

SZENNAY ÁRON

# A vállalati társadalmi felelősségvállalás megközelítései és a fenntartható fejlődés

A tanulmány a vállalati társadalmi felelősségvállalás különböző irányzatainak a fenntartható fejlődéshez való viszonyát elemzi, különös tekintettel a megosztott értékteremtésre és a hármas optimalizációra. Az eredmények alapján az üzleti szereplők felelősségvállalása a jelenlegi gazdasági struktúra fenntartása, a fenntarthatóság gyenge definíciója érvényesítésének irányába mutat. A megosztott értékteremtés és a hármas optimalizáció egyaránt a vállalati felelősségvállalás üzleti szempontjait, a gazdasági érdek és a fenntarthatósági célok közötti kölcsönösen előnyös kapcsolatokat helyezi előtérbe. Bár a megosztott értékteremtés vizsgált irányzatai rendre a piacgazdaság újradefiniálását hirdetik, elemzésünk alapján kevés újdonságot mutatnak, csupán a társadalmi bizalom visszaszerzését, megtartását, valamint a különböző tanácsadók, illetve vállalatok márkaépítését szolgálják. A vizsgálat következtetései a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásán alapulnak.\*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: M14, M21, Q56.

A fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés kérdésköre napjaink egyik, ha nem a legaktuálisabb globális kihívása. A gazdasági növekedés hosszú távú fenntarthatatlanságát már a Római Klub 1972-es jelentése (*Meadows és szerzőtársai* [1972]) is prognosztizálta (lásd *Kerekes és szerzőtársai* [2018]). A környezeti problémák súlyosságát mutatja például, hogy a Világgazdasági Fórum 2020. évi Globális kockázati jelentése (WEF [2020]) szerint az öt legvalószínűbb globális kockázat mindegyike (1. extrém időjárási viszonyok, 2. a klímaváltozás elleni harc kudarca, 3. természeti katasztrófák, 4. a biodiverzitás csökkenése, 5. emberi eredetű környezeti katasztrófák), a legnagyobb hatású kockázatok közül pedig három (1., 3. és 4.) környezeti jellegű. Az IPCC

\* A tanulmány az MTA–BGE Makrogazdasági fenntarthatósági kutatócsoport mint munkahely keretében, a Támogatott Kutatócsoportok Irodájának támogatásával készült. A szerző a kutatócsoport tagja.

A szerző köszönetét fejezi ki *Losoncz Miklósnak, Málovics Györgynek, Radácsi Lászlónak, Szigeti Cecéliának*, valamint az anonim lektornak a kézirat korai változatához fűzött konstruktív észrevételeikért.

[2018] borúlátóbb, szerinte az ipari forradalom előtti állapothoz képest mért globális felmelegedés 1,5 °C-on belüli korlátozása is azonnali és jelentős beavatkozást igényel.<sup>1</sup> További nehézséget okoz, hogy miközben a globális problémák (klímaváltozás, biodiverzitás csökkenése, népvándorlás, gazdasági növekedés kihívásai stb.) iránya, mértéke és a közöttük levő összefüggés sem minden esetben tisztázott tudományosan (például Kovács [2019]), a közbeszéd erősen tematizáltnak tekinthető. A társadalmi elégedetlenséget jól jelzik a különböző társadalmi mozgalmak (például *Extinction rebellion*, *Friday for future*), a természeti katasztrófákra irányuló kiemelt médiafigyelem vagy akár a „klímaszorongás”<sup>2</sup> fogalma.

A környezetkárosításuk következtében a fejlett ipari országokban már az 1960-as évektől kezdve egyre több iparág került a környezetvédő csoportok célkeresztjébe, aminek következtében a vállalatok kommunikációja, működése egyaránt egyre zölddebbé vált (*Elkington* [1994]). Ennek egyik jele, hogy a vezető amerikai vállalatok ügyvezetőit tömörítő Business Roundtable 181 tagja írta alá 2019-ben azt az állásfoglalást, amely szerint

„[A] vállalat célja, hogy valamennyi érdekeltjének, így a vevőknek, alkalmazottaknak, szállítóknak, helyi közösségeknek és a tulajdonosoknak hasznára legyen.” (*BR* [2019])

A vállalati szféra fenntartható fejlődéshez való hozzájárulásának megkerülhetetlenségét mutatja az is, hogy a 2015-ben az ENSZ 70. ülésszakán 193 tagállam által elfogadott *fenntartható fejlődési keretrendszer* (Agenda 2030)<sup>3</sup> explicit módon felhívja az üzleti szféra szereplőit, hogy

„kreativitásukkal és innovációikkal járuljanak hozzá a fenntartható fejlődés által támasztott kihívások megoldásához” (*ENSZ* [2015] 29. o.).

A tanulmány célja a vállalati társadalmi felelősségvállalás (*corporate social responsibility*, CSR) különböző irányzatainak, menedzsmentmegközelítéseinek a fenntartható fejlődés fogalmához való viszonyának feltérképezése. A vállalati társadalmi felelősségvállalás leginkább különböző, a vállalatok fenntarthatósággal kapcsolatos

<sup>1</sup> Az Éghajlatváltozási Kormányközi Testület (*Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC) az ENSZ szervezete, amely az éghajlatváltozás tudományos alapjairól, annak hatásairól, a jövőbeli kockázatokról, valamint az alkalmazkodás és megelőzés lehetséges módjairól közöl rendszeresen elemzéseket (<https://www.ipcc.ch/about/>).

<sup>2</sup> Az Amerikai Pszichológiai Társaság (*American Psychological Association*, APA) definíciója szerint a klímaszorongás (*ecoanxiety*) „a környezet pusztulásától való félelem”. A klímaváltozás egyedi (például adott természeti katasztrófa) vagy folyamatos hatásaival (például tengerszint emelkedése, időjárás változása) szembeni tehetetlenség akut vagy akár krónikus következményekkel is járhat (*Clayton és szerzőtársai* [2017]).

<sup>3</sup> Hivatalos nevén: Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Magyarország az ENSZ Közgyűlésének 70. ülésszakán való magyar részvételről az 1604/2015. (IX. 8.) kormányhatározatban a magyar küldöttségnek megfogalmazott irányelvekben támogatta „a 2015 utáni fejlesztési/fenntartható fejlődési keretrendszert”. A 2016. évi 71., a 2017. évi 72., a 2018. évi 73., valamint a 2019. évi 74. ülésszakra vonatkozó irányelvek hasonlóan támogatják az Agenda 2030 megvalósításával kapcsolatos feladatokat (lásd rendre az 1498/2016., 1561/2017., 1316/2018., illetve 1461/2019. kormányhatározatokat). A 2020. évi 75. ülésszakra vonatkozó irányelveket a kézirat leadásakor még nem fogadták el.

irányzatainak lazán kapcsolódó együttese, így az anyagban két meghatározó megközelítéssel, a megosztott értékkeremtés (*creating shared value, CSV*), valamint a hármas optimalizáció (*triple bottom-line, TBL*) fenntartható fejlődéssel való kapcsolatával foglalkozom részletesebben.

A tanulmány teljes egészében szekunder kutatásnak tekinthető, a meglévő szakirodalmi források alapján, azok ütköztetésével kívánja a vizsgált témát bemutatni és értékelni. Ennek megfelelően a következőkben először a fenntartható fejlődés fogalmát, megközelítéseit, azok vállalatokhoz való kapcsolódását mutatja be, valamint a társadalmi felelősségvállalás szakirodalmát foglalja össze. Majd a két kiemelten vizsgált menedzsmentmegközelítés kapcsolódását elemzi a vállalati társadalmi felelősségvállalás szakirodalmához. Az írást a főbb következtetések zárják.

## A fenntartható fejlődés kapcsolata a vállalati felelősségvállalással

A fejezet három részre tagolódik: 1. a fenntarthatóság és a fenntartható fejlődés definíciója, valamint a fogalmak közgazdasági megközelítései; 2. a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kialakulása, elméleti keretei, kritikái; 3. a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és gazdasági teljesítménye közötti kapcsolatra vonatkozó megközelítések.

### *A fenntartható fejlődés közgazdasági megközelítései*

A fenntartható fejlődés legismertebb definíciója a Brundtland-jelentésben szerepel, amely szerint

„a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely biztosítja a jelen szükségleteinek kielégítését anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk szükségleteinek kielégítését” (WCED [1987] 3. pont 27. bekezdés).

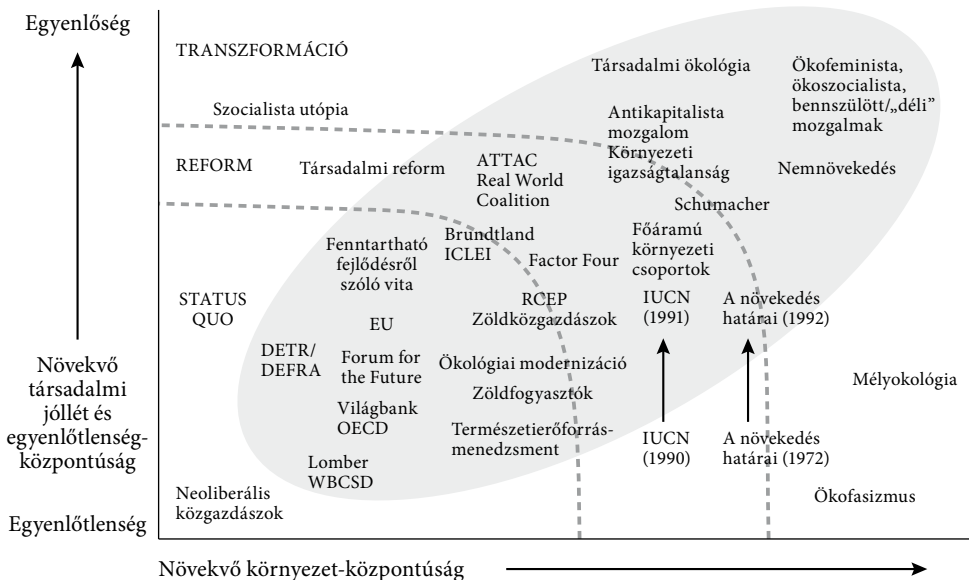
Az általános megfogalmazás következtében azonban a definíciót máig értelmezési viták övezik (Tóth [2007], Kerekes és szerzőtársai [2018]). Daly [2007] a gyakorlatban jobban alkalmazható definíciója szerint a gazdaság akkor fenntartható, ha 1. a felhasznált megújuló erőforrások időszaki felhasználása nem haladja meg azok újratermelődését; 2. a nem megújuló erőforrások felhasználása nem gyorsabb, mint azok megújuló helyettesítőinek fejlesztése; 3. a szennyező anyagok kibocsátása nem lépi túl az azokat elnyelő kapacitásokat. Costanza–Patten [1995] definíciója a korábbiakhoz mérten kevésbé emelkedett: „egy rendszer fenntartható, ha túlél vagy kitart”. A szerzőpáros hozzáteszi, hogy a fenntarthatóság meghatározásához három kérdést kell tisztázni: 1. mely (al)rendszerre terjed ki a vizsgálat; 2. milyen időintervallumban értelmezzük; 3. mivel a fenntarthatóságot csak *ex post* lehet kimondani, ezért előbb azt szükséges előre jelezni, hogy a rendszer mely része(i) maradnak fenn, a maradék bizonytalanságot pedig egyéb intézkedések, eszközök alkalmazásával kell kezelni. A társadalmi-gazdasági rendszer nagyfokú bizonytalanságára való tekintettel célszerű a beavatkozásokat elővigyázattal,

csupán a feltétlenül szükségesnek tartott kockázat vállalásával kiválasztani, elkerülve a remélt technológiai megoldásokra való túlzott támaszkodást.

A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos közgazdasági párbeszéd különböző irányzatainak alapját rendszerint a fenntarthatóság gyenge vagy erős definíciójáról alkotott álláspont határozza meg. A gyenge meghatározás szerint elegendő, ha a teljes tőkeállomány, azaz a természeti, a mesterséges, valamint az egyéb tőkeelemek összege nem csökken, vagyis a természeti tőke más tőkeelemekkel helyettesíthető. Az elmélet alapján a természeti erőforrások felhasználása növeli az árat, ami elősegíti az őket kiváltó, ökológiai szempontból hatékonyabb technológiák kifejlesztését (Málovics–Bajmócy [2009], Málovics [2020]). Ezzel szemben a fenntarthatóság erős definíciója szerint a természeti tőke és más tőkeelemek között nem helyettesítési, hanem kiegészítő kapcsolat van (Daly [2007], Málovics–Bajmócy [2009], Málovics [2020]). A valóság a kettő között van, ugyanis a természeti erőforrások egy része az élet, illetve az ökoszisztéma fenntartásához kritikusnak tekinthető, míg másik részük megújuló, pótolható vagy helyettesíthető (Elkington [1997] 396. o., Brand [2009]). Az emberi szükségletek jellegéből adódóan pedig a technológiai fejlődés csak részben képes mérsékelni a természeti erőforrások felhasználását (Tóth [2007], Kerekes és szerzőtársai [2018]).

### 1. ábra

A fenntartható fejlődésről szóló nézetek tipizálása



**Rövidítések:** ATTAC – Association for the Taxation of financial Transactions and Aid to Citizens; DETR/DEFRA – Department of Environment, Transport and the Regions/ Department for Environment, Food and Rural Affairs; ICLEI – Local Governments for Sustainability; IUCN – International Union for Conservation of Nature; OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development; RCEP – Regional Comprehensive Economic Partnership; WBCSD – World Business Council for Sustainable Development.

**Forrás:** Hopwood és szerzőtársai [2005], Dombi–Málovics [2015] 207. o., Málovics [2020] 16. o.

A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos nézeteket *Hopwood és szerzőtársai* [2005] elemezte, és a fenntarthatóság társadalmi (egyenlőség), illetve környezeti pillére (ökoközpontúság) szerint rendezte (1. ábra).

Az elemzés alapján jól látható, hogy a folyamatokra legnagyobb befolyással lévő intézményi szereplők (Európai Unió, Világbank, OECD), valamint az üzleti szervezeteket tömörítő WBCSD rendre a *status quo* oldalán állnak, azaz a fenntartható fejlődést a jelenlegi rendszer kisebb kiigazításai mellett képzelik el.

### *A vállalati felelősségvállalás kialakulása és elméleti háttere*

Számos megközelítés foglalkozik az üzleti szféra fenntarthatóságához, illetve a fenntartható fejlődéshez való kapcsolatával, az ahhoz való hozzájárulásával. Ezek között a vállalati társadalmi felelősségvállalás (*corporate social responsibility*, CSR) terjedt el a leginkább. Ennek irodalma fél évszázados múltra tekint vissza (például *Bragdon–Marlin* [1972]), továbbá mind a cikkek számosságát, mind az irányzatait tekintve rendkívül gazdagnak tekinthető. Ennek ellenére a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelenleg is a diszciplinárizálódás szakaszában van (*Braun* [2013]), az elméleti vitákat, a fogalmak meghatározását eddig nem sikerült lezárni, sőt a fogalmak és az elméleti irányzatok száma folyamatosan nő (*Géring* [2018]). *Matten–Moon* [2008] szerint a szakirodalom megalapozottsága ellenére is felmerülő definíciós nehézségeket az okozza, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás

1. versengő fogalom, és alkalmazásának szabályai viszonylag nyitottak;
2. ernyőfogalom, amely több másik, a társadalom és gazdaság közötti kapcsolatokat foglalkozó fogalommal fed át, vagy épp szinonim azokkal;
3. dinamikusan változó fogalom.

Az Európai Bizottság közleménye szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás

„a társadalmi és környezeti szempontoknak a vállalatok működésébe és az érdekeltekkel való kapcsolataiba való önkéntes alapú integrációja” (*EB* [2002] 5. o.),

azaz a felelősségvállalás mindenképp a jogszabályi kötelezettségen túlmutató tevékenységet jelent.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás alapelve, hogy az üzleti szervezet nem független a környezetétől (*Pataki–Radácsi* [2000]), a közösségek, illetve országok, valamint a vállalkozások sikere vagy bukása rendre összekapcsolódik. Ebből következik, hogy az elért sikerekből a közösségeknek is részesülniük kell. Ez az összekapcsolódás ennyire tiszta formában csak olyan gazdasági rendszerben működhet, ahol a gazdasági hatalom magánvállalkozások kezében van, így a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyökerei nem a római *maecenasok* körében keresendők, hanem a 19. század vadkapitalizmusának iparmágnásaiéban, akik élesen elkülönítették azt, hogy *hogyan* lehet profitot elérni, valamint azt, hogy a tulajdonosok a megszerzett vagyonukat *mire* használják fel (*Scherer és szerzőtársai* [2009]).

A modern értelemben vett társadalmi felelősségvállalást Howard Bowen *Az üzletemberek társadalmi felelősségvállalása* című könyvéhez (Bowen [1953]) szokás kötni (például Győri [2012]), azonban a mű még nem a vállalat egésze, hanem a vállalatvezetők felelősségvállalását helyezi a középpontba. Természetesen a vállalatvezetők attitűdjei, ismeretei, viselkedése a vállalati társadalmi felelősségvállalás elemzése során megkerülhetetlenek (Benedek–Takácsné [2016], Győri [2012]). A vállalatvezetők és a részvényesek (tulajdonosok) között azonban az ügynök-megbízó kapcsolatra jellemző problémák merülhetnek fel a vállalatvezetők felelősségvállalásával kapcsolatban is. Friedman [1970] erre alapozva utasítja el a vállalatok felelősségvállalását, ugyanis az a vállalatvezetők egyéni értékítéletein alapul, miközben „a vállalkozás egyetlen felelőssége a tulajdonosok profitjának növelése”, és mivel minden egyéb társadalmi cél követése erőforrások felhasználását jelenti, így az „a részvényesek meglopása”. Azt ugyanakkor Friedman [1970] is elismeri, hogy a profit maximalizálásának a törvényekben, az etikai normákban lefektetett szabályok betartása mellett kell történnie.

Az üzletemberek és a vállalatok felelőssége közötti kapcsolatot Goodpaster–Matthews [1982] tárja fel: az emberek csoportjai bizonyos helyzetekben képesek egyetlen személyként viselkedni. Így ha a vállalat racionálisan cselekszik, és figyelembe veszi működésének másokra gyakorolt hatását, akkor felelős lehet (lásd még Győri [2012]).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás az 1960-as években jelent meg, amikor a társadalmi változások egyszerre termeltek ki egy új, a korábbinál felelősebb vállalkozói réteget, valamint ekkor alakult ki az üzleti szféra nagyobb transzparenciájára vonatkozó társadalmi elvárás. A vállalati társadalmi felelősségvállalás *formálisan* nem jelent ennél sokkal többet: Archie B. Carroll mára klasszikusnak tekinthető piramismodellje alapján a vállalkozás felelőssége a gazdaságilag rentábilis működésre, a jogi, valamint az etikai követelményeknek való megfelelésre, továbbá a filantróp tevékenységekre terjed ki. Ez azt jelenti, hogy a felelős vállalkozást a nem felelős vállalkozástól kizárólag az ügyeket felkaroló filantróp tevékenysége különböztetheti meg (Carroll [1991]).

Bár a vállalati társadalmi felelősségvállalás az „üzleti etika sikertörténete”, és „majd minden nagyvállalat és egyre több kisebb szereplő foglalkozik a kérdéssel, a legtöbben a PR- és kommunikációs területtel kötik össze, és többnyire egyszerű szponzorációt értenek alatta” (Győri [2008] 46. o.) A szponzoráció mögötti szándékoktól függetlenül azonban a vállalati támogatások még Magyarországon is jelentős mértékben járulnak hozzá a nonprofit szervezetek működéséhez (például Radácsi [2016], Nárai–Reisinger [2008], Reisinger [2013]). A kritikák következtében számos, a vállalati társadalmi felelősségvállalást meghaladni kívánó megközelítés jelent meg. Ilyen például Visser [2011] CSR 2.0 megközelítése vagy a Porter–Kramer [2011] által kidolgozott és a későbbiekben a tanulmányban részletesen vizsgált megosztott értékteremtés (*creating shared value*, CSV). A vállalati társadalmi felelősségvállalás irodalmának korábbi írásaihoz<sup>4</sup> hasonlóan mindkét

<sup>4</sup> Elkington [1997] a vállalatok hármass optimalizációjának módját és szükségességét kifejtve folyamatosan olyan megoldásokat javasolt, amelyek az üzleti siker veszélyeztetése nélkül teremt társadalmi értéket, és védi a környezeti erőforrásokat. Roddick–Miller [2000] is megjegyzi: a növekedés és a kiváló eredmény előfeltétele annak, hogy egy vállalkozás jól cselekedhessen.

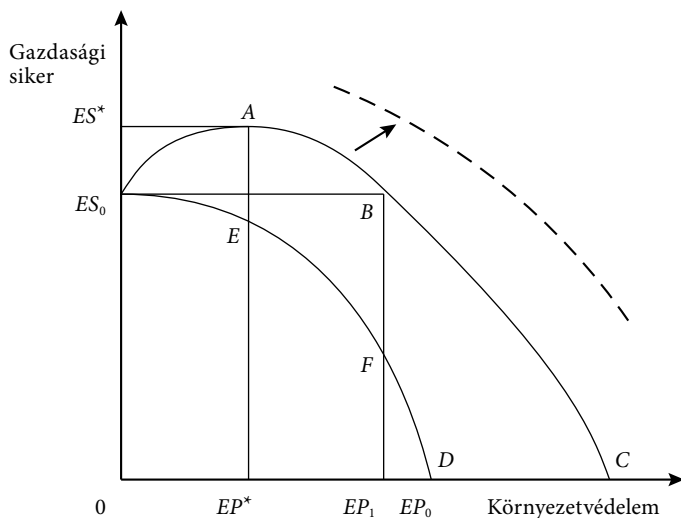
megközelítés alapeleme a vállalati értékteremtés, azaz a gazdasági szempont erőteljes súlya, így ez a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyes irányzatai közös jellemzőjének tekinthető. A következőkben ennek gazdasági szempontjait vizsgáljuk részletesebben.

### *A vállalati társadalmi felelősségvállalás gazdasági vetülete – az üzleti motívum*

A hagyományos, a neoklasszikus közgazdászok által leírt vállalkozás<sup>5</sup> a modern piacgazdaságokban mára „nem eladható” – a fogyasztók számára fontos, hogy a megvásárolt termék, illetve szolgáltatás fenntartható vagy épp „felelős” legyen. Bár a vállalati társadalmi felelősségvállalás eredetileg nem erről szólt, a vállalatok felismerték, hogy az érintettek jóindulatának kivívása, valamint a jobb arculat, reputáció érdekében célszerű a vállalati társadalmi felelősségvállalással foglalkozni, ugyanis az üzletileg is megtérülhet (Győri [2012]). A vállalkozások fenntarthatósággal, felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeinek (például ökoinnovációk, méltányos felvásárlási árak, tisztességes bérezés stb.) pozitív pénzügyi megtérülését a téma szakirodalma üzleti motívumnak nevezi. Schaltegger–Synnestvedt [2002] modellje (2. ábra) alapján vannak olyan projektek, amelyek a társadalmi és/vagy környezeti teljesítmény javítása mellett a gazdasági megtérüléshez is hozzájárulnak.

#### *2. ábra*

A környezetvédelmi intézkedések és a vállalat gazdasági teljesítménye közötti lehetséges kapcsolatok



Forrás: Schaltegger–Synnestvedt [2002] 41. o.

<sup>5</sup> Friedman [1970] szavaival élve: „The business of business is business!”, azaz Tóth [2016] 176. o. fordításában: „A vállalatok dolga az üzlet és profit, nem más!”

A vállalatvezetők tehát akkor járnak el helyesen, ha – a tőkekorlátokat is figyelembe véve – az összes pozitív megtérüléssel rendelkező projektet megvalósítják (az ábrán az *A*-val jelölt pont). Fontos hangsúlyozni, hogy a tulajdonosi érték egészen a *B* pontig nem sérül, vagyis ez az üzleti motívum által elérhető hatás határa, a vállalkozás legfeljebb ennyi környezetvédelmi intézkedést valósít meg.<sup>6</sup> *Schaltegger–Synnestvedt* [2002] kiemeli, hogy 1. technológiai vagy piaci változások következtében a görbe elmozdulhat, ami további intézkedéseket indokolhat gazdasági szempontból, 2. az  $ES_0$ –*A*–*B*–*C* görbét a jól irányított cégek érhetik el. Ha a vállalatvezetés kevésbé jól ismeri fel a lehetőségeket, és/vagy kevésbé proaktív, akkor a lehetséges gazdasági teljesítmény–környezeti teljesítmény párok alacsonyabb görbéken helyezkednek el, s ez a környezeti teljesítménynek kisebb mértékű javulását eredményezi.

Bár modellszinten a felelősségvállalás és a nyereségesség közötti *nyer–nyer* kapcsolat alátámasztható, és a korlátok is könnyen meghatározhatók, normatív javaslatot tenni jóval nehezebb. Egyrészt amennyiben

„...a felelősebb vállalat valóban nyereségesebb is, akkor semmi szükség a társadalmi felelősség koncepciójára, hiszen a több profit érdekében úgylis mindent megtesz a cég.”  
(Tóth [2007] 52. o.)

Másrészt a felelős működés ugyan rendszerint többletköltségekkel jár (például drágább technológiák alkalmazása, tisztességes felvásárlási árak a helyi termelőknek, a megélhetést biztosító jövedelmek biztosítása a munkavállalóknak stb.), a felelős működés szószólói számos pénzben kifejezhető, illetve nem vagy csak nehezen számszerűsíthető előnyt is figyelembe vesznek. Ilyen lehet többek között a lojálisabb munkaerő, a reputáció javítása, az elérhető magasabb árak, de számos esetben költségcsökkenés is várható (például kevesebb csomagolóanyag, a hatékonyság javulása stb.). A pozitív és negatív hatások eredőjét a szakirodalmi források tovább taglalják, amiből a következőkben a teljesség igénye nélkül néhány megállapítást emelünk ki.

1. A felelősségvállalás és a jövedelmezőség közötti kapcsolat nem lineáris, hanem *U* alakú, azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalás ugyan rontja a rövid távú megtérülést, de hosszabb távon a piaci átlag feletti eredmény várható (*Taliento és szerzőtársai* [2019]).

2. A pénzügyi jövedelmezőség azonos szintjén is eltérhet a környezeti teljesítmény, és fordítva. Míg előbbi esetben az ok a környezettel szembeni közöny vagy épp a felelősségvállalás szintje, utóbbi esetben menedzsmenthibák következtében nem feltétlenül realizálódik a hatások egésze. Ez azt jelenti, hogy belső tényezők – így a vállalatvezetés kvalitásai – is befolyásolhatják a két tényező közötti kapcsolatot (*Schaltegger–Synnestvedt* [2002]).

3. A felelősségvállalás *bizalmi ügy* is, ami azt jelenti, hogy a tevékenység eredménye az érintett szereplők (*stakeholderek*) közös cselekvéseinek, kommunikációjának, elvárásainak, illetve várakozásainak eredményeként áll elő. A vállalati társadalmi felelősségvállalás legjobb projektje is meghiúsulhat, ha egy vagy több fél bizalmatlan, rosszhiszemű,

<sup>6</sup> Az ábrán a környezeti teljesítmény látható, de ez teljes mértékben fennáll a társadalmi teljesítmény esetében is.



vagy csak eltérő kultúrában szocializálódott. Kelet-Közép-Európa különösen jó példa erre, ugyanis még a 21. század elején is érezhető az egykori szocialista rendszer „öröksége” e téren (vállalati üdülők, sportlétesítmények stb. – lásd *Kerekes–Wetzker* [2007]), ugyanakkor a nyugati minták nehezen gyökeresednek meg (*Radácsi* [2011]).

4. A felelősségvállalásnak számos definíciója, ebből adódóan több indikátora, illetve mérőszáma is rendelkezésre áll, amelyek alapján nem feltétlenül megkülönböztethető a *felelős* és a *felelősebb* vállalat, de az is előfordulhat, hogy amíg egy definíció alapján *felelősnek* tekinthető egy vállalat, addig egy másik szerint nem. Például egy tejfeldolgozó felelős akkor, ha a piaci viszonyokat kiegyensúlyozandó, folyamatosan méltányos árat fizet a helyi gazdáknak, és emellett tisztességes bért ad a munkavállalóinak, de nem feltétlenül rendelkezik például ISO 9001 tanúsítvánnyal vagy tesz közzé nem pénzügyi jelentést.

5. A felelősségvállalással kapcsolatos kiadások forrása a vállalat által kigazdálkodott profit. Ez azt is jelenti, hogy a tulajdonosok – mint elsődleges érdekelt felek – által elvárt jövedelem *mellett* a vállalkozás fordíthat pénzt egyéb társadalmi, illetve környezeti célokra is (*Roddick–Miller* [2000]).

Figyelemmel arra, hogy a vállalatok működésének gazdasági eredménye (résztvényárfolyam, cégérték), valamint hatásai (például fluktuáció, munkahelyi balesetek száma, különböző káros anyagok kibocsátása stb.) jól mérhetők, az üzletimotívum-alapú vállalati társadalmi felelősségvállalás empirikusan is vizsgálható. Az empirikus vizsgálattal szemben kritikaként fogalmazható meg, hogy amíg a pénzügyi teljesítmény számviteli alapú megtérülési mutatókkal vagy piaci értékelések alapján könnyen és egzakt módon mérhető, addig a felelős működéssel számos indikátor(készlet) kapcsolatba hozható, így az eredményben szükségképpen bizonytalanságok is vannak. A témában a *Braddon–Marlin* [1972] tanulmány óta számos kutatás történt, amelyek eredményeit több metaelemzésben is vizsgálták. A legnagyobb ilyen elemzést *Margolis és szerzőtársai* [2009] készítette, amelyben 251 tanulmány, a pénzügyi és a nem pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgáló írás eredményeit vetették össze. Az eredmények alapján a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény között gyenge, de szignifikáns pozitív kapcsolat figyelhető meg, amit az érzékenységvizsgálatok is megerősítenek.

## A menedzsmentmegközelítések viszonya a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz

### A „megosztott értékteremtés”

A megosztott értékteremtés (*creating shared value, CSV*) fogalmát *Porter–Kramer* [2011] hozta be a köztudatba. A megközelítés népszerűségét mutatja, hogy a cikkre a Google Scholar szerint jelen cikk írásakor több mint 10 ezer hivatkozás történt (míg a 20 évvel korábbi CSR-piramisról szóló *Carroll* [1991]-re 12 ezer). A megosztott értékteremtés a szerzők szerint

„nem társadalmi felelősségvállalás, filantrópia vagy akár fenntarthatóság, hanem a gazdasági siker elérésének új módja. Nem marginális vállalati tevékenység, hanem annak központi eleme.” (*Porter–Kramer* [2011] 4. o.)

A megosztott értékteremtés lényege, hogy a vállalati értékteremtés nem szigetszerűen, a vállalat telephelyein történik, hanem a vállalatnak a társadalom integráns részének kellene lennie – részei a munkatársak, a meglévő és potenciális fogyasztók, a vállalati telephelyet befogadó település lakói és a beszállítók (*Porter–Kramer* [2011]). A gyakorlatban ez történhet 1. termék- és/vagy piacfejlesztéssel (például a kevésbé tehetős fogyasztók számára is megfizethető termékek előállításával); 2. az értéklánc átalakításával (például erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodás, beszállítók fejlesztése); 3. helyi gazdasági klaszterek létrehozásával. A fogalmat *Kramer–Pfitzer* [2016] annyiban egészíti ki, hogy ha a vállalat megosztott értékteremtési stratégiájának megvalósítása valamilyen akadályba ütközik, akkor azt a többi érintett bevonásával közösen célszerű felszámolni.<sup>7</sup> A szerzők egyik példája a Walmart esete: a beszállítók nem jutottak elegendő újrahasznosított műanyaghoz, ugyanis 2013-ban az Egyesült Államokban a városi lakosság 45 százaléka olyan helyen élt, ahol a hulladékot egyszerűen lerakóban helyezték el, az újrahasznosítható anyagok válogatása nélkül. A vállalkozás a probléma megoldására városvezetők, vállalatok, civilek, újrahasznosítók és pénzügyi szakértők bevonásával egy szektorközi együttműködést hívott életre. Az együttműködés végül tíz városban indított projektet, aminek eredményeként jelentősen csökkent a kezelés nélkül lerakott hulladék mennyisége, és munkahelyek jöttek létre.

A modern és fejlett piacgazdaságokban a termékfejlesztés, a keresleti igényeknek való egyre jobb megfelelés a piaci részesedés megőrzésének és növelésének legfontosabb eszköze (*Porter–Kramer* [2011]). Jó példa erre, hogy az élelmiszeripari és a kozmetikai ipari cégek egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a mesterséges összetevők mellőzésére (például „E-mentes élelmiszerek”, természetes alapú kozmetikumok), a természetes anyagokból és/vagy hagyományos módszerrel készült termékekre (például biológiailag lebomló tisztítószeresek). E fejlesztések azonban továbbra is rendszerint a közepes vagy magas árfekvésű termékeket érintik. A piacfejlesztés ezzel szemben a *Prahalad* [2006] által a piramis aljának nevezett rétegeket, vagyis a nehezebben elérhető és/vagy kevésbé tehetős fogyasztókat érinti akár a harmadik világban. Hagyományos termékekkel és módszerekkel ezek a fogyasztók nem érhetőek el, életminőségük javítása – valamint a vállalati jövedelemtermelés – csak új, kreatív módon valósítható meg (*Porter–Kramer* [2011]). Abban az esetben, ha az innovatív megoldás a várt társadalmi/gazdasági célokat eléri, de elmarad a vállalkozás profitvárakozásaitól, akkor érdemes lehet a projektet leválasztani a cég egészéről. Kockázatosabb esetben kormányzati vagy karitatív források bevonása megoldást kínálhat, és csak üzleti siker esetén kellene a projektet a vállalkozás egészébe integrálni (*Pfitzer és szerzőtársai* [2013]).

<sup>7</sup> A fogalom alapja egy másik fogalom: a *közösségi cselekvés* (*collective impact*) (*Kania–Kramer* [2011]), amely a társadalmi és környezeti célokért való közös, többszereplős műveletek sikerét segíti elő.

Az értéklánc átalakítása kapcsán *Porter–Kramer* [2011] a következő intézkedéseket sorolja fel: 1. a szállítási útvonalak optimalizálása, kevesebb csomagolás, 2. az energia-felhasználás és logisztika optimalizálása, 3. az erőforrások hatékonyabb felhasználása, 4. a beszállítói lánc fejlesztése (lásd még *Kramer–Pfitzer* [2016]). A szerzők érvelése szerint ezek az intézkedések – az alacsonyabb költségek és/vagy magasabb bevételek következtében – nemcsak a vállalatnak, hanem a környezet és/vagy a különböző érdekeltek számára is értéket teremtenek. Ilyen érték lehet például a környezet védelme, az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérséklése, beszerzés a helyi termelőktől vagy éppen a beszállítók célzott fejlesztése.

Az értéklánc átalakításával kapcsolatban két kritika is megfogalmazható. 1. A méltányos kereskedelemmel (*fair trade*) szemben a megosztott értékteremtés az elosztható jövedelem növelése által teremt minden szereplő számára előnyösebb helyzetet (*Porter–Kramer* [2011]). A banántermelés jó példa, ugyanis a helyi gazdálkodók termelte trópusi gyümölcs az egész világon elérhető. A tényleges termelők nem méltányos kereskedelem esetén a kiskereskedelmi ár körülbelül 10 százalékát kapják, míg a fennmaradó 90 százalékon körülbelül fele-fele arányban osztoznak a kiskereskedők és az oligopolhelyzetben levő nemzetközi banánvállalatok (*Tóth* [2016]). Ez azt jelenti, hogy az utóbbi két szereplő hasznának kismértékű csökkenése – ugyanolyan volumen és ár mellett – a termelők bevételeinek jelentős növekedését okozná. 2. A *Porter–Kramer* [2011] által javasolt akciók mindegyike megjelenik a vállalati társadalmi felelősségvállalást mint üzleti motívumot vizsgáló szakirodalomban. A megosztott értékteremtés jelentette többlet e tekintetben kizárólag a külső érdekeltek számára nyújtott előnyök erősebb kommunikációjára szorítkozik, ami az üzleti szereplők iránti nagyobb fokú bizalmat segítheti elő.

A helyi gazdasági klaszterek létrehozása lényegében nem különbözik a regionális tudományokban szereplő elméletektől. A vállalati társadalmi felelősségvállalás ezen eleme lényegében megegyezik Porter korábbi, az ipari klasztereket a vállalati/regionális versenyelőny alapjaként bemutató cikkével (lásd *Porter* [1998]). Eszerint a vállalat helyi gazdasági tevékenységének tovagyrűző hatásai (például a kifizetett bérek nyújtotta jobb életszínvonal, nagyobb fogyasztás stb.), a helyi beszállítóknak nyújtott megrendelések, a közös innováció jelentős helyi gazdaságfejlesztési hatást gyakorolnak, ami előnyös mind a vállalatnak, mind a társadalomnak.<sup>8</sup> A korábbi cikk(ek)hez képest az egyetlen lényegi újdonság, hogy új vállalati telephely létrehozása esetén a telepítési tényezők azonossága mellett a vállalatnak azt a telephelyet kell választania, ahol a beruházás nagyobb társadalmi hatást érhet el (*Porter–Kramer* [2011]).

A megközelítés 2011 elején történt publikálása alapján vélelmezhető, hogy az üzleti szektornak a globális pénzügyi válságban megroppant reputációja, a nagyvállalatokkal szembeni bizalom csökkenése is hozzájárulhatott a kapitalizmus közös értékteremtésen alapuló újrafogalmazása iránti igényhez. Eredményeink alapján azonban a vállalati társadalmi felelősségvállalás nem definiálja újra a kapitalizmust, rendszerint üzleti motívumait alkalmazza, a megközelítés az érintetti elmélet és a vállalati

<sup>8</sup> Győr és az Audi Hungária együttműködéséről lásd például *Rechnitzer* [2016] vagy *Fekete–Rechnitzer* [2019].

társadalmi felelősségvállalás már meglévő elméleteihez képest lényegesen újat nem képvisel (Kim [2018]). Sőt, mivel a megosztott értékteremtés eszközei a vállalat társadalmi, illetve környezeti teljesítményének optimalizálását szolgáló beruházások kiválasztását és megvalósítását támogatják, így a beavatkozások csak fokozatos változást eredményezhetnek, a fenntarthatóság eléréséhez szükséges transzformatív változást nem (de los Reyes–Scholz [2019]). Így a megközelítés Hopwood és szerzőtársai [2005] térképén a *status quo* mezőjében (1. ábra), feltehetően a WBCSD által képviselt irányvonalhoz közel helyezkedhet el. A megosztott értékteremtésnek a *status quo* területén való elhelyezése azt is jelenti, hogy az irányzat a fenntarthatóság gyenge definícióját veszi alapul – a vállalat legfőbb célja az értékteremtés, azonban azt pozitív összegű játéknak tekinti, ahol megfelelő versenystratégiák következtében valamennyi érintett fél (helyi közösségek, beszállítók stb.) a korábbinál előnyösebb helyzetbe kerülhet. Fontos kiemelni azonban, hogy a megosztott értékteremtés az emberek jólétére koncentrál, azaz kifejezetten antropocentrikus megközelítés, a környezeti szempontokat elsősorban a hatékonyabb értékteremtés tovaggyűrűző hatásaként veszi figyelembe.

### Hármas optimalizálás

Vitán felül áll, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalkozás erőforrása-inak a szűken vett tulajdonosi értékteremtéstől eltérő felhasználásával jár. Az üzleti motívumot hangsúlyozó szerzők szerint azonban – ahogy azt fentebb már bővebben kifejtettük, a vállalati felelősségvállalás számos, pénzben kifejezhető, illetve nem számszerűsíthető haszonnal is járhat. Ezen gondolatmenet alapján született meg a kettős (*double bottom line*, DBL) és a hármas optimalizálás (*triple bottom line*, TBL) menedzsment-keretrendszere, amely alapján a vállalkozás céljai között a gazdasági eredményesség mellett, azzal azonos súllyal jelenhetnek meg a környezeti és a társadalmi célok (Elkington [1997]). A hármas optimalizálás népszerűségét jelzi, hogy a rendszert már a kezdetektől számos vállalkozás sikerrel vezette be (például Cohen–Greenfield [2000]), továbbá e megközelítés szogál a nem pénzügyi jelentéstételek alapján is (például *Global Reporting Initiative*, GRI). Ugyanakkor Sridhar–Jones [2013] alapján a megközelítés három legfőbb hiányossága, hogy 1. nehezen összevethető a környezeti, a társadalmi és a gazdasági dimenziókban mért teljesítmény, 2. amennyiben a vállalkozás teljesítménye valamely területen kiemelkedik, lehetőség adódik más területen jelentkező gyengébb teljesítmény kompenzációjára, 3. valódi felelősségvállalás helyett csupán megfelelésre (*compliance*) ösztönöz.

A gazdasági, társadalmi és környezeti teljesítmény eltérő indikátorokkal mérhető, az eredmények pedig nem vagy csak nehezen vethetők össze (például Tóth [2007]). A gazdasági teljesítmény tekintetében rendelkezésre állnak bevett és a gyakorlatban használt teljesítménymutatók, sőt a környezeti teljesítmény mérésére is számos specifikus mutató áll rendelkezésre. Ilyen lehet például az üvegházhatású gázok kibocsátása, más szennyező- vagy épp mérgezőanyag-kibocsátás. Azonban e tekintetben számos átváltás (*trade-off*) tárható fel – például a dízelautók CO<sub>2</sub>-kibocsátása a benzinesekénél kisebb, de több helyi légszennyező anyagot bocsátanak ki, ami

városi környezetben a levegőminőség romlását okozza. A társadalmi hatás mérése még problémásabb, ugyanis az indikátorok (például a helyi közösségek támogatása, a maximális és minimális bérek hányadosa stb.) csupán egy-egy részterületre terjednek ki, nem adhatók össze, továbbá számos esetben a célérték meghatározása is nehézségekbe ütközik. A társadalmi hatás mérési nehézségeit mutatja, hogy a jelentéstételi keretrendszer (GRI) esetében a társadalmi indikátorok felülreprezentáltak (Moneva és szerzőtársai [2006], Szennay–Szigeti [2019]). Bár a három pillér teljesítménye indexszámítással, pénzértékben való kifejezéssel összegezhető (Slaper–Hall [2011]), ezek a megoldások jelentős torzításokat okozhatnak.

A kettős vagy hármas eredménykritériumok lehetőséget biztosítanak az egyes pillére(ke)n mért rossz teljesítmény másik dimenzióban való kompenzálására, amely a fenntarthatóság gyenge definíciójához való hasonlóságot mutatja. Mivel ez ellenkezik a fenntarthatóság holisztikus szemléletével, ezért Sridhar–Jones [2013] a koncepció átdolgozását, a teljesítménymutatók összevonását (*integrated bottom-line*, IBL) javasolják.

A nem pénzügyi beszámolás intézményesülésével a vállalatok rendszerint a beszámoló előírásainak, az abban megadott indikátorkészletnek való megfelelést tekintik célnak, amelyet nem feltétlenül egészítenek ki a saját működésüknek, értéktéremtésüknek megfelelő további lényeges indikátorokkal. Ugyanakkor az érdekelték (*stakeholderek*) elvárásai, a jelentéstétel önkéntessége és a beszámolók tartalmában való relatív szabadság is hozzájárulhat a jelentések számának növekedéséhez, valamint azok részletesebbé válásához (Pintér és szerzőtársai [2012]). Bizonytalanságot okoz azonban, hogy 1. a nem pénzügyi jelentéshez nem kapcsolódik a pénzügyi adatok hitelességét biztosító könyvvizsgálói audithez hasonló ellenőrzés (Laufer [2003]), független fél (NGO vagy könyvvizsgáló cég) rendszerint csupán a beszámolót hitelesíti (Knebel–Seele [2015]), továbbá 2. mivel az érdekelték döntéseiket a közzétett adatok – így a beszámolóban szereplő információk – alapján hozzák meg, így a beszámoló alkalmas lehet a „zöldre mosásra” (Győri [2012]). Ezt a nézetet erősíti, hogy Zsóka–Vajkai [2018] szerint a cégek túlnyomó többségének nem pénzügyi jelentéseiben kizárólag pozitív információk szerepeltek, ugyanakkor a működésük fenntarthatóságához való hozzájárulásánál negatív hatásokról is számot adtak.

A hármas optimalizálás egyszerű és könnyen megérthető megközelítés, amely magában hordozza annak lehetőségét, hogy a vállalkozás figyelembe vegye valamilyeni hatását. További előnye, hogy nemcsak a nagyvállalatok esetében, hanem a kis- és középvállalkozások, sőt más szervezetek számára is alkalmazható. Azonban a hármas optimalizálásnak való formális megfelelés alkalmat ad a valós hatások elfedésére, kompenzálására. A megosztott értéktéremtéssel ellentétben a hármas optimalizálás elhelyezése jóval nehezebb a Hopwood és szerzőtársai [2005] által alkotott térképen. Az Elkington [1997] által kidolgozott megközelítés szellemisége értelmében a szervezet a döntései során azonos súllyal veszi figyelembe valamennyi – társadalmi, környezeti és gazdasági – hatást, ezáltal a megfelelő elhelyezkedés a *status quo* és a reform jelentette területek határvonalán, a társadalmi egyenlőségtől és az ökoközpontúságtól azonos távolságra helyezkedik el. Nehéz megítélni azt, hogy ez a megközelítés teljesíti-e a fenntarthatóság erős definíciójának kritériumait, de mindenképpen közel áll

hozzá. Ugyanakkor a hármas optimalizálás a korábban jelzett csatornákon keresztül (lásd a különböző hatások összegzésének nehézsége, a különböző hatások kompenzációja, a szervezetek megfelelésre való törekvése) nem biztos, hogy a fenti szellemiségben valósul meg – ekkor a térképen a megosztott értékteremtéssel azonos területen, a WBCSD által képviselt álláspont közelében helyezkedik el, vagyis csupán a fenntarthatóság gyenge definíciójának felel meg.

## Összefoglalás és következtetések

Összefoglalásként megállapítható, hogy bár a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a megosztott értékteremtés és a hármas optimalizálás mindegyike esetén feltárhatók olyan hatások, amelyek hozzájárulnak a fenntarthatósághoz (például innovatív termékek az alacsony vásárlóerejű fogyasztóknak, hulladéktermelés csökkentése és/vagy újrahasznosított anyagok felhasználása, etikai kódexek megfogalmazása és alkalmazása stb.), ezek határát az üzleti szempontok egyértelműen kijelölik. Ez azt is jelenti, hogy a vizsgált megközelítések mindegyike a fenntarthatóság gyenge definíciójához áll közel, vagyis az újratermelődő természeti tőke és a mesterséges tőke között helyettesíthetőségi kapcsolatot feltételez.

Bár *Porter–Kramer* [2011] a megosztott értékteremtést „a kapitalizmus modelljének újradefiniálásaként”, a vállalati társadalmi felelősségvállalást meghaladni kívánó menedzsmentmegközelítésként mutatja be, a megközelítés által javasolt eszközök, beavatkozások nem térnek el lényegesen a vállalati társadalmi felelősségvállalás esetében alkalmazottaktól.

A hármas optimalizáció szintén jól kommunikálható menedzsmenteszköz, ugyanis explicit módon mutatja be a vállalkozás társadalmi, gazdasági és környezeti teljesítményét, az adott területen végzett erőfeszítéseit. Eredményeink alapján azonban a három pillér teljesítménye nehezen vethető és adható össze, valamint lehetővé teszi, hogy az egyes dimenziók kevésbé jó eredményeit egy másikban elért jó eredménnyel kompenzálják.

Figyelemmel arra, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mára a főáramú vállalati működés része lett, számos kutató, vállalatvezető, tanácsadó hívja fel a figyelmet arra, hogy a koncepció nem érte el a célját, ugyanis

„legtöbb vállalat (...) sajnálatos módon nem az etikai felelősség szükségszerűségének felismerése miatt, hanem a jobb imázsért, reputációért foglalkozik a felelősségvállalással” (Győri [2012] 60. o.).

Ugyanakkor, mivel az üzleti szervezetek felelősségvállalásával kapcsolatban, működésük fenntarthatóbbá tételében társadalmi konszenzus uralkodik, ezért legitim igény a vállalati társadalmi felelősségvállalás hibáinak javítása. Mivel az új megközelítések megkülönböztetésének legjobb módja egy új betűszó alkotása, ez egyúttal lehetőséget ad a tanácsadók márkaépítésére (*self-branding*) a korábbi eredményeket, javaslatokat meghaladó új elgondolás nélkül is. Legfőbb következtetésünk, hogy ugyanazok a panelek és megoldások több eltérő megoldásban más névvel is megjelenhetnek.

További kutatási irányként más népszerű megközelítések, valamint a kis- és közép-vállalkozások vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységének vizsgálata határozható meg, amelynek keretében megismerhető a végzett tevékenységek köre, azok motivációja, valamint az esetlegesen alkalmazott kommunikációs csatornák.

### Hivatkozások

- BENEDEK ANDREA–TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN [2016]: A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 47. évf. 1. sz. 58–70. o.
- BOWEN, H. R. [1953]: *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa City.
- BR [2019]: Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’. Augusztus 19. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- BRAGDON, J.–MARLIN, J. [1972]: Is Pollution Profitable? *Risk Management*, Vol. 19. No. 4. 9–18. o.
- BRAND, F. [2009]: Critical natural capital revisited: Ecological resilience and sustainable development. *Ecological Economics*, Vol. 68. No. 3. 605–612. o. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.09.013>.
- BRAUN RÓBERT [2013]: A vállalatok politikája – vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44. évf. 1. sz. 18–28. o.
- CARROLL, A. B. [1991]: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34. No. 4. 39–48. o. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g).
- CLAYTON, S.–MANNING, C.–KRYGSMAN, K.–SPEISER, M. [2017]: Mental health and our changing climate: Impacts, implications, and guidance. <https://www.apa.org/news/press/releases/2017/03/mental-health-climate.pdf>.
- COHEN, B.–GREENFIELD, J. [2000]: Mit jelent az, hogy „érték-alapú” vállalat? Megjelent: *Pataki György–Radácsi László* (szerk.): *Alternatív kapitalisták. Új Paradigma*, Szentendre, 157–186. o.
- COSTANZA, R.–PATTEN, B. C. [1995]: Defining and predicting sustainability. *Ecological Economics*, Vol. 15. No. 3. 193–196. o.
- DALY, H. [2007]: *Economics in a full world*. Megjelent: *Daly, H.: Ecological Economics and Sustainable Development. Selected Essays of Herman Daly*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 12–25. o. <https://doi.org/10.4337/9781847206947>.
- DE LOS REYES, G.–SCHOLZ, M. [2019]: The limits of the business case for sustainability: Don’t count on ‘Creating Shared Value’ to extinguish corporate destruction. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 221. 785–794. o. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>.
- DOMBI JUDIT–MÁLOVICS GYÖRGY [2015]: A növekedésen túl – egy új irányzat hozzájárulása a fenntarthatósági vitához. *Közgazdasági Szemle*, 62. évf. 2. sz. 200–221. o.
- EB [2002]: Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Brussels, 2.7.2002 COM(2002) 347 final. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>.

- ELKINGTON, J. [1994]: Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, Vol. 36. No. 2. 90–100. o. <https://doi.org/10.2307/41165746>.
- ELKINGTON, J. [1997]: *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- ENSZ [2015]: Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations A/RES/70. [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E).
- FEKETE DÁVID–RECHNITZER JÁNOS [2019]: *Együtt nagyok. Város és vállalat 25 éve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest*.
- FRIEDMAN, M. [1970]: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, szeptember 13. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- GÉRING ZSUZSANNA [2018]: A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései. A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR és az 'újrapolitizált' vállalat koncepció. *Replika*, 106–107. sz. 57–76. o. <https://doi.org/10.32564/106-107.4>.
- GOODPASTER, K. E.–MATTHEWS, J. B. [1982]: Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, január. <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience>.
- GYŐRI ZSUZSANNA [2008]: A „CSR”-on innen és túl. Megjelent: *Szigeti Cecília* (szerk.): *Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásaiból*. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, 46–59. o.
- GYŐRI ZSUZSANNA [2012]: Első- és másodfajú etikai kudarcok. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 10. sz. 56–63. o.
- HOPWOOD, B.–MELLOR, M.–O'BRIEN, G. [2005]: Sustainable development: mapping difference approaches. *Sustainable Development*, Vol. 13. No. 1. 38–52. o. <https://doi.org/10.1002/sd.244>.
- IPCC [2018]: Summary for Policymakers. Megjelent: *Global Warming of 1.5 °C. Special Report, IPCC*, <https://www.ipcc.ch/sr15/>.
- KANIA, J.–KRAMER, M. [2011]: Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- KEREKES SÁNDOR–WETZKER KONRÁD [2007]: Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Manager (magyar kiadás)*, 9. évf. 4. sz. 37–47. o.
- KEREKES SÁNDOR–MARJAINÉ SZERÉNYI ZSUZSANNA–KOC SIS TAMÁS [2018]: Sustainability, environmental economics, welfare. *Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest*. <https://doi.org/10.14267/cb.2018k05>.
- KIM, R. C. [2018]: Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? *Insights from East Asia. Sustainability*, Vol. 10. No. 11. <https://doi.org/10.3390/su10114128>.
- KNEBEL, S.–SEELE, P. [2015]: Quo vadis GRI? A (critical) assessment of GRI 3.1 A+ non-financial reports and implications for credibility and standardization. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 20. No. 2. 196–212. o. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2013-0101>.
- KOVÁCS RÓBERT [2019]: *Klimaváltozás. Pánik és tagadás között*. Typotex Kiadó, Budapest.
- KRAMER, M. R.–PFITZER, M. W. [2016]: The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 94. No. 10. 80–89. o.
- LAUFER, W. S. [2003]: Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, Vol. 43. 253–261. o. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>.
- MÁLOVICS GYÖRGY [2020]: *Ökológiai közgazdaságtan, átalakulás, társadalmi részvétel*. JATE Press, Szeged.
- MÁLOVICS GYÖRGY–BAJMÓCY ZOLTÁN [2009]: A fenntarthatóság közgazdaságtani értelmezései. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf. 5. sz. 464–483. o.



- MARGOLIS, J. D.–ELFENBEIN, H. A.–WALSH, J. P. [2009]: Does it pay to be good, and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>.
- MATTEN, D.–MOON, J. [2008]: Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33. No. 2. 404–424. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>.
- MEADOWS, D. H.–MEADOWS, D. L.–RANDERS, J.–BEHRENS, W. W. [1972]: The limits to growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. Universe Books, New York. <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>.
- MONEVA, J. M.–ARCHEL, P.–CORREA, C. [2006]: GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, Vol. 30. No. 2. 121–137. o. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>.
- NÁRAI MÁRTA–REISINGER ADRIENN [2008]: Vállalati adományozás. A nonprofit szervezetek támogatása mint a vállalati társadalmi felelősségvállalás része. Megjelent: *Szigeti Cecília* (szerk.): Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásaiból. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, 138–153. o.
- PATAKI GYÖRGY–RADÁCSI LÁSZLÓ [2000]: Alternatív üzleti vállalkozások. Megjelent: *Pataki György–Radácsi László* (szerk.): Alternatív kapitalisták. Új Paradigma, Szentendre, 157–186. o.
- PFITZER, M. W.–BOCKSTETTE, V.–STAMP, M. [2013]: Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 91. 100–107. o.
- PINTÉR, L.–HARDI, P.–MARTINUZZI, A.–HALL, J. [2012]: Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. *Ecological Indicators*, Vol. 17. 20–28. o. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.07.001>.
- PORTER, M. E. [1998]: Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76. No. 6. 77–90. o.
- PORTER, M. E.–KRAMER, M. R. [2011]: Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol. 89. No. 1–2. 62–77. o.
- PRAHALAD, C. K. [2006]: Esélyek a piramis alján. Társadalmi felelősségvállalás és profit. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- RADÁCSI LÁSZLÓ [2011]: A közép-európai CSR paradoxon. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), december, 28–39. o.
- RADÁCSI LÁSZLÓ [2016]: Üzleti és civil szervezetek együttműködése Magyarországon. Megjelent: *Radácsi László* (szerk.): Üzleti és civil szervezetek együttműködése Magyarországon. Publio Kiadó Kft., 5–42. o.
- RECHNITZER JÁNOS [2016]: A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- REISINGER ADRIENN [2013]: Social responsibility: the case of citizens and civil/nonprofit organisations. *Tér–Gazdaság–Ember*, 1. évf. 3. sz. 75–87. o.
- RODDICK, A.–MILLER, R. [2000]: A szeretet hatalma. Megjelent: *Pataki György–Radácsi László*: Alternatív kapitalisták. Új Paradigma, Szentendre, 131–156. o.
- SCHALTEGGER, S.–SYNNESTVEDT, T. [2002]: The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, Vol. 65. No. 4. 339–346. o. <https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555>.

- SCHERER, A.–PALAZZO, G.–MATTEN, D. [2009]: Introduction to the Special Issue: Globalization as Challenge for Business Responsibilities. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19. No. 3. 327–347. o. <https://doi.org/10.5840/beq200919320>.
- SLAPER, T. F.–HALL, T. J. [2011]: The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, Vol. 86. No. 1. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.
- SRIDHAR, K.–JONES, G. [2013]: The Three Fundamental Criticisms of the Triple Bottom Line Approach: An Empirical Study to Link Sustainability Reports in Companies Based in the Asia-Pacific Region and TBL Shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, Vol. 2. No. 1. 91–111. o. <https://doi.org/10.1007/s13520-012-0019-3>.
- SZENNYAY ÁRON–SZIGETI CECÍLIA [2019]: A fenntartható fejlődési célok és a GRI szerinti jelentéstétel kapcsolatának elemzése. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 4. sz. 33–43. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.04>.
- TALIENTO, M.–FAVINO, C.–NETTI, A. [2019]: Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate ‘Sustainability Advantage’ from Europe. *Sustainability*, Vol. 11. No. 6. <https://doi.org/10.3390/su11061738>.
- TÓTH GERGELY [2007]: A valóban felelős vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Követ Egyesület, Budapest. <http://kovet.hu/wp-content/uploads/2018/04/0-A-Val%C3%B3ban-Felel%C5%91s-V%C3%A1llalat-1.pdf>.
- TÓTH GERGELY [2016]: Gazdasággép. L’Harmattan–Követ Egyesület, Budapest.
- VISSER, W. [2011]: *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Wiley.
- WCED [1987]: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- WEF [2020]: The global risk report. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).
- ZSÓKA ÁGNES–VAJKAI ÉVA [2018]: Corporate sustainability reporting: Scrutinising the requirements of comparability, transparency and reflection of sustainability performance. *Society and Economy*, Vol. 40. No. 1. 19–44. o. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.1.3>.