touch Me Not Clothing*). Ennek a típusnak a korlátja abban rejlik, hogy sok esetben a minősített alapanyagok beszerzése nemcsak energiaigényes, de jóval költségesebb is, így az eladási ár is megnő („*Nehéz árazni – nem könnyű elfogadtatni, hogy nem azért drága valami, mert óriási hasznunk van rajta, hanem mert egyszerűen ennyibe kerül valami minőségi, minősített, európai alapanyagból, ha nem napi egy dollárért varrták meg.*”- *Touch Me Not Clothing*).

7. *Üzlet közösségbe integrálása.* Ez a típus a fenntarthatóság társadalmi oldaláról közelíthető meg leginkább. A vizsgált magyar vállalkozások közül ez a fenntartható üzleti gyakorlat valamilyen formában mindenhol megjelenik, azáltal, hogy egytől egyig Magyarországon végzik a gyártást, ezzel a hazai ipart támogatva és itthon munkát teremtve. A már korábban említett *Lazlo Fashion* enél többet is tesz: „*Mi sok olyan varrónőt kerestünk fel, akik sérült férjet, sérült gyermeket ápolnak otthon, ezért nem tudnak máshol dolgozni. A gépeinket kitelepítettük és ők otthonról dolgoznak nekünk (3-5 varrónő). Emellett*

nagy varrodákkal is dolgozunk, ahol még ott maradtak a nagyon jól képzett varrónők, akik nagy cégeknek magas minőségben állítanak elő. Zalaegerszegen is van egy hely, ahol kifejezetten sérült hölgyek dolgoznak napi négy órában. Velük is szoktunk és szeretünk dolgozni”. Ezáltal bevonnak a ruhák gyártásába olyan helyi közösséget, akik alapvetően kiszorulnak például a nagy cégek megrendelésiből, vagy nehezen jutnak munkához. Ez a fajta társadalmi tudatosság, a vállalkozás részéről nemcsak pozitív üzenetet sugall, hanem fejleszti is a hazai munkaerőt, lehetőséget biztosítva a hátrányos helyzetű közösségeknek a fejlődésre, a megfelelő készségek elsajátítására.

Diszkusszió – a fenntarthatóság szempontjainak áttekintő elemzése a vizsgált vállalkozások üzleti gyakorlataihoz kapcsolódóan

A kutatás eredményei alapján a hazai divatipari KKV-k üzleti gyakorlatai összességében a következők szerint értékelhetők a fenntarthatóság környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziói mentén (5. táblázat).

épül”. -Réthy Fashion, „Nem azért vagyok slow fashion, mert ez divat, hanem mert a bespoke egyszerűen egy slow fashion kategória és én nem hiszek a nem méretes ruhákban.” – AIAIÉ, „Az én vállalkozásomban a fenntarthatóság leginkább az anyagnak szól, ez az anyag a Pinatex.”- Tender Toes, „A GOTS minősítést amiatt tartjuk a legjobbnak, mert egyfajta all-in-one: egy rendkívül szigorú minősítési rendszer, amely a környezetvédelmi, emberi, fair üzleti és versenyszempontokat egyaránt kontrollálja.”- Touch Me Not Clothing). A környezeti dimenzió a vizsgált vállalkozások üzleti gyakorlataiban többféle módon is megjelent, ezeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

- a működéssel kapcsolatos anyagi folyamatok zöldítése, ide tartozik az anyag- és energiatakarékosság, az újrahasznosítás (például textilhulladék, használt farmerek stb.) és a hulladék keletkezésének megelőzése, amely a vizsgált vállalkozások közül több esetben sokkal több, mint egyszerű költségcsökkentési törekvés,

5. táblázat

A fenntarthatóság három pillérének elemzése a hazai divatipari KKV-k szempontjából magyar cégeknél

	Lehetőségek	Korlátok
Környezeti fenntarthatóság	<ul style="list-style-type: none"> • alapanyagfelhasználás hatékonysága • hulladékcsökkentés • magas minőségű, tartós, hosszú életciklusú termékek • kiszervezéshez szükséges szállítás szennyezésének elkerülése • karbonlábnyom csökkentése, karbonsemlegesség • a minősített alapanyagokhoz kapcsolódó szennyezés csökkenése • túlfogyasztás környezetterhelésének megelőzése 	<ul style="list-style-type: none"> • újrahasznosításhoz szükséges tudás nehezen elérhető • átváltás az alapanyagok minősége, tartóssága és ára között • átlátható, minősített beszerzési források méretgazdaságossági korlátai
Társadalmi fenntarthatóság	<ul style="list-style-type: none"> • helyi/hazai gyártás, munkahelyteremtés • hátrányos helyzetű varrónők támogatása • fogyasztói tudatosság növelése, fogyasztók nevelése • fogyasztói élmény növelése, fogyasztói értékteremtés • túlfogyasztás csökkentésére ösztönzés 	<ul style="list-style-type: none"> • hazai fogyasztók alacsony tudatossága • a zöldrefestés (elsősorban a nagyobb, fast-fashion márkák részéről) összezavarja a fogyasztókat • a kézműves előállításához szükséges, jól képzett munkaerő szükségessége
Gazdasági fenntarthatóság	<ul style="list-style-type: none"> • piaci rés, kevés versenytárs (szűkebb értelemben) • a fenntarthatóbb divatipari termékek iránti kereslet növekedése • törzsvásárlók, illetve a velük való szoros kapcsolat, direktmarketing-előnyök 	<ul style="list-style-type: none"> • a kis szériaszám miatt magas költségek, méretgazdaságossági problémák • korlátozott növekedési lehetőségek, marketingre nem jut elég forrás • jelentős árverseny (tágabb értelemben) • fogyasztók erős árérzékenysége • a tudatos fogyasztói magatartás keresletcsökkentő hatása

Forrás: saját szerkesztés

I. A fenntarthatóság környezeti vonatkozásai. Ahogyan korábban láthattuk, ez a divatipar egyik legsürgetőbb problémaköre, mely a globális ellátási láncok számos szintjén megjelenik az gyapottermesztéstől kezdve a textilhulladékok felhalmozódásáig (Joergens, 2016; Kozłowski et al., 2018). Ezzel összhangban van, hogy a vizsgált divatipari vállalkozások többségének is a környezetvédelem jelent meg legerősebben az üzleti gyakorlataiban és a nevesített célok között („Az érték az, hogy újrahasznosítunk” – László Fashion, „Ez az alapkonceptiónk a minőség és a körforgásos gazdaság. Minden erre

- zöldítés az ellátási lánc mentén, mint például a minősített alapanyagok (melyek esetében garantált az etikus, organikus termesztés, kikészítés) használatára való törekvés vagy a rövid, lokális ellátási láncok következtében alacsony szállításiintenzitás (ahol fontos szempont a szállítástól adódó szennyezés elkerülése), melyek több esetben szintén értékalapú választás eredményei,
- a fogyasztói magatartás zöldítése a minőségi termékeken alapuló hosszú távú termékhasználat és így a túlfogyasztás elkerülésére való ösztönzés révén.

Ugyan zöldítési törekvések (főleg az anyagi folyamatokra vonatkozóan) esetenként a nagyobb vállalkozásoknál is tetten érhetők, a vizsgált vállalkozások esetében ez sokkal szervezettebben és hitelesebben épül be az üzleti gyakorlatokba (például a túlfogyasztás elkerülésére való törekvésen keresztül). További érdekes észrevétel, hogy ötből négy esetben ez a tulajdonos személyes indítással és meggyőződéssel is párosul, amely egybevág Kar et al. (2017) korábban idézett megállapításával. Ahogyan az 5. táblázatban is látható, a vizsgált KKV-k esetében a környezeti fenntarthatósági törekvéseket néhány tényező gátolja. Ezek nagyrészt a vállalkozások kis méretével függenek össze, de összességében inkább csak nehezítik, mintsem ellehetetlenítik a környezeti szempontok érvényesülését.

2. *A fenntarthatóság társadalmi vonatkozásai* a divatipar számára fontos területek, ahogy az az elméleti áttekintés során is kiderült (Siegle, 2011; PRI, 2017). A magyar divatipari vállalkozásokkal készített interjúk alapján a társadalmi fenntarthatóságra való törekvéseket két fő területen értük tetten:

- *A gyártási folyamat* során több esetben kiemelt törekvés a hazai gyártás, munkahelyteremtés, illetve a hátrányos helyzetű (vagy akár megváltozott munkaképességű, vö. Csillag et al., 2018), illetve velük egy háztartásban élő munkavállalók foglalkoztatása, ezáltal a nagyobb, nemzetközi vállalatokhoz képest a helyi közösségbe való szervezettebb integráció megteremtése. Ez központi kérdés a fast fashion-nel szemben alternatívát kínálni szándékozók számára, hiszen a textil- és ruhagyártás fejlődő országokba való kiszervezése komoly gondokat okoz a termelő kapacitásukat elvesztő országok számára. Ez ellen a többnyire kis- és közepes méretű, fenntartható módon működni kívánó vállalkozások úgy tudnak legtöbbet tenni, ha saját országukban gyártatnak. Magyarországon például ezzel biztosítják az alkalmazottak számára az európai uniós és magyar előírásoknak megfelelő bért és munkakörülményeket. Ezen túlmenően helyben teremtenek munkahelyeket és ezzel a társadalom, gazdaság fellendítéséhez is hozzájárulnak közvetett módon. Ugyanakkor Magyarországon a hazai gyártás kihívás elé is állítja ezeket a vállalkozásokat, az interjúk során kiderült, hogy többen szembesültek a textil- és ruháipar rendszerváltás okozta leépülésének problémájával, amivel párhuzamosan a képzett munkaerő is csökkent a szférában, így sokszor nehéz ezeknek a vállalkozásoknak megfelelő munkaerőt találni, illetőleg felmerült, hogy ha nagyléptékű növekedés következik be, akkor valószínűleg már a gyártást is kihelyezik Magyarországról, mert nincs elegendő kapacitás itthon gyártatni. További szempont a hátrányos helyzetű csoportok támogatása a gyártásba való bevonás által, ami egy társadalmi célú kezdeményezésnek is tekinthető és pozitívan tud hatni a márka megítélésre is.
- *A fogyasztói oldal* szempontjából a legfontosabb területek a fogyasztói nevelés és a fogyasztói élmény erősítése. A fogyasztók nevelése és bevoná-

sa a vállalkozás fenntarthatósági törekvéseibe is többször felmerült például workshopokon keresztül (Printa), az újrahasznosítandó alapanyag begyűjtésén keresztül (Lazlo Fashion, Réthy Fashion), vagy például öko divatbemutatón való megjelenés lehetőségének nyújtásán (Réthy Fashion). Magyarországon a fogyasztók bevonása, fenntartható életmódra való 'nevelése' még egy újszerű területnek számít, hiszen ahogy sok interjúalany említette a magyar fogyasztók még nem annyira tudatosok a fenntarthatóság iránt, mint például nyugati szomszédjaink. Ez egy olyan szempont mely kifejezetten kultúrafüggő, és a magyar vállalkozásoknak érdemes előre felkészülniük a hazai fogyasztók vásárlási szokásaira, érzékenységére és sok esetben sajnos a fenntarthatósággal szemben megjelenő negatív előítéletre és percepcióra is.

Ugyan a vizsgált vállalkozások a „hagyományos” területeken (munkahelyteremtés) jelentős erőfeszítéseket tesznek a fogyasztói tudatformálás előmozdításában (vö. Litter, 2009; Joy et al., 2012), ezt nehezíti a fogyasztói tudatosság jelenleg alacsony szintje. A hazai gyártás szempontjából további nehézséget jelent a jól képzett munkaerő (varrónők, szabók) hiánya.

3. *A fenntarthatóság gazdasági vonatkozásai* a harmadik pillér, melyek elengedhetetlenek egy vállalkozás fennmaradásához és megfelelő működéséhez, kifejezetten fontosak a vizsgált for profit vállalkozások esetében. Ahogyan azonban az interjúkból kiderült, ezek sokszor sérülnek annak érdekében, hogy a társadalmi és környezeti fenntarthatóság teljesülni tudjon és van, aki úgy vélte, hogy valójában a három pillér egyszerre nem is képes teljesülni („*Nem egy ilyen szuper üzletet látunk benne, hanem azt szeretjük, ahogy dolgozhatunk.*” - Lazlo Fashion. „*Nehéz az, hogy magunk ellen kell harcolni – úgy kell eladni ruhadarabokat, hogy a célcsoport egy része nem akar elvből új ruhadarabokat venni.*” – Touch Me Not Clothing). Emellett – összhangban Caldera et al. (2019) korábbi megállapításával – a vizsgált vállalkozások általában is forrásszükében vannak. Azonban volt olyan interjúalany, aki szerint képes a három pillér egyidejűleg érvényesülni, mert egyre fontosabb a fogyasztók számára, hogy mit vásárolnak, milyen vállalkozásokat támogatnak a pénzükkel (ld. korábban Gray et al., 2018). Az interjúk során felmerült szempontok között szerepel az, hogy a gazdasági fenntarthatóság felé történő elmozdulást segíti, hogy Magyarországon még kevés ilyen divatipari vállalkozás működik, így piaci résről beszélhetünk, kevés a szűkebb értelemben vett versenytárs is (bár tágabb értelemben komoly versenyt jelentenek a sokszor radikális árleszállításokra építő fast fashion márkák, vö. Sull & Turconi, 2008). Továbbá sok esetben maga a vállalkozás fő tevékenységéből adódóan az alapanyag rendkívül olcsó vagy ingyen beszerezhető (újrahasznosítás), illetve az egyre növekvő érdeklődés a fogyasztók részéről, a fenntarthatóság, az öko divat elterjedése miatt növekvő potenciál van ezen a piacon.

A vizsgált vállalkozások esetében elmondható, hogy a fenntarthatóság szempontjai nemcsak sporadikusan jelennek meg, hanem szervesen áthatják a vállalkozások üzleti gyakorlatait. Az értékelés alapján az is látható, hogy a három területen tetten érhető szempontok, lehetőségek néhány esetben átfednek egymással (például az alapanyag-takarékosság, hulladékmentesség környezeti, gazdasági, de még társadalmi szempontból is értelmezhető). Fontos ugyanakkor észrevenni, hogy az egyes területek között több esetben átváltások is vannak. Ilyen például a túlfogyasztás csökkentésére és a hosszú távú termékhasználatra irányuló törekvés, amely környezeti és társadalmi oldalról üdvös, ugyanakkor a vállalkozások gazdasági fenntarthatósága szempontjából kihívást jelent (amelyet a magasabb árakkal a fogyasztók érzékenysége miatt csak részben tudnak kezelni). Szintén átváltás figyelhető meg a fenntarthatóbb divatipari termékek iránti kereslet növekedése és a vizsgált vállalkozások növekedési, méretgazdaságossági korlátai között. Összességében az látható tehát, hogy a hazai divatipari KKV-k esetében a fenntarthatóság dimenziói egyrészt támogatják egymást, más tekintetben ugyanakkor (hiteles környezeti és társadalmi teljesítmény versus a gazdasági teljesítmény korlátai) részben konfliktusban állnak egymással.

Összegzés, kitekintés

Kutatásunk fő célja a divatipari KKV-k által követett fenntartható üzleti gyakorlatok lehetőségeinek és korlátainak vizsgálata volt, amelyhez a szakirodalmi áttekintésen túl interjúkon alapuló primer kutatást végeztünk.

Ez hazánkban hiánypótlónak tekinthető, hiszen kevés kutatás készült a KKV-k fenntartható üzleti gyakorlatairól és kifejezetten a divatiparban tevékenykedő fenntartható módon működő vállalkozásokról, míg a szektorbeli KKV-kről egyáltalán nem készült ilyen; ugyanakkor az iparág tevékenységéhez jelentős fenntarthatósági kihívások köthetők.

A kutatás eredményei alapján az látszik, hogy a szakirodalom alapján összeállított saját rendszer fenntartható üzletgyakorlat-típusai relevánsak a hazai divatipari KKV-k számára. A kategóriákat (1. hulladéksökkentés, 2. prémiummárkázás, 3. a keresletvezérelt termék-előállítás támogatása, 4. a slow fashion támogatása, 5. fogyasztói nevelés, 6. üzlet közösségbe integrálása, 7. radikális átláthatóság) az empirikus vizsgálat alapján sikerült tartalommal megtölteni.

Ezen túlmenően az is látszik, hogy a leghatékonyabban akkor sikerül a fenntarthatósági szempontokat beépítenie egy vállalkozásnak az üzleti gyakorlataiba, ha ez a törekvés egyidejűleg kiterjed a fenntarthatóság környezeti, társadalmi és gazdasági vonatkozásaira is. Az eredmények értékelése arra is rávilágított, hogy a vizsgált magyarországi KKV-k üzleti gyakorlataiban jelentős szerepet kap a környezeti (a működési folyamatok, az ellátásilánc-menedzsment és a fogyasztói magatartás zöldítésén keresztül) és a társadalmi (helyi és hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása, fogyasztói tudatosság növelése) fenntarthatóságra való törekvés. Az áttekintett gyakorlatokkal összefüggésben a gazdasági fenntarthatóság is fontos szempont

elvben, ez azonban a gyakorlatban sokszor sérül. A legnagyobb kihívások az interjúalanyok tapasztalatai alapján a méretgazdaságosság elérése úgy, hogy közben az értéktérítés ne sérüljön, illetve a megfelelő anyagi háttér, amely az egyes technológiákhoz, speciális alapanyagokhoz szükséges. Problémát jelent még a megfelelő állami háttértámogatás hiánya, valamint Magyarországon a nem elég tudatos fogyasztói réteg és a megfelelő munkaerő hiánya.

Összességében elmondható, hogy Magyarországon a – nagyrészt a fast fashion filozófiára épülő – divatipar számára számos érdemi üzleti alternatíva létezik, amelyek a fenntarthatóság szempontjait szem előtt tartják, ebben a KKV-szektor jelentősége kiemelkedő. Jelen kutatás újszerűsége, hogy hazai, empirikus vizsgálat alapján világít rá a divatipar számára használható fenntartható üzleti gyakorlatokra. A kutatás a tudományos relevancián túl társadalmilag is hasznos, hiszen számos más, fenntarthatóbb működést célul kitűző vállalat számára, illetve közvetetten az egész társadalom számára hasznos lehet a bemutatott jó gyakorlatok térnyerése.

Jelen kutatás a KKV-k számára elérhető üzleti gyakorlatok vizsgálatára fókuszált, azonban érdemes lenne megvizsgálni nagyvállalatokat is, hogy valóban van-e ellentmondás a méret és a társadalmi, környezeti fenntarthatóság között. Ezen túlmenően – ahogyan erre az eredmények is rámutattak – az iparág fenntarthatósági vonatkozásainak alakításában a fogyasztóknak is jelentős szerepük van, éppen ezért további kutatási irány lehet az iparág fenntartható fogyasztási vonatkozásainak részletesebb vizsgálata (például a megosztáson alapuló gazdaság fogyasztói elfogadottságával kapcsolatos szektorbeli lehetőségek hazai elemzésén keresztül).

Felhasznált irodalom

- Aakko, M., & Koskennurmi-Sivonen, R. (2013). Designing sustainable fashion: possibilities and challenges. *Research Journal of Textile and Apparel*, 17(1), 13-22. <https://doi.org/10.1108/RJTA-17-01-2013-B002>
- Abdul-Rashid, S.H., Sakundarini, N., Raja Ghazilla, R.A., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(2), 182-204. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- Ara, H., Leen, J.Y.A., & Hassan, S.H. (2019). GMS for sustainability performance in the apparel manufacturing industry: a conceptual framework. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(2), 170-179. <https://doi.org/10.1177/0972262919850931>
- Bick, R., Halsey, E., & Ekenga, C. C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion. *Environmental Health*, 17(1), 2-4. <https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7>
- Binte Rab, N. & Hoque, R. (2017). Is 'greening' the key to sustain in global market for Bangladeshi readymade garments industry? *International Journal of Business and Management*, 12(3), 135-146. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p135>

- Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>.
- Bocken, N., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- BOF & McKinsey&Company (2018). *The State of Fashion 2019*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening>
- Braungart, M. & McDonough, W. (2008). *Cradle to Cradle*. London: Jonathan Cape.
- Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Fast fashion: business model overview and research opportunities. In Agrawal N., & Smith S. (Eds.), *Retail Supply Chain Management. International Series in Operations Research & Management Science, vol 223* (pp 237-264). Boston, MA: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1_9
- Cassen, R.H. (1987). Our common future: report of the world commission on environment and development. *International Affairs*, 64(1), 126. <https://doi.org/10.2307/2621529>
- Centre for Sustainable Fashion, London College of Fashion, University of the Arts London with Middlesex University, Politecnico di Milano and Institut Français de la Mode (2019). *Support Report Mapping Sustainable Fashion Opportunities for SMES*. <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/42949294-b986-11e9-9d01-01aa75ed71a1>
- Chen, Y.S. (2008). The driver of green innovation and green image e green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Choi, T.M.M. & Li, Y. (2015). Sustainability in fashion business operations. *Sustainability*, 7(11), 15400-15406. <https://doi.org/10.3390/su71115400>
- Clark, H. (2008). Slow+-fashion – An oxymoron – Or a promise for the future? *Fashion Theory*, 2(4), 427–446. <https://doi.org/10.2752/175174108X346922>
- Community Clothing (é.n). *About Us*. <https://communityclothing.co.uk/pages/about-us>
- Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgozánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Csutora, M., & Zsóka, Á. (2016). Az értékvezérelt élet szerepe az ökológiai lábnyom csökkentésében. *Közgazdaság*, 11(4), 49-63. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2513/1/KG2016n4p49.pdf>
- D'Amato, D., Veijonaho, S., & Toppinen, A. (2020). Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. *Forest Policy and Economics*, 110, 101848. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.12.004>
- dos Santos, P.S. & Campos, L.M.S. (2020). Green Practices in the fashion supply chain: a literature review. In Leal Filho, W., Tortato, U. & Frankenberger, F. (Eds.), *Universities and Sustainable Communities: Meeting the Goals of the Agenda 2030, World Sustainability Series Vol. 1* (pp. 115-132). Cham: Springer.
- Drop4drop (2018). *Water in the fashion industry*. <https://drop4drop.org/water-in-the-fashion-industry>
- Dybdahl, I. (2015). *Building Business Models for Sustainable Fashion – A case study focusing on local value chains and locally sourced wool* [Master thesis]. Oslo: Norwegian University of Life Sciences. https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2388690/dybdahl_2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Economist (2009). *Triple Bottom Line, It consists of three Ps: profit, people and planet*. <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>
- Environmental Health Perspectives (2007). Waste Couture – Environmental Impact of the clothing industry. *Environmental Health Perspectives*, 115(9), 449-454. <https://doi.org/10.1289/ehp.115-a449>
- Euratex (2018). *Key Figures 2017 – The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2017*. https://www.euratex.eu/fileadmin/user_upload/documents/key_data/fact_and_figures_2017LR.pdf
- European Commission (2013). *Textiles and Clothing in the EU*. https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en
- Európai Parlament (2015). *Körkörös gazdaság: mit jelent, miért fontos és mi a haszna?* <http://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/economy/20151201S-TO05603/korkoros-gazdasag-mit-jelent-miert-fontos-es-mi-a-haszna>
- EUROSTAT (2018). *Household spending on clothing and footwear close to 400Eur billion*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180103-1?inheritRedirect=true>
- Fearne, A., Garcia Martinez, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles*. London, New York: Routledge.
- Global Fashion Agenda & Boston Consulting Group (2017). *Pulse of the fashion industry*. https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf

- Gray, B., Kirkwood, J., Etemaddar, M., & Monahan, E. (2018). Sustainable business models for community-based enterprises in Samoa and Tonga. *Small Enterprise Research*, 25(2), 99-113. <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1479293>
- Greenpeace (2015). *Mode und Kosum. Es reicht!* Publication November 2015 (in German). <http://www.greenpeace.de/presse/publikationen/es-reicht>
- Greenpeace (2017). *Destination Zero: seven years of detoxing the fashion industry* [Greenpeace report]. <https://www.greenpeace.org/international/publication/17612/destination-zero/>
- Harangozó Gábor (2016). A vállalati karbonsemlegesítés lehetőségei és csapdái. *Lépések a fenntarthatóság felé*, 66, 7-8.
- Hernandez-Pardo, R. (2012). *Designing sustainable product service systems: a business framework for SME implementation* [Doctoral dissertation]. Loughborough: Loughborough University.
- Holtström, J., Bjellerup, C., & Eriksson, J. (2019). Business model development for sustainable apparel consumption. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 481-504. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0015>
- Inditex (2017). *Annual Report 2017*. https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_en.pdf
- Islam, K., & Chitakunye, D. (2019). Get organized or perish: attracting FDI to grow small food enterprises in Bangladesh. *Small Enterprise Research*, 26(3), 268-287. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1668833>
- Jia, F. & Jiang, Y. (2018). Sustainable global sourcing: a systematic literature review and bibliometric analysis. *Sustainability*, 10(3), 595-616. <https://doi.org/10.3390/su10030595>
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- Joergens, C. (2016). Ethical fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 360-371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *Restart Sustainable Business Model Innovation*. Cham: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>
- Joy, A., Sherry JFF, Venkatesh, A., Wang, J., & Jhan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands, *Fashion Theory*, 16(3), 273-296. <https://doi.org/10.2752/175174112X13340749707123>
- Kar, R. N., Kar, M., & Kaur, A. (2017). A Sustainable Business Model: Experiences of Indian Micro Enterprises. In Arindam Banik, Munim Kumar Barai, & Yasushi Suzuki (Eds.), *Towards a Common Future*, (pp. 107-119). Singapore: Palgrave Macmillan.
- Khan, M.M.R., & Islam, M.M. (2015). Materials and manufacturing environmental sustainability evaluation of apparel product: knitted T-shirt case study. *Textiles and Clothing Sustainability*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40689-015-0008-8>
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65(Febr), 57-75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Kozłowski, A., Searcy, C. & Bardecki, M. (2018). The Re-Design canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 183, 194-207. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.014>
- KSH (2017). *A kis és közepes vállalatok jellemzői*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/KKV17.pdf>
- Li, W.Y., Chow, P.S., Choi, T.M. & Chan, H.L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis, *Journal of Cleaner Production*, 135, 57-70. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.048>
- Litter, J. (2009). *Radical Consumption: Shopping for Change in Contemporary Culture*. New York: Open University Press.
- Liu, Y., & Liang, L., (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.932936>
- López M.V., A. Garcia, & L. Rodriguez (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Lundblad, L. & Davies, I.A. (2016). The values and motivations behind sustainable fashion consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(2), 149-162. <https://doi.org/10.1002/cb.1559>
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25. <https://doi.org/10.1002/cb.1559>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M., (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: an empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383. <https://doi.org/10.5539/jms.v7n3p75>
- Massa, L. & Tucci, C. (2013). Business model innovation. In Hodgson, M., Gann, D. & Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 420-441). Oxford: Oxford University Press.
- Matinaro, V., Liu, Y., & Poesche, J. (2019). Extracting key factors for sustainable development of enterprises: Case study of SMEs in Taiwan. *Journal of Cleaner Production*, 209, 1152-1169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.280>
- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: North Point Press.

- McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12169>
- Miles, R.E., Miles, G. & Snow, C.C. (2005). Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-11. <https://doi.org/10.12691/ajcea-7-4-3>
- Mohan, L., & Potnis, D. (2010). Catalytic innovation in microfinance for inclusive growth: insights from SKS microfinance. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(3), 218-239. <https://doi.org/10.1080/10599231.2010.500574>
- Moretto, A., Macchion, L., Lion, A., Caniato, F., Danese, P. & Vinelli, A. (2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: a focus on the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 193, 169-184. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.273>
- Mudjeans.com (2020). *Our Impact*. <https://mudjeans.eu/sustainability-our-impact/>
- Nagy, J., & Diófási-Kovács, O. (2020). How can advanced information and communication technology support corporate environmental performance? *Vezetéstudomány*, 51(11), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.04>
- Nath, S.D., Eweje, G. & Bathurst, R. (2019), The invisible side of managing sustainability in global supply chains: evidence from multitier apparel suppliers. *Journal of Business Logistics*, 1-26, <https://doi.org/10.1111/jbl.12230>
- Niinimäki, K. & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1876-1883. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.020>
- Ortiz-De-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Pal, R. (2017). Sustainable Design and Business Models in Textile and Fashion Industry. In S.S. Muthu (ed.), *Sustainability in the Textile Industry*. (pp. 109-138). Singapore: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3_6
- Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251-263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>
- Papanek, V. (1995). *Green Imperative*. London: Thames & Hudson.
- Pedersen, E.R.G. & Netter, S. (2015). Collaborative consumption: business model opportunities and barriers for fashion libraries. *Journal of Fashion Marketing Management*, 19(3), 258-273. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2013-0073>
- Perez, F., Gonzalez, C. J., & Aaronson, X. (2011). Village banking development model: FINCA Costa Rica. *Journal of Business Research*, 64(3), 316-324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.019>
- Pittway, L. (2008). *Systematic literature reviews*. In Thorpe, R. & Holt, R. (Eds.), *The SAGE dictionary of qualitative management research*. London: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9780857020109>
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. G. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(Sept-Oct), 120-134. <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>
- PRI (2017). *The apparel industry in the spotlight*. <https://www.unpri.org/social-issues/the-apparel-industry-in-the-spotlight/474.article>
- Safi, M. & Rushe, D. (2018). *Rana Plaza, five years on: safety of workers hangs in balance in Bangladesh*. <https://www.theguardian.com/global-development/2018/apr/24/bangladeshi-police-target-garment-workers-union-rana-plaza-five-years-on>
- Schaltegger, S., Hansen G., E. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Siegle, L. (2011). *To die for: is fashion wearing out the World?* London: Fourth Estate.
- Szigeti, C., Szennay, Á., Lisányi Endréné Beke, J., Polák-Weldon, R., & Radácsi, L. (2019). Vállalati ökológiai lábnyom-számítás kihívásai a KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 63-69. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.06>
- Steele, V. & Major, S.J. (éd.). *Fashion industry*. <https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-retailing-marketing-and-merchandising>
- Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a 'Sustainability Business Model'. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Sull, D., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4-11. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00527.x>
- Tate, W.L., Ellram, L. M. & Gölgeci, I. (2013). Diffusion of environmental business practices: A network approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(4), 264-275. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.08.001>
- The Nu Wardrobe (2020). *Our Journey*. <https://www.thenuwardrobe.com/nujourney>
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- Tsai, W.H., & Chou, W.C., (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: a novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444-1458. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.058>

- UNEP (2013). *Global Chemicals Outlook – Towards Sound Management of Chemicals*. <https://www.unenvironment.org/resources/report/global-chemicals-outlook-towards-sound-management-chemicals>
- US Environmental Protection Agency (2015). *Textiles: Material-Specific Data*. <https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/textiles-material-specific-data>
- Ünal, E., Urbinati, A., Chiaroni, D., & Manzini, R. (2019). Value Creation in Circular Business Models: The case of a US small medium enterprise in the building sector. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 291-307. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>
- Zamani, B., Sandin, G. & Peters, G.M. (2017). Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1368-1375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.128>
- Zilahy, G. (2016). Sustainable Business Models – What Do Management Theories Say? *Vezetéstudomány*, 47(10), 62-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.10.06>
- WRAP (2017). *Valuing Our Clothes: the cost of UK fashion*. https://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/valuing-our-clothes-the-cost-of-uk-fashion_WRAP.pdf