

25 | A gazdasági szereplők hozzájárulása a fenntartható fejlődés megvalósításához: a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségvállalása

SZLÁVIK JÁNOS ÉS CSÁFOR HAJNALKA

ÖSSZEFOGLALÁS

Az Európai Bizottság definíciója szerint a társadalmi felelősségvállalás „olyan eljárás, amelynek révén a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági és az érdekelt felekkel (stakeholderekkel) való kapcsolatrendszerükbe.” (EUROPEAN COMMISSION, 2001, 8. o.). Könyvünk utolsó előtti fejezetében bemutatjuk a társadalmilag felelős vállalati koncepció kialakulását és európai sajátosságait. Kutatási eredményeinken keresztül betekintést nyújtunk a felelős vállalati magatartás gyakorlatába az Észak-magyarországi régióban, kiemelve néhány egri vállalat társadalmilag felelős tevékenységét.

1. VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) olyan, a közjó fejlesztése melletti önkéntes elkötelezettséget jelent, mely az üzleti gyakorlaton keresztül a cég erőforrásainak bevonásával valósul meg. CSR alatt nem bizonyos szabályoknak való megfelelést értünk, hanem olyan üzleti magatartást, amely során olyan juttatásokhoz és előnyökhöz juttatja a vállalat a dolgozóit, ill. a szűkebb és tágabb környezetét – a természeti környezetet is ideértve –, amelyekkel azok jólétét pozitív irányban befolyásolja. Ez nem feltétlenül jelenti az érintettek anyagi támogatását, hiszen a jólét nem csak pénzben mérhető – a

kutatók igyekeznek ezt az új típusú makromutatókban, az ökológiai lábnyomban és a humán fejlődés indexében, valamint a komplex környezeti indikátorokban is egyre inkább megjeleníteni (SZLÁVIK, J., 2005, 132. o.).

A társadalom és a környezet iránt elkötelezett felelős vállalat úgy törekszik az üzleti siker elérésére, hogy közben nem éli fel a jövő lehetőségeit, és a szociális, környezeti és üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti (LIGETI, Gy., 2007). A felelős vállalati tevékenység nagyban hozzájárul a fenntarthatóság megvalósításához, hiszen alapvető célja, hogy a cégek úgy végezzék az üzleti tevékenységüket a jelenben, hogy az a jövő generációk számára biztosítsa az erőforrások, a természeti környezet és a társadalom által nyújtott szolgáltatások jelenbeli szintjének elérhetőségét. Egy olyan világban, ahol a nagyvállalatok gazdasági ereje sok esetben még az egyes nemzetállamokét is meghaladja, felmerül a fentiek szerinti új vállalati irányítási szemlélet kialakulásának az igénye.

2. A TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALATI KONCEPCIÓ KIALAKULÁSA

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának koncepciója az Amerikai Egyesült Államokban keletkezett. Általánosságban elmondható, hogy kezdetben – a rohamos gazdasági növekedés, a társadalmi átrétegződés, az óriási vagyonok és a hatalmas vállalatbirodalmak létrejöttének időszakában, a 19. században – a tőkés nagyvállalatokkal szemben megjelenő bíráló hangokra, és a vezetőikkel szemben kialakult bizalmatlanságra való reakcióként jelenik meg a jótékonykodás, ami a század végére már a helyi közösségekkel szembeni elkötelezettséggel is kiegészült. A nagyvállalati filantrópia ebben az időben csupán a vállalatok elfogadottságának növelését szolgálta.

Habár magát a társadalmi felelősségvállalás eszméjét még nem fogalmazták meg, az 1920-as évekre az amerikai vállalatvezetőknek kialakult az a nézőpontjuk, hogy vezetői szerepükkel bizonyos felelős tevékenységek végzése is együtt jár. Egyre több időt és energiát fordítottak arra, hogy személyesen is hozzájárulhassanak közösségi projektek és civil kezdeményezések megvalósításához, a helyi közösségek jólétének javítása érdekében. A társadalmi felelősségvállalás ekkor egészült ki azoknak az elemeknek egy részével, amik már a későbbi értelemben vett CSR-koncepció alapját is képezik (HEALD, S. M., 1970).

Az 1930-as évektől kezdve a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kiszélesedett, már olyan, az alkalmazottaknak nyújtott szolgáltatások, mint a különféle biztosítások is beletartoztak, de a munkahelyi biztonságot érintő intézkedések is egyre gyakoribbá váltak, akárcsak az alkalmazottaknak és családtagjainknak nyújtott orvosi ellátás. Azt azonban nem vitathatjuk, hogy az ilyen vállalati intézkedések nem csupán a társadalmi felelősségvállalás kiszélesedő koncepciójának a megnyilvánulásai voltak, hanem állami kényszer is szerepet játszott a bevezetésükben (McKIE, J. W., 1974, 24. o.). A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kezdetleges példáival tehát a 30-as években már Amerika-szerte találkozni lehetett.

A koncepció megszületését Howard Bowen 1953-ban jelezte, *Az üzletember társadalmi felelőssége* című könyvéhez köti¹ (BOWEN, H. R., 1953). A vállalatok működésének etikai kérdéseivel, társadalmi és környezeti hatásaival azonban az 1970-es évektől kezdve kezdenek el intenzíven foglalkozni az amerikai szervezetkutatók.

Az 1950-es évektől kezdődően egészen az ezredforduló végéig terjedő időszakban a társadalmi felelősségvállalás egyre szélesebb körben elfogadott felfogássá válik, és tartalmi elemei is folyamatosan bővülnek. Ebben az időszokban a hangsúly egy kicsit eltolódik az általá-

¹ Számos irodalom E. Merrick Dodd „For Whom are Corporate Managers Trustees?” című, 1932-ben a Harvard Law Review-ban megjelent cikkéhez kapcsolja a CSR-koncepció kialakulásának kezdetét (Dodd, E. M., 1932)

nos társadalmi és erkölcsi vonatkozásokról olyan speciális kérdések irányába, mint a termék-biztonság, az etikus reklámozás, a munkahelyi biztonság, a munkavállalói jogok, a környezetvédelem és az etikus üzleti magatartás.

3. KÖRNYEZETI ELEMEL MEGJELENÉSE A CSR-KONCEPCIÓBAN

Bár a gazdaság környezetpusztításának első jelei már hamarabb megmutatkoztak, az ipari termelés már bekövetkezett és a lehetséges káros hatásaival a 70-es években kezd foglalkozni a közvélemény. Arra azonban, hogy az ezen problémák megelőzésére és megoldására irányuló törekvések beépüljenek a vállalatok stratégiájába, még várni kellett. Konrad Lorenz Nobel-díjas etológus 1973-ban megjelent *A civilizált emberiség nyolc halálos bűne* című könyvében olyan problémákra hívja fel a figyelmet, mint a túlnépesedés, az élettér pusztítása és a genetikai hanyatlás veszélye – mind olyan környezeti problémák, amelyek megoldására való törekvés már a hetvenes években megjelenik a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában, azonban magába a koncepcióba csak a 80-as évektől kezdve épülnek be szervesen.

1988-ban Albert Gore szenátor – aki azóta is számos fórumon megszólal a környezet védelme érdekében – felhívta a figyelmet arra, hogy kétségtelen, hogy a történelem folyamán eddig még nem tapasztalt ökológiai válság elé nézünk. A környezeti krízis megoldása érdekében az egész társadalomnak, meg kell változtatni a környezethez való viszonyulását, de különösképpen a gazdaság szereplői és a kormányzat lehetnek azok, akik ezen a területen a változásokat elindíthatják (GORE, A., 1989).

A 80-as években figyelhető meg azon folyamatok elindulása is a vállalatok életében, amelyek a környezetvédelem irányába tett későbbi erőfeszítéseiket megalapozzák. Ekkor jelennek meg az első környezeti termékjelzések, és kezdődik meg a vállalatok szervezetrendszerének módosulása, amely lehetővé teszi a negatív környezeti hatások mérséklését és megelőzését. Mindez persze nemcsak annak volt köszönhető, hogy a vállalatok időben felismerték a környezeti problémákat és saját hozzájárulásukat ezekhez, hanem annak is, hogy ebben az időben kezdett ugyancsak megerősödni az gazdasági szabályozó rendszer, ami ezt a magatartást mintegy elő is írta számukra.

A 80-as évek vége és a 90-es évek eleje egyértelműen a környezeti problémák felismerésének, a köztudatba való berobbanásának az időszak. Az olyan jelenségek, mint a levegő, a talaj, a vízkészletek szennyeződése, az állat- és növényfajok egyre gyorsabb ütemű pusztulása, a felhalmozott hatalmas mennyiségű hulladék, a klímaváltozás és az ózonpajzs károsodása már a Földi élet jövőjét fenyegetik, ezért az ezzel való törődés etikai és gazdasági felelősség is. A környezetvédelem és a környezettudatosság tehát a 80-as évek végétől része a felelős vállalati koncepciónak, és azóta is egyre jelentősebb szerepet játszik mind az USA-beli, mind pedig az európai vállalatok felelős működésében. A vállalatoknak ugyanis speciális ismereteik, tapasztalataik és erőforrásaik vannak, amelyek kiaknázásával sokkal hatékonyabban lehet megoldani a fenyegető környezeti krízist. Sok esetben a koncepció elnevezése sem egyszerűen társadalmi, hanem **társadalmi és környezeti felelősségvállalás**ként olvasható, hangsúlyozva, hogy a vállalati felelősségvállaláson belül milyen fontos szerep jut a környezet megóvására irányuló intézkedéseknek.

A 90-es évek elejére, a környezeti problémák iránti növekvő figyelem hatására, rövid idő alatt gyakorlattá vált a környezetvédelmi beszámolók készítése és nyilvánosságra hozatala (DEMOs Magyarország Alapítvány, 2006, 93. o.). A 90-es években útjára indul a **tudatos fogyasztás mozgalma** is, aminek hatása igen jelentős – és mind a mai napig növekszik a vállalatok társadalmi felelősségének fejlődésében – hiszen a tudatos fogyasztók, vásárlási döntéseikkel (a felelős vállalatok termékeinek vásárlásával és a nem felelősen működők termékeinek bojkottálásával), komoly hatással lehetnek a vállalatok felelős tevékenységére.

Szintén a 90-es években jelennek meg az első környezetközpontú menedzsment rendszerek (KIR²), amelyek első változatai – az ISO 14001 szabvány (1996) és az EMAS jogszabály (1993), – többnyire ma is használatban vannak, és amelyek a vállalatok környezetkímélő tevékenységét, vagy éppen az alkalmazottak biztonsága érdekében tett erőfeszítéseiket tanúsítják. Az évek előrehaladtával ezen menedzsment rendszerek egyre inkább beépítenek társadalmi felelősségi szempontokat célrendszerükbe. A 90-es években még olyan szabványok születtek, amik csak a CSR eszközeinek egy csoportját, a környezetvédelmet vagy a munkavállalói jogokat (SA 8000) vagy a munkabiztonságot és a munkaegészségügyi kérdéseket (OHSAS 18001) helyezték előtérbe. A komplex és a CSR további területeire is egyidejűleg hangsúlyt helyező rendszerek és szabványok, inkább a 21. sz. elején kezdenek el terjedni.

Összességében elmondható, hogy a 90-es évek a környezetvédelem jegyében teltek, az ember által legalább részben okozott globális éghajlatváltozás ténye is a 90-es évek elején nyert bizonyítást. Az évtized végére egyre többet hallatják hangjukat azok a kutatók, akik – a széles körben elfogadott vélekedéssel szemben – a környezetkímélő termelésről és később magáról a társadalmi felelősségvállalásról, mint a versenyképességet javító tényezőről beszélnek. Számos kutatás igazolta, hogy a felelős tevékenységet folytató cégek termékei iránt a fogyasztók, részvényeik iránt pedig a befektetők mutatnak egyre növekvő érdeklődést. Mindez már az előszobája a 21. sz. elejére kialakuló stratégiai CSR-felfogásnak.

4. A FELELŐS ÜZLETI MAGATARTÁSBAN REJLŐ VERSENYELŐNY - STRATÉGIAI CSR

A vállalatok 90-es években induló ún. zöldülési folyamata (PATAKI, Gy., 1999) során heves vita robbant ki az ügyben, hogy vajon a környezetbarát termelés összeegyeztethető-e a versenyképességgel. Ezt megelőzően ugyanis igen széles körben elfogadott volt az a vélekedés, hogy a környezet megóvása pénzbe kerül, aminek következtében a termelés során előállított áru drágább lesz, ezért azt nehezebb lesz értékesíteni, így a cég veszít versenyképességéből. A vita egyik elindítója Linde 1995-ben megjelent Zöld és versenyképes című cikke indította el, amelyben a szerzők egyértelműen állást foglalnak amellett, hogy hosszú távon csak az a vállalat lehet versenyképes, amely innovatív, és nem a legolcsóbb energia- és nyersanyag-felhasználásra törekszik, hanem arra, hogy a legújabb és legfejlettebb környezetkímélő technológiákat alkalmazza a termelési folyamata során. Így nemcsak természeti környezetét kíméli meg, hanem versenyelőnyre is szert tesz, sőt a szerzők állítják, hogy csak azok a vállalatok kerülhetnek ki győztesen a versenyből, amelyek végrehajtják a szükséges fejlesztéseket ezen a területen. Kimondják, hogy a környezet védelmének érdekében végrehajtott technológia-fejlesztés jó üzlet (PORTER, E. M. és LINDE, C., 1995, 9. o.).

Craig Smith szerint a CSR fejlődésének fontos állomását jelentik a 90-es évek, amikor is a hagyományos szemléletű vállalati jótékonyságot, amely során a vállalatok azért adományoztak, mert az „jól mutat”, elkezdi felváltani az új stratégiai megközelítés, ami már a vállalati célokat is elősegítő jótékonykodást részesíti előnyben, lehetőség szerint azokon a területeken, amelyekre a cég tevékenységének hatása van, és amelyek összeillenek a vállalat értékeivel, ill. ahol lehetőségük van a hosszú távú elkötelezettségre (Kotler, P. és Lee, N., 2005, 16. o.).

² A rövidítés azért KIR, mert fordítási problémákból adódóan ezeket még sok esetben ma is - tévesen - környezetközpontú irányítási rendszereknek nevezik.

Habár a 90-es évek kutatásai különböző megállapításokra jutottak a társadalmi felelősségvállalás és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolatot³ illetően, a 21. sz. elején már kevés kutató kérdőjelezi meg a társadalmi felelősségvállalás és a versenyképesség közötti pozitív korrelációt.

2002-ben – a környezetközpontú működés és a versenyelőny között fennálló pozitív kapcsolatot bemutató cikke után – Porter, ezúttal Kramerrel, megjelentette A vállalati filantropiából származó versenyelőny⁴ című tanulmányt, amelyben arra mutat rá, hogy a stratégiai filantropia lehet a jótékonykodásnak az a formája, amely biztosan értéket fog teremteni, és nemcsak az adományozottak számára, de a filantrop vállalat számára is előnyökkel jár. A megoldás a szerzők szerint a stratégiai adakozás lehet, amely egyidejűleg kíván elérni jelentős társadalmi és gazdasági célokat, a versenykontextus azon területeire koncentrálva, amelyekben mind a társadalom, mind pedig a vállalat előnyökhöz jut, annak köszönhetően, hogy ehhez a vállalatok speciális eszközöket és szakértelmet vonultatnak fel (PORTER, E. M. ÉS KRAMER, M. R., 2002).

Porter és Kramer 2006-ban a Harvard Business Review-ban megjelent cikkükben kijelentik, hogy a stratégiai CSR egyértelmű versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. Bármilyen vállalatról is legyen szó – vallják a szerzők – a felelős tevékenységre irányuló stratégiának túl kell lépnie a jól bevált gyakorlaton, és olyan egyedi üzleti pozíció elérésére kell törekednie, amellyel a versenytársak tevékenységétől eltérve csökkentheti költségeit, és jobban kiszolgálhatja a vevői igényeket. A stratégiai CSR tehát túllép az ún. „jó vállalati állampolgári magatartáson” és kisszámú, de annál nagyobb és különlegesebb társadalmi és üzleti előnyöket teremtő kezdeményezésekre épül. Nem kell tehát a vállalatoknak a világ minden problémájáért felelősséget vállalniuk, azonban minden cég meg tud határozni olyan konkrét társadalmi problémakört, amelynek megoldására legjobban fel van készülve, és amelyből a legnagyobb versenyelőnye származik. A stratégiai CSR így azzal is közös értéket teremt, hogy beruház azokba a társadalmi aspektusokba, amelyek számára versenyképességét növelő tényezőként jelennek meg. Ily módon olyan szimbiotikus kapcsolat alakul ki, amelyben a vállalat és a közösség sikere kölcsönösen erősítik egymást. Minél szorosabb ez a kapcsolat, annál nagyobb a lehetőség a cég erőforrásainak kiaknázására és a társadalom, valamint a cég hasznának növelésére (PORTER, E. M. ÉS KRAMER, M. R., 2006).

Chikán Attila (2008, 7. o.) a vállalati versenyképességet a társadalmi felelősségvállalással összefüggésben definiálja: „A vállalati versenyképesség felfogásom szerint a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan olyan termékeket és szolgáltatásokat kínál a fogyasztóknak, amelyeket ők inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni, mint a versenytársak termékeit (szolgáltatásait)”. Ez utóbbi megfogalmazásban a vállalati versenyképesség fogalmának szerves része a társadalmi felelősség. A vállalatok azonban térben és időben léteznek. Az utóbbi években a globális, nemzeti szint mellett egyre fontosabb szerep jut a regionális vizsgálatoknak.

A versenyképesség regionális szintjének felértékelődése az utóbbi időszak következménye és követelménye. Az Európai Unió szubszidiaritási elve és finanszírozási gyakorlata az alábbi világgazdasági folyamatot követi. Lengyel Imre így ír erről. „A globális versenyben dúló erőteljes rivalizálásban felértékelődtek a lokális előnyök: az innovációk kifejlesztése, az alacsonyabb tranzakcióköltségek, a speciális versenyelőnyöket nyújtó intézmények (oktató, képző, minősítő stb.) a helyi tudásbázis stb. Úgy is lehet fogalmazni, hogy a globális verseny nem más, mint a globális vállalatoknak helyet adó régiók és városok versenye. Azaz a nemzetközi verseny helyébe globális verseny lépett, a korábbi nemzetgazdasági szint vesztett fontosságá-

³ A társadalmi felelősség és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat kutatásának egyik legproblematisabb területe az volt, hogy hogyan mérjük azt, hogy a vállalat teljesítményéből milyen hányad köszönhető felelős üzleti magatartásának, vagyis, hogy hogyan mérhető/számszerűsíthető a felelős teljesítmény (Carroll, A. B., 1996, 58. o.).

⁴ Eredeti címe: „The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, amely 2002 decemberében jelent meg a Harvard Business Review-ban.

ból, kompetenciái egyrészt „felcsúsztak” a globális, másrészt „lecsúsztak” a regionális szintre” (LENGYEL, I. ÉS DEÁK, Sz., 2001, 4. o.).

5. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS AZ EURÓPAI UNIÓBAN

A CSR-konceptió a 90-es évek elejétől egyre nagyobb figyelmet kapott Európában is, ahol olyan gazdasági és társadalmi környezet kialakítására törekcszenek, amelyben a vállalkozókat nemcsak aszerint értékelik, hogy nyereségesen működtetik-e a vállalkozásukat, hanem aszerint is, hogy tevékenységük során mennyire képesek megfelelni a társadalom és a környezet kihívásainak. Ezen állítást és a téma egyre növekvő jelentőségét igazolja az Európai Bizottság 2006-os állásfoglalása is: „Az Európai Közösség szilárd meggyőződése, hogy a CSR minden egyes európai polgárt érintő ügy, mivel az európai szociális modell egyik aspektusát jelenti. A CSR hozzájárul a fenntartható fejlődés megvalósításához, miközben növeli Európa innovációs képességét és versenyképességét, valamint hozzájárul a foglalkoztathatósághoz és munkahelyteremtéshez is” (EUROPEAN COMMISSION, 2006, 1. o.).

A fokozódó igény a felelős vállalati működésre tehát Európában is mind szélesebb körben érzékelhető, és nincs ez másként hazánkban sem. A társadalmi felelősségvállalás, mint a fenntarthatóság megvalósításának fontos eszköze, egyre számottevőbb tényezőként jelenik meg a magyar gazdaság versenyképességének javításában is. A koncepció Magyarországon ugyan még nem kapott akkora szerepet a vállalati irányításban, mint az Egyesült Államokban, vagy az Európai Unió korábban csatlakozott országaiban, azonban a multinacionális vállalatok magyarországi képviselői és a nagyobb hazai vállalatok már fontosnak tartják, hogy felelős tevékenységgel ériék el a megcélzott gazdasági profitot, és ezek azok, amelyek már sok esetben átvették anyavállalataik felelős vállalatiirányítási módszereit és teljesítményindikátorait (UNDP, 2007, 49. o.).

Az Európai Bizottság – 2001-ben megfogalmazott – CSR-definíciója szerint a társadalmi felelősségvállalás „olyan eljárás, amelynek révén a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági és az érdekelt felekkel (stakeholderekkel) való kapcsolatrendszerükbe” (EUROPEAN COMMISSION, 2001, 8. o.). Ezt az egységes definíciót azért fogalmazta meg a Bizottság, hogy összefoglalja a társadalmi felelősségvállalás egységes cél- és értékrendszerét, amelynek konkrét értelmezése és jelentéstartalma nemcsak az adott kortól, de az egyes tagországok társadalmi, politikai hagyományaitól, normáitól és elvárásaitól is függ. A ma érvényben lévő európai koncepció arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásuk során – az összes érdekelt fél bevonásával – a gazdaság fenntartható fejlődési pályára állításának a célját kövessék. Az uniós felfogás szerint a vállalkozások társadalmi felelőssége a makroszinten értelmezett fenntartható fejlődés mikroszintű implementációjának egyik formája.

6. A FELELŐS VÁLLALATI MAGATARTÁS DIMENZIÓI ÉS ESZKÖZTÁRA AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az Európai Bizottság 2001 júliusában megjelent Zöld Könyve (EUROPEAN COMMISSION, 2001) összefoglalja a felelős vállalati működés alapelveit és eszköztárát is, valamint megkülönbözteti a **társadalmi felelősségvállalás három dimenzióját:**

- I. vállalaton belüli dimenzió,

2. vállalaton kívüli dimenzió,
3. gyakorlati dimenzió – uniós eszköztár.

A következőkben röviden bemutatjuk az egyes dimenziók tartalmát, amely a CSR európai koncepciójának részletesebb megismerését szolgálja.

Vállalaton belüli dimenzió

A humán erőforrás-menedzsmenthez kapcsolható legfontosabb témák például az egyenlő esélyek biztosítása a munkavállalóknak a kiválasztás és az alkalmazás során (különös tekintettel a hátrányos helyzetű munkavállalókra, az élethosszig tartó tanulás, a munka–család–pihenés megfelelő arányai, egyenlő fizetési és karrierlehetőségek a nők számára). Ezek elsősorban a munkanélküliség visszaszorítását és a versenyképesség növelését célozzák.

A munkahelyi egészség és biztonság területéhez alapvetően olyan önkéntes akciók tartoznak, amelyek a munkabiztonság javítására irányulnak, azon intézkedéseken kívül, amelyeket egyébként törvényben írnak elő. A terület egyes elemei a vállalatok kommunikációjába beépülve is előnyöket jelenthetnek, és vannak ehhez kapcsolódó címkézési rendszerek is.

Átalakulások, átszervezések, leépítések és más krízishelyzetek menedzselése az a terület, ahol a CSR-szemléletű menedzsmentnek oda kell figyelnie mindazokra – saját alkalmazottain is túl –, akiket ezek a folyamatok érinthetnek. A gazdaságban végbemenő gyors változások a vállalatok gyakori szerkezetváltásával és átalakulásával járhatnak, amelyek nemcsak a vállalatok alkalmazottaira vannak hatással, de tovagyűrűző hatásként a társadalom egyéb rétegeit is érintik. Azt a tényt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a leépítések és átstrukturálások a legtöbb esetben nem eredményeznek az elvárásoknak megfelelő költségcsökkenést (KUN, A., 2004).

A környezeti khatások, a természetes erőforrások használata és a környezetvédelem területén a fő cél egy olyan vállalati működés megvalósítása, amely – a fenntartható fejlődés elvének megfelelően – kevesebb energiát és nyersanyagot használ, valamint kevesebb hulladékot termel. Így nemcsak a nyersanyag és energiaköltségek és a hulladékkezelés költségei csökkenthetők, hanem az esetleges újrahasznosításból eredő bevételek akár árbevétel-növelő tényezőként is megjelenhetnek.

Vállalaton kívüli dimenzió

A helyi közösségekkel való viszonyt az egymásrataltság jellemzi, hiszen a vállalat munkahelyteremtésével, beruházásaival, adóival, a bérekkel és környezetterhelésével egyértelműen kapcsolódik a helyhez, ahol a tevékenységét végzi, azonban környezete stabilitásától, a helyi munkaerő képzettségétől és egészségétől is nagyban függ az adott vállalat versenyképessége. A vállalat foglalkoztatáspolitikájával, saját finanszírozású szakképzések indításával, jótékonykodással, helyi kulturális és sportesemények finanszírozásával megalapozhatja a helyi közösségekkel való jó viszonyát, és a rendelkezésre álló és potenciális munkaerőt is befolyásolhatja, nem utolsósorban növelheti társadalmi elismertségét.

Az üzleti partnerekkel, beszállítókkal és a fogyasztókkal való együttműködés azt kívánja meg a vállalat vezetőitől, hogy ne csak egyértelműen üzleti szempontok alapján kössék meg az említett felekkel szerződéseiket, hanem abba – az ésszerűség határáig – kalkulálják bele a megfelelő helyi szempontokat. Az üzleti partnerekkel való szoros együttműködés hozzájárulhat a kockázatok csökkentéséhez, és a partnerek között végbemenő kommunikáció során a CSR területén folytatott információcsere és a tapasztalatok átadása hozzájárulhat a felek felelős tevékenységének fejlődéséhez. Számos esetben azért vezetnek be a vállalatok környezetközpontú menedzsment rendszereket, mert azt megrendelőik tőlük megkövetelik, amivel egyébiránt hosszú távú versenyképességük biztosításához is hozzájárulnak.

Az emberi jogok kérdéskörébe nemcsak az alapvető emberi jogok figyelembe vétele, hanem a korrupció elleni védekezés és az adott cég etikai magatartásformái is beletartoznak. Ezen normák esetében azért is fontos az önkéntesség, mert a jogi szabályozásnak való megfelelés nehezen ellenőrizhető. Az emberi jogokhoz kötődő társadalmi elvárások kiszélesítése és a vállalatok általi betartása terén a civil szervezetek szerepét lehetne elsősorban kiemelni (CSIGÉNÉ, N. N., 2008).

A globális környezetvédelmi megfontolások a határokon átnyúló környezetvédelmi kérdések kezelésében jelennek meg a fenntartható fejlődés eszméjének jegyében. Fontos, hogy a vállalatok tisztában legyenek azzal, hogy tevékenységük hozzájárul a globális környezeti problémákhoz, és ezen negatív környezeti hatások csökkentése akkor elengedhetetlen, ha ez nehezen mérhető, és azt a helyi közösségek nem is követelik meg.

A környezetvédelem tehát önálló belső és külső tényezőként egyaránt megjelenik a felsorolt területek között, ami a terület CSR-ben betöltött fontos szerepét mutatja. Ugyanakkor az egyéb területekkel is kapcsolatba hozható, mint például az emberi erőforrás menedzsmenttel (környezeti képzés) vagy az üzleti partnerekkel való kapcsolattal (beszállítók minősítése környezeti teljesítményük alapján).

7. A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS GYAKORLATI DIMENZIÓJA – UNIÓS ESZKÖZTÁR

A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati dimenziója alatt azt az eszköztárat értjük, amely az európai vállalatok és vállalkozások rendelkezésére áll a felelős tevékenység folytatásához. A következőkben az eszközöket az Európai Bizottságnak A társadalmi felelősségvállalás legfőbb eszközei (European Commission, 2004) című kiadványa alapján – az abban kialakított eszközcsoportok szerint – mutatjuk be röviden.

1. Etikai kódexek és együttműködési megállapodások
2. Menedzsment rendszerek
3. Nem pénzügyi beszámolók Címkék és elismerések
4. Társadalmilag felelős befektetések

Etikai kódexek és együttműködési megállapodások. A vállalati menedzsment egységesítése és beállítódásának elmélyítése a CSR területén azért fontos gyakorlati teendő, mert a CSR-tervek és cselekvések csak akkor valósulhatnak meg és hozhatnak sikereket, ha azokat a stratégiai tervezésbe, a költségvetések összeállításába és a vállalat minden irányítási folyamatába beépítik. A menedzsment egységesítésének, a környezet és társadalmi tudatosság vállalaton belüli fejlesztésének fontos eszközei lehetnek a társadalmi felelősségvállalás egyes elemeit érintő kormányközi elvek és megállapodások (ILO⁵, OECD, ENSZ), szakszervezetekkel és civil szervezetekkel kötött megállapodások, vállalati etikai kódexek, korrupcióellenes vállalati politika meghatározása stb. Az etikai kódexek a vállalatok működési elveit fogalmazzák meg, és konkrét gyakorlati és viselkedési szabályokat tartalmaznak a társadalmi felelősségvállalás egyes területeire vonatkozóan.

Menedzsment rendszerek. A vállalati menedzsment és minőségirányítási rendszerek és jogszabályok kezdetben többnyire még csak környezeti szempontokra helyezték a hangsúlyt, és ezek szabályozásának a beépítésével járultak hozzá a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához (EMAS, ISO 14000, EFQM). Az Európai Unió 1993 júliusában bocsátotta ki az Eco-Management and Audit Scheme rendeletet, röviden EMAS-t. Az EMAS hiteles külső

⁵ ILO: International Labour Organization – Nemzetközi Munkaügyi Szervezet.

kommunikációs lehetőséget biztosít mindazon szervezetek számára, melyek önkéntes alapon részt kívánnak venni környezeti teljesítményük folyamatos javításában. Az önkéntességet természetesen nagyon fontos hangsúlyozni, hiszen az EMAS rendelet alkalmazása vállalatok számára nem kötelező. Ezek a rendszerek – az ISO által újtjukra bocsátott minőségbiztosítási rendszerek korábbi tagjaival ellentétben – a környezetvédelemre és a környezeti hatások csökkentésére helyezték a hangsúlyt, és lényegük az volt, hogy felmérték, hogy a vállalati tevékenység mely területeken szennyezi a környezetet, és mely területeken lehet takarékoskodni az energiával és a nyersanyagokkal. Ezen rendszerek annyiban kapcsolódnak a társadalmi felelősségvállaláshoz, hogy a környezeti szempontok önkéntes figyelembevételének megvalósítására irányulnak, így az ezeket bevezető vállalatok, ha más téren nem is, de legalább a környezetvédelem területén felelős(ebb) tevékenységet folytatnak. Az önként vállalat környezeti felelősség továbbá versenyelőnyt is jelentett a globalizáció teremtette egyre bonyolultabb és kiismerhetetlenebb üzleti világban, mivel egyes beszállítói láncokban ezen KIR-rendszerek valamelyikének megléte a vállalatnál alapkövetelmény, és akkor a – ha lassan is, de egyre – növekvő tudatos fogyasztói réteg által támasztott piaci keresletről még nem is beszéltünk. A társadalmi felelősségvállalás területeinek a legtöbbjét komplex módon érintő ajánlás az ENSZ Global Compact elnevezésű kezdeményezése, amit Kofi Annan ENSZ-főtitkár hívott életre 1999-ben. A kezdeményezés arra biztatja a vállalkozásokat és a munkáltatókat, hogy kezdjenek közös munkába a munkaügyi és civil szervezetekkel, helyi közösségekkel, önkormányzatokkal környezetvédelmi és társadalmi célok megvalósítása érdekében. Az ISO 2008-ban jelentette meg ISO 26000 elnevezéssel létrehozott kifejezett CSR-szabványát.

Nem pénzügyi beszámolók. A Reporting–Auditing, a nem pénzügyi jelentések készítését és hitelesítését jelenti, amely még sok európai országban inkább a PR-eszközök kategóriájába sorolható. Eszközei a környezeti, fenntarthatósági és CSR-jelentések, valamint az egyes nemzeti CSR-stratégiák alapján készült nemzeti mutatórendszerek, és az olyan átfogó egységes ajánlások alapján készített beszámolók, amelynek segítségével az európai országok vállalatai is eleget tudnak tenni az EU-direktíváknak, és társadalmi felelősségvállalásukról íródott jelentéseik egységesekké, ill. más hazai vállalatokkal, illetve nemzetközi szinten is összehasonlíthatókká válnak.

Címkék és elismerések. A szociális- és ökocímkék, termékjelzések alkalmazásával a fogyasztók tudatosságát és igényességét kívánják fejleszteni, és elérni, hogy ezek megszerzése és használata, esetleg a díjak birtoklása, olyan presztízst jelentsenek a vállalatok számára, amelynek eléréséért érdemes intézkedéseket tenniük, hiszen ezzel jövedelmezőségüket és hosszú távú versenyképességüket javíthatják. Eszközei lehetnek a hazai és uniós ökocímkék, valamint termékjelzések, vállalatok számára szóló díjak és elismerések (pl. családbarát munkahely díj, kiválósági díjak, stb.).

Társadalmilag felelős befektetések. A társadalmilag felelős befektetések (TFB) napjainkban egyre jobban teret hódítanak, legfőképpen azért, mert azon kívül, hogy nem hagyják figyelmen kívül a szociális, etikai és környezeti szempontokat, csökkentik a cég kockázatait, így a kockázatkerülő befektetők körében népszerűbbé válhatnak és válnak. Eszközei a társadalmilag felelős nyugdíj- és befektetési alapok, melyek tevékenységét nem csak a hatóságok, de a témában illetékes civil szervezetek is folyamatosan figyelemmel kísérik. Számos ország szabályozásában fellelhető az a kötelezettség, mely szerint a nyugdíjalapoknak nyilvánosságra kell hozniuk, hogy befektetési döntéseik meghozatalakor figyelembe vettek-e társadalmi, etikai és környezeti tényezőket, és ha igen, milyeneket.

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS AZ ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN

Az Észak-magyarországi régió az Európai Unió egyik legelmaradottabb régiója (KOCZISZKY, Gy., 2006, 132. o.). Sajnos azonban nem csak az uniós tagállamok régióitól mutat komoly elmaradást, hiszen a legfejlettebb magyar régiótól, a Közép-magyarországitól is pont olyan mértékben marad el teljesítménye, mint amennyire az uniós tagországok átlagától (KÁDEK I. és ZÁM, É., 2007, 50. o.). Az Észak-magyarországi régió a legkisebb gazdasági aktivitással és a legmagasabb munkanélküliségi rátával rendelkezett a magyarországi régiók között 2005-ben, ami azóta semmit sem változott (ZÁM, É., 2008).

A térségben 2008 évben végzett empirikus kutatásunk során a régió vállalatainak elkötelezettségére, az általuk alkalmazott CSR-eszköztárra és a jövőben bevezetni kívánt eszközökre, valamint a társadalmi felelősségvállalás sikertényezőire és korlátaira vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján régiós CSR-helyzetkép bemutatására törekedtünk, különös tekintettel olyan problematikus területekre, mint a környezetvédelem, a klímaváltozás mérséklése, a vegyi anyagok használatából fakadó kockázatok, a nemek közötti egyenlőség és a korrupció elleni küzdelem. Ezen tényezőkre azért esett a választás, mert hozzájárulnak a régió társadalma jólétének növeléséhez és a fenntarthatóság különböző dimenzióit képviselik. Azt ugyanis nem győzzük hangsúlyozni, hogy a társadalmi felelősség vállalása úgy segíti hozzá a vállalatokat a hosszú távú versenyelőnyökhöz, hogy közben a fenntarthatóság alapelveinek való megfelelésben is iránymutatást ad.

A regionális empirikus kutatás keretei

A vizsgálandó célcsoportot, vagyis a mintát szisztematikus mintavételi eljárással választottuk ki. A régióba összesen 1450 db kérdőívet küldtünk ki, amelyből 144 érkezett vissza, de ezek közül feldolgozásra csak 135 bizonyult alkalmasnak. Személyes megkérdezés módszerével további 14 kérdőívet töltettünk ki, így összesen 149 kérdőívből álló mintát sikerült elérnünk, amelyben 14 nagyvállalat és 135 kis- és középvállalat (KKV) található.

A válaszok számát kielégítőnek tekinthetjük, ugyanakkor a válaszok sokaságának reprezentativitásával kapcsolatban merültek fel problémák, amelyek alapvetően pozitív irányba torzíthatják a kutatás eredményeit. Mindezeket figyelembe véve, az eddigi kutatási tapasztalatok szerint azonban a felmérés eredményei – a reprezentativitás említett hiányosságai ellenére, kellő óvatossággal és hasonló jellegű kutatások eredményeivel összevetve – többnyire lehetőséget adnak az eredmények egész régióra vonatkozó általánosítására (PAPANÉK, G., 2007, 11. o.). A jelzett pozitív torzító tényezőket is figyelembe véve kijelenthetjük, hogy az empirikus kutatás eredményeiből levont következtetések inkább a régió felelős vállalatainak tevékenységére vonatkoztatva a leghelytállóbbak.

Az empirikus kutatás során, olyan indirekt eszközt – vállalati kérdőívet – alkalmaztunk, amellyel nem közvetlenül a jelenséget, vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállalását, hanem a vizsgált vállalatok gondolkodását, nézeteit, attitűdjeit és „állítólagos”¹ teljesítményét vizsgáltuk.

A regionális empirikus kutatás eredményei

A kutatás legfontosabb eredményeit a következő állítások és az azokat alátámasztó pontokba foglalt további eredmények bemutatásán keresztül foglaljuk össze.

¹ Az állítólagos kifejezést azért használjuk, mert a vállalatok által az azok társadalmi és környezeti attitűdjére és tényleges teljesítményére vonatkozó információk ellenőrzésére nincs mód. A vállalatok viszont tudatában lehetnek annak, hogy mi az, amit „tenniük kellene” és előfordulhat – ha nem is a tényleges teljesítményre, de az elkötelezettségre és az attitűdre vonatkozóan –, hogy a valóságnál pozitívabb képet festenek, ami a kutatás eredményeit tovább torzíthatja. A kérdőívek értékelésénél ezt a ténytet is figyelembe vettük.

Az Észak-magyarországi régió vállalataira jellemző ugyan a környezeti és a társadalmi problémák iránti „elkötelezettség”, ez azonban leginkább csak a szabályozásnak és a kötelező ajánlásoknak való megfelelést jelenti. Az elkötelezettség a régióban még csak elméleti síkon – a retorika szintjén – létezik, és inkább csak a szándékot tükrözi, nem pedig a jól bevált gyakorlatot mutatja.

- Szabályozáson túlmutató tevékenységet a régióban csak igen kis mértékben, és szinte csak a nagyvállalatok végeznek.
- A szabályozásnak és a kötelező ajánlásoknak való megfelelés a megkérdezettek mindegyikére jellemző volt.
- A megkérdezett vállalatok többségénél a CSR stratégia jelentősége és a helyi közösségeknek nyújtott előnyök kapcsán adott pozitív válaszokat – a később adott –, a konkrét CSR-eszközök használatára és a közösségi tevékenységek területén nyújtott aktivitásra vonatkozó válaszok nem támasztották alá.
- A nagyvállalatok 17%-a, a vállalkozásoknak pedig 33%-a jelezte, hogy a CSR-eszközökre fordítandó kiadásaik szűkítését tervezik, ami szintén arra utal, hogy az esetlegesen meglévő elkötelezettséget és optimista terveket a kedvezőtlen anyagi háttér nem tudja támogatni.
- A KKV-k 37%-a tervezi fejleszteni CSR-tevékenységét, holott az erre fordítandó kiadások növelését – némileg ellentmondásos módon – csak 12%-uk tervezi. Ebből is jól látszik, hogy a KKV-k esetében valóban nagyobb az elkötelezettség elvi síkon, mint ahogyan ezt anyagi forrásaikból finanszírozni tudnák.

Igen kevés azon felelős vállalatok száma az Észak-magyarországi régióban, amelyek nagyszámú – az Unióban használatos – CSR-eszköz alkalmazásáról számolhatnak be, inkább a közösségi tevékenységek folytatása jellemző. A vállalatok sok eszközt még csak nem is ismernek, a bevezetni tervezett eszközök között pedig inkább csak minőségirányítási és menedzsmentrendszerek és a munkavállalókkal való kapcsolattartás egyes módjai szerepelnek. Az alkalmazott CSR-eszközök körét a leginkább szinten tartani kívánják a vállalatok, felelős tevékenységüket többségük az eddigiekhez hasonló módon kívánja folytatni, és az alkalmazásukra fordított kiadások növelését is csak igen kis hányaduk tervezi.

- A régió vizsgált nagyvállalatai nagyobb arányban alkalmazzák ugyan az egyes CSR-eszközöket, mint a kis- és középvállalkozások, és az egyes eszközcsoportoknak is szélesebb skáláját vonultatják fel; azonban még így is igen alacsony körökben az Unióban sikeresen alkalmazott CSR-eszközök használatának aránya.
- A nagyvállalatok sem a legújabb CSR eszközök ismeretének tekintetében, sem pedig a jövőbeni bevezetésüket illetően nem állnak jobban, mint a régió KKV-i.
- A régió kis- és középvállalkozásairól elmondható, hogy egy pár CSR-eszközt széles körben alkalmaznak, pl. menedzsmentrendszerek és munkavállalók elégedettségének figyelemmel kísérése.
- A környezetvédelemmel kapcsolatos díjakat és termékjelöléseket átlagosan csak a vállalkozások 20%-a ismeri.
- A megkérdezett nagyvállalatok több mint fele támogat sporteseményeket és sportklubokat pénzbeli vagy tárgyi adományokkal.
- A nagyvállalatok 65%-a helyi szinten végez közösségi tevékenységet, és a közösségek számára nyújtott támogatásaiknak 95%-a marad helyi és regionális szinten.
- A vizsgált KKV-k 82%-a helyi szinten vesz részt a közösségi tevékenységekben.
- Összehasonlítva a vizsgált nagyvállalatok, valamint a kis- és középvállalkozások közösségi tevékenységeit, elmondhatjuk, hogy a régióban kiemelt területüknek számít a sport, az oktatás és a kultúra támogatása, és csak ezt követi az egészségügy, valamint még kisebb aránnyal a környezetvédelem.

A régió vállalatainak egy harmada esetében a vevők, illetve az üzleti partnerek értékelik azok felelős társadalmi és környezeti tevékenységét, azonban megközelítőleg ugyanilyen arányban vannak, amelyek vevői egyáltalán nem értékelik a felelős vállalati magatartást, ami a régióban élők – és végső soron az egész magyar társadalom – társadalmi és környezeti tudatosságának alacsony szintjére is utal. A tudatos fogyasztók hiánya pedig az egyik komoly gátja a társadalmi felelősségvállalás fejlesztésének, ezért a lakosság tudatformálására is nagyobb hangsúlyt szükséges helyezni a jövőben.

- A régió vállalatainak 35%-át teszik ki azon cégek, amelyek vevői és/vagy üzleti partnerei értékelik azok felelős teljesítményét. Ez az arány igaz mind a nagyvállalatokra, mind pedig a kis- és középvállalkozásokra.
- A kutatási eredmények alapján azonban szembetűnik az a különbség, mely szerint a nagyvállalatok 20%-ának a vevői és partnerei nem értékelik a társadalmilag felelős magatartást, míg a KKV-k esetében ez az arány több mint 40%.
- A nagyvállalatok és a KKV-k abban is hasonlítanak, hogy közel 30%-uk felelős tevékenységéről igényelnek információt vevőik és üzleti partnereik.
- A megkérdezett nagyvállalatok 15%-a esetében támogatják felelős teljesítményük fejlesztését vevőik és üzleti partnereik, de csak 7%-uk esetében vannak a jogi előírásokat meghaladó követelményeik.
- A KKV-k 5%-át sem éri el azon cégek aránya, amelyek felelős tevékenységének fejlesztését a vevőik és üzleti partnereik támogatják, és a jogi előírásoknál magasabb követelményeket támasztók aránya sem haladja meg a 10%-ot.

Amíg a régió vállalkozásai azon tényezőket tekintik felelős tevékenységük legfontosabb céljainak és motiváló tényezőinek, amelyek elérése már rövid távon hozzájárulhat jövedelmezőségük emelkedéséhez, addig a nagyvállalatok indítékai sokkal inkább kapcsolódnak a valós elkötelezettséghez. A felelős vállalati tevékenység legfontosabb korlátozó tényezői között a régióban a pénzügyi erőforrások hiánya és a kormányzat, valamint a szakmai támogatások hiánya szerepel, valamint az a – releváns információk hiányából fakadó – nézet, mely szerint a társadalmi felelősségvállalás nem jár üzleti előnyökkel. A szakmai szervezetektől és a döntéshozóktól aktívabb támogatást várnak el mind a régió vállalatai, mind pedig a vállalkozások.

- A vizsgált nagyvállalatok legfontosabb indítéka CSR-tevékenységük folytatására a „vállalat alapvető értékrendjének való megfelelés”, ezt követi az „etikus vállalat módjára cselekvés”, majd – szinte holtversenyben egyformán fontos a vállalatok számára – a „fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás”, a „vállalat jó hírvéneke ápolása” és a „vevőkör bővítése, új piacok megszerzése”.
- A kis- és középvállalkozások esetében legfontosabb cél a „vevőkör bővítése és új piacok megszerzése”, ezt követi a „költségek csökkentése”, majd a „vállalat jó hírének az ápolása”. Csak ezek után következnek a fontossági sorrendben olyan tényezők, mint az „etikus vállalat módjára cselekvés”, a „fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás” és „a vevők, valamint a beszállítók elvárásainak való megfelelés”.
- A válaszokból jól látható, hogy míg a KKV-kat sokkal inkább a „kézzel fogható” és a nyereségben – akár rövidtávon is – egyértelműen megjelenő elemek motiválják, addig a nagyvállalatok indítékai sokkal inkább kapcsolódnak a valós elkötelezettséghez és a vállalat hosszú távú fennmaradásának célrendszeréhez a régióban.
- Mind a nagyvállalatok, mind pedig a KKV-k hasonló arányban tartják a vállalati felelős működés legfontosabb korlátjainak: az információk hiányát, a piaci szereplők pozitív visszacsatolásának hiányát, és azt, hogy a felelős tevékenység nem járna a vállalatok számára érzékelhető előnyökkel.
- A nagyvállalatok és a vállalkozások többé-kevésbé hasonló területeken látják fontosnak a döntéshozók lehetséges támogató szerepét a vállalatok CSR tevékenységének fejlesztésében. Véleményük leginkább az anyagi támogatások biztosításának kérdé-

sében vág egybe, de fontosnak tartják a tudatosság növelését, az ismertetőik terjesztését és a képzés-oktatás szerepének erősítését is.

A régió vállalatainak profitabilitása és CSR-aktivitása (társadalmi és környezeti aktivitása, a helyi közösségeknek nyújtott előnyök és a CSR stratégiai jelentőségének foka) közötti pozitív kapcsolat nagyon gyenge, vagyis a vállalatok CSR-aktivitása a régióban nem a profitabilitáson múlik, sokkal inkább a régió általános társadalmi viszonyai fékezik a CSR terjedését.

- A megkérdezett vállalatok profitabilitása és CSR-tevékenységének mértéke (társadalmi és környezeti aktivitás, helyi közösségeknek nyújtott előnyök és a CSR stratégiai jelentősége) közötti pozitív kapcsolat inkább csak a nagyvállalatok esetében mutatható ki, de az ő esetükben is a csak a helyi közösségeknek nyújtott előnyöket befolyásolja számottevően.
- A KKV-k profitabilitása és CSR-tevékenysége közötti pozitív kapcsolat minden tényező esetében olyan gyenge, hogy egyértelműen nem jelenthetjük ki, hogy a profitabilitás meghatározó tényező volna a régió kis- és középvállalkozásainak felelős tevékenységében.
- A régió nagyvállalatainak társadalmi és környezeti aktivitását leginkább a nők menedzsmentbeli aránya befolyásolja pozitív irányba, megelőzve ezzel az árbevételt, az alkalmazotti létszámot és a profitabilitást (amely a legkevésbé befolyásolja pozitív irányba az említett tényezőket).
- A kutatásból az is kiderült, hogy a CSR stratégiai jelentősége is azon nagyvállalatoknál a legnagyobb, ahol magas a nők aránya a felső vezetésben.

A régió vállalatainak társadalmi felelősségvállalása lemaradást mutat a magyarországi vállalatok felelős tevékenységétől, de a környező – hasonló gazdasági, társadalmi és politikai háttérrel rendelkező – kelet-közép-európai országok gyakorlatától is. Az alkalmazott CSR-eszköztár és az érintett társadalmi és környezeti problémák köre is szűkebb az Észak-magyarországi régióban.

- Magyarországon annak ellenére, hogy a CSR-koncepciót, magát a cégek többsége nem ismeri, a tevékenység értelmezése többé-kevésbé helyes, és a környező országok vállalatainak CSR-értelmezéséhez is közel áll. Ebben a tekintetben az Észak-magyarországi régió vállalatainak értelmezése sem marad le, talán annyiban, hogy az etikus üzleti magatartás a régióban nem kap kellő figyelmet.
- A vállalatok CSR-gyakorlatát tekintve Magyarország a középmezőnybe sorolható, azon belül az Észak-magyarországi régió a hazai szinthez történő felzárkózás fázisában van.
- Az Észak-magyarországi régióban a vállalatok nem hoznak nyilvánosságra CSR-jelentéseket – kivétel ez alól néhány multinacionális vállalat – a Global Compact irányelveit a vállalatok még csak nem is ismerik. A régióban az ISO 14001 minősítéssel rendelkező cégek aránya is rosszabb, mint a hazai átlag.
- Magyarországon a civil szervezetek többsége állami finanszírozású, és a civilek nem játszanak közvetítő szerepet az üzleti szektor és a társadalmi szereplők között, ami az Észak-magyarországi régiót illeti, az sajnos teljesen szinkronban van az átlagos magyarországi helyzetképpel.
- A civilekkel való aktív partnerségre ösztönző intézkedések az Észak-magyarországi régióban is hiányoznak.

9. TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALATOK EGERBEN

Az Észak-magyarországi régióban végzett kutatás mintájában szereplő cégek 50%-a Heves megyei vállalkozás volt, amelyek közül Egerben és körzetében működő vállalkozások is voltak. Így lehetőségünk nyílt arra, hogy egri vállalatok és vállalkozások társadalmilag felelős tevékenységének részleteit is megismerjük. A továbbiakban a teljesség igénye nélkül néhány kifejezetten egri példán keresztül szeretnénk betekintést nyújtani a régió nagyvállalatainak és kis- és közép vállalkozásainak társadalmi felelősségvállalásába.

Általánosságban, az **Egerben** és körzetében **működő nagyvállalatokról** is elmondható, hogy a multinacionális cégek itt működő leányvállalatai, vagy a nagyobb kereskedelmi láncok helyi egységei, és az országos bankok helyi fiókjai is, az anyacég stratégiájában foglalt felelős tevékenységet folytatnak, illetve a központjaik társadalmilag felelős tevékenységekhez csatlakoznak. Helyi és regionális szinten, a központi CSR-stratégiában meghatározott mértékig és szabályok szerint történhet a felelős tevékenységekre vonatkozó javaslattevés, de a döntéshozatal általában nem helyben történik. A helyben illetékes vezetők mozgástere így igen szűk a helyi közösségeknek nyújtható támogatások és előnyök terén. Ami azonban a környezet védelmét és a természeti erőforrásokkal való takarékos bánásmódot illeti, a központi stratégiában meghatározott eszközök használata, és az abban meghatározott szabályok betartása helyi szinten is kötelező, ami egyfajta garancia lehet arra, hogy ezen nagyvállalatok igyekeznek biztosítani a környezet hosszú távú fenntarthatóságát.

Az egyik Egerben is jelen lévő nagy nemzetközi hipermarket kereskedelmi áruházlánc például társadalmilag felelős tevékenysége legfontosabb elemeinek a következőket tartja: etikus üzleti magatartás és „átlátható” működés; a vásárlók egészséges életmódjának támogatása; a környezet védelme, felelős munkáltatóként való működés és a helyi közösségek elkötelezett támogatása. Ismerve az előbbieken bemutatott uniós CSR-dimenziókat és eszköztárat, a felsorolt felelős tevékenységek azokkal teljes összhangot mutatnak. Azt azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a társadalom szereplőinek a társadalmi és környezeti tudatossága igen alacsony, és így van ez az Észak-magyarországi régióban is, ahol a vásárlók fogyasztói döntéseiket alapvetően nem a vállalatok társadalmi felelősségének szintje, hanem az általuk előállított vagy forgalmazott áruk vagy szolgáltatások ára és minősége alapján hozzák meg.

A Robert Bosch GmbH és a ZF Friedrichshafen AG által közösen alapított ZF Lenksystem 3 földrész 8 országában rendelkezik leányvállalatokkal, dolgozóinak száma pedig 12.300 fő. A magyarországi gyár – a 2003-ban alapított *ZF Lenksysteme Hungária Kft.* – Egerben működik, és közel 600 dolgozót foglalkoztat. A nagyvállalat központi CSR-stratégiája szerint a felelős tevékenységük kiemelt területei a környezetvédelem, a munkahelyi biztonság és a társadalmi szereplők iránti elkötelezettség helyi és regionális szinten. Társadalmi elkötelezettségük kiemelt elemei között említik a tehetséges diákok mérnökké válásának támogatását, a rákbeteg emberek pszichológiai és anyagi támogatását, aktív és nyugodt nyugdíjas évek biztosítását a dolgozóknak, megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatását és a humanitárius segítségnyújtást. Mindezek mellett Egerben, helyi szinten a cég 2001 óta a kiemelt támogatója a helyi OB I-es vízilabdacsapatnak, amely a 2011 évben ZF-Eger néven megnyerte a Magyar Bajnokságot. A ZF példája is igazolja azt az állításunkat, hogy a régióban működő cégek elsősorban sport, kulturális vagy oktatási intézmények támogatásában vesznek részt.

Egy másik, szintén német nagyvállalat a Bosch 1899 óta van jelen Magyarországon. Az 1991-ben újralapított magyarországi vállalatcsoportja ma már 11 telephelyen közel 8000 dolgozót foglalkoztat. A vállalat központi CSR-stratégiája szerint fontosnak tartják az üzleti, társadalmi és ökológiai értékek közötti egyensúly fenntartását, a munkavállalók jó és biztonságos munkakörülményeinek a biztosítását, részt vesznek tehetséges műszaki és kereskedelmi alapképzésben végzett hallgatók továbbképzésében és támogatják a mesterfokozatban való továbbtanulásukat, valamint gyakorlati helyet biztosítanak felsőoktatásban tanuló hallgatók kötelező szakmai gyakorlatának. A környezetvédelem kiemelt szerepet tölt be a Bosch társadalmi felelősségvállalásában, nagy hangsúlyt fektetnek a környezetbarát, erőforrás-takarékos

termékek fejlesztésére, és elkötelezettek a CO₂- kibocsátás csökkentése iránt is. A cég világszerte számos egyetemmel és kutatóintézettel működik együtt a fenti célok elérése érdekében, és támogatja oktatók, kutatók konferenciákon való részvételét, és finanszíroz egyetemi tanári álláshelyeket is.

Az egri gyáregység, a *Bosch Rexroth Pneumatika Kft.* 500 főnek biztosít munkalehetőséget Egerben. A cég szoros kapcsolatot ápol az Eszterházy Károly Főiskolával is, a cég vezetője 2009 óta a főiskola Gazdasági Tanácsának elnöke. Az egri gyár a főiskola Gazdaságtudományi Kara tehetséges hallgatóinak gyakorlati helyet biztosít, ahol jól hasznosítható ismeretek elsajátítására nyújt számukra lehetőséget, ezzel is növelve a későbbi, munkaerőpiacon való elhelyezkedési esélyeiket. A tehetséges hallgatók ilyen jellegű támogatása egy jövőbe mutató hosszú távú befektetés, hiszen a támogatott hallgatók közül a későbbiekben a cég igényeinek megfelelően képzett és lojális munkavállalók válhatnak. A helyi közösségeknek való segítségnyújtásban is kiveszik a részüket a cég dolgozói. 2007-ben egy óvoda udvarát takarították ki és hozták rendbe a régi kerítést, régi padokat és kerti bútorokat, 2009-ben az Üzemi Tanács felhívására 25 munkatárs ment el, hogy az Idősek Berva-völgyi Otthona számára szervezett segítő munkán teljesítsen egy önkéntes műszakot. 2011-ben az Egri Dobó István Gimnázium számára adományoztak az oktatáshoz szükséges eszközöket és berendezéseket, de részt váltak az év folyamán virágládák készítésében is, amit a Szalajka-völgy bejáratánál helyeztek el. A társadalmi munka során a dolgozók nem csak munkaerejüket és szabadnapjukat adják, de a különböző munkák elvégzéséhez is a vállalat biztosítja a szükséges anyagokat és a munkaeszközöket is. A cég dolgozói teljesítményét díjakkal is jutalmazza, és rendszeresen szerveznek családi napokat kollégáik és családtagjaik részvételével.

2008 márciusában egy tradicionálisan egri gyár, a *dohánygyár* helyén egy bevásárlóközpont nyitotta meg kapuit a város szívében, amely szintén társadalmilag felelős üzleti tevékenységgel kívánja kiszolgálni a városlakók és az ide látogatók igényeit. A példa azért is érdekes, mert már a régi gyárépület lebontása során elkezdődött a várossal való együttműködés, és a vállalat a megszűnése kapcsán is képes volt arra, hogy figyelembe vegye a helyi közösség igényeit. Az új komplexum építésénél kiemelt fontossággal bírt a régi dohánygyár épületéhez és a történelmi városképhez való illeszkedés, vagyis a régmúlt értékeinek a megóvása. A központ parkjában ősfák biztosítanak kellemes környezetet pihenésre, vagy kültéri rendezvények szervezéséhez. A bevásárlóközpont kiszolgálja a fogyasztókkal élők igényeit is, az épület és környezete is akadálymentesített. A bevásárlóközpont vezetősége a társadalom felé nyitott légkört igyekszik kialakítani, és a központ közösségi tereit gyakran engedi át civil szervezetek által szervezett események megrendezésére, ezzel is hozzájárulva ezek sikeres lebonyolításához.

A régióban és **a városban működő kis- és középvállalkozásokra** általánosságban jellemző, hogy társadalmi és környezeti szerepvállalásuk a vezető személyétől, képzettségétől és egyéni elkötelezettségétől függ leginkább. A régió és a város KKV-inak vezetői többnyire nem ismerik a társadalmi felelősségvállalás fogalmát, mindazonáltal – a koncepció ismerete nélkül is – végeznek olyan tevékenységeket, amelyek a társadalmi felelősségvállalás körébe tartoznak, és a CSR külső vagy belső dimenzióját képviselik. Ezeket a tevékenységeket azonban leginkább nem valós elkötelezettség, hanem inkább a kockázatok és a költségek csökkentése, és a jó hírnév megőrzése valamint az alkalmazottak elégedettségének biztosítása motiválja. Általános, hogy a régió vállalkozásainak fogyasztói és az üzleti partnerei nem értékelik társadalmi és környezeti teljesítményüket. A régióban tevékenykedő KKV-k főleg sportklubokat, sporteseményeket és az oktatást támogatják helyi szinten, vagyis a jótékonykodás a legjellemzőbb eszköze a társadalmi felelősségvállalásuknak. A régió vállalkozásainak nagy része támogatja a nemek közötti egyenlő bánásmódot, a korrupcióról azonban egyáltalán nem, vagy nemlegesen nyilatkoznak. Ahogyan a nagyvállalatok többsége, a KKV-k sem mérik tevékenységük környezeti hatásait, és saját befolyásukat a környezeti problémák megoldásában annyira elhanyagolhatónak tartják, hogy tevékenységükben nem helyeznek kellő hangsúlyt a környezet védelmére.

Az *Agria Humán Kft*-t 1993-ban Eger megyei Jogú Város Önkormányzata alapította, eredetileg szociális foglalkoztatóként. A cég 100%-os önkormányzati tulajdon. Megalakulása óta komoly erőfeszítéseket tett a megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő emberek foglalkoztatásának megszervezése és bonyolítása területén, amely komoly társadalmilag felelős vállalkozássá tette. Törekedett arra, hogy az adottságaik miatt a munkaerőpiacról kiszoruló emberek mind szélesebb rétegei számára biztosítson egészségi állapotukhoz igazodó, képességeik kibontakoztatására alkalmas, értékteremtő munkát. Új munkahelyek sokaságát teremtette meg, biztosította a működésükhöz szükséges infrastruktúrát és szakmai háttérrel. Ilyen módon sok ember számára tudott biztosítani jövedelmet, önbecsülést jelentő változatos munkát. Az *Agria-Humán Kft*. 18 éves működése során az Észak-magyarországi régió egyik legnagyobb létszámú foglalkoztatójává vált, jelenleg 470 fő munkavállalót foglalkoztat Közhasznú Nonprofit formában, több telephelyen, ebből 430 fő megváltozott munkaképességű. A cég elsődleges célja, hogy elősegítse a megváltozott munkaképességű emberek visszatérését a munkába, megadva ezzel számukra a hasznos és termékeny életvitel lehetőségét. Tevékenységeit jelenleg 5 telephelyen végzi. Ezek a tevékenységek kisebb kezűességet igénylő, betanított munkák, melyeket a megváltozott munkaképességű alkalmazottak könnyen elsajátíthatnak, így hasznos tagjai, termelő munkásai lehetnek a társadalomnak.

Társadalmi felelősségvállalásuk módjával és alkalmazott CSR-eszközökkel jó példával járnak élen az *egri borászatok* is, amelyek alapvetően egy tőkehiányos ágazathoz tartoznak, mégis tudnak és akarnak tenni a helyi közösségek jólétének növelése érdekében. Számos kiváló borász és borászat nyújtott szakmai és gyakorlati segítséget az Eszterházy Károly Főiskolán a szőlészethez, borászathoz, a bor kultúrájához és a borturizmushoz kapcsolódó képzések elindítása során. Közülük vannak olyanok, akik ma főállásban, mint az intézmény oktatói adják át kiváló szakmai ismereteiket a főiskola hallgatóinak. Vannak azonban olyan borászok is, akik egy-egy szakmai tevékenységhez vagy a borászat egyes területeihez kapcsolódó előadások megtartására vállalkoznak, anélkül, hogy ezért bármilyen juttatásban részesülnének. Meg kell említenünk azt is, hogy ezek a borászatok gyakorlati helyet is biztosítanak a képzésekben részt vevő hallgatók számára.

Az is egyfajta a borhoz kapcsolódó társadalmi szerepvállalásnak fogható fel, ezúttal a főiskola részéről, hogy az intézmény immár 10 éve minden év decemberében borversenyt rendez az *egri borvidék* borászai körében, és a megválasztja a főiskola fehér és vörös borait, amit vendégeinek és partnereinek ajándékozására és a rendezvényein való fogyasztásra ajánl a borversenyt követő évben. Ezzel nagyban hozzájárul az intézmény ahhoz, hogy népszerűsítse az *egri borokat* és borászatokat hazánkban és külföldön egyaránt.

10. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS KÖRNYEZETI NEVELÉS

Az Országos Környezetvédelmi Tanács Elnökének a Complex Kiadó gondozásában 2009-ben megjelent *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása* című könyv előszavában írt gondolatait idézve: „Ahhoz, hogy valóban megérje a vállalatoknak „társadalmilag felelősen” működniük, kellünk mi: fogyasztók, részvénytulajdonosok, a civil társadalom tagjai, vagy egyszerűen csak állampolgárok, akik elvárjuk tőlük, hogy a természeti környezetünkért és az itt élő emberekért is felelősséget vállalva működjenek. Akkor éri meg nekik, ha vásárlásainkkal, vagy munkavállalóként „megjutalmazzuk” azokat a cégeket, amelyek „tisztességesek” és „megbűntetjük” azokat, amelyek csak mohók.” (KEREKES, S. IN SZLÁVIK, J., 2009. 12. o.)

Mivel az emberiség a javak előállításával és fogyasztásával terheli a legjobban a Földet, a termelés és fogyasztás területén szükséges leginkább a szemléletváltás a fenntartható fejlődés megvalósítása érdekében. A gazdasági szféra vállalatai bírnak a legnagyobb felelősséggel a környezeti elemek szennyezésében és a természeti erőforrások használatában. A gazdasági szféra által előállított termékek és szolgáltatások mennyiségét azonban elsősorban a velük szemben állított fogyasztói igények befolyásolják. Fontos tehát, hogy minden társadalmi szereplőt megtanítsunk arra, hogy tudják magukat korlátozni, és hogy tudatában legyenek annak, hogy fogyasztói döntéseikkel a gazdasági szereplőket ők is rávehetik a felelős működésre. A **tudatos fogyasztók** rétegének szélesedése, és ezáltal a fogyasztók vállalatokra gyakorolt nyomásának növelése, csak a környezeti nevelés eredményeképpen **a fenntartható környezetbarát fogyasztásra** való nevelés segítségével valósulhat meg. A felnövekvő nemzedékek tudatformálása, tudatos fogyasztókká nevelése az egyik kulcsa a vállalati társadalmi felelősségvállalás terjedésének is, és ezen keresztül a fenntartható fejlődés megvalósításának, ami csak akkor jöhet létre, ha a társadalmi szereplők és a gazdasági szereplők egyaránt környezettudatosak.

A fogyasztói társadalom a reklámok tömkelegével próbálja ízlésvilágunkat és értékrendünket formálni azzal az üzenettel, hogy a reklámozott termék hozzájárul önmegvalósításunkhoz, sőt mi több személyiségünk is értékesebbé válik általa. A tudatos vásárló egyik legfontosabb ismérve azonban az, hogy átlát ezen a manipulatív szándékon, és nem hagyja, hogy a reklámok megváltoztassák józan értékítéletét.

Amikor a CSR idea elterjedési lehetőségeit említjük, első lépésként tehát a társadalmi tudatformálással és a környezettudatos magatartás kialakításával kell kezdenünk. A vállalatok ugyanis csak olyan környezetben lesznek érdekeltek és ezáltal motiváltak a felelős vállalati magatartás kialakításában, ahol ennek értéke és súlya van (HOLLENDER, J. és FENICHELL, S., 2004). Az ugyanis nem várható el a vállalatoktól, hogy saját maguk legyenek azok, akik az önkorlátozó fogyasztói attitűd erősítésében élen járnak, még akkor sem, ha felismerik, hogy hosszú távú céljaikat ez szolgálja leginkább, hiszen rövid és középtávú terveik megvalósításának ez ellentmondana (CsÁFOR, H., 2005 984. o.). A környezeti és társadalmi szempontból is felelős vállalati működés szükséges a tudatos fogyasztói rétegek megnyeréséhez, a tudatos fogyasztók igényeinek való megfelelés pedig egyre fontosabb versenyképességi tényezővé válik.

A mai gazdaság ökológiailag nem fenntartható. Komoly kutatások mutatják, hogy túl sok anyagot és energiát használ fel az emberiség a termelés során, és egyúttal túl sok szennyezést és hulladékot juttat a környezetébe. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása az új típusú vállalati magatartás irányába történő elmozdulásként értelmezhető. A fenntarthatóság hármas rendszerében a vállalatok csak akkor tudnak hosszú távon megfelelni, ha mint felelős vállalatok beépítik stratégiájukba a fenntarthatóság társadalmi, természeti követelményeit is. A versenyképesség, társadalmi felelősségvállalás, fenntarthatóság hármasa nem egymást kizáró, de egymást erősítő fogalmak lehetnek.

IRODALOM

BOWEN, H. R. (1953): *Social Responsibility of the Businessman*, New York, New York.

CARROLL, A. B. (1996): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati South Western.

CHIKÁN, A.: Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harvard Business Review Magyar Kiadás* 2008. november, 6–13.

CSÁFOR, H. (2005): Vállalatok társadalmi felelősségvállalásának nemzetközi gyakorlata Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar *Erdei Ferenc Konferencia II. szerkesztett kötete*, 981–986.

CSIGÉNÉ, N. N. (2008): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz* doktori értekezés, BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest.

DEMOS Magyarország Alapítvány (2006): *Több, mint üzlet: Vállalati társadalmi felelősségvállalás*, Forrás: www.demos.hu, Letöltve: 2006. 05. 24.

DODD, E. M. (1932): For Whom Corporate Managers Trustees, *Harvard Law Review* 45/7., 1145–1163.

EUROPEAN COMMISSION (2001): *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility—Green Paper* Office for Official Publications of the European Communities, Brussels.

EUROPEAN COMMISSION (2004): *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, European Communities, Luxemburg.

EUROPEAN COMMISSION (2006): *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*, COM(2006) 136, Brussels.

GORE, A. (1989): What is wrong with us?, *Time* 2nd January 1989., 66.

HEADL, S. M. (1970): *The Social Responsibilities of Business: Company and Community*, Cleveland Case, Western Reserve University Press.

HOLLENDER, J., FENICHELL, S. (2004): *What matters most?*, Basic Books Publication, USA.

KÁDEK, I., ZÁM, É. (2008): A diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon, *Acta Oeconomica NOVA SERIES TOM. XXXV.*, Líceum Kiadó, Eger.

KOCZISZKY, GY. (2006): Az Észak-magyarországi régió felzárkózási esélyei, *Észak-magyarországi Stratégiai füzetek III. évf. 2006/1.*, 128–146.

KOTLER, P., LEE N. (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, HVG Kiadó Zrt., Budapest.

KUN, A. (2004): A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, *ELTE Jogelméleti Szemle 2004/1. szám*.

LENGYEL I., DEÁK SZ. (2001): A magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben, *NKFP-20015/074/2001 sz. projekt (1 részfeladat)*, Kézirat.

LIGETI, GY. (2007): *CSR Vállalati felelősségvállalás*, Kurt Lewin Alapítvány, Budapest.

MCKIE, J. W. (1974): „Changing Views” in Social Responsibility and the Business Predicament, *The Brooking Institute*, Washington DC, 22–28.

PAPANÉK, G. (2007): Nemzetgazdasági és regionális versenyképesség Magyarországon, *Acta Oeconomica NOVA SERIES TOM XXXIV.*, EKF Líceum Kiadó, Eger, 61–74.

PATAKI, GY. (1999): A vállalatok „zöldülése” mint tanulási folyamat, *Kovács tavasz–nyár Vol. III. 1–2.*, 69–97.

PORTER, E. M., KRAMER, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review* December 2002 p. 56–58. Magyarul: A vállalati filantrópiából származó versenyelőny, *Harvard Business Manager* 2003. szeptember–október, 35–47.

PORTER, E. M., KRAMER, M. R. (2006): THE LINK BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, *Harvard Business Review*, December 2006. Magyarul: Stratégia és

társadalom—A versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége, *Harvard Business Manager* 2007. február, 6–20.

PORTER, E. M., LINDE C. (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review* September–October.

SZLÁVIK, J. (2005): *Fenntartható környezet- és erőforrás-gazdálkodás*, KJK Budapest.

SZLÁVIK, J. (2005): *Fenntartható környezet- és erőforrás-gazdálkodás*, KJK Budapest.

SZLÁVIK, J. SZERK. (2009): *Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása*, Complex Kiadó, Budapest.

UNDP (2007): Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról Magyarországon, *Valeur*, Dunaszerdahely Szlovákia.

ZÁM, É. (2008): The Different Factors of Regional Competitiveness; a few Characteristics of the North-Hungary Region, *Periodica Oeconomica- Studies of Economic Sciences, Regional Development and Competitiveness*, University of Paris-Sorbonne IV–Eszterházy Károly College Líceum Kiadó, Eger 8–22.