

Budapesti Corvinus Egyetem

## **Regeneratív gazdasági és társadalmi modellek**

### **Regenerative economic and social models**



Tudományos Diákköri dolgozat

Várfoki Zsuzsanna

Gazdálkodási és menedzsment alapszak

4. évfolyam

Konzulens: Dr. Ócsai András

# Absztrakt

A dolgozat célja a regeneratív gazdasági és társadalmi szemlélet ismertetése, valamint annak bemutatása, hogy az milyen konkrét formákban realizálódik a hazai szervezetek működésében. A kutatási kérdés, amelyre a dolgozat választ kíván adni a következő: A regeneráció témája milyen módon jelenik meg ma Magyarországon konkrét gazdasági és társadalmi vállalkozások, szervezetek üzleti modelljeiben? Tehát a kutatás arra vállalkozik, hogy feltárja azokat az egyedi és közös jellegzetességeket, amelyek alapján ezek a regeneratív modellek jellemezhetőek. A kutatás létrejöttének fontosságát azon kritikus vélemények támasztják alá, akik felismerték, hogy a fenntarthatósági és a körforgásos gazdasági szemléletek elsősorban a negatív hatások csökkentésére fókuszálnak, míg a már bekövetkezett károk orvoslásával kevésbé foglalkoznak. Ezzel szemben a regeneratív megközelítés ezen továbblépve, a társadalmi-ökológiai rendszerek aktív megújítását és alkalmazkodóképességének növelését célozza. A kutatás kvalitatív módszertant alkalmazva, nyolc, hazai szervezettel készített interjún keresztül mutatja be a regeneratív szemlélet hazánkban fellelhető főbb motívumait. Az adatok az interjúkon kívül, a szervezetek saját kommunikációjából, valamint külső forrásokból származnak. Az eredmények rendszerezése a Business Model Canvas regeneratív megközelítéssel bővített dimenziói mentén valósult meg. Eredmények szempontjából meghatározó mintázatként azonosítható többek között a többdimenziós értékteremtés, a hálózati és kapcsolati logika, valamint a tudásmegosztás és folyamatos tanulás központi szerepe. A regeneratív gazdaság nem egy általánosítható modellként értelmezhető, hanem olyan alkalmazkodásra képes, egyedi jellegzetességekkel rendelkező gyakorlatok összességéeként, amelyek közös alapelvek mentén, de mégis eltérő formákban valósulnak meg.

Az EKOP-CORVINUS-25-1-74 azonosítószámú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával a 2025/2026 tanévre meghirdetett Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a finanszírozásában valósult meg.

# Tartalomjegyzék

<b>I. Bevezetés .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Elméleti áttekintés .....</b>	<b>4</b>
II.1. A fenntarthatóság, a körforgásos és a regeneratív szemlélet kapcsolata .....	4
II.1.1. A fenntarthatóság fogalmi és elméleti kerete .....	4
II.1.2. A körforgásos gazdaság, mint szemléleti keret .....	7
II.2.1. A regenerativitás fogalma és ökológiai gyökerei .....	10
II.2.2. A regenerativitás rendszerszemléleti alapjai .....	10
II.2.3. Ontológiai és világnézeti dimenziók .....	11
II.2.4. A regeneratív gazdasági szemlélet kialakulása .....	12
II.3. A regeneratív gazdaság működési dimenziói .....	13
II.3.1. Gazdasági logika és értékteremtés .....	13
II.3.2. Társadalmi dimenzió és közösségi regeneráció .....	14
II.3.3. A fánk-közgazdaságtan (Doughnut Economics) modellje .....	16
II.4. Szintetizáló modell a regeneratív működés értelmezésére .....	17
<b>III. Kutatási módszertan .....</b>	<b>19</b>
III.1. Kutatási keret és módszertani megközelítés .....	19
III.2. Mintavétel és esetek kiválasztása .....	19
III.3. Az adatgyűjtés módszere és az értelmezési keretrendszer .....	20
III.4. Adatfeldolgozás és elemzés .....	21
III.5. A kutatás korlátai .....	21
III.6. Etikai szempontok .....	21
<b>IV. Kutatási eredmények .....</b>	<b>22</b>
IV.1. Talajmegújító Gazdák Egyesülete .....	22
IV.2. Budapest Bike Maffia .....	23
IV.3. Pendits Pincészet .....	24
IV.4. Profilantrop Egyesület .....	25
IV.5. Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet .....	28
IV.6. Szápári Ökofarm és Biomalom .....	29
IV.7. Magyar Élelmiszerbank Egyesület .....	30
IV.8. Diófási BioBirtok .....	32
<b>V. Kutatási eredmények értékelése .....</b>	<b>35</b>
<b>VI. A kutatás korlátai és jövőbeni fejlesztési lehetőségek .....</b>	<b>38</b>

<b>VII. Összefoglalás .....</b>	<b>39</b>
<b>VIII. Hivatkozásjegyzék .....</b>	<b>41</b>
<b>IX. Mellékletek.....</b>	<b>48</b>

# I. Bevezetés

Az elmúlt néhány évtized olyan társadalmi és ökológiai változásokat hozott, amelyek a jelenlegi gazdasági és társadalmi működés hosszú távú fenntarthatóságát alapjaiban kérdőjelezzik meg. Ilyennek tekinthetjük a klímaváltozást, a káros gazdálkodás és az éghajlatváltozás miatt kialakuló talajdegradáció különböző típusait, a biodiverzitás hihetetlen iramban történő csökkenését vagy éppen a társadalmi egyenlőtlenségek növekedését. Ezek a jelenségek rávilágítanak arra, hogy a gazdasági rendszerek működése nem választható el a természeti és társadalmi környezettől (Rockström et al., 2009; IPCC, 2023). Ezek a következményként vagy sok esetben „melléktermékeként” megjelenő negatívumok nem elszigetelt problémák, hanem egymással szorosan összefüggő, átfogó változtatásokat igénylő kihívások, amelyek megoldása az emberiség fő feladata. A szakmai párbeszédben ezt a jelenséget leginkább az antropocén fogalmával kapcsolják össze, amely egyben magában foglalja azt a többletjelentést is, hogy az ember mindennapi tevékenysége geológiai léptékben is kimutatható hatást gyakorol a Föld rendszereire (Crutzen, 2002). A koncepció pontos kidolgozását számos tudományos vita kísérte az elmúlt évtizedek során, különösen abból a szempontból, hogy szükséges és indokolt-e egy új földtörténeti korszak létrehozása, melyben szerepet kap az emberi tényező hatása is. Bár a fogalom széles körben elterjedt - különösen a társadalom- és környezettudományokban használják – de végül a Nemzetközi Rétegtani Bizottság nem fogadta el önálló, hivatalos földtörténeti egységként (Subcommission on Quaternary Stratigraphy, 2024). Ettől függetlenül az antropocén, mint fogalom jelentőségét nem lehet eleget hangsúlyozni, mert amellet, hogy értelmezési keretet nyújt a globális változások megértéséhez, egyben felhívja a figyelmet arra is, hogy az emberi tevékenység átfogó, rendszerszintű befolyása miatt, hosszú távon rengeteg káros hatással jár.

Azok a szakemberek, akik felfigyeltek a káros következményekre, olyan szemléletet próbálnak kialakítani, amely a lehető legjobban tudja ötvözni a gazdaság hatékony működését az annak létfeltételeit biztosító társadalmi és természeti értékek egyidejű figyelembevételével. A fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság gondolata már fontos előrelépést jelent a jelenleg uralkodó főáramú gazdasági felfogásokhoz képest, hiszen figyelembe veszi az okozott környezeti és a társadalmi hatások szintjét. Ugyanakkor, ezek a szemléletek legtöbbször a negatív hatások mérséklésére és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának növelésére építenek, miközben nem gondolnak az eddig végbement káros következmények helyreállítására (Raworth, 2017; Wahl, 2016).

Az utóbbi években világszerte egyre nagyobb figyelmet szentelnek – egy olyan új, a korábbi gondolatokra is részben építő, ám részben mégis teljesen más irányú szemléletnek, – a regenerativitásnak. Ez a módszer a gazdasági tevékenységek egyik céljaként az eddig okozott károk helyreállítását, valamint a természeti és társadalmi rendszerek aktív megújítását, azok adaptációjának elősegítését határozza meg (Fullerton, 2015).

A téma kiválasztása során a már korábban említett problémafelvetés mellett egyéb, személyes motivációim is meghatározó szerepet játszottak. A mindennapokban – részben különböző médiaforrásokból, részben saját tapasztalataim által – egyre kézzelfoghatóbban jelennek meg azok a kedvezőtlen környezeti hatások, amelyek az emberi tevékenység káros következményeként alakulnak ki. Mivel mindig is nagyon fontos volt számomra a természeti környezet, valamint a benne található flóra és fauna, szerettem volna hozzájárulni a problémákra vonatkozó társadalmi tudatosság növeléséhez. A Budapesti Corvinus Egyetemen folytatott tanulmányaim során tudatosan kerestem az olyan elméleti és gyakorlati ismereteket, amelyek túlmutatnak a főáramú, profitorientált közgazdaságtani szemléleten és alternatív, társadalmi és ökológiai szempontokat egyaránt figyelembe vevő – mégis hatékony – megoldásokat kínálnak. E dolgozat célja ennek a keresésnek a folytatása, egyfajta továbblépés: olyan hazai szervezetek működésének bemutatása és elemzése, amelyek gyakorlati szinten is megjelenítik a regeneratív és környezettudatos gondolkodás elemeit. A kutatás során készített interjúk révén arra törekszem, hogy kézzelfogható és követhető példákon keresztül mutassak irányt mindazok számára, akik felismerték, hogy a jelenlegi gazdasági működés hosszú távon már nem tartható fenn és változtatni szeretnének. A természettel való harmonikus együttélést csak abban az esetben valósíthatjuk meg, ha gondosan megfigyelünk, tovább mélyen megértjük a környezeti, társadalmi, gazdasági jelenségeket, és őszinte értékelköteleződéssel igyekszünk helyreállítani a hosszú távon is fenntartható viszonyokat.

A kutatás központi kérdése a következő: A regeneráció témája milyen módon jelenik meg ma Magyarországon konkrét gazdasági és társadalmi vállalkozások, szervezetek üzleti modelljeiben?

A vizsgálat célja annak megértése és feltárása, hogy milyen formákban, milyen szemléleti megközelítések mentén jelenik meg a regeneratív és a környezeti hatásokra is figyelemmel lévő gondolkodás a hazai szervezetek mindennapi működése során. A kutatás célja nem előfeltevések utólagos igazolása, hanem annak elemzése és mélyebb vizsgálata, hogy a regeneratív működés milyen gyakorlati megjelenési formákban tapasztalható, és fenntartható-e a hatékony gazdálkodás környezettudatos gondolkodás mellett.

A kutatás olyan típusú megközelítést alkalmaz, amely lehetővé teszi az egyes esetek átfogó társadalmi jelenségekként történő vizsgálatát is (Creswell, 2013). Az empirikus adatgyűjtés félig strukturált interjúk segítségével valósult meg, amely során különböző, a regeneratív és a környezeti hatásokra is figyelemmel lévő szemlélethez kapcsolódó szervezetek képviselőivel készítettem interjúkat. A kiválasztás során különös figyelmet szenteltem annak, hogy a szervezetek minél nagyobb változatosságot képviseljenek, mind működési területük, mind méretük tekintetében, ezáltal elérve a különböző megközelítések szélesebb körű összehasonlíthatóságát. Az elemzéshez a Business Model Canvas (BMC) keretrendszerét alkalmaztam, így egy strukturált keretben, meghatározott dimenziók mentén tudtam nagyobb egységeket, visszatérő motívumokat azonosítani, amelyek így a mélyebb elemzés alapjául is szolgáltak.

A tanulmány első részében átfogó elméleti áttekintést nyújtok, amelyben bemutatom a fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság alapvetéseit, majd ezekre építve ismertetem a regeneratív szemlélet és regeneratív gazdasági megközelítés kialakulását. Az elméleti fejezetet az általam kidolgozott modell bemutatásával zárom. Ezt követően a módszertani fejezetben ismertetem a kutatás kereteit, majd bemutatom a vizsgálatba bevont nyolc szervezetet, amelyekkel interjúkat készítettem. Az empirikus elemzés során feltárom az egyes esetekben azonosított legfontosabb motívumokat és lényegesebb működési elemeket. A dolgozat záró részében az empirikus eredményeket összevetem az elméleti kerettel, különös tekintettel arra, hogy a feltárt mintázatok milyen mértékben feleltethetők meg a kialakított elméleti modellemnek. Végül kitérek a kutatás korlátaira és a további kutatási irányokra, majd összefoglalom a legfontosabb megállapításokat.

## II. Elméleti áttekintés

### II.1. A fenntarthatóság, a körforgásos és a regeneratív szemlélet kapcsolata

A regeneratív szemlélet teljes körű feltérképezéséhez és megértéséhez elengedhetetlen a fenntarthatóság, valamint a körforgásos gazdaság alapelveinek áttekintése, mivel ezek a megközelítések fontos elméleti előzményeket és értelmezési keretet biztosítanak a regeneratív gondolkodás számára, illetve előzetes kutatásom során úgy láttam, hogy ezek tartalmazzák a regeneratív szemlélet egy-egy megjelenési formáját is.

#### *II.1.1. A fenntarthatóság fogalmi és elméleti kerete*

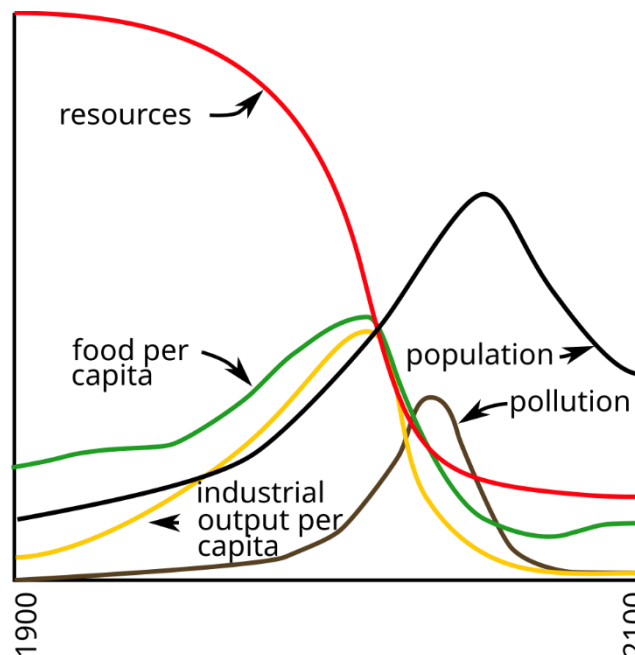
Amikor fenntarthatóságról beszélünk az egyik legfontosabb lépés annak tisztázása, hogy mindez mit is jelent pontosan, hiszen egy ilyen fontos fogalom semmiképpen sem korlátozódhat pusztán a környezetvédelemre, mivel annál egy sokkal átfogóbb társadalmi-gazdasági problémával foglalkozik. A klasszikus megfogalmazással élve a fenntarthatóság célja, hogy a jelen generációk úgy elégíthessék ki a szükségleteiket, hogy közben ne veszélyeztessék a jövő generációinak szükségletkielégítési képességét (WCED, 1987).

Ebből következően a fenntarthatóság a gazdasági és társadalmi gondolkodás és működés hosszú távú átalakításának szükségességét is felveti.

A fenntarthatósági gondolkodás egyik meghatározó eleme annak felismerése, hogy a gazdasági rendszert nem szabad önálló zárt egységként kezelni, hiszen az csakis a természeti környezetben belül, abba közvetlenül beágyazva értelmezhető. Ez a gondolatot az ökológiai közgazdaságtan képviselőitől származik, akik szerint a gazdaság anyag-, és energiafelhasználása szükségszerűen a környezetből származó inputokra, valamint ökológiai szolgáltatásokra épül, miközben az általunk termelt kibocsátások mégis a környezetet terhelik (Daly, 1996; Fleischer, 2014).

Az ökológiai közgazdaságtan ezért a hagyományos közgazdaságtannal (amely elsősorban a hatékony erőforrás-felhasználást és a gazdasági növekedést helyezi előtérbe) szemben nemcsak az erőforrások hatékony és igazságos elosztását vizsgálja, hanem a gazdaság ökológiailag fenntartható léptékének kérdését is központi jelentőségűnek tekinti. Daly (1996) szerint a gazdasági rendszerek hosszú távú fenntarthatósága csak akkor biztosítható, ha a gazdaság mérete és erőforrás-felhasználása összhangban marad a bioszféra regenerációs képességével. Ebből a gondolatmenetből származik a steady-state economy (nem-növekedő gazdaság) koncepciója, amely egy olyan gazdasági rendszert ír le, ahol az anyag- és energiaáramlás stabil

szinten marad, és a gazdasági fejlődés elsősorban minőségi javulásként, nem pedig korlátlan mennyiségi növekedésként jelenik meg (Daly, 1996; Daly & Farley, 2011).



1. ábra: A globális rendszer dinamikája a World3 modell alapfogatókönyve szerint

Forrás: Meadows et al. (1972) World3 modellje alapján

A fent említett szempontok tükrében kulcsfontosságú, hogy a gazdasági növekedés során felismerjük és figyelembe vegyük a környezeti korlátokat, amely tényrt már a Római Klub, A növekedés határai című 1972-es jelentése is hangsúlyozta. A dokumentum modelljei felhívják az emberek figyelmét arra, hogy az exponenciális gazdasági és népességnövekedés egy véges rendszerbe ágyazva szükségszerűen fizikai korlátokba ütközik és változatlan pályán haladva a rendszer túllövéshez, majd visszaeséshez vezethet a 21. század folyamán (Meadows et al., 1972).

A fenntarthatóság gyakorlati értelmezéséhez Herman Daly (1996) fogalmazta meg azokat az alapelveket, amelyek a fenntarthatóság feltételeiként értelmezhetők:

1. A megújuló erőforrások kitermelése ne haladja meg regenerálódási ütemüket.
2. A nem-megújuló erőforrások felhasználása ne haladja meg a helyettesítő anyagok kifejlesztésének ütemét.
3. A szennyezőanyag-kibocsátás ne haladja meg a környezet feldolgozó képességét.

Ez a három elv világos rendszerszintű korlátként szolgál a gazdaság működése számára.

A fenntarthatóság azonban nem kizárólag ökológiai, hanem társadalmi kérdésként is megjelenik, ezért a következőkben a társadalmi dimenziót fogom áttekinteni. Az ENSZ által 1987-ben kiadott Brundtland-jelentés nyomán kibontakozó szakirodalom megkülönbözteti az intergenerációs szolidaritást, – amely a jelen és a jövő generáció közötti felelősséget hangsúlyozza – valamint az intragenerációs szolidaritást, amely a különböző területeken élő társadalmi csoportok közötti arányos szükségletkielégítés lehetővé tételét tárgyalja (WCED, 1987; Fleischer, 2014). A fenntarthatóság nem értelmezhető olyan körülmények között, amikor az egyik társadalmi csoport jóléte egy másik kizsákmányolásán alapul.

A fenntarthatóság tárgyalásakor emellett fontos megemlíteni a környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziókat integráló megközelítéseket, amelyek közül jelentős Elkington (1997) „Triple Bottom Line” koncepcióját. Ez a keret – amely a fenntarthatóság három fő dimenziójának hangsúlyozásán alapul – jelentős szerepet játszott a fenntarthatóság komplexitásának bemutatásában, ugyanakkor az évek során számos kritika érte leegyszerűsítő jellege miatt.

A kritikus hangok szerint a három szegmens, három pilléreként való azonosítása azokat egyenrangúvá teszi, amely hozzájárul ahhoz, hogy a különböző tőkefajtákat egymással helyettesíthetőként kezeljük, ez a szemlélet pedig a „gyenge fenntarthatóság” fogalmához vezet. Ez a fogalom a természeti tőkét az ember által előállított tőkével helyettesíthetőnek tekinti, és nem tulajdonít kiemelt jelentőséget a természeti rendszerek egyes, korlátozottan vagy egyáltalán nem helyettesíthető funkcióinak (Neumayer, 2013).

Ezzel szemben az „erős fenntarthatóság” koncepciója azt hangsúlyozza, hogy a természeti tőke nem helyettesíthető korlátlanul gazdasági és technológiai megoldásokkal, hiszen az ökoszisztémák (a természeti környezet) olyan létfenntartó funkciókat látnak el, amelyek nélkül a társadalmi és gazdasági rendszerek hosszú távon nem lennének fenntarthatóak (Daly, 1996; Neumayer, 2013). Ez a szemlélet nem, mint egyenrangú „pillérekre” tekint a gazdaságra, a társadalomra és a természetre, hanem azok között hierarchiát feltételez.

A fenntarthatóság intézményesülésének egyik mérföldköveként tekinthetünk az ENSZ által 2015-ben elfogadott „Fenntartható Fejlődési Célok (Sustainable Development Goals)” rendszerére, amely a korábbi Millennium Development Goals (MDGs) célrendszerének továbbfejlesztéseként és kibővítéseként jött létre. Az SDG 17 célon és 169 részcélon keresztül igyekszik választ adni a globális környezeti, társadalmi, gazdasági és ökológiai kihívásokra (UN, 2015).

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy pontosan mi is az a 17 cél, amelyet az SDG tartalmaz:



2. ábra: A 17 Fenntartható fejlődési cél áttekintése

*Forrás: United Nations (2015)*

A fenntarthatóság fogalmának tárgyalásakor fontos figyelembe venni azt a tényt, hogy egyes megközelítései a káros hatások csökkentésére, illetve a hatékonyság növelésére korlátozódnak. Ugyanakkor ez a szemlélet önmagában nem feltétlenül elegendő az ökológiai és társadalmi degradációs folyamatok pozitív irányba fordításához, hiszen a környezeti terhelés mérséklése nem jelenti automatikusan a rendszerek regenerációját. A szakirodalom rámutat arra is, hogy a jelenlegi, növekedésközpontú gazdasági modell keretei között a már jelenleg is megjelenő problémák tartósan fennmaradhatnak (Jackson, 2009; Raworth, 2017).

Az emberek e fent említett, a fenntarthatóság által nyitva hagyott kérdésekre vonatkozó, válaszok iránti igénye alapozta meg a hidat a regeneratív szemlélet irányába.

### *II.1.2. A körforgásos gazdaság, mint szemléleti keret*

Egy másik fontos szemléletmód, amely a regenerativitás kialakulásának irányába mutat a körforgásos gazdaság koncepciója.

Ez a megközelítés a hagyományos, lineáris gazdasági modell kritikájaként, mint potenciális alternatíva jelent meg. Felismerése abban áll, hogy az „elvesz – termel – eldob” logikára épülő lineáris modell hosszú távon nem fenntartható, mivel jelentős erőforrás-kimerüléshez és fokozott környezeti terheléshez vezet. A körforgásos gazdaság ezzel szemben arra törekszik,

hogy az anyagáramokat körforgásban tartsa, csökkentse a hulladékképződést, valamint minimalizálja az elsődleges nyersanyagigényét. (Ellen MacArthur Foundation, 2013)



3. ábra: A lineáris és a körforgásos gazdaság összehasonlító modellje

Forrás: Európa Pont (2020)

A körforgásos gazdaság alapelve az erőforrások értékének minél hosszabb ideig történő megőrzését célozza. Ez a gyakorlatban igen sokrétűen jelenik meg és többek között magában foglalja a termékek élettartamának növelését, az újrahasználatot, az újrahasznosítást és a javíthatóságot, amely tényezők együttesen mind hozzájárulnak az anyagkörforgások lassításához. (Bocken et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017)

A modell több, azt megelőző elméleti koncepciót és gyakorlati megoldást egyesít, ilyen például az ipari ökológia, amely a természetes ökoszisztémák működéséből inspirálódik és azt vizsgálja, hogy miként válhat egy iparág mellékterméke egy másik iparág erőforrásává (Ayres & Ayres, 2002). A bölcsőtől bölcsőig szemlélet a termék teljes életciklusát ciklikus folyamatként értelmezi, amelyben a „hulladék” még fogalom szinten is megszűnik, hiszen minden anyag valamilyen dimenzióban tápanyaggá válik (Braungart és McDonough, 2002). A biomimikri koncepciója a természetelvű tervezést hangsúlyozza és lényege, hogy az emberi tervezés kiindulópontjának a természetet, annak formáit, rendszereit és folyamatait tekinti (Benyus, 1997).

Ugyanakkor a körforgásos gazdasági szemlélet sem mentes a kritikától, a szakirodalomban az azt bíráló szerzők közül többen rámutatnak arra, hogy a körforgásos megközelítések gyakran technológiai és hatékonysági kérdésekre és megoldásokra fókuszálnak, miközben a gazdasági növekedés alaplogikáját, valamint a fogyasztás egyre fokozódó volumenét csak korlátozottan kérdőjelezi meg, továbbá a társadalmi dimenzió is sok esetben háttérbe szorul (Korhonen et al., 2018; Zink és Geyer, 2017).

További kritikaként jelenik meg, hogy a körforgásos gazdaság nem feltétlenül eredményez abszolút erőforrás-felhasználás csökkenést, különösen akkor, ha a hatékonyságnövelés gazdasági növekedéssel és többletfogyasztással jár együtt. Ezt a jelenséget Zink és Geyer (2017) a „körforgásos gazdaság visszapattanó hatásaként” írják le, amely során a körforgásos tevékenységek egységnyi környezeti terhelése ugyan csökken, de az összesített termelés növekedése részben vagy teljesen ellensúlyozza az elért környezeti előnyöket.

A társadalmi dimenzió szintén kevésbé hangsúlyosan jelenik meg a körforgásos gazdaság korai megközelítéseiben. Bár a körforgásos modellek hozzájárulhatnak új munkahelyek létrejöttéhez és helyi gazdaságok megerősödéséhez, ezek a hatások gyakran nem képezik a szemlélet központi elemét (Geissdoerfer et al., 2017). Ez a hiányosság különösen akkor válik jelentőssé, amikor a körforgásos gazdaságot társadalmi-ökológiai rendszerekbe ágyazva vizsgáljuk.

A fent leírtak tükrében láthatjuk, hogy a fenntarthatóság és a körforgásos gazdasági koncepció jelentős szerepet játszottak a gazdasági rendszerek környezeti és társadalmi hatásainak újragondolásában. Mindkét megközelítés jelentős előrelépésnek tekinthető a főáramú, lineáris gazdasági modellhez képest, azonban a szakirodalomban növekvő számban jelentek meg olyan kritikák, amelyek rámutatnak arra, hogy ezek a koncepciók gyakran a negatív hatások mérséklésére, valamint az erőforrás-hatékonyság javítására helyezik a hangsúlyt, míg a már bekövetkezett degradáció helyreállítása kevésbé kerül a középpontba (Wahl, 2016). E kritikák nyomán egyre nagyobb figyelmet kapott a regeneratív szemlélet, amely nem csupán a környezeti terhelés csökkentését, hanem a természeti és társadalmi rendszerek megújulásának elősegítését tekinti a gazdasági tevékenységek alapvető céljának (Fullerton, 2015; Hahn et al., 2021). A regeneratív szemlélet ugyanakkor nem független a korábbi fenntarthatósági és körforgásos gazdasági megközelítésektől, azoknak számos elemét integrálja. A szakirodalomban megjelenő egyes értelmezések szerint a regeneratív modellek a fenntartható és a körforgásos gazdasági megközelítésekre építve a gazdasági rendszerek nettó pozitív ökológiai és társadalmi hatására törekszenek (Bocken et al., 2022). Ugyanakkor több szerző hangsúlyozza, hogy a regenerativitás e modelleknél mélyebb szemléletváltást is jelent, mivel

az emberi gazdaságot az élő rendszerek működésének mintájára kívánja újraszervezni (Fullerton, 2015; Wahl, 2016).

## II.2. A regeneratív szemlélet elméleti alapjai

### II.2.1. A regenerativitás fogalma és ökológiai gyökerei

A regenerativitás, mint szó a latin „regenerare” igéből származik, melynek jelentése „helyreállítani”, „megújulni” vagy „újraalkotni” (Oxford English Dictionary, n.d.). Az ökológiai szakirodalomban az élő rendszerek helyreállási és alkalmazkodási képessége régóta vizsgált jelenség, amelyet többek között a reziliencia és az ökológiai stabilitás fogalmaival írnak le (Odum, 1983). A regenerativitás logikája szorosan kapcsolódik az élő rendszerek működési mechanizmusaihoz, azokat veszi kiindulási alapul (Wahl, 2016). Az élő rendszerek nem lineáris működésűek, hanem egy összetett, adaptív egészként írhatóak fel, amelyekben a visszacsatolások, a természetes sokféleség és a kapcsolatok minősége mind kulcsszerepet játszanak (Capra és Luisi, 2014).

A regeneráció ökológiai értelmezésének egyik kulcsfontosságú eleme annak felismerése, hogy a rendszerek nem egy statikus egyensúlyi állapot felé tartanak, hanem dinamikus ciklusokban működnek. Bár a regenerativitás fogalma később vált hangsúlyossá, egyes szerzők az ökológiai rendszerek működésének korábbi leírásaiban – különösen a reziliencia és az adaptív ciklusok elméletében – azonosítják annak elméleti előzményeit. Holling et al. (2003) kiemelték a természetes rendszerek azon sajátosságát, hogy azok hosszú távú fennmaradása a folyamatos megújulásnak és az átalakulási képességnek köszönhető. Holling (2001) adaptív ciklusmodellje szerint az ökológiai és társadalmi rendszereknek több egymás után következő szakaszát különböztethetjük meg, melyek a következők: növekedési, stabilizációs, összeomlási és újjászerveződési szakasz. Ez a gondolat a későbbiekben kulcsfontosságú szerepet kapott abban, hogy a regenerativitás a leíró aspektuson továbblépve normatív fogalomként, egyfajta iránymutatásként is el tudjon terjedni. Az ökológiai gyökerek vizsgálata után áttekintem, hogy a regenerativitás, hogyan vált a gazdasági és társadalmi rendszerek értelmezése szempontjából fontos fogalomká.

### II.2.2. A regenerativitás rendszerszemléleti alapjai

A társadalmi-ökológiai elmélet lényege, hogy az emberi társadalmi rendszerek, valamint a természeti környezet egymástól nem elválasztható külön egységek, a kettő csak együtt, egymásra hatva, dinamikus egészként értelmezhető (Berkes és Folke, 1998). Berkes és munkatársai (2003) értelmezésében, tekintettel arra, hogy a társadalmi és ökológiai rendszerek

szorosan összekapcsolódnak, az emberi közösségek, intézmények és gyakorlatok kulcsszerepet játszanak az ökoszisztémák működésének fenntartásában és alkalmazkodóképességének alakításában, ami a későbbi regeneratív megközelítések szempontjából is releváns, mivel rámutat az emberi szereplők aktív részvételére az ökológiai rendszerek működésének alakításában.

A regenerativitás fogalmának tudományos értelmezésében fontos szerepet játszott John Tillman Lyle, aki munkásságán keresztül hívta fel a figyelmet arra, hogy a regeneratív design koncepció segítségével olyan rendszerek hozhatók létre, amelyek működésük során a természeti folyamatokhoz igazodnak. Lyle (1994) szerint a regeneratív koncepció alapja, hogy az emberi tevékenységek az ökoszisztéma működésével összhangban szerveződjenek, ezáltal létrehozva az anyag- és energiaáramlások körforgásos rendszerét, amely hosszú távon hozzájárul a természeti környezet regenerációjához.

A regeneratív gondolkodás továbbfejlesztésének másik kiemelkedő alakja Bill Reed, aki munkásságában a regeneratív fejlesztés (regenerative development) fogalmát dolgozta ki. Reed (2007) szerint a fenntarthatóság hagyományos megközelítése gyakran technikai problémaként kezeli a környezeti kihívásokat, miközben nem mindig veszi kellő mértékben figyelembe az emberi és természeti rendszerek mélyebb kapcsolati struktúráit. A regeneratív fejlesztés ezzel szemben abból indul ki, hogy az emberi rendszerek az ökoszisztémák integráns részei, ezért a fejlődés célja nem pusztán a negatív hatások csökkentése, hanem az élő rendszerek vitalitásának növelése és a helyi rendszerek regenerációs képességének támogatása.

### *II.2.3. Ontológiai és világnézeti dimenziók*

Amennyiben a regeneratív szemlélet mélyebb megértésére törekszünk, szükséges annak tágabb kontextusban történő vizsgálatára is figyelmet szentelni. A modern közgazdaságtan bevett világképe a társadalmat és a gazdaságot is, - elkülönült szereplők versengésén alapuló instrumentális kapcsolatok összességéként írja le (Polanyi, 1944; Granovetter, 1985). Ezzel szemben a regeneratív megközelítés az egyéneket, szervezeteket és ökoszisztémákat, mint egymástól kölcsönösen függő, egyazon kapcsolati háló elemeit tekinti (Fullerton, 2015) melyek működése és egymásra gyakorolt hatása szorosan összefügg. Escobar (2018) szerint a fenntarthatósági átmenetek csak akkor lehetnek életképesek, ha felismerik a helyi tudásrendszerek és kulturális sajátosságok jelentőségét és eltávolodnak az univerzális, egységes fejlődési és gazdasági modellektől, és ezáltal figyelembe veszik az egyedi adottságokat, amelyek egy meghatározott területen kedvezően hatnak az ott folytatható gazdasági

tevékenységekre. Ebben a felfogásban a regenerativitás nem csupán, mint működési modell jelenik meg, hanem új alapokra helyezi az ember és természet kapcsolatát, a közöttük fennálló viszonyt.

#### *II.2.4. A regeneratív gazdasági szemlélet kialakulása*

Az utóbbi évtizedek során a regenerativitás fogalma egyre gyakrabban és hangsúlyosabban jelent meg számos helyen a szakirodalomban. Úgy gondolom, hogy megjelenése szorosan összefügg a fenntarthatósági, valamint körforgásos gazdasági megközelítésekkel szemben megfogalmazott kritikákkal, amelyek rámutatnak e modellek korlátaira és hiányosságaira az ökológiai és társadalmi válságok kezelésében és tudatosítják bennünk a továbblépés szükségességét is. Különösen hangsúlyossá vált az a felismerés, hogy ezek a megközelítések gyakran nem képesek megállítani az ökológiai rendszerek degradációját és a társadalmi egyenlőtlenségek mélyülését. (Kallis, 2018; Raworth, 2017)

Emiatt mindenképpen szükségessé vált a korlátok átlépése, és egy olyan módszer kidolgozása, amely alkalmas a környezeti szempontok figyelembevételére is.

Fullerton (2015) a degradáció folyamatát a degeneratív gazdasági mintázatokkal írja le, amelyek működését a rövid távú haszon és a tőkekonzentráció elérése, valamint az ökológiai kimerítés logikája jellemzi.

Ebből az látszik, hogy ez a módszertan teljes mértékben figyelmen kívül hagyja a természeti környezetre gyakorolt káros hatásokat. A regeneratív gazdasági megközelítés ezzel szemben az élő rendszerek működési elveire épít, és a gazdaság egészének hosszú távú egészségét és egyensúlyát helyezi előtérbe azzal, hogy egyidejűleg figyelembe veszi a természet érdekeinek kíméletét is.

A regeneratív szemlélet egyik alapvető kiindulópontja annak felismerése, hogy a gazdasági és társadalmi rendszerek nem pusztán a környezettől elválasztott önálló rendszerek, hanem annak olyan aktív szereplői és alakítói is, amelyek helyes működése nem csupán a károk mérséklése szempontjából kulcsfontosságú, hanem a helyreállítás és megújítás területén elérhető pozitív eredményekéből is (Wahl, 2016).

A regeneratív gazdasági gondolkodás rendszerszintű értelmezésében fontos szerepet játszik Carol Sanford munkássága. Sanford (2017) alapvető gondolatának lényege az, hogy a szervezetek és gazdasági rendszerek hosszú távú fennmaradása attól függ, hogy mennyiben képesek az élő környezettel összhangban működni. A regeneratív gazdaság ezért olyan

szervezeti és intézményi elgondolások megvalósítását igényli, amelyek támogatják a rendszerek tanulási és alkalmazkodási képességét, valamint erősítik a gazdasági, társadalmi és ökológiai rendszerek közötti kölcsönösen előnyös kapcsolatokat és hatásokat.

## II.3. A regeneratív gazdaság működési dimenziói

### *II.3.1. Gazdasági logika és értékteremtés*

A regenerativitás nemcsak világnézeti és ökológiai fordulatot kell, hogy jelentsen, hanem gazdasági szempontból egy olyan továbblépést fogalmaz meg, amely a korábbi rendszer működésének alaplogikáját kérdőjelezi meg. Gazdasági szempontból vizsgálva a regeneratív megközelítés túlmutat a hagyományos, piacgazdaságra jellemző leginkább növekedésorientált szemléleten, és a fenntarthatósági megközelítések korlátaira is figyelemmel, azoknál egy lényegesen mélyebb átalakulást hangsúlyoz (Wahl, 2016). Míg a fenntartható rendszerek célja, hogy a negatív környezeti és társadalmi hatásokat csökkentsék, valamint a „kevesebb rossz” irányelvet kövessék, addig mindezeket meghaladva a regeneratív gazdaság mindennapi tevékenységei összességében javítják az ökológiai és társadalmi rendszerek állapotát (Fullerton, 2015; Reed, 2007).

A regenerativitás nem pusztán, mint célrendszerbeli különbség értelmezhető, hanem magának az értékteremtési szerkezet bevett mintájának újragondolása. A többitőkés – természeti, társadalmi, gazdasági tőke integrált kezelése – megközelítések arra törekednek, hogy a gazdasági döntések valós társadalmi-ökológiai következményeit vegyék figyelembe és azokat beépítsék a gazdasági működésbe (Raworth, 2017; Fullerton, 2015). Ezzel szemben bizonyos szerzők rámutatnak arra, hogy az ilyen rendszerszintű megközelítések gyakorlatba történő átültetése jelentős módszertani kihívással jár, mivel a pozitív hatások gyakran hosszú távon, összetett és nehezen mérhető módon jelentkeznek csak, és nem minden esetben ragadhatók meg hagyományos kvantitatív mutatókkal (Wahl, 2016; Hahn et al., 2021).

Emiatt, valamint Sanford (2017) logikája alapján a regeneratív megközelítés felveti a mérhetőség problémáját, hiszen míg a különböző standardizált indikátorok (pl.: ESG-mutatók) kifejezetten jól alkalmazhatók, addig a regenerativitás komplex, rendszerszintű hatásait sokkal nehezebb kvantitatív mérőszámokkal megragadni.

Fullerton (2015) a regeneratív gazdaságot olyan rendszerként mutatja be, amely a gazdasági, társadalmi és ökológiai rendszerek közötti „helyes kapcsolatokra” épül, és egyben hangsúlyozza a helyi beágyazottság, a közösségi működés és az elosztott, rugalmas rendszerek jelentőségét. Ez a gondolat egyben párhuzamba állítható Escobar (2018) lokális és relációs

gazdasági rendszereket előtérbe helyező megközelítésével, mely véleményem szerint alapjaiban tér el a globális optimalizációra és skálázásra épülő gazdaságtól. Amikor regenerativitásról beszélünk, nem gondolhatunk egy, a szó szoros értelmében vett „jó gyakorlat”-okra épülő modellre, hiszen bár vannak bevált gyakorlatok, azokat minden rendszer sajátos működéséhez kell igazítani figyelembe véve, annak sajátos adottságait, a kulturális mintákat, illetve a környezeti adottságokat. Másik fontos aspektus a decentralizáció, amely azáltal, hogy közelebb hozza a döntéshozót azokhoz, akik közvetlenül érintettek, gyorsabb alkalmazkodást tesz lehetővé a helyi visszacsatolásokra építve (Ostrom, 1990). Ezzel szemben a centralizáció túlzott mértéke összefüggésbe hozható az egyes rendszerek alkalmazkodóképességének csökkenésével, és egyben hozzájárulhat azok sérülékenységének növekedéséhez is (Capra & Luisi, 2014; Fullerton, 2015). További fontos regeneratív szempontként az együttműködésen alapuló értékteremtést is meg kell említeni. Az élő rendszerek működését ugyanis olyan a kölcsönös függőségeken és együttműködésekben alapuló kapcsolati hálók jellemzik, amelyek a rendszerek fennmaradását és fejlődését támogatják (Capra & Luisi, 2014). A regeneratív megközelítés ehhez hasonlóan a gazdasági rendszereket is egymással kapcsolatban álló, együttműködésre épülő struktúrákként értelmezi (Wahl, 2016). A regeneratív megközelítésben a kapcsolatok, a tudásmegosztás és a közös tanulási folyamatok tekinthetők értéknek, amelyek a gazdasági rendszerekre alkalmazva túlmutatnak a kizárólag piaci tranzakciókra épülő felfogáson (Wahl, 2016).

Ez a szemlélet lényegesen eltér a hagyományos gazdasági modellek haszonelvű, individualista és versenyközpontú logikájától, és inkább a közösségi és együttműködési formákat helyezi előtérbe.

### *II.3.2. Társadalmi dimenzió és közösségi regeneráció*

A regeneratív szemlélet gazdasági nézőpontja mellett elengedhetetlen a társadalmi hatások vizsgálata is, hiszen a regenerációt nem kizárólag ökológiai, hanem közösségi és intézményi szinten is értelmezni kell. Amennyiben a regenerativitás társadalmi távlatait vizsgáljuk, központi elemként jelenik meg a közösségek alkalmazkodóképességének és hosszú távú működőképességének folyamatos erősítése, amely a társadalmi rendszerek ellenállóképességével is összefüggésbe hozható, és amely a regeneratív közösségi gyakorlatokban is nagyon hangsúlyosan jelenik meg (Wahl, 2016; Focities, n.d.).

A regeneratív gazdaság társadalmi hatásainak megértéséhez azonban az értékteremtés fogalmának újraértelmezése is mindenképpen szükséges. Zsolnai László megközelítésében a

gazdasági tevékenység értelme nem szűkíthető le kizárólag a pénzügyi eredményességre, mivel a gazdaság működése mindig társadalmi és ökológiai kontextusba ágyazva vizsgálható. Ebből következik, hogy a regeneratív átmenet társadalmi vonatkozásai csak akkor érthetők meg, ha az értékteremtés nem kizárólag piaci teljesítményként, hanem egyben az emberi jóllétet, a közösségi kapcsolatok minőségét és a természeti rendszerek épségét egyaránt figyelembe vevő folyamatként kerül értelmezésre. A regeneratív szemlélet ebben az értelemben nem pusztán hatékonyabb gazdasági működést, hanem olyan gazdasági és intézményi rend kialakítását feltételezi, amely fentieket meghaladóan támogatja az emberi közösségek hosszú távú kibontakozását, az együttműködésen alapuló társadalmi viszonyokat és az emberen kívüli világ iránti erkölcsi és morális felelősséget is. A társadalmi regeneráció így nem csupán újraelosztási vagy jóléti kérdés, hanem az értékek, célok és gazdasági döntések etikai megújítását és újrarahangolását is jelenti (Zsolnai, 2011, 2015).

A regeneratív átmenet a közösségi gyakorlatok kialakulása mellett szükségszerűen egyben intézményi átalakulást is feltételez. North (1990) intézményi közgazdaságtana szerint a gazdasági rendszerek működését formális és informális szabályok együttese határozza meg. Moore (2015) logikáját alapul véve azonban kijelenthetjük, hogy amennyiben ezek a szabályok továbbra is ösztönzően hatnak a rövid távú növekedésre és a tőkefelhalmozásra, úgy a regeneratív kezdeményezések strukturális korlátokba ütközhetnek. A regenerativitás ezért továbbá a pénzügyi rendszerek és a döntéshozatali mechanizmusok átalakulását is szükségszerűen magában foglalja.

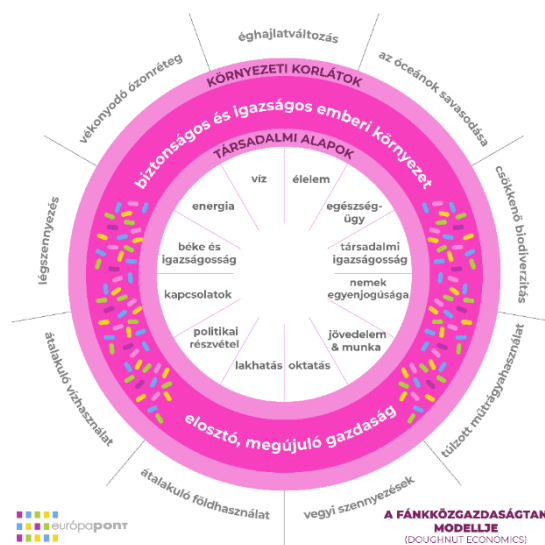
A társadalmi regeneráció tehát nem csupán a javak újraelosztását jelenti, hanem egyben egy olyan társadalmi struktúra kialakítását is, amely aktívan elősegíti a részvétel, az együttműködés és az igazságosság létrejöttét (Berkes és Folke, 1998; Escobar, 2018). A regeneratív társadalmi modellek ezért kiemelt szerepet tulajdonítanak a már Escobar (2018) által is említett helyi tudásnak, közösségi önszerveződésnek és részvételi döntéshozatalnak. A hosszú távon fenntartható társadalmi átalakulás kulcsfontosságú az igazságosság szempontjából, mivel az egyenlőtlenségeket újratermelő gazdasági rendszerek aláássák a társadalmi rendszerek megújulását és stabil működését lehetővé tevő társadalmi feltételek kialakulását (Raworth, 2017). Ezáltal a regeneratív szemlélet egyben hozzájárulhat az inter- és intragenerációs szolidaritás erősödéséhez, valamint elősegítheti továbbá az emberi és nem emberi létezők közötti etikai viszonyok újragondolását.

### *II.3.3. A fánk-közgazdaságtan (Doughnut Economics) modellje*

Kate Raworth (2017) a Doughnut Economics-al megalkotta a regeneratív szemléletmód egyik legismertebb közgazdasági modelljét, amely kiemelkedő példája annak, hogy az ökológiai korlátok és a társadalmi igazságosság kérdésköre hogyan kerülhet összekapcsolásra a gyakorlatban. A modell alap gondolata, hogy a gazdasági tevékenységeknek egy olyan „biztonságos és igazságos működési térben” kell elhelyezkedniük, amely egyrészt biztosítja az emberi jólét szükséges feltételeit, de közben a Föld ökológiai korlátait is messzemenőkéig tiszteletben tartja. A modell elnevezése onnan ered, hogy vizuálisan egy fánkra emlékeztet, amely két koncentrikus gyűrűből épül fel. A belső gyűrű a társadalmi, szociális alapokat (social foundation) jelöli, amelyek például az egészséget, az oktatást, a lakhatást, vagy a politikai részvételt modellezik. Olyan alapokról van tehát szó, melyeket senkinek nem szabadna nélkülöznie a mindennapok folyamán. Amennyiben egy társadalom ezen határ alatt működik, társadalmi hiányállapot alakul ki, vagyis egyes csoportok már nem jutnak hozzá az alapvető életfeltételekhez. Ugyanakkor a külső gyűrű az úgynevezett ökológiai plafont (planetary boundaries) szemlélteti, amelyet a gazdaságnak figyelembe kellene vennie. A modellben megadott határok olyan nagy jelentőségű és globális környezeti folyamatokat jelölnek, mint az éghajlatváltozás, a biodiverzitás csökkenése, a nitrogén- és foszforciklus felborulása vagy éppen az óceánok elsavasodása. Amennyiben a gazdasági tevékenység nem tartja tiszteletben a megadott határokat, akkor máris ökológiai destabilizáció és potenciálisan visszafordíthatatlan változások bekövetkezése fenyeget (Rockström et al., 2009).

Raworth (2017) Doughnut-modellje alapján az ideális gazdaság tehát a megadott belső és külső határ közötti területen működik, és így nemcsak ökológiailag fenntartható, hanem egyben társadalmilag is igazságos lesz. Ebben a megközelítésben a gazdasági siker nem elsősorban a GDP növekedésével mérhető, hanem inkább azzal, hogy a társadalom mennyire képes biztosítani az emberi jólétet a bolygó ökológiai adottságain belül. A Doughnut-modell tehát messze túlmutat a hagyományos fenntarthatósági gondolkodáson, mert a negatív externáliák csökkentésén túl a regeneratív és redisztributív gazdaságot is szorgalmazza. Raworth (2017) szerint a 21. századi gazdaságnak már kezdetektől fogva regeneratívnak és újraelosztónak kell lennie, azaz már tervezési szinten biztosítani kell a korábban is említett ökológiai rendszerek megújulását és a társadalmi igazságosságot. Ebben az értelemben a Doughnut Economics

átmeneti modellként értelmezhető a fenntarthatóság és a kifejezetten regeneratív gazdasági elgondolások között.



4. ábra: A fánk-közgazdaságtan (Doughnut Economics) modellje

Forrás: Kate Raworth (2017) alapján, Európa Pont (2022)

## II.4. Szintetizáló modell a regeneratív működés értelmezésére

A korábbiakban ismertetett elméleti megközelítések – különösen az ökológiai közgazdaságtan, a fenntarthatóság és a körforgásos szemlélet kritikái, valamint a regeneratív szemlélethez kapcsolódó megoldások – alapján a következőkben szeretnék egy olyan – saját – szintetizáló modellt bemutatni, amely azokat a legfontosabb elemeket tartalmazza, amelyek öt dimenzió mentén ragadják meg a regeneratív működés lényegét.

### 1. Ökológiai regeneráció és rendszerszintű beágyazottság

A regeneratív modellek egyik alapvető eleme a gazdasági tevékenységek természeti rendszerekbe ágyazott értelmezése. Ez szoros összefüggésben van az ökológiai közgazdaságtan azon állításával, miszerint a gazdaság a bioszféra alrendszerének tekintendő, így a működése csakis a természeti határok figyelembevételével lehetséges (Daly, 1996). A regeneratív szemlélet tehát túlmutat a környezeti terhelés csökkentésére irányuló elvárásokon, hiszen aktívan hozzájárul az ökológiai rendszerek helyreállításához (pl.: talaj állapotának regenerációja, biodiverzitás növelése) (Wahl, 2016).

### 2. Tudás-alapú felépítés és tanulási folyamatok

A regeneratív rendszerek működésének kulcseleme a folyamatos tanulás és a tudás egymással történő megosztása, mivel a regeneratív módszerek nem általánosítható „jó gyakorlat”- okként jelennek meg, hanem mindig az adott helyre jellemző és egyben helyenként változó, olyan jellegzetes folyamatok, amelyek a visszacsatoláson alapulnak (Holling, 2001; Wahl, 2016).

### 3. Közösségi és kapcsolati logika

A regeneratív szemlélet egyik fontos eleme, hogy az egyéneket és a szervezeteket nem elszigetelt, különálló egységekként, hanem a kapcsolati háló azonos fontosságú részeként értelmezi. Ez alapján az értékteremtés sokkal inkább közösségi együttműködések és kapcsolatokon keresztül jön létre és nem kizárólag egyéni teljesítményként (Escobar, 2018; Capra & Luisi, 2014).

### 4. Többdimenziós értékteremtés

A hagyományos gazdasági modellek az eredményességet tisztán pénzügyi szempontból vizsgálják. Ezzel szemben a regeneratív megközelítés többféle értékdimenziót egyszerre vesz figyelembe, ami azt jelenti, hogy a természeti, társadalmi és gazdasági tőke együttes kezelése és a közöttük lezajló kölcsönhatások egyaránt kulcsfontosságúak (Raworth, 2017; Fullerton, 2015).

### 5. Hosszú távon is adaptív működés, valamint reziliencia

A regeneratív rendszerek további meghatározó jellemzője a hosszútávú alkalmazkodóképesség és ellenállóképesség (reziliencia). Ezek a modellek az ökológiai rendszerek mintájára olyan dinamikus egyensúlyra törekszenek, amely képes kezelni a változásokat és a felmerülő bizonytalanságot (Holling, 1973). Ez a dimenzió különösen fontos a ma jelentkező társadalmi-ökológiai kihívások – például a klímaváltozás vagy az erőforrás-kimerülés – mellett, amikor a rendszerek hosszú távú fennmaradása az esetek többségében az alkalmazkodóképességen múlik.

## III. Kutatási módszertan

### III.1. Kutatási keret és módszertani megközelítés

Kutatásom kvalitatív módszertanra épül azzal a céllal, hogy feltárja és értelmezze a hazai térben regeneratív módon tevékenykedő gazdasági és társadalmi szervezetek működési modelljeiben megjelenő azonosítható mintázatokat. Ezt a fajta kutatást azért alkalmaztam, mert Denzin & Lincoln (2018) szerint különösen alkalmas összetett társadalmi jelenségek vizsgálatára, hiszen lehetővé teszi a szereplők tapasztalatainak, személyes meglátásainak és működési logikájának mélyebb megértését. A kutatás tehát olyan szemléletet alkalmaz, amely alapján a társadalmi jelenségek nem csupán önmagukban adóttak, hanem inkább az emberek által nekik tulajdonított jelentéseken keresztül érthetőek meg (Schwartz-Shea & Yanow, 2012).

Munkám olyan önálló kutatásként valósult meg, amely során összesen nyolc olyan szervezetet vizsgáltam meg, amelyek között találhatók mezőgazdasági szereplők, civil szervezetek és tudásplatformok is. Így vált lehetővé a regeneratív szemlélet különböző megjelenési formáinak összehasonlítása, mivel ennek a sokrétű megközelítésnek előnye az, hogy lehetőséget biztosít a jelenségek összefüggésekbe ágyazott mélyebb megértésére (Yin, 2018).

### III.2. Mintavétel és esetek kiválasztása

A mintavétel célzott módon (purposeful sampling) történt, amely során a kiválasztás alapját az képezte, hogy az adott szervezet működésében megjelenjenek a regeneratív gazdasági vagy társadalmi modellekhez kapcsolódó elemek (Patton, 2015). A szervezetek kiválasztása egyrészt a konzulensem szakmai iránymutatása, másrészt az önálló kutatási tevékenységem alapján zajlott. Önálló online kutatásom során honlapok, szakmai cikkek és közösségi médiafelületek alapján térképeztem fel azokat a szervezeteket, amelyek a fent bemutatott regeneratív szemlélethez kapcsolódó tevékenységet folytatnak. A mintavétel kialakításakor egyúttal fontos szempont volt az is, hogy a vizsgált esetek minél szélesebb spektrumot fedjenek le, és összhangban álljanak Ashby (1956) szükséges változatosság elvével.

A potenciális interjúalanyokat e-mailben kerestem meg, összesen 12 szervezetnek küldtem felkérést, amelyből végül azokkal készítettem interjút, akik visszajelzést adtak és vállalták a részvételt, ez a megkeresett 12-ből, 8 szervezet. Ez a megközelítés követi a kvalitatív kutatások gyakorlatát azáltal, hogy a hozzáférhetőség és az együttműködési hajlandóság tekinthető benne kulcsfontosságúnak (Bryman, 2016).

Fontos módszertani szempont volt még az eddig említetteken kívül, hogy a vizsgálat nem kizárólag olyan szervezetekre korlátozódott, amelyek explicit módon regeneratívként definiálják magukat. A mintába tudatosan kerültek be biodinamikus, ökológiai vagy természetközeli gazdálkodást folytató szereplők is, annak ellenére, hogy sok esetben még ők maguk sem reflektálnak arra, hogy működésük regeneratív. Több esetben is elhangzott az interjúk során, hogy úgy teszik a dolgokat, ahogyan azt a lelkiismeretük diktálja, anélkül, hogy azt felcímkéznék fenntarthatónak, ökológiainak vagy éppen regeneratívnak. Ahogyan azt a szakirodalomban is láthattuk a regeneratív szemlélet nem önálló, elszigetelhető modellként létezik, hanem számos ponton kapcsolódik vagy éppen átfedésben áll más alternatív megközelítésekkel (Fullerton, 2015; Wahl, 2016). A biodinamikus és ökológiai gazdálkodás például olyan a regeneratív szemléletben is kulcsfontosságú alapelveket is képvisel, mint például a talajélet helyreállítása, a biodiverzitás növelése, a természetes folyamatokhoz történő alkalmazkodás.

### III.3. Az adatgyűjtés módszere és az értelmezési keretrendszer

Az adatgyűjtés elsődleges módszerének a félig strukturált interjúk készítését tekintetem, mert ez a forma lehetővé teszi az interjúk egy előre meghatározott keret mentén történő haladását, és egyben teret ad az interjúalanyok saját tapasztalatainak is, így figyelembe vehetővé válnak egyedi nézőpontjaik (Kvale & Brinkmann, 2009). Az interjúkérdések is a Business Model Canvas dimenziói alapján készültek, így az értékajánlatok, a vásárlói szegmensek, a csatornák és ügyfélkapcsolatok, a kulcsvevényességek, a kulcserőforrások, a kulcspartnerek, a költségstruktúra és a bevételi források elemei kerültek bevonásra. Vizsgálatra került még a szervezetek hatásainak és jövőképeinek feltárása is. A Business Model Canvas-t azért alkalmaztam, mert szerintem más értelmezési keretrendszerekkel ellentétben egyszerre képes integrálni a gazdasági, működési és értékteremtési dimenziókat egy összehasonlítható struktúrában (Osterwalder & Pigneur, 2010). A BMC lehetővé tette tehát az értékteremtés teljes rendszerének vizsgálatát és emellett rugalmasan értelmezhető, így a klasszikus üzleti dimenziók tágításával a társadalmi és ökológiai hatások elemzésére is alkalmas.

Az interjúk készítése mellett másodlagos forrásokból származó információkat is feldolgoztam, bevontam a kutatásba a szervezetek hivatalos honlapjait, közösségi médiafelületeit, valamint a róluk szóló szakmai és sajtómegjelenéseket is. A kutatás során az eredmények megbízhatóságának növeléséhez a háromszögelés módszerét alkalmaztam, mivel ezek a másodlagos források tették lehetővé az interjúk elhangzott információk objektív ellenőrzését és kiegészítését (Flick, 2018).

### III.4. Adatfeldolgozás és elemzés

Az adatelemzés tematikus elemzési keretben valósult meg, azért, hogy a szöveges adatokban megjelenő visszatérő mintázatok könnyen azonosításra és rendszerezésre kerülhessenek (Braun & Clarke, 2006). Az interjúkat, azok lebonyolítása során a résztvevők előzetes beleegyezésével hangfelvételen rögzítettem, majd azokat a Transcribe internetes oldal segítségével alakítottam átíráttá, és az így kapott szöveget elemeztem. Az átíratok feldolgozását a Business Model Canvas keretrendszer mentén a jelentőséggel rendelkező információk és adatok megállapításával kezdtem el, majd ezekből az adatokból magasabb szintű és ismétlődő mintázatokra próbáltam következtetni általános kategóriák kialakításával. Az elemzés során az egyes eseteket külön – külön elemeztem és hasonlítottam össze, így kerültek felszínre a közös és eltérő működési logikák. Az adatelemzésben induktív és deduktív elemek egyaránt megjelennek. Induktív megközelítés érvényesült például abban az értelemben, hogy a kategóriák kialakítása elsődlegesen az interjúk során feltárt empirikus mintázatok alapján történt anélkül, hogy azokat előzetesen meghatározott elméleti keretekhez próbáltam volna igazítani. Ugyanakkor az elemzés deduktív jelleget is mutatott, mivel a „Kutatási eredmények értékelése” részben található értelmezést végig áthatotta a kutatás során kialakított elméleti keret és az általam készített modellekre történő hivatkozás.

### III.5. A kutatás korlátai

A kutatás megbízhatóságát az elemzés kerete, a több forrásból történő adatgyűjtés, valamint az esetek összehasonlítása alapozza meg (Yin, 2018). Ugyanakkor azt is fontos hangsúlyozni, hogy a kvalitatív kutatás jellegéből fakadóan az eredmények nem tekinthetők statisztikai értelemben általánosíthatónak, mivel a vizsgálati módszerből adódóan a következtetések csak alacsony elemszámból kerülhettek levonásra (Bryman, 2016).

### III.6. Etikai szempontok

Etikai szempontból a kutatás során biztosított volt az interjúalanyok önkéntes részvétele, valamint az általuk megosztott információk felelős kezelése, hiszen a kvalitatív kutatások során kiemelt fontosságú az etikai szempontok figyelembevétele, különösképpen az adatkezelés és résztvevők védelme terén (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001).

## IV. Kutatási eredmények

A következőkben a vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek bemutatása és összehasonlító elemzése révén vizsgálom, hogy azok milyen szempontok mentén tükrözik a regeneratív működés elveit.



### IV.1. Talajmegújító Gazdák Egyesülete

A TMG Egyesülettel folytatott interjú alapján alakítottam ki a szükséges kategóriákat, melyek összehasonlításával több olyan visszatérő jellegzetességet is felfedezhetünk, amelyek a Talajmegújító Gazdák Egyesületének mindennapi működését alapvetően meghatározzák. A szervezet egyrészt szakmai érdekképviseletként jelenik meg, másrészt regeneratív tudásplatformként és gazdálkodók szemléletformáló közösségeként is működik. A szervezet saját önmeghatározásában is kiemeli, hogy fő célja a termőtalajok degradálásának megállítása mellett, a talajélet újjáépítése, valamint a könyvkiadásokon, fordításokon, illetve szakmai események szervezésén keresztül a regeneratív mezőgazdasági szemlélet terjedésének elősegítése. (Szabó, 2026; TMG, n.d.)

Az interjú alapján náluk több erőteljesen megjelenő mintázatot is megfigyelhetünk, melyek közül leghangsúlyosabb a *talajközpontú, ökológiai regenerációra épülő szemlélet*. Ennek előfordulását megfigyelhetjük mind az értékajánlatok, mind a kulcstevékenységek, mind a kulcserőforrások áttekintése során is, de egyben alapvetően hatással van a többi szegmens szellemiségére is. Ezt a rendszerszintű megközelítést jól tükrözi a következő megfogalmazás is: „Itt nincs olyan, akinek a regeneráció nem érdeke. Tehát aki ezen a földi bolygón vagy itt a Kárpát-medencében szeretne élni, és normális életet élni – ahol vannak fák, van zöld növényzet, van víz –, akkor ez mindenkinek az érdeke.” (Szabó, 2026). Ezzel szorosan összefügg a regeneratív gondolkodáson alapuló *tudásmegosztás és gyakorlati tanulás fontossága*, amely konferenciák, terepi bemutatók, workshopok és képzések keretein belül jelenik meg azzal, hogy ezen tevékenység meglétét a honlapon elérhető tudásanyagok is alátámasztják. (Szabó, 2026; TMG, n.d.)

Az elemzésből ezen kívül kiderül, hogy a TMG kiemelt figyelmet szentel a *gazdálkodói közösségek és a szakmai kapcsolat hálóinak erősítésére* is. Ennek fontos elemeként jelenik meg az általuk életre hívott REAG konferencia, amely az utóbbi évek során a regeneratív

mezőgazdasági szemléletet követő gazdasági szereplők szakmai találkozóhelyévé, valamint a témát kísérő tapasztalatcsere kiemelt fontosságú színhelyévé vált. (Szabó, 2026; Kohout, 2026)

Az interjúból, valamint a TMG honlapján megjelentetett információkból egyértelműen megállapítható, hogy az egyesületnél megjelenik a regeneratív gazdálkodás fokozatos *intézményesülése* is. A szervezet tevékenységei – például a REAG konferencia megszervezése, a CEREG tanúsítási rendszerhez kapcsolódó kezdeményezések – mind arra utalnak, hogy a regeneratív szemlélet alkalmazása és terjesztése mellett fontos számukra annak szakmai kereteinek, valamint hazai elismertségének megalapozása is. (Szabó, 2026; TMG, n.d.)



## IV.2. Budapest Bike Maffia

A Budapest Bike Maffia az eredmények alapján elsősorban, mint adományelosztó kezdeményezés értelmezhető, de emellett kiemelt szerepet játszanak a közvetlen segítségnyújtás területén azzal, hogy tevékenységükbe az egész közösséget is be kívánják vonni. Mindezt az interjún kívül saját maguk is alátámasztják, mert a honlapjukon található információk alapján a BBM 2011 óta a rászorulókat támogatását tekinti alaptevékenységének. Tevékenységük fontos eleme a közösségekre gyakorolt szemléletformáló hatás is, mellyel úgy kívánnak azonnali segítséget nyújtani, hogy közben az élmények és a méltóság biztosítását is hangsúlyozzák, amit a következő idézet is alátámaszt: „*Mindig úgy segítünk, hogy méltósággal segítünk, tehát arra nagyon figyelünk, hogy csak olyan adományt adunk tovább, ami megfelelő arra, hogy valaki elfogadja.*” (Kis, 2026). A szervezet tevékenységébe több ponton is könnyen be lehet kapcsolódni, önkéntesek, adományozók, céges együttműködők segítségét bármikor szívesen fogadják. (Kis, 2026; BBM, n.d.)

Az interjú elemzése során az egyik visszatérő jellegzetesség a *közvetlen, gyakorlati segítségnyújtás* hangsúlyozása, amely mind az értékajánlatok, a kulcstevékenységek és a hatások dimenzióban egyaránt megjelenik. A szervezet tevékenysége főleg az élelmiszer- és tárgyi adományok rászorulókhöz történő eljuttatására, valamint mindennapi támogatásukra terjed ki. Más kívülálló és objektív források is megerősítik a saját maguk által állított tevékenységüket: a rendkívüli hideg idején a BBM takaróval, teával és szendvicsekkel segítette az arra rászorulókat. (Kis, 2026; HVG, 2017)

Fontos jellegzetesség továbbá a *részvételre épülő közösségi aktivitás megteremtése*, amely a BBM mindennapi működésének egyik kulcseleme. A szervezet könnyen elérhető, konkrét cselekvési lehetőségeket kínál mindenkinek, mint például a +1 Szendvics program, amelyben

a diákok, szülők és önkéntesek valamennyien részesei a folyamatnak. A BBM célja a cselekvési küszöb csökkentése, valamint a segítségnyújtás, mint mindennapi tevékenység köztudatba emelése. (Kis, 2026)

Szintén hangsúlyosan jelenik meg *a közösségi élmények szerepe*. Ez az elem a BBM honlapján is megtalálható, de az interjú is megerősíti, hogy a szervezet kiemelt céljai között szerepel a nehéz helyzetben élők élményekhez juttatása. Ez leggyakrabban az élményprogramokban, közösségi alkalmakban ölt testet, amelyekre az interjúalanyom elmondása alapján az intézményben élők sokszor már hónapokkal előre készülnek és izgatottan várják. (Kis, 2026; BBM, n.d.)



### IV.3. Pendits Pincészet

Másik interjúalanyom a Pendits Pincészet alapítója és képviselője Wille-Baumkauff Márta volt, aki egy olyan vállalkozást hozott létre, amely egyrészt a bortermelés terén játszik kiemelt szerepet, másrészt a tevékenységét ökológiai és biodinamikus szemléletű, értékalapú borászatként folytatja. A birtok honlapján olvashatunk arról, hogy a biodinamikus elveken túl kiemelt fontosságú számukra a tokaj-hegyaljai terrior, a családi működés és a tradíció szerepe is a mindennapi működésük során. (Pendits, n.d.)

Az elemzésben megjelenő egyik fontos mintázat az általuk folytatott *ökológiai és biodinamikus gazdálkodás*, amely mind az értékajánlatokban, mind a kulcstevékenységekben mind a kulcserőforrásokban egyaránt megjelenik. A működés központi eleme a gyomirtó- és műtrágyamentes művelés, valamint a biodiverzitás megőrzésének fontossága, melyeknek a pincészet kiemelt fontosságot tulajdonít a saját kommunikációjában is. Ezzel szorosan összefügg a *szakmai hitelesség és a tanúsításon alapuló legitimitás*, amelyek a működésük alapvető bizalmi elemeiként jelennek meg. (Wille-Baumkauff, 2026; Pendits, n.d.)

A tanúsítás külső forrásokban is visszaköszön, a Pannon Bormíves Céh oldalán megjelenő bemutatkozásuk szerint a birtok 2008-ban Tokaj-Hegyalján elsőként lett tanúsított bio birtok, a 2011-es évtől pedig Magyarország első Demeter-minősítésű pincészeteként működik. (PBC, n.d.)

A kirajzolódó motívumokból visszaköszön a *szakmai beágyazottság és a példamutató szerep* fontossága, amelyek a kulcserőforrások és kulcspartnerek között fellelhető szakmai közösségekben, konferenciákban, valamint tanúsító és kutatóintézeti kapcsolatokban jelennek

meg. Ezek mind alátámasztják azt a tényt, hogy a Pendits nem elszigetelt szereplőként, hanem a borászati szakmai hálózat szerves részeként értelmezhető. (Wille-Baumkauff, 2026)

A birtok munkáját számos külső elismerés övezi, sajtóforrások szerint tevékenységükért agrárminiszteri elismerést is kaptak. Ez bizonyítja azt, hogy a pincészet működésében a mindennapi termelés magas színvonalú biztosítása mellett a szakmai mintaadás és az ökológiai gazdálkodás népszerűsítése és elterjesztése is fontos szerepet kap. (Horváth, 2021)

Wille-Baumkauff Márta terveiben az energiaátállítás és az ezzel szorosan összefüggő potenciális napelem beruházás is szerepel. Ezek a tervek, valamint az ökológiai termékek iránti növekvő kereslet arra engednek következtetni, hogy a pincészet az ökológiai szemléletet hosszabb távon, a mindennapi működés szerves részeként kívánja és tudja is folytatni. (Wille-Baumkauff, 2026)

 PROFILANTROP  
EGYESÜLET  

#### IV.4. Profilantrop Egyesület

Az interjúalanyaim közül a regeneráció területén a legátfogóbb és legkiterjedtebb munkát a Profilantrop Egyesület végzi azért, mert regeneratív tudásközpontként és közösségi folyamatokat támogató szereplőként egyben szemléletformáló tevékenységet is folytat. A szervezet saját meghatározása szerint 2006 óta az emberi közösségek és kultúrák egészséges együttélését segíti a társadalomtudományok eszköztárának felhasználásával, célja, hogy tagjainak antropológiai tudását a társadalom szolgálatába állítsa. (Mester, 2026; Profilantrop, n.d.)

Az egyik legerősebb mintázat a *regeneratív szemlélet gyakorlati, mindenki számára érthető módon történő közvetítése*, amely az értékajánlatokban, a kulcstevékenységekben és a hatások között egyaránt megjelenik. A szervezet a hivatalos projektleírásai alapján a regeneratív fejlődést olyan paradigmaként értelmezi, amely az embert a természet szerves részeként kezeli, valamint a rendszerek gyógyítására és jobbító szándékkal történő, felelős átalakítására ösztönzi. Ezt a szemléletet az interjúalany is hangsúlyozza: „*Másrészt itt a fő cél az, hogy az ember is, mint ahogy az összes többi fajnak sikerül, egy felelős szerepet játsszon az ökoszisztémában. [...] Tehát az igazi mély nagy baj, hogy lehasítottuk magunkat, mint emberi civilizáció a természetről.*” (Mester, 2026). Ehhez a gondolathoz kapcsolódva jelenik meg a *közösségi tervezésen, az egyes piaci szereplők döntésekben történő részvételén és a közös döntéshozatalon* alapuló működés. A csatornák, kulcstevékenységek és jövőkép csoportok elemzése alapján a szervezet nem egyszerűen ismereteket ad át, hanem olyan közösségi működési logikákat közvetít, amelyek a természeti folyamatok mintázataira, a személyes részvételen alapuló

tanulásra és a közös fejlesztésre épülnek. Ezt támasztja alá az interjúban és a honlapon egyaránt megjelenő Szocikrácia 3.0 program, amely a döntésekben történő aktív részvétel mélyítését kapcsolja össze a szervezeti hatékonyság növelésével. (Mester, 2026; Profilantrop, n.d.)

Az egyesület működésének további fontos eleme a *nemzetközi és interdiszciplináris* programokban történő aktív szerepvállalás. Az interjú során elhangzott Erasmus+ projektek és szakmai partnerségek a honlapon is megjelennek. A Közösségi Katalizátorok projektben például a szervezet más nemzetközi partnerekkel együttműködve alakítja ki a szükséges eszközöket az ifjúsági és helyi döntéshozói szervezetek számára (Mester, 2026; Profilantrop, n.d.). A nyilvános szakmai jelenlét nem újkeletű, és külső források is megerősítik, hogy a szervezet már 2015-ben is társszervezője volt a közösségi részvétel mélyítésére irányuló nyári egyetemnek és körfesztnék (Átalakuló Közösségek, 2015).

Kiemelt jelentőségű emellett a *tudásanyagok létrehozásának és terjesztésének szerepe* is, amelynek a szervezet könyvkiadásokkal, képzésekkel és workshopokkal tesz eleget. Ezt jól mutatja a 2024-ben indított „Regeneratív Könyvek a közösségi részvételért” projekt, valamint Daniel Christian Wahl Regeneratív kultúrák létrehozása és gondozása című könyvének magyar fordítása és kiadása 2025-ben. (Mester, 2026; Profilantrop, n.d.)

Az alábbiakban a fent felsorolt 4 szervezettel folytatott interjúim összefoglaló elemzése következik.

1. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata a megjelenő mintázatok alapján 1.

Üzleti modell elemei	Talajmegújító Gazdák Egyesülete	Budapest Bike Maffia	Pendits Pincészet	Profilantrop Egyesület
<b>Értékajánlatok</b>	talajökológiai regeneráció, fenntartható és klímaadaptív mezőgazdaság, tudásmegosztás és gazdálkodók támogatása, rendszerszintű társadalmi hatások	közvetlen szociális segítségnyújtás, közösségi élmények biztosítása, emberi méltóság erősítése, tudásmegosztás és társadalmi szemléletformálás, aktív részvételi lehetőségek biztosítása, fenntarthatósági és erőforrás-hatékonysági értékek, közösségi részvételen alapuló működés	ökológiai és biodinamikus termelés, környezetkímélő és vegyszermentes gazdálkodás, ökológiai regeneráció és biodiverzitás megőrzése, minőségi termékek előállítás	regeneratív szemlélet és paradigma közvetítése, tudásmegosztás és szemléletformálás, közösségi folyamatok és részvételi működés fejlesztése, ember-természet kapcsolat regenerációja
<b>Ügyfél- és érintetti csoportok</b>	gazdálkodók, agrárszakmai szereplők,	rászoruló emberek csoportja, szakmai és	borfogyasztói piac, tudatos és érték alapú	szakmai és társadalmi közösség, közösségi és

	szakmai közösség, élelmiszerfogyasztók	társadalmi közösség, önkéntesek és aktív résztvevők, finanszírozó és támogató szereplők	vásárlók, szakmai és kereskedelmi partnerek, élmény- és helyalapú érdeklődők, szakmai és társadalmi közösség	részvételi folyamatok szereplői, oktatási és tudásintézményi szereplők, gyakorlati alkalmazók és szervezetek, szegregációban élő csoportok
<b>Csatornák és ügyfélkapcsolatok</b>	szakmai események és személyes találkozások, online kommunikációs csatornák, szakmai hálózat, tudásközvetítés és szakmai publikáció, tanúsításhoz kapcsolódó szakmai kommunikáció	közvetlen terepi jelenlét és kapcsolat, intézményi együttműködések, online kommunikációs csatornák, közösségi akciók és programok, közösség bevonása és aktivizálása	közvetlen értékesítés és kapcsolatok, kereskedelmi csatornák, online kommunikációs csatornák, személyes és borvidéki jelenlét, szakmai hitelesség és bizalomépítés, belső tudásmegosztás és edukáció	nemzetközi és projektalapú kapcsolódások, tudásmegosztás és szakmai tartalomközvetítés, képzések és közös tanulási folyamatok, hálózati és személyes kapcsolatok, részvételi és közös fejlesztési folyamatok, stratégiai jelenlét a társadalomban
<b>Kulcstevékenységek</b>	tudásmegosztás, természetes minták követése	közvetlen segítő tevékenységek, közösségi és élményalapú programok, tudásmegosztás és szemléletformálás, szervezési és mobilizációs tevékenység	ökológiai és biodinamikus termelés, természeti rendszerek fenntartása, termelési és borászati tevékenység, szakmai tudás átadása és fejlesztése, tanúsítási és megfelelési tevékenység	regeneratív koncepció és módszertan fejlesztése, közösségi folyamatok tervezése és facilitálása, tudásmegosztás és szemléletformálás, nemzetközi és projektalapú működés, döntéshozatali modellek integrálása
<b>Kulcserőforrások</b>	szakmai tudás, gyakorlati tapasztalat, kapcsolati háló, szemléletmód és attitűd, természeti erőforrás	szakmai tudás és tapasztalat, szakmai közösség és kapcsolati háló, emberi erőforrások, közösségi és kommunikációs erőforrások, fizikai és materiális erőforrások, finanszírozási erőforrások	természeti erőforrások, szakmai tudás és tapasztalat, szervezeti és emberi erőforrások, intézményi és szakmai legitimitás, szakmai közösség és kapcsolati háló	szakmai tudás és tapasztalat, fejlesztett módszertanok és eszközök, tudásanyagok és tartalmi erőforrások, szakmai közösség és kapcsolati háló, szervezeti és működési erőforrások
<b>Kulcs partnerek</b>	gazdálkodók, szakmai és tudományos partnerek, mezőgazdasági technológiai partnerek, edukációban résztvevő partnerek	intézményi partnerek, szakmai és társadalmi közösség, közösségi partnerek, finanszírozó partnerek, operatív és programhoz kötődő partnerek	kereskedelmi partnerek, tanúsító és szabályozó szervezetek, kutatási és szakmai partnerek, beszállítók, szakmai és társadalmi közösség	nemzetközi projektpartnerek, oktatási és kutatási partnerek, szakmai és társadalmi közösség, szakmai-módszertani partnerek, tudásközvetítési és megvalósítási partnerek
<b>Költségstruktúra</b>	talajegészségből fakadó költséghatékonyság	közvetlen segítő tevékenységek költségei, program- és eseményszervezési költségek, működési és fenntartási költségek, kommunikációs költségek, infrastrukturális költségek	termelési költségek, munkaerőköltségek, tanúsítási költségek, jövőbeni beruházások költségei	projektalapú működési költségek, fejlesztési költségek, tudásközvetítés költségei, szervezeti működési költségek

<b>Bevételi források</b>	tagsági és szervezeti bevételek, projekt- és pályázati finanszírozás, rendezvényekből származó bevételek, piaci bevételek, vállalati együttműködések, tanúsítási rendszerből származó potenciális bevétel	adományalapú bevételek, projekt- és pályázati finanszírozás, vállalati együttműködések, intézményi és programalapú bevételek, természetbeni és hibrid támogatások	piaci- és kereskedelmi értékesítés, közvetlen fogyasztói értékesítés	projekt- és pályázati finanszírozás, tudásalapú bevételek, tartalomalapú bevételek, szervezeti és programfinanszírozás
<b>Hatások és jövőkép</b>	nemzetközi szakmai szerep erősítése, szakmai tanácsadás, pénzügyi ösztönzők növelésének elérése, tudásterjesztés, tanúsítási rendszer kialakítása	közvetlen társadalmi hatások, társadalmi és közösségi hatások, közösségi részvétel és bevonás, fenntarthatósági hatások, programfejlesztés és bővülés, szervezeti növekedés és hatásnövelés	ökológiai hatások, társadalmi és szemléletformáló hatások, piaci és fogyasztói trendek erősödése, innováció és fenntartható működés, hagyomány és innováció integrációja, borvidéki és kulturális hatások	regeneratív szemlélet elterjedése, társadalmi és szemléletformáló hatások, közösségi működés átalakítása, rendszerszintű társadalmi változás, gyakorlati alkalmazás és skalázódás, kulturális és szemléleti átalakulás

## ÖMKi IV.5. Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet

Bár elsősorban a szervezet elnevezése miatt is csalóka lehet, az ÖMKi valójában messze meghaladja kutatóintézeti tevékenységét, hiszen tudásközpontként, szemléletformáló szereplőként és a regeneratív átmenetet támogató szakmai hálózatként is kiemelt jelentőséggel bír. A honlapjukon is megjelenő kommunikációjuk alátámasztja az interjúban elhangzottakat, miszerint a szervezet célja az ökológiai gazdálkodás tudományos megalapozása, miközben kutatási és képzési programokkal, illetve az ezekre irányuló személyes részvételi lehetőségekkel támogatják a gazdálkodókat. (Dani, 2026; ÖMKi, n.d.)

Egyik legerősebb jellegzetességként a *talajközpontú, regeneratív szemlélet* emelhető ki, amely mind az értékajánlatokban, mind a kulcstevékenységekben, mind a jövőkép elemei között megtalálható. A szervezet működésének kulcseleme a talajállapot romlásának megállítása, a talajregeneráció előmozdítása, ezt az ÖMKi saját kiadványai is alátámasztják, de az interjúban is fontos szerepet kap: „*A regeneratív gazdálkodásnak a fókuszában abszolút a talaj és annak a regenerációja áll, [...] ami hosszú távon teszi fenntarthatóvá a mezőgazdasági termelést.*” (Dani, 2026; ÖMKi, n.d.)

A tudás átadásának és a gazdálkodók közötti személyes tapasztalatcserének is kiemelt szerep jut, amelynek elősegítése érdekében az ÖMKi képzéseket és gazdatalálkozókat szervez, valamint szakmai összefoglalókat készít, ezáltal hozzájárulva a kutatási eredmények gyakorlati átadásához is. A kutatóintézet által közzétett beszámolók alapján, céljuk, hogy a regeneratív

gazdálkodás hatékonyságának növelését technológiák összegyűjtésével, valamint terepi programok és kurzusok által érik el. Ezáltal egyben a gazdálkodók bevonását erősítve, akik így első kézből tudnak tapasztalatra szert tenni. (Dani, 2026; ÖMKi, n.d.)

Az elemzés emellett rámutat a *kutatásalapú és részvételi működés* jelentőségére is. Az ÖMKi által szervezett on-farm kutatások, talajmintavételek és talajmikrobiológiai vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezet a regeneratív átmenetet mérhető, vizsgálható folyamatként közelíti meg, annak elérésére törekszik. Mindeközben a gazdálkodókat nem pusztán célcsoportként, hanem aktív kutatási partnerekként vonják be. (Dani, 2026; ÖMKi, n.d.)

További hangsúlyos mintázat a *regeneratív ökogazdálkodás intézményesülésének* előkészítése. Az interjú és külső forrás – a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara beszámolója – alapján az ÖMKi tevékenyen részt vesz egy hazai regeneratív ökomínősítéses feltételrendszer kidolgozásában, amely a mérhetőség sokak által említett problémáját kívánna enyhíteni. (Dani, 2026; Gergely, 2024)



#### IV.6. Szápári Ökofarm és Biomalom

A Szápári Ökofarm egy olyan vállalkozás, amely kezdetekben kizárólag a család saját élelmiszerigényének kielégítésére jött létre, ám az utóbbi évek során a többlettermékek értékesítésébe kezdtek. Ezen tevékenységükről egyre szélesebb körökben szereztek tudomást és sokan heti rendszerességgel visszatérő vásárlókká váltak. Nyilvános felületeken a farm, mint a természet szerves részeként működő gazdaság jelenik meg, amely a Bakony vidékén őshonos állatfajok tartására, széles palettájú növénytermesztésre, köves malomra és helyi értékesítésre épül. 2022-ben elnyerték a „Magyarország Legszebb Birtoka” díjat is. (Palik, 2026; Szápári Ökofarm, n.d.)

A mintázatok közül az egyik legszembetűnőbb a *természetközeli és vegyszermentes gazdálkodás*, amely a farm működésének alapjait képezi. Ez a jellegzetesség mind az értékajánlatokban, mind a kulcstevékenységekben, mind a jövőkép elemeiben egyaránt visszaköszön. Palik Ferenc és családja számára kiemelt fontosságú a környezettel harmonikus összhangban lévő gazdálkodási mód és a természetközeli életforma megléte. Ezt az értékalapú, hosszú távú gondolkodást jól tükrözi az interjúalany megfogalmazása is: „...*ha én tudom, hogy egy olyan technológiai sorrendet nyújtok át a gyerekeimnek, [...] ami nem építő, hanem romboló, az előbb-utóbb magába dől. [...] Akkor én nem vagyok jó apa. És nem is vagyok jó*

*gazda.*” (Palik, 2026). Ezzel kapcsolatba hozható a *zárt, önfenntartásra törekvő gazdasági működés*, amely lényegi eleme a termelés és fogyasztás összekapcsolása. (Palik, 2026; Szápári Ökofarm, n.d.)

Ezt a tevékenységet külső, objektív források is alátámasztják, amelyek kiemelik, hogy a Szápári Ökofarm saját búzát termeszt, azt saját köves malomban őrli meg, majd helyben megsütik és értékesítik a készterméket (Rimányi, 2022). Ez arra enged következtetni, hogy a működés lényegi eleme a helyi, rövid ellátási láncokra és lehető legnagyobb mértékű belső önellátásra épülő rendszer.

A működésük egyik legfontosabb eleme a *személyes, bizalmi alapú termelő-fogyasztó kapcsolódás*, amelyet a farmon eltöltött néhány órá alatt nekem is volt lehetőségem első kézből megtapasztalni. Kiemelt szerepet kap a személyes értékesítés, a helyi kapcsolati háló, a visszatérő vásárlók, a gazdaság látogathatósága és a közvetlen visszajelzésekre épülő működés. A család májustól kezdődően egész napos farmbejárásokat szervez, amelyet minden vásárlójuknak ajánlanak kipróbálásra, hiszen így lehet még mélyebben megérteni a működésük és értékteremtésük folyamatát. (Palik, 2026; Szápári Ökofarm, n.d.)

A külső források ez utóbbi információt szintén alátámasztják, a farmról szóló beszámoló szerint a látogatás önmagában is élmény, a vásárlók pedig nemcsak terméket kapnak, hanem közvetlenül megtapasztalhatják a gazdaság működését és a mögötte álló életformát is. (Rimányi, 2022)



#### IV.7. Magyar Élelmiszerbank Egyesület

A Magyar Élelmiszerbank Egyesület mellett, hogy karitatív segélyszervezetként működik, fontos közvetítő, logisztikai és rendszerszintű erőforrás-újraelosztó szereplőként is jelen van a közéletben. Önmeghatározásuk szerint fő céljaik közé tartozik a kapcsolatteremtés a rászorulókkal és az élelmiszerfeleslegek között, ezáltal egyszerre csökkentve az élelmiszerpazarlást és a nélkülözést. (Nagygyörgy, 2026; Élelmiszerbank, n.d.)

A *felesleg és hiány rendszerszintű összekapcsolása* erőteljes mintázatként jelenik meg és egyaránt megtalálható az értékajánlatokban, kulcstevékenységekben és kulcserőforrásokban is. A szervezet honlapja ezt a tevékenységet, mint „hídépítés” fogalmazza meg, amely az élelmiszerfelesleggel rendelkezőket köti össze a rászorulókkal. (Nagygyörgy, 2026; Élelmiszerbank, n.d.)

Ez a fogalom, bár más szavakkal, de a sajtóban is visszaköszön, ahol az Élelmiszerbankot a feleslegek és a szükségletek közötti összekötő szereplőként jelenítik meg. A Forbes beszámolója szerint a szervezet működése révén évente jelentős mennyiségű, egyébként hulladékká váló élelmiszer kerül vissza a társadalmi körforgásba, ezáltal egyszerre kezelve a pazarlás és a nélkülözés problémáját. (Smejkál, 2019)

Élelmiszerfeleslegek rendkívül sok helyen keletkezhetnek, de az interjúban leghangsúlyosabban a kereskedelmi láncok jelentek meg, amely 8 legjelentősebb közül 7-tel kapcsolatban áll a szervezet. Ez a működési forma egy alapvető strukturális probléma – a párhuzamosan jelenlévő túltermelés és hiány – kezelésében igyekszik előrelépést tenni. Ezzel szorosan összefügg a *társadalmi és környezeti hatások integrációja*, amely tulajdonképpen a korábban említett felesleg és hiány összekapcsolásából ered. Ez a kettős értékteremtés a szervezet működésének egyik mozgatórugója. (Nagygyörgy, 2026; Élelmiszerbank, n.d.)

A *logisztikai és hálózati működés* szintén kiemelt jelentőségű a szervezet működésében. Az Élelmiszerbank egy 650 szervezetből álló hálóval közösen dolgozik a mindennapokban, ezeken keresztül juttatja el az adományokat a rászorulókhhoz, ők közvetlenül nincsenek kapcsolatban a célcsoporttal. A raktározás, szállítás és a partnerszervezeti háló megfelelő koordinálása alapvető fontosságú, ami arra utal, hogy a szervezet kulcskompetenciája az élelmiszer hatékony újraelosztása, míg a működési modell alapja a különböző szektorok összekapcsolása. (Nagygyörgy, 2026; Élelmiszerbank, n.d.)

Fontos mintázatként jelenik meg a *szemléletformálás és társadalmi tudatosság növelésére* irányuló törekvés is. Az interjúban ez kampányok, kommunikáció, illetve érzékenyítés formájában jelent meg, amelyet a szervezet nyilvános programjai is alátámasztanak. Ezek fő célja, hogy hosszú távon minél több szereplő szerezzon tudomást az élelmiszerfeleslegek ilyen irányú társadalmi hasznosítási lehetőségéről. Érdekes példa, hogy a Tesco évente körülbelül 3 milliárd forintnyi élelmiszerrel támogatja az egyesület működését, amely hulladékgazdálkodással történő elszállíttatás esetén több száz millió forintba kerülne nekik. (Nagygyörgy, 2026)

Az interjúalany megfogalmazásában: „*Olyan társadalomért dolgozunk, amiben az emberek feladatuknak érzik, hogy megtalálják minden feleslegnek a legjobb helyét.*” (Nagygyörgy, 2026).



## IV.8. Diófási BioBirtok

Interjúim lezárásaképpen a Diófási BioBirtok alapítójával Dr. Diófási Orsolyával beszéltem. A birtok mindennapi tevékenysége messze meghaladja a mezőgazdasági vállalkozásként történő értékteremtést, hiszen a bortermelés mellett kiemelt szerep jut a természetközeli, értékalapú és tudásmegosztásra törekvő gazdálkodási szemléletnek is. A saját honlapjukon elérhető információk alapján mikrogazdaságként, mintegy 2 hektár borszőlő-termőterületen gazdálkodnak, működésük minden területén környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóságra törekszenek, és a borkészítést a természettel való együttélésként értelmezik, ez alátámasztja az interjúban elhangzottakat. (Diófási, 2026; BioBirtok, n.d.)

Az egyik leghangsúlyosabb, visszatérő mintázat az *ökológiai regeneráció, valamint a természetközeli gazdálkodás szerepe*. Az interjúban ez a biodinamikus működésben, a talajélet helyreállításában és a biodiverzitás megteremtésében testesül meg. A honlapon fellelhető információk ezt megerősítik, valamint ki is egészítik, ez alapján egyes ültetvényeiken megkezdték a bio- és Demeter-minősítéshez szükséges átállást, talajtakarási megoldásokkal és növénytársításokkal kísérleteznek a talajerózió csökkentése és megelőzése érdekében, miközben több, mint egy hektárnyi erdő és rét meglétével járulnak hozzá a biodiverzitás fenntartásához. (Diófási, 2026; BioBirtok, n.d.)

Megjelenik még mintaként a közvetlen, *bizalmi és élményalapú termelő-fogyasztó kapcsolat* is. Rendezvényeken, borkóstolókon és természetközeli élmények biztosításán keresztül szólítják meg a fogyasztókat, melyek során fontos szempont az emberek és természeti környezet újrakapcsolódásának elősegítése, valamint a közös értékteremtés. A birtok tulajdonosainak egyik kezdeményezése az úgynevezett kaláka is ennek erősítésére szolgál, itt az emberek segíthetnek a szőlő szüretelésében, feldolgozásában, amiért cserébe ebédet, borkülönlegességeket és egy életre szóló élményt kapnak. Ehhez részben kapcsolódóan beszélhetünk a *learning by doing alapú tudásmegosztásról, valamint kísérletező működésről*. Az interjúban a kísérletezés, tanulás, edukáció, mint központi elemek jelennek meg, amelyet a nyilvános felületek kommunikációja is megerősít. A birtok programjai között hangsúlyos szerepet kapnak a közösségi alkalmak, miközben a szőlészetben különféle talajtakarási és növénytársítási megoldásokat próbálnak ki. (Diófási, 2026; BioBirtok, n.d.)

A következő táblázatban a fenti részletes leírásban található 4 szervezet mindennapi működése során megjelenő minták összefoglalása látható.

2. táblázat: A vizsgált vállalkozások üzleti modelljeinek összefoglaló táblázata a megjelenő mintázatok alapján 2.

Üzleti modell elemei	Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet	Szápári Ökofarm és Biomalom	Magyar Élelmiszerbank Egyesület	Diófási BioBirtok
<b>Értékajánlatok</b>	talajközpontú regeneratív szemlélet, tudásmegosztás és szemléletformálás, fenntartható mezőgazdasági működés támogatása, intézményesülő regeneratív keretrendszer	természetközeli és vegyszermentes gazdálkodás, környezettel összehangolt gazdálkodási rendszer, értékalapú és szemléletformáló működés, közvetlen termelő–fogyasztó kapcsolat, önellátásra és autonómiára törekvő működés	erőforrás-újraelosztás és pazarláscsökkentés, szociális ellátás és élelmiszerbiztonság, rendszerszintű társadalmi és környezeti hatás, közvetítő és összekapcsoló szerep	ökológiai regeneráció és természetközeli gazdálkodás, egészséges és tiszta végtermék-előállítás, tudásmegosztás és tanulási folyamatok, közösségi és lokális értékteremtés
<b>Ügyfél- és érintetti csoportok</b>	gazdálkodói célcsoportok, adaptációt kereső gazdák, aktív szakmai résztvevők, szakmai és társadalmi közösség, ökológiai rendszer, mint implicit „célcsoport”	tudatos és értékalapú fogyasztók, helyi és közvetlen vásárlók, élmény- és tanulásorientált érdeklődők, alternatív életmód iránt nyitott csoportok, ökológiai rendszer, mint implicit „célcsoport”	szociálisan rászoruló célcsoportok, közvetítő és fogadó szervezetek, vállalati és gazdasági partnerek, közösségi és önkéntes szereplők	tudatos és egészségorientált fogyasztók, helyi és közösségi fogyasztók, élmény- és tudáskereső látogatók, gasztronómiai és piaci szereplők
<b>Csatornák és ügyfélkapcsolatok</b>	tudásmegosztás és szakmai kommunikáció, közösségi és szakmai események, közvetlen és hosszú távú kapcsolatok, szakmai közösség és hálózatépítés, részvételi és együttműködési folyamatok, kutatásalapú kapcsolódás	közvetlen és személyes értékesítés, kapcsolati hálón keresztüli terjedés, személyes jelenlét és bizalomépítés, gazdasághoz kötött élményalapú kapcsolódás, közvetlen visszajelzésen alapuló működés	partnerségi és hálózati működés, logisztikai és operatív elosztási rendszer, közösségi bevonás és önkéntesség, szemléletformálás és kommunikáció, hosszú távú bizalmi kapcsolatok	közvetlen és személyes értékesítés, bizalmi és visszatérő kapcsolatok, közösségi és lokális beágyazottság, edukációs és élményalapú kapcsolódás
<b>Kulcstevékenységek</b>	tudásmegosztás és szemléletformálás, kutatás és kísérleti tevékenységek, rendszer- és módszertanfejlesztés, szakpolitikai és döntéstámogatás	mezőgazdasági termelés és állattartás, természetközeli gazdálkodási gyakorlatok, feldolgozás és termék-előállítás, gazdaság fenntartása és működtetése, közvetlen értékesítés	élelmiszermentés és újraelosztás, logisztikai és operatív működés, partnerségi és hálózati koordináció, közösségi bevonás és önkéntesmenedzsment, szemléletformálás és társadalmi edukáció, innovatív társadalmi szolgáltatások	regeneratív termelési tevékenységek, feldolgozás és termékfejlesztés, tudásmegosztás és közösségi tanulás, kísérletezés és adaptív működés, élmény- és közösségi programok szervezése
<b>Kulcserőforrások</b>	szakmai tudás és tapasztalat, kutatási és tudományos háttér, szakmai közösség és	természeti erőforrások, biológiai erőforrások, szakmai tudás és tapasztalat,	kapcsolati háló és partnerségi rendszer, szervezeti tudás és tapasztalat, fizikai és	természeti erőforrások, szakmai tudás és tapasztalat, természetes inputok

	kapcsolati háló, intézményi és szakmai legitimitás, szervezeti és finanszírozási erőforrások	emberi és fizikai erőforrások, szakmai közösség és helyi beágyazottság, természetes önszabályozó rendszerek	logisztikai infrastruktúra, humán erőforrás és közösségi kapacitás, társadalmi hitelesség és legitimáció	és eszközök, családi és helyi működés
<b>Kulcs partnerek</b>	gazdálkodói partnerek, piaci és input partnerek, intézményi és szabályozási partnerek, szakmai és társadalmi közösség	helyi fogyasztói közösség, informális kapcsolati háló, távolról érkező fogyasztói közösség	vállalati és piaci szereplők, civil és szociális partnerek, közösségi és önkéntes partnerek, logisztikai és működési partnerek	helyi és közösségi partnerek, piaci és gasztronómiai partnerek, szakmai és tudásalapú partnerek
<b>Költségstruktúra</b>	kutatási és vizsgálati költségek, projekt- és fejlesztési költségek, tudásközvetítés költségei, hálózati működés költségei, egyéni gazdálkodói költségek, hosszú távú költséghatékonysági hatás	termelési és állattartási költségek, gazdaság fenntartási költségei, földhasználati és termelési költségek, munka és időráfordítás, természetalapú költségcsökkentés	logisztikai és működési költségek, szervezési és koordinációs ráfordítások, humánerőforrás költségek, kommunikáció és szemléletformálás költségei, program- és működési költségek	munka- és időráfordítás, termelési és működési költségek, természetes inputok és anyagok költsége, kísérletezés és tanulás költsége, kis léptékből fakadó gazdasági korlátok
<b>Bevételi források</b>	projekt- és pályázati finanszírozás, tudásalapú finanszírozás, program- és támogatási források, gazdálkodási bevételek (egyéni szinten)	piaci termékértékesítés, közvetlen értékesítési bevétel	vállalati és partnerségi finanszírozás, projekt- és pályázati finanszírozás, adományalapú működés, hibrid és együttműködéses források	termékértékesítés, közvetlen és piaci értékesítés, élmény- és szolgáltatásalapú bevételek, export bevételek
<b>Hatások és jövőkép</b>	talajregeneráció és ökológiai hatások, társadalmi és szemléletformáló hatások, tudás- és közösségalapú terjedés, intézményesülés és mérhetőség, rendszerszintű agrárátalakulás	természetközeli gazdálkodás fenntartása, társadalmi és szemléletformáló hatások, helyi gazdaság és kapcsolatok erősítése, szemléletmód terjesztése az ország teljes területére, fenntartható és stabil működés, életforma és értékrend továbbvitele	környezeti hatások, társadalmi hatások, rendszerszintű összekapcsolás, szemléletformálás és társadalmi tudatosság, innováció és rendszerfejlesztés, növekedés és skálázás	ökológiai hatások, helyi gazdasági és élelmiszer-rendszer hatások, tudásmegosztás és szemléletformálás, rendszerfejlesztés és skálázás, gazdasági stabilitás és piacépítés

## V. Kutatási eredmények értékelése

Az interjúk adatai alapján kialakított nagyobb kategóriák összehasonlító elemzése során több olyan visszatérő elemre lehetünk figyelmesek, amelyek a vizsgált nyolc szervezet működését – több esetben eltérő szektorális elhelyezkedésük ellenére – hasonló alapelvek és minták alapján írják le. Az elemzésből kirajzolódik, hogy a vizsgált esetek túlmutatnak a hagyományos értelemben vett üzleti, civil vagy agrármodelleken és olyan többdimenziós értékteremtő rendszerekként realizálódnak, amelyek a BMC dimenzióiban egymással összefüggő mintázatot mutatnak. A következőkben a BMC dimenziói alapján fogom a leghangsúlyosabban jelen lévő mintázatokat a szervezetek között összevetni, valamint az elméletre reflektálva következtetéseket levonni az adatokból.

Az egyik legerősebben jelen lévő mintázat a *többcélú értékteremtés*, amely mind a mezőgazdasági szereplők esetében (pl.: TMG, Diófási BioBirtok, Szápári Ökofarm), mind a civil szervezeteknél (pl.: BBM, Magyar Élelmiszerbank Egyesület) előfordul. Előbbieknél az ökológiai regeneráció, a gazdasági működés és a tudásátadás összefonódásával, míg utóbbiaknál a társadalmi és környezeti problémák egyidejű kezelésével valósul ez meg. Ez összhangban áll a regeneratív gazdasági megközelítések egyik alapfeltevésével, miszerint a gazdasági tevékenységek célja nem lehet csupán a negatív hatások csökkentése, hanem a rendszerek állapotának javítására, valamint többféle érték egyidejű létrehozására kell törekedni (Fullerton, 2015; Hahn et al., 2021).

Emellett megjelenik a *hálózat és kapcsolatfókuszú, azon alapuló működési logika*, amely mind a nyolc szervezetnél fontos szerepet kap. Míg az Élelmiszerbank több száz partnerszervezettel dolgozik együtt a mindennapok során, hogy eljuttassa az adományokat a rászorulókhöz, addig a TMG és az ÖMKi a szakmai hálózatokon és gazdálkodói közösségeken keresztül terjeszti a regeneratív szemléletet. A kisebb léptékű gazdaságoknál a kapcsolatok inkább lokális, sok esetben, mint személyes találkozások jelennek meg. Ez a működési logika jól összeegyeztethető a társadalmi-ökológiai rendszerek elméletével, amely azt állítja, hogy a rendszerek működőképessége sokban függ az abban lévő kapcsolatok minőségétől és sűrűségétől (Berkes & Folke, 1998).

Emellett egy másik, minden vizsgált szervezet esetén megfigyelhető meghatározó mintázat a *tudásmegosztás és a folyamatos tanulás* központi szerepe. A vizsgált szervezetek mindennapi tevékenységük végzésén kívül aktívan formálják az érintettek tudását és szemléletét. Ez több formában is megjelenik, a formális képzésektől (ÖMKi, Profilantrop), a szakmai

rendezvényeken keresztül (TMG), egészen az informális, gyakorlati tanulásig (Diófási BioBirtok, Szápári Ökofarm). Ez a „learning by doing” logika összhangban van a regeneratív megközelítés azon elemével, hogy a tudás nem statikus, hanem helyspecifikus és folyamatosan változó összetevőként értelmezhető (Wahl, 2016). Ehhez szorosan kapcsolódóan jelenik meg a *szemléletformálás, mint explicit cél* is, amely bár minden szervezetnél előkerül, sokszor eltérő fókuszokkal. A mezőgazdasági szereplők a gazdálkodók gondolkodásának átalakítását célozzák, a civil szervezetek társadalmi érzékenyítést (pl.: élelmiszerpazarlás, szegénység) végeznek, míg a tudásalapú szervezetek a döntéshozatali és szerveződési minták újragondolására törekcszenek. Ez a jelenség már túlmutat a hagyományos gazdasági szerepfelfogáson és azt meghaladva a regenerativitásban megjelenő kulturális dimenzióra utal (Escobar, 2018).

A hasonlóságok mellett azonban a különbségek is megjelennek, amelyek közül az egyik például a működés kézzelfoghatóságának szintje. Míg a gazdaságok esetén a regeneratív szemlélet inkább fizikai formában testesül meg (pl.: talaj, növényzet, termékek), addig a civil szervezeteknél inkább a folyamatokban (elosztás, segítségnyújtás), a tudásplatformoknál pedig módszertani szinten (közösségi tervezés, döntéshozatal).

Időtávok tekintetében, míg a civil szervezetek sokszor azonnali segílyt igénylő társadalmi problémákra reagálnak, a regeneráció minden esetben kifejezetten hosszú távú folyamat, amely csak az évek alatt képes hatni a rendszerek működésére, azokat sok esetben alapjaiban megváltoztatva. Ez alátámasztja azt a szakirodalmi megállapítást, miszerint a regeneratív folyamatok gyakran lassúak, nem lineárisak és hosszú idő alatt fejtik ki hatásukat (Hahn et al., 2021).

A feltárt mintázatok szoros összefüggésben állnak a dolgozat elméleti részében bemutatott saját elméleti modellel, amely öt dimenzióban foglalja össze a regeneratív működés lényegi elemeit. Az *ökológiai regeneráció*, mint dimenzió elsősorban a mezőgazdasági szereplők esetében releváns, ugyanakkor közvetetten a civil szervezeteknél is megjelenik, például a pazarlás csökkentésén vagy az erőforrások újraelosztásán keresztül.

A *tudás-alapú működés és tanulási folyamatok* dimenziója minden vizsgált szervezetnél megjelenik, tehát nyugodtan állíthatjuk, hogy az a regeneratív működés egyik univerzális jellemzője. A *közösségi és kapcsolati logika* szintén egyértelműen visszaköszön az empirikus eredményekben, leghangsúlyosabban a partnerségi rendszerek és közösségi kapcsolatok központi szerepén keresztül.

A *többdimenziós értékteremtés* szegmense az egyik legerősebb átfedést mutatja az empirikus adatokkal, hiszen a nyolc vizsgált szervezet közül egyik sem értelmezhető kizárólag, mint gazdasági vagy társadalmi szereplő. Ez az eredmény alátámasztja a Doughnut Economics azon gondolatát, amely a gazdasági működést társadalmi és ökológiai határok közé helyezi (Raworth, 2017).

Végül, a *reziliencia és az adaptív működés* implicit módon, de megjelenik az adatokban, hiszen bár a szervezetek ezt nem minden esetben fogalmazzák meg explicit célként, működésükben fontos szerephez jut a helyi adottságokhoz való alkalmazkodás, a rugalmasság és a hosszú távú működésre való törekvés.

A háromszögelés alkalmazása során kapott eredmények tovább erősítik azokat a mintázatokat, amelyeket az interjúk által kialakított kategóriák elemzésével kaptam.

A kutatási kérdésre válaszul megállapítható, hogy a regeneratív szemlélet, illetve annak gyakorlati alkalmazása Magyarországon nem egységes modellként, hanem a különböző szektorokban és működési realizációkban eltérő formában megvalósuló, ugyanakkor közös alapelvek mentén szerveződő gyakorlatok összességéként értelmezhető.

## VI. A kutatás korlátai és jövőbeni fejlesztési lehetőségek

A kutatás eredményeinek értelmezése során külön figyelmet érdemelnek annak korlátai is. A kvalitatív kutatások jellegéből adódik, hogy – a más típusú kutatásokhoz képest – mélyebb megértés nyújtására alkalmasak, amit az általam vizsgált esetekben arra tudtam felhasználni, hogy a regeneratív működés különböző megjelenési formáit és annak magyarországi gyakorlatait közvetlenül a lényegi elemek mentén ismertethessem, ugyanakkor a kapott eredmények nem tekinthetők statisztikailag reprezentatívnak. A minta mérete és összetétele szintén behatárolja az általánosíthatóságot, hiszen annak ellenére, hogy a vizsgálat nyolc, célirányosan kiválasztott, de sok esetben különböző szektorokban tevékenykedő szervezetre terjedt ki, azok nem fedik le a hazai gazdasági szereplők teljes skáláját. További korlátot jelent az interjúalapú adatgyűjtés módszere, mert így az eredmények részben az interjúalanyokra épülnek, amely bár elsőkézből adódó betekintést nyújt a működésükbe, de mégis bizonyos mértékben torzíthatja a kapott képet. Ennek kiküszöbölésére használtam az eredmények értelmezése során a háromszögelés módszerét, mert így egy teljesebb képet kaphatunk az egyes szervezetek regeneratív kapcsolatairól. Itt fontosnak tartom megemlíteni azt is, hogy az interjúalanyok részéről megjelenő szubjektivitás mellett a kutatói szubjektivitás is megjelenik, az annak kiküszöbölésére való törekvés ellenére is.

A kutatás továbbfejlesztésének egyik lehetséges iránya lenne a vizsgálat nemzetközi szintre történő kiterjesztése, mert így külföldi, regeneratív szemléletet alkalmazó vállalatokat és szervezeteket is be lehetne vonni. Ez lehetőséget adna annak feltérképezésére, hogy a kapott eredmények mennyire tekinthetők általánosnak, illetve annak vizsgálatára is, hogy milyen eltérések figyelhetők meg a különböző gazdasági és kulturális környezetekben. Ezen kívül a kutatás kvantitatív módszerekkel történő kiegészítése hozzájárulhatna a regeneratív működés egyes elemeinek mérhetőbbé tételéhez.

## VII. Összefoglalás

A dolgozat célja a regeneratív gazdasági szemlélet bemutatása és gyakorlati megjelenési formáinak feltárása volt néhány kiemelkedő hazai szervezet közvetlen és több szempontból elvégzett vizsgálatán keresztül. Megállapítható, hogy a kutatás elméleti részében tárgyalt főáramú, lineáris gazdasági modellhez képest már a fenntarthatóság modellje és a körforgásos gazdaság modellje is jelentős előrelépést jelent annak ellenére, hogy azok inkább a negatív hatások mérséklésére koncentrálnak, és csak korlátozottan képesek a társadalmi-ökológiai rendszerekben keletkezett károk visszafordítására. A fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság modelljeit ért kritikák miatt jelent meg a sokkal átfogóbb regeneratív szemlélet, amely nem csupán a negatív hatások mérséklésére alkalmas, hanem a rendszerek aktív megújítását és a nettó pozitív hatás elérését tekinti céljának.

A kutatás empirikus része kvalitatív módszertani megközelítésre épült, és ez tette lehetővé azt, hogy az elemzés ne előre meghatározott és behatárolt kategóriák mentén, hanem a konkrét adatokból közvetlenül kiindulva történhessen meg. Ennek érdekében nyolc, különböző szektorokban működő hazai gazdasági és társadalmi szervezet interjúalapú vizsgálata készült el azzal, hogy az eredmények rendszerezése a Business Model Canvas regeneratív szemlélettel kiegészített modelljének felhasználásával valósult meg.

Az elemzés rámutatott, hogy a regeneratív működés nem egységes modellként, hanem különböző szervezeti formákban és szektorokban eltérő módon jelenik meg, és egymással jól összehasonlítható közös mintázatok mentén szerveződik teljes egészé. Az egyik legerőteljesebb ilyen mintázat a többdimenziós értékteremtés, amelyben a gazdasági, társadalmi és ökológiai célok nem különülnek el egymástól, hanem inkább szoros kapcsolatban jelennek meg. Emellett meghatározó a hálózati és kapcsolati logika, ahol a működés alapját a partnerségek, közösségek és együttműködések adják, valamint ugyancsak fontos a tudásmegosztás és folyamatos tanulás központi szerepe, amely a regeneratív szemlélet terjedésének egyik kulcseleme.

A vizsgált esetekben a regenerativitás különböző szinteken jelenik meg: a mezőgazdasági szereplőknél inkább fizikai formában (talaj, biodiverzitás), a civil szervezeteknél inkább társadalmi folyamatokban, míg más szervezeteknél a módszertani és szemléletbeli szint a leghangsúlyosabb. A működés időtávja szintén fontos sajátosság, hiszen a regeneratív folyamatok jellemzően hosszú távon, és nem lineáris módon fejtik ki hatásukat.

A kapott eredményekről megállapítható, hogy azok szoros összhangban állnak a dolgozat elméleti részében bemutatott regeneratív modellekkel, különösen a Doughnut Economics keretrendszerével, amely a gazdasági tevékenységeket társadalmi és ökológiai határok közé helyezi. A kutatás hozzájárul ahhoz a felismeréshez, hogy a regeneratív gazdaság nem egy egyetemes, általánosítható modellként értelmezhető, ami minden helyzetre igaz, hanem olyan alkalmazkodásra képes, egyedi jellegzetességekkel rendelkező gyakorlatok összességéként, amelyek közös alapelvek mentén, de mégis eltérő formákban valósulnak meg.

## VIII. Hivatkozásjegyzék

Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.

Ayres, R. U., & Ayres, L. W. (2002). *A handbook of industrial ecology*. Edward Elgar.

Átalakuló Közösségek (n.d.). *XII. Nyári Egyetem és KÖRFESZT a közösségi részvétel fejlesztéséért*.

Letöltés helye: <https://kozossegek.atalakulo.hu/xii-nyari-egyetem-es-korfeszt-kozossegi-reszvetel-fejleszteseert-0?utm>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. HarperCollins.

Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking social and ecological systems*. Cambridge University Press.

Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (2003). *Navigating social–ecological systems: Building resilience for complexity and change*. Cambridge University Press.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2022). 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>

Braungart, M., & McDonough, W. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North Point Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Budapest Bike Maffia. (n.d.). *Hivatalos honlap*.

Letöltés helye: <https://new.bikemaffia.com/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.

Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415(6867), 23. <https://doi.org/10.1038/415023a>

Daly, H. E. (1996). *Beyond growth: The economics of sustainable development*. Beacon Press.

Daly, H. E., & Farley, J. (2011). *Ecological economics: Principles and applications* (2nd ed.). Island Press.

Dani, M. (2026). *Félig strukturált interjú az Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

Diófási BioBirtok. (n.d.). *Hivatalos honlap*.

Letöltés helye: <https://diofasi-biobirtok.hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Diófási, O. (2026). *Félig strukturált interjú a Diófási BioBirtok képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.

Europapont. (2020). *Lineáris és körforgásos gazdaság (Infografika)*.

Letöltés helye: [https://europapont.blog.hu/2020/04/07/korforgasos\\_eu\\_strategia](https://europapont.blog.hu/2020/04/07/korforgasos_eu_strategia)

Letöltés ideje: 2026.04.09

Europapont. (2022). *A fánkőzgazdaságtan modellje (Infografika)*.

Letöltés helye: <https://europapont.blog.hu/2022/03/28/fankkozgazdasagtan>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Fleischer, T. (2014). *A fenntarthatóság fogalmáról*.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.

Focities. (2025, január 2). *Building regenerative communities: Dynamic Interdependence for Thriving Futures*.

Letöltés helye: <https://focities.com/building-regenerative-communities/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will shape our new economy*. Capital Institute.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Gergely, M. (2024, május 2). *Elkezdődött a „regeneratív ökológiai gazdálkodás” új hazai feltételrendszerének kialakítása*. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara.

Letöltés helye: <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalattas/kornyezetgazdalkodas/107135-elkezdodott-a-regenerativ-okologiai-gazdalkodas-uj-hazai-feltetelrendszerenek-kialakitasa>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://www.jstor.org/stable/2780199>

Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (Eds.). (2003). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.

Hahn, T., Tampe, M., Figge, F., & Pinkse, J. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. [10.1007/s10551-014-2047-5](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5)

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4, 390-405. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>

Horváth, I. (2021, december 21). *A tradíciókat és a környezetet tiszteletben tartva készítik biogazdálkodással a boraikat*. Boon.

Letöltés helye: <https://www.boon.hu/helyi-eletstilus/2021/12/a-tradiciokat-es-a-kornyezetet-tiszteletben-tartva-keszitik-biogazdalkodással-a-boraikat>

Letöltés ideje: 2026.04.09

HVG. (2017, január 10). *Folytatja akcióját a Budapest Bike Maffia*.

Letöltés helye: [https://hvg.hu/itthon/20170110\\_Folytatja\\_akciojat\\_a\\_Budapest\\_Bike\\_Maffia](https://hvg.hu/itthon/20170110_Folytatja_akciojat_a_Budapest_Bike_Maffia)

Letöltés ideje: 2026.04.09

IPCC. (2023). *Climate change 2023: Synthesis report*.

Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. Earthscan.

Kallis, G. (2018). *Degrowth*. Agenda Publishing.

Kis, K. (2026). *Félig strukturált interjú a Budapest Bike Maffia képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Kohout, Z. (2026, január 22). *REAG-konferencia: talajélet új szinten, no-till a gyakorlatban*. Agrárágazat.

Letöltés helye: <https://agraragazat.hu/hir/mezogazdasag-reag-konferencia-no-till/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, 143, 37-46.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

Lyle, J. T. (1994). *Regenerative design for sustainable development*. John Wiley & Sons.

Magyar Élelmiszerbank Egyesület. (n.d.). *Hivatalos honlap*.

Letöltés helye: <https://www.elelmiszerbank.hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. Club of Rome.

Mester, A. (2026). *Félig strukturált interjú a Profilanthrop Egyesület képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Moore, J. W. (2015). *Capitalism in the web of life: Ecology and the accumulation of capital*. Verso.

Nagygyörgy, A. (2026). *Félig strukturált interjú az Élelmiszerbank képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Neumayer, E. (2013). *Weak versus strong sustainability* (4th ed.). Edward Elgar

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Odum, E. P. (1983). *Basic ecology*. CBS College Publishing.

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. Cambridge University Press.

Oxford English Dictionary. (n.d.). *Regenerate*.

Letöltés helye:

<https://www.oed.com/search/advanced/Entries?q=regenerate&sortOption=Frequency>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet. (n.d.). *Hivatalos honlap.*

Letöltés helye: <https://biokutatas.hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Palik, F. (2026). *Félig strukturált interjú a Szápári Ökofarm és Biomalom képviselőjével.* Saját adatfelvétel.

Pannon Bormíves Céh. (n.d.). *Hivatalos honlap.*

Letöltés helye: <https://pannonbormivesceh.hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.

Pendits Pincészet. (n.d.). *Hivatalos honlap.*

Letöltés helye: <https://pendits.com/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time.* Beacon Press.

Profilantrop Egyesület. (n.d.). *Hivatalos honlap.*

Letöltés helye: <https://www.profilantrop.org/hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist.* Chelsea Green Publishing.

Reed, B. (2007). Shifting from sustainability to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), 674-680. <https://doi.org/10.1080/09613210701475753>

Rimányi, Z. (2022, június 19). *Mező, malom, pékség - farm Szápár szélén.* VEOL.

Letöltés helye: <https://www.veol.hu/helyi-eletstilus/2022/06/mezo-malom-pekseg-farm-szapar-szelen>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

Sanford, C. (2017). *The regenerative business: Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes* Nicholas Brealey Publishing.

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berret-Koehler Publishing.

Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge.

Smejkál, P. (2019, május 22). *16 ezer tonna élelmiszer csak a magyar Tescókban*. Forbes.

Letöltés helye: <https://www.forbes.hu/legyel-jobb/tesco-elelmiszerbank-2018-2019/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Subcommission on Quaternary Stratigraphy. (2024, március 26). *Joint statement by the IUGS and ICS on the vote by the ICS Subcommission on Quaternary Stratigraphy*.

Letöltés helye: <https://quaternary.stratigraphy.org/working-groups/anthropocene>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Szabó, A. (2026). *Félig strukturált interjú a Talajmegújító Gazdák Egyesületének képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Szápári Ökofarm és Biomalom. (n.d.). *Facebook oldal*.

Letöltés helye: <https://www.facebook.com/p/Sz%C3%A1p%C3%A1ri-%C3%96kofarm-%C3%A9s-Biomalom-100057319365318/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

Talajmegújító Gazdák Egyesülete. (n.d.). *Hivatalos honlap*.

Letöltés helye: <https://tmg.hu/>

Letöltés ideje: 2026.04.09

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*.

Wahl, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Triarchy Press.

WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Wille-Baumkauff, M. (2026). *Félig strukturált interjú a Pendits Pincészet képviselőjével*. Saját adatfelvétel.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage.

Zink, T., & Geyer, R. (2017). Circular economy rebound. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 593-602. <https://doi.org/10.1111/jiec.12545>

Zsolnai, L. (2011). *Ethical decision making* (Working paper). Corvinus University of Budapest, Business Ethics Center.

Zsolnai, L. (2015). *The spiritual dimension of business ethics and sustainability management*. Springer.

## IX. Mellékletek

### 1.sz. melléklet: Nyilatkozat a Mesterséges Intelligencia használatáról

#### Etikai nyilatkozat

*generatív mesterséges intelligencia rendszer vagy szolgáltatás felhasználásáról teljesítmény-értékeléshez leadott feladat elkészítése során*

**Várfoki Zsuzsanna** hallgató (Neptun-kód: **QFOXN8**) a Budapesti Corvinus Egyetem Etikai Kódexén alapuló és eszerint érvényesülő etikai felelősségem tudatában kijelentem, hogy az egyetem által meghirdetett **2026-os Tudományos Diákköri Konferencia** keretében leadott munkám teljesítéséhez generatív mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást (a továbbiakban: GMI) az alábbiak szerint vettem igénybe.

*(Aláhúzással jelölje a megfelelő elemet vagy elemeket az alábbi listában!)*

- 1) Nem használtam fel GMI rendszert vagy szolgáltatást
- 2) GMI alapú rendszert használtam fel
  - a) Szakirodalom kutatásához, válogatásához  
rendszer neve, verziója: ChatGPT, GPT-4o mini
  - b) Szöveges tartalom stilisztikai és nyelvtani javításához,  
parafrazeáláshoz rendszer neve, verziója: ChatGPT, GPT-4o mini

Kijelentem, hogy GMI által előállított új tartalomelemeket az egyetemi GMI szabályozás által megengedett módon használtam fel.

Tudomással bírok arról, hogy az intézmény az általam benyújtott munkákat mesterséges intelligencia detektor alkalmazással átvizsgálhatja, s ennek eredményétől függően kezdeményezheti etikai lépések megtételét.

Budapest, 2026.04.13

*Várfoki Zsuzsanna*

## 2.sz. melléklet: Az interjúban szereplő 15+1 kérdés

1. Hogyan jött létre a kezdeményezés? Mi volt az a probléma vagy felismerés, amely elindította?
2. Hogyan fogalmazná meg röviden, milyen „pozitív nyomot” szeretnének hagyni a társadalomban vagy a környezetben?
3. Mik azok a kulcselvek vagy gyakorlatok, amelyek szerint Önök valóban regeneratív módon működnek?
4. Van-e olyan közösség vagy ökoszisztéma, amelynek regenerációjához közvetlenül hozzájárulnak? Hogyan?
5. Milyen kapcsolatot igyekeznek kialakítani az érintettekkel (pl. bevonás, közös döntéshozatal, edukáció)?
6. Hogyan segítik elő, hogy az érintettek is aktív részeseivé váljanak a regeneratív folyamatnak?
7. Mik a mindennapi működés legfontosabb elemei, amelyek a regeneratív célokat szolgálják, ezek milyen tevékenységben jelennek meg?
8. Melyek azok az erőforrások (pl. föld, tudás, közösségi háló, finanszírozás), amelyek nélkül nem tudnának regeneratív módon működni?
9. Kik a legfontosabb partnereik, és milyen szerepet játszanak a regeneratív működésben?
10. Milyen költségek kapcsolódnak kifejezetten a regeneratív működéshez? (Jelent-e plusz erőforrásigényt vagy befektetést a regeneratív működés?)
11. Milyen bevételi modellekre épül a kezdeményezésük?
12. Hogyan tudják pénzügyileg fenntarthatóvá tenni a regeneratív működést hosszú távon?
13. Mik a legfontosabb eredmények, amelyeket eddig elértek a társadalmi és ökológiai

regeneráció területén?

14. Hogyan mérik vagy értékelik, hogy ezek a tevékenységek valóban regeneratív hatással bírnak?

15. Melyek a legfontosabb távlati céljaik, várákozásaik, reményeik?

+1 Önnek van-e bármilyen kérdése, kérése, felvetése a kutatás kapcsán?

### **3.sz. melléklet: Az interjúk átiratai**

Az interjúkról készült átiratok a következő Google Drive linken érhetőek el: [link](#)