

Az Alternate Tanácsadó Kft. pályázati anyaga a Magyar Telekom „DELFIN díj 2010” című pályázati kiírására

Fenntarthatósági kapacitásépítés – a pozitív „pillangó effektus”



2010. június 11.

Pályázati adatlap

„DELFIN Díj 2010”

Pályázó cég neve:	Alternate Tanácsadó Kft.
Címe:	1046 Budapest, Dózsa Gy. u. 7.
Pályázati témakör:	Fenntarthatóság érdekében kifejtett oktatás, tudatformálás
Vezetők neve:	Fertetics Mandy, Urbán Katalin
Beosztása:	ügyvezetők
Kapcsolattartó neve:	Fertetics Mandy
Beosztása:	ügyvezető, kommunikációért, marketingért és képzésekért felelős vezető

A szervezet tevékenységét bemutató szövegrész

Az Alternate Tanácsadó Kft. (továbbiakban Alternate) a fenntartható fejlődést szolgáló tanácsadó vállalat. A cég fiatal (2008 novemberében alapítottuk), de mint alapítók már több mint 15 éves szakmai tapasztalattal rendelkezünk.

Küldetésünk azon mondás szerint ragadható meg, miszerint „nem halat adunk az éhezőknek, hanem halászni tanítjuk”. Ennek érdekében hatékony képzési és tanácsadási módszereket dolgozunk ki és alkalmazunk. Ezek során nem csak a projektcélokat teljesítjük magas színvonalon, de közben ügyfeleinket is segítjük, hogy elsajátítsák a szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket, fejlesszék kulcsfontosságú készségeiket, kompetenciáikat. Üzleti szolgáltatásaink mellett jelentős Pro Bono munkát végzünk.

Szolgáltatásaink¹ szerteágazóak, ám két fő üzletággal rendelkezünk:

- ❖ A **CSR Akadémia**² keretében olyan képzési formákat, tapasztalatcseréket és szemléletformáló platformokat szervezünk, ahol a fenntartható fejlődés előremozdítása szempontjából kulcsfontosságú szakmai kérdéseket, szervezeti megoldásokat dolgozzuk fel közösen és építjük az ezek gyakorlati alkalmazásához szükséges tudást, kompetenciákat és kapacitásokat.
- ❖ A **CSR Jelentések**³ keretében a szervezetek fenntarthatósági teljesítményének mérését és az erről történő nyilvános beszámolást segítő módszerek és eszközök fejlesztése és terjesztése küldetésünk.

Önmagunk fejlesztése révén pedig biztosítjuk folyamatos megújulásunkat és a legújabb szaktudás és módszerek naprakész ismeretét.

A szervezet fenntarthatósági szempontú általános bemutatása a társadalmi - gazdasági - környezetvédelmi hármas pillér mentén

Vállalkozásunk több szempontból is speciális helyzetben van, amikor a fenntartható fejlődés szempontjából közelítjük meg működését. **Mikrovállalkozásként** működünk két alkalmazottal, akik egyben azonos arányban tulajdonosok is. Szolgáltatási tevékenységet végzünk egy olyan szakterületen ahol a fenntartható fejlődés értékein alapuló, a vállalati felelősségvállalás területén példamutató működés véleményünk szerint elengedhetetlen a hitelességhez.

Vállalkozásunkat is ezek figyelembevételével indítottuk útjára, elsőként közösen vallott értékeinket meghatározva, amelyekre működésünket, formalizált eljárásainkat építjük. Így biztosítjuk azt, hogy a fenntartható fejlődés és a vállalati felelősségvállalás elemei szervesen beépüljenek minden folyamatunkba, gyakorlatunkba.



Márta Irén,
kommunikációs
igazgató, Holcim
Magyarország

„Az Alternate mindig egy lépéssel a vezető nemzeti gyakorlat előtt jár, jól ismerik a nemzetközi trendeket. Munkatílusuk valódi segítséget jelent egy vállalat számára, ha fejlődni szeretne a CSR területén.”

Értékeink

- ❖ Növekedés helyett fejlődés
- ❖ Munka és magánélet egyensúlya
- ❖ Jogi és etikai normák betartása
- ❖ Felelős és tudatos partnerválasztás
- ❖ Bizalom

¹ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/szolqaltatasaink.html>

² <http://www.alternate.hu/index.php/hu/csr-academy.html>

³ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/jelentesek-gri.html>

Vállalatirányítási politikánk ⁴ az alábbi témakörökre terjed ki:

- ❖ fenntarthatósági politika (etikus működés, környezetvédelem, emberi és munkavállalói jogok, antidiszkrimináció és esélyegyenlőség, antikorrupció és elszámoltathatóság, közösségi szerepvállalás és támogatás)
- ❖ minőségirányítás és üzleti etika: 1) vevői igények értelmezése és figyelembevétele, 2) beszállítók és alvállalkozók értékelése, 3) kiválasztása, szolgáltatások végrehajtása

Gazdasági fenntarthatóság

Egy magyarországi mikrovállalkozás számára etikus és jogszabálykövető működés mellett biztosítani a cég gazdasági fenntarthatóságát nagy kihívást jelent a mindennapokban, de hisszük hogy hosszú távú tervezés mellett megvalósítható. Döntéseinket és választásainkat befektetésként kezeljük. Lehetőségeinkhez mérten kedvezményes és pro bono munkával segítjük a civil kezdeményezéseket és a KKV szektor fejlődését, igyekszünk számukra bemutatni, hogy léteznek alternatívák a fenntartható és felelős működésre, vannak megvalósítható példák.

Felelős vállalatirányítás

Vállalatunknál a két ügyvezető azonos tulajdoni hányaddal rendelkezik, a cégvezetés felelősségét részben szakterületekre bontottan megosztva, a stratégiai kérdésekben együtt döntve vállaljuk. Véleménykülönbségek esetében a konszenzusos megoldást keressük, elsősorban a cég érdekeit követve. Az egyes ügyvezetőkhöz tartozó részletes felelősségeket a formalizált munkaköri leírás tartalmazza, amely elválaszthatatlan részét képezi minden munkaszerződésnek. Vállalatirányításunk alapját a folyamatos értékelés és reflektálás alkotja, amelybe lehetőség szerint érintettjeinket is bevonjuk. A fenntarthatóság érdekében folyamatosan képezzük magunkat, mikrovállalkozásokat meghazudtolva fordítunk időt és pénzt saját fejlődésünkre és fenntarthatósági ismereteink bővítésére (2009. január 1. óta közel 300 munkaórát és több mint 500 e Ft-ot fordítottunk e célra).

Etikai megfelelés biztosítása

A jogi és etikai normák betartása alapértékeink közé tartozik. Az etika területén magasra állítjuk a mércét, a megfelelést folyamatos önellenőrzés, és a bizonytalan esetek részletes megvitatása révén biztosítjuk. Nem vállalunk el olyan megbízást, ahol az etikai normáink megsértésének kockázata fennállhat, sok hazai civil szervezetnél is szigorúbb ügyfél- és üzleti partner kiválasztási szempontrendszerrel határoztunk meg.

Könyvelő és jogi szolgáltató partnereink gyakran meglepődnek, hogy milyen szokatlan magas etikai normákat szabunk saját magunknak – egyedülállóan tartják más ügyfeleikhez viszonyítva.

Környezeti fenntarthatóság

Környezeti teljesítmény, környezetközpontú irányítási rendszer

Legjellemzőbb környezeti hatásaink a felhasznált papír mennyisége és minősége valamint a távmunkával járó közlekedés energiafelhasználása és CO₂ kibocsátása. Ezek kezelésében a megelőzésre törekszünk, tintatakarékos, kétoldalas nyomtatást használunk, környezettudatos beszerzési politikát folytatunk, tömegközlekedéssel közlekedünk (ami különösen jelentős hatású a távmunka miatti gyakori Győr-Budapest viszonylatban), sürgős küldemények esetére partneri szerződésben állunk a Hajtás Pajtás futárszolgálatlaltal.

Mindkét ügyvezető számára ismertek a standardizált irányítási rendszerek (EMAS, ISO14001), de saját tanúsított rendszerrel nem rendelkezünk. A rendszerek logikáját és elvárásait beépítettük minőségirányítási alapelveinkbe és mindennapi működésünk során adaptáljuk.

Klímavédelem

Szolgáltatói tevékenységünk során leginkább energiafelhasználásunk és utazásaink révén keletkezik szén-dioxid és vagyunk hatással a klímaváltozásra. Energiafelhasználásunkat hatékony energiafelhasználású berendezések beszerzésével és tömegközlekedés igénybevitelével tartjuk alacsonyan. Városon kívüli útjainkhoz szinte kivétel nélkül a vonatközlekedést választjuk, külföldi utak esetében nem csak gazdasági, de környezeti szempontból is mérlegeljük a lehetséges megoldásokat (repülő/vonat/autó).

Szociális fenntarthatóság

Foglalkoztatási gyakorlat és esélyegyenlőség

A foglalkoztatási kérdésekben különösen fontosnak tartjuk az etikus és jogszabálykövető magatartást.

Mikrovállalkozás lévén közvetett foglalkoztatási hatásunk jelentősebb az esélyegyenlőség szempontjából: alvállalkozóink, partnereink kiválasztásakor törekszünk a hátrányos helyzetűeket, a megváltozott munkaképességű embereket, a hazai tulajdont, a non profit jogi formát és a környezetbarát megoldásokat előnyben részesíteni.

⁴ Vállalatirányítási politikánk letölthető: <http://www.alternate.hu/index.php/hu/felelos-mukodesunk.html>

Munkavállalóinkat bejelentjük, gyeden lévő munkavállalónk a gyed lejárta előtt arról lemondott. Béren kívüli juttatásainkat cafeteria szabályzat keretében valósítjuk meg. A rugalmas munkavégzés és a munka és magánélet egyensúlya érdekében távmunkában és részmunkaidőben dolgozunk, ezzel is biztosítva a két ügyvezető számára az esélyegyenlőséget, a gyes utáni integrációt. Minőségügy alapelveink is tartalmazzák az esélyegyenlőséggel kapcsolatos alapelveinket.

Vállalati állampolgárság

Pénzbeli adományozást csak eseti alapon nyújtunk (pl. állatkerti nevelőszülők vagyunk), jellemzőbb a pro bono munka (az önkéntes munka ezen formáját választottuk) és a pro bono hirdetési felületek biztosítása, ezekről részletesebben a következő fejezetben írunk. Civil szervezeteket elsősorban stratégiai partnerségek, együttműködések révén kívánunk erősíteni.

A szervezet kiemelkedő tevékenységének részletezése: Fenntarthatóság érdekében kifejtett oktatás, tudatformálás

Meggyőződésünk, hogy a fenntartható fejlődés megvalósításában kulcsfontosságú az általános szemléletváltás, hogy merjünk másképp ránézni problémákra, kihívásokra, sőt, saját gyakorlatainkra és rutinjainkra is (tanulás). Sokan megszoktuk, hogy a növekedés alapján mérjük a vállalatok sikerességét, hogy a materiális fogyasztás révén érezzük sikeresnek vagy akár boldognak magunkat. Elfelejtettük, hogy jogaink és kötelességeink is vannak állampolgárként és intézményenként is; hogy a vállalatok nem öncélúan, hanem egy társadalomtól kapott működési engedély révén gyakorolják üzletvitelüket. Emlékeztetnünk kell magunkat a jóllét fogalmára, a környezettel való harmonikus együttélés formájára, az együttműködés és részvétel művészetére.

Minden érintetti csoportnak megvan a saját felelőssége és feladata ezen az úton – ám úgy gondoljuk, hogy ehhez **sokaknak információra, tudásra, eszközökre és módszertanokra, segítségre, lelkesítésre, erősítésre, ötletekre van szüksége.** Ha ezeket megkapja – akár magára is hagyhatjuk és már ő adja tovább

mindezeket munkatársainak, partnereinek, családtagjainak, barátainak. Hiszünk ebben és eképp alakítjuk ki szolgáltatásaink, működési módunk és Pro Bono tevékenységünk – hogy minden egy kis pillangó szárnyacsapásként pozitív, rendrakó hurrikánokat idézzen elő vállalatoknál, civil szervezeteknél és egyéb intézményeknél. Kapacitást építünk ezzel a változáshoz, a közös jövőnk építéséhez és megvalósításához. Nagy szavak egy kis cégnek, de a pillangó szárnya is oly törékeny, mégis hathatós.

„Teljesen újszerű, friss ismereteket kaptam.”

„Fontos időről-időre az új trendekkel megismerkedni, a friss információk hasznos továbblépési lehetőségeket mutattak.”

„Lényeges, a gyakorlatban megkerülhetetlen kérdéseket próbáltunk megválaszolni együtt.

Sok-sok gondolatot, municiót kaptam az önálló munkához.”

Először bemutatjuk professzionális képzéseinket, utána pedig a még ennél is hatásosabb „példamutatás” révén kifejtett szemléletformáló tevékenységünket és eredményeinket.

Kapacitásépítést szolgáló szolgáltatásaink

Egy vállalat esetében fontos, hogy terméke/szolgáltatása fenntartható legyen. Ezért szolgáltatásainkat oly módon alakítjuk, hogy eredményesen szolgálják a fenntarthatóságot. Korábban említett küldetésünkhöz illesztve módszertanban **a folyamat-tanácsadást, a mentorálást, a coachingot és az oktatást, fejlesztést alkalmazzuk** annak érdekében, hogy a vállalatokon, szervezeteken belül jöjjön létre a változáshoz és változtatáshoz szükséges kapacitás.

Egyik kiemelt üzletágunk maga a **CSR Akadémia**, mivel hiánypótlónak tartjuk a mély, alapos, állami oktatáson kívüli fenntarthatósági képzést – amely a jelenlegi döntéshozók mindennapjaiban nyújtanak segítséget. A CSR Akadémia keretében igyekszünk a leghatékonyabb képzési formákat alkalmazni saját fejlesztésű módszertannal és gyakorlatokkal (pl. nyílt képzés, kihelyezett képzés, „on the job training” mentorálással, „doing by learning”⁵ képzéssel egyidejű projektmegvalósítással, csr coaching⁶).

Napjainkban túltengés van a CSR témájú konferenciákból és rendezvényekből, amelyeken az elméletet és egyes gyakorlatokat már „kivesztek”. Ennek ellenére gyakran kapjuk azt a visszajelzést, hogy **újszerű, más volt az általunk tartott képzés**, amit szemléletünkből,



Márton Csilla, senior társadalmi szerepvállalás menedzser, Magyar Telekom

„Az Alternate által szervezett képzéseken, egyéb rendezvényeiken a magas szintű szakmaiság és naprakészség mindig jellemző. Nagy segítséget jelent a szakmai munkában az a »helikopter szemlélet«, amellyel adott kérdéshez közelítenek.”

⁵ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/doing-by-learning.html>

⁶ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/csr-coaching.html>

megközelítésünkéből, munkamódszerünkéből és hitelességünkéből eredeztetünk.

Képzéseinket ügyfeleink kivétel nélkül **jónak értékelték** és a jelen pályázati anyagban is szereplő személyes ajánlásokkal segítenek minket, a visszajelzések alapján folyamatosan megújulunk.

Kisvállalatok, civil szervezetek és állami oktatási intézmények számára kedvezményes⁷ vagy Pro Bono képzéseket is nyújtunk – erről a következő modulban írunk részletesebben.

Pro Bono tevékenységünk és azon is túl

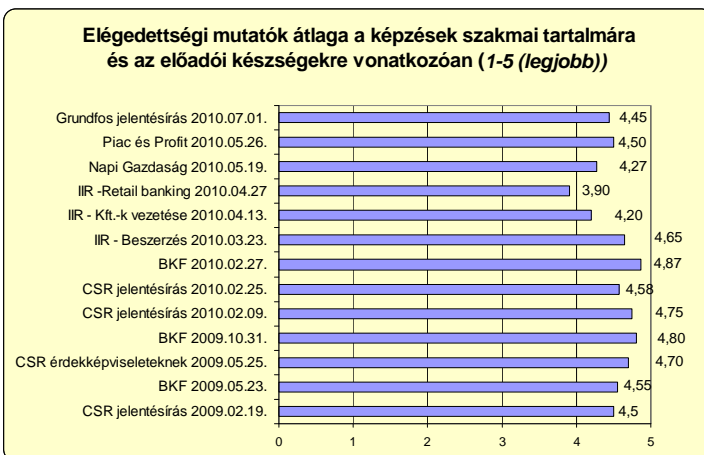
Tanácsadó, üzleti vállalkozásként talán üzleti szolgáltatásink innovativitását kellene hangsúlyoznunk és beszámolnunk azok eredményeiről. Mégsem ezt tartjuk a legfontosabbnak. Úgy gondoljuk, hogy a Pro Bono tevékenységeink és példamutatásunk során terjedő szemlélet- és gyakorlatváltozások sokkal jelentősebb eredménynek számítanak – ráadásul bárki által adaptálható jó gyakorlatokat jelentenek.

A tudásunkból élünk – mégsem félünk ingyen adni

Egy tanácsadó cégnek különösen nehéz megtalálni az egyensúlyt a szolgáltatásinak alapját jelentő tudásának, ötleteinek, tájékozottságának beárazása és a közérdekű tudásmegosztás, ismeretátadás között – különösen egy induló mikrovállalkozás esetében, amikor megélhetésünk bázisát kívánjuk kialakítani a gazdasági válság közepette. Éppen ezért Pro Bono tevékenységünk jelentős. 2009. január 1. óta több mint 300 tanácsadói órát fordítottunk ingyenes tudásátadásra.

Az alábbi **tudásmegosztó eszközöket és csatornákat alkalmazzuk:**

- ❖ honlapunkon ingyenesen közzéteszük a fenntartható fejlődés és vállalatok társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódó híreket⁸, információkat, ezeket havi-kéthavi rendszerességgel elektronikus hírlevélben küldjük el⁹, amely pro bono hirdetési felületet tartalmaz (aminek segítségével egy-egy civil ügyet juttatunk el több mint ezer emberhez);
- ❖ rendszeresen osztjuk meg a hasznos olvasnivalókat¹⁰ az érdeklődőkkel, akár honlapunk és hírlevelünk, akár „versenytárs” képzések hallgatóival¹¹;
- ❖ rendszeresen vállalunk térítésmentesen előadást konferenciákon (pl. CSR Piac, Zöldmarketing, Mérhető-e a fenntarthatóság, A fenntartható vállalat modellje stb.), moderálást kerekasztalokon (pl. Győztesek konferenciája), vendégóra tartását oktatási intézményeknél (pl. BGF, BCE) vagy szervezünk tapasztalatcserét (pl. a közösségi szerepvállalás témakörében);
- ❖ rendszeresen nyújtunk információkat és segítséget szakdolgozatok illetve versenydolgozatok elkészítéséhez, ezzel segítve a jövő döntéshozóit a felelős gondolkodás elsajátításában;
- ❖ nem csak nyilvános rendezvények, de egyes zártkörű képzések előadásait, oktatási anyagait is megosztjuk utólag az érdeklődőkkel honlapunkon¹² illetve használva a prezentációmegosztást¹³;
- ❖ a fenntarthatósági teljesítmény átláthatóvá tétele és a beszámolás minőségi javulása érdekében ingyenes GRI forródrótot illetve blogot üzemeltetünk¹⁴;
- ❖ a pályázat határidejéhez képest egy héttel később jelenik meg ingyenes nem pénzügyi jelentéseket tartalmazó on-line adatbázisunk, amely a jó gyakorlatok terjesztését, a vállalatok teljesítményének összehasonlítását, a fenntarthatóságról történő nyilvános beszámolás ösztönzését célozza;
- ❖ személyes konzultációval, ötleteléssel segítjük azokat a civil szervezeteket, akik elkötelezetten dolgoznak a fenntarthatóság egyes területein (pl. Fruit of Care, Kék Pont Alapítvány);



⁷ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/hireink/119-civilekkontracivilek.html>

⁸ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/hireink.html>

⁹ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/component/content/article/5-hirlevel/142-alternatehu-hirlevel-2010marcius.html>

¹⁰ <http://www.alternate.hu/index.php/hu/hireink/149-csrolvasmanyokmarc.html>

¹¹ http://konferencia.piacprofit.hu/2010-05-26_Szentendre/

¹² <http://www.alternate.hu/index.php/hu/csr-academy/102-csrkepzes20090521.html>,

¹³ <http://www.slideshare.net/fsearch/slideshow?q=fertetics+mandy&searchfrom=header>

¹⁴ <http://grilabirintus.blogspot.com>

- ❖ rendszeresen nyújtunk személyes konzultációt és segítséget a téma iránt érdeklődő és abban elmélyedni vágyó médiavállalatoknak és munkatársaiknak, mert különösen fontosnak tartjuk közvetítő szerepüket és nyomásgyakorló potenciálukat e területen (pl. BBJ).

Mindezek eredményeképpen **több száz embert értünk el a fenntartható fejlődés és a társadalmilag felelős működés üzenetével**, jó gyakorlataival. Honnan tudjuk, hogy szavaink nem „pusztába kiáltott szavak” maradnak? Sikernek tekintjük, amikor egy szakmai rendezvényen a képzéseinken hallott információkra (és diákra) épít egy vállalati vezető; amikor kutatási eredményeinket más vállalatok honlapján látjuk viszont, amikor az általunk biztosított információs anyagokra hivatkoznak máshol.

Cinikusak vagy szkeptikusak talán azt mondhatnák, hogy a social média használata, az „ingyen” csalik alkalmazása alapvető üzleti érdekünk és nem kapcsolódik a társadalmi felelősségvállalásunkhoz. Közvetetten természetesen ezek javítják ismertségünk és elismertségünk – ám, ha egyértelműen üzleti racionalitás követelné meg, akkor más versenytársainknál is ezt a gyakorlatot kellene látnunk – ám nem ez jellemző.

A legfontosabb mindvégre a példamutatás és a tettek ereje

Bár a piacon élenjárónak és egyedülállónak számítanak egyes módszereink és szemléletünk, leglátványosabb és mérhetőbb eredményeinket mégsem a fentebb bemutatott üzleti vagy Pro Bono szolgáltatásoknak tudhatjuk be. Órákat, napokat beszélhetünk a méltányos kereskedelem fontosságáról, az emblémáról, a logikáról és a gyakorlatról, mégis ragadósabb a példa, ha látják, kóstolják, kipróbálják az érintettek. **Példamutatásunk, a jó gyakorlatok kézzelfoghatóvá tétele révén közvetett fenntarthatósági hatásunkra folyamatos megerősítést kapunk.**

Képzéseinket és rendezvényeinket igyekszünk fenntartható és felelős módon szervezni: átgondoljuk a helyszínválasztást, méltányos kereskedelemről illetve biogazdálkodásból származó cateringet biztosítunk vendégeinknek, törekszünk a papírmintességre illetve újrahasznosított kellékeket alkalmazunk, ajándéktárgyként pedig megváltozott munkaképességűek által előállított termékeket adunk. Ügyfeleink, vendégeink nem csak, hogy becsülik ezt a gyakorlati elkötelezettséget bennünk, de eltanulják tőlünk. Örömmel hallottuk, amikor a Holcim munkahelyi rendezvényén vagy a MagNet sajtótájékoztatón vette igénybe a Védegylet által nyújtott étel és ital ellátást, csak azért, **mert nálunk „tanulták”**. Büszkéek voltunk, amikor a CIB Csoport ajándéktárgyak beszerzésénél ránk gondolt, hogy tanácsot kérjen és így a Sokoró Alapítvány nagy megrendelést kapott.

Szállítóinkkal való együttműködésünk és **kölcsönös egymásra hatásunk** is jelzi, hogy a jó szándék kölcsönösen újszerű gyakorlatra, ötletre sarkalhatja a másikat. Amikor a Hajtás Pajtást megbíztuk egy nagyobb méretű szállítmánnyal, felajánlották nekünk, hogy a szükséges három üreszsákos futár helyett rendeljünk autót, hiszen az költséghatékonyabb. Hangsúlyoztuk nekik a környezeti elkötelezettségünket és megrendeltük a drágább, kerékpáros futár megoldást. A telefonbeszélgetés után 30 perccel visszahívtak minket, hogy inspirálta őket elkötelezettségünk, ezért ötleteltek és egy utánfutós kerékpáros futárral kompromisszumos megoldást javasoltak. Büszkéek voltunk partnerünkre és örültünk, hogy így hatunk egymásra.

Korábban is jeleztük, hogy a klímavédelem érdekében preferáljuk a tömegközlekedést. Ez a tanácsadói szektorban még akár versenyhátrány is lehet a hagyományos szemléletű cégvezetők körében, nekünk viszont elvi kérdés. Örömeinkre szolgál, amikor egy-egy rendezvényen összefutunk ismerősökkel és **büszkén újságolják** nekünk, hogy tömegközlekedéssel jöttek.

Összegzés és zárszó

Talán furcsa, hogy **e pályázati anyagban nem egy konkrét projektet, módszertant, vagy ötletet mutatunk be**, annak innovativitását és jelentőségét. Megtehetjük volna, ám fontosabbnak tartottuk, hogy a fentebb leírtakat adjuk át. Miért? Mert hazánkban – és talán nemzetközi vonatkozásban is – azt látjuk, hogy rengeteget beszélünk, folyik a diskurzus és rendelkezésre állnak módszertanok és eszközök, mégis **kevés a tett, pedig láthatóan, azzal többet érünk el minden másnál**. Szokták mondani, hogy a CSR akkor jó, ha átítatja a vállalat működését, mindig, mindenhol. Mi úgy gondoljuk, hogy jó példákat szolgáltatunk erre. Vállalatunk méretéhez, életszakaszához, gazdasági lehetőségeihez képest úgy érezzük, hogy kis pillangó szárnyacsapkódásaink követendő példát jelenthetnek kicsiknek és nagyoknak egyaránt. Jól illusztráljuk, hogy az etikus vállalkozási forma, üzleti modell is lehet.

