

ÁTTEKINTÉS A VÁLLALATOK ÉS ÉRINTETTJEIK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT JELLEMZŐ MOTIVÁ- CIÓKRÓL ÉS STRATÉGIÁKRÓL

Molnár Bálint

molnar_balint@yahoo.co.uk

DOI: 10.20520/JEL-KEP.2016.4.105

Absztrakt

A fenntartható fejlődés elve, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a vállalatok érintettjeinek fogalmai ma már széles körben ismert kifejezések, melyek meghatározása a vezetés-szervezés szakirodalmában általánosan alkalmazott és az üzleti vállalkozásokkal szembeni elvárások megváltozását is jelzik. A tanulmány a vállalatok érintetti kapcsolatai és társadalmi szerepvállalásának jellemző mintái leírása céljából a kapcsolódó fogalmakat és elméleteket tekinti át, majd azt vizsgálja, hogy a társadalmi kommunikáció elméletei miként hozhatók összefüggésbe a vállalatok társadalmi felelősségvállalási és érintetti kapcsolatokat szervező tevékenységével, valamint miként jelennek meg az érintetti kapcsolatok szervezésével összefüggő célkitűzések a legnagyobb hazai vállalatok stratégiáiban és folyamataiban.

Kulcsszavak

vállalatok társadalmi felelősségvállalása, stakeholder, szervezeti kommunikáció, üzleti etika

OVERVIEW OF THE TYPICAL MOTIVATIONS AND STRATEGIES OF CORPORATIONS' AND THEIR STAKEHOLDERS' COOPERATION

Bálint Molnár

Abstract

The terms of sustainable development, corporate social responsibility, and the concept of company stakeholders are well known, and their definition has been widely used in the literature of management and leadership, which indicates the change of expectations towards business actors. This study analyses the related concepts and theories in order to delineate particular stakeholder relationships and social responsibility patterns. Then it examines how the theories of social communication can be connected to the organizing activities of corporate social responsibility and stakeholder relationships. Besides, it analyses how objectives related to the organization of stakeholder relationships are present in the strategies and processes of Hungarian companies.

Keywords

corporate social responsibility, stakeholder, corporate communication, business ethics

ÁTTEKINTÉS A VÁLLALATOK ÉS ÉRINTETTJEIK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT JELLEMZŐ MOTIVÁCIÓKRÓL ÉS STRATÉGIÁKRÓL

Molnár Bálint

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma

A nemzetközi adatbázisokban több ezer tanulmány található, ha a vállalati társadalmi felelősségvállalás közismert angol kifejezését, a *corporate social responsibility (CSR)* keresőszót használjuk. A tanulmányok között szép számmal olvashatunk olyan írásokat, amelyek közép-pontjában a fogalom definíciója, értelmezése áll (Bodorkos – Pataki, 2012). Ennek egyik oka az, hogy a vállalatok társadalmi felelősségi tevékenységének többféle elnevezése létezik, például vállalati civilség, vállalati filantrópia, vállalati adományozás, vállalati részvétel, illetve globális állampolgárság (Molnár 2010). A fogalom már 1953-ban megjelent a szakirodalomban Howard Bowen több kiadást megélt művével (Bowen [1953] 2013). A *World Business Council for Sustainable Development* által választott meghatározás szerint társadalmi felelősségvállalásról beszélhetünk, ha *egy vállalat folyamatosan elköteleződik az etikus viselkedés és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, javítja munkavállalóinak és családjaiknak életminőségét, csakúgy, mint a helyi közösségét és általában a társadalomét* (WBCSD 2000). A definíciók hasonlósága ellenére az értelmezés és a gyakorlati megvalósítás terén több iránnyal találkozhatunk. Philip Kotler és Nancy Lee (2007) a *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása* című könyvükben a CSR-t a vállalat kedvező nyilvános megítélését elősegítő eszköznek tekintik. A vállalati működés egészét meghatározó koncepcióként fogja fel a felelősségvállalást a hazánkban működő *Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület*. Szerintük a jövő csak a jelenleginél felelősebben működő vállalatokkal képzelhető el, ami új típusú gazdaságot és új típusú vállalatot jelent (Tóth 2007).

A gazdaság, a társadalom és a környezet viszonya számos modell segítségével leképezhető. A fenntartható fejlődés elvének gyakorlati megvalósítását szolgálja a *Triple Bottom Line*, az a szempontrendszer, amely szerint a vállalatoknak nem csupán gazdasági, hanem környezeti és társadalmi felelősségük is van. A társadalmi felelősség vállalása kapcsán is megkülönböztethető számos eltérő felelősség és a szakirodalom ezeket is különböző szempontok szerint csoportosítja, adott esetben hierarchiába rendezi (Győri 2010).

A vállalatok társadalmi felelősségének mértékét igyekeznek megragadni Archie B. Carroll, aki piramis modelljében a gazdasági felelősségre építi a jogi felelősséget, ezt követi az etikai felelősség szintje, majd erre épülhet a filantropikus felelősség (Carroll 1991). A piramis modell lényege, hogy a gazdasági felelősségvállalástól a vállalat eljuthat a társadalmi szerepvállalásig. A vállalatok ebben a fejlődési ívben a védekező vagy tisztán gazdasági szempontú működéstől az instrumentális felelősségvállalási tevékenységig, majd a felelősségvállalást a hétköznapi gyakorlatba átültető etikai működésig érkezhettek el.

A piramis modellhez hasonlóan Simon Zadek (2004) is a CSR tevékenységnek három szintjét különbözteti meg a CSR gyakorlat több évtizedes története alapján. Az első generáció védekezésként használta a CSR-t abban az esetben, ha az nem veszélyeztette a profittermelést, valamint ha konkrét válsághelyzetre kellett választ adnia a felelős tevékenységgel. A második generáció bizonyos instrumentális előnyök kapcsán nyúlt eszközként a CSR tevékenységhez a fogyasztók elérése és a beruházások megvalósítása összefüggésében. Zadek szerint a harmadik generáció felelőssége, hogy a vállalat működését, üzleti folyamatait áthassa a CSR tevékenység és a vállalat adjon válaszokat globális problémákra. Zadek gondolatai összhangban vannak Visser *The Age of Responsibility: CSR 2.0 the New DNA of Business* című kötetének gondolatmenetével, amely a CSR-hoz kapcsolódó tipikus magatartási mintákat foglalja össze és új CSR megközelítés bevezetésére tesz javaslatot (Visser 2011).

Mark S. Schwartz és David Saha (2012) Rogene A. Bucholtz (1991) kategóriáira hivatkozva a társadalmi felelősségvállalás fogalmának a következő meghatározó elemeit emelik ki:

- ◆ a vállalatok felelősségének egy része túllép a termékek előállításán és a profitszerzésen;
- ◆ ezen felelősség keretében a vállalatoknak részt kell vállalniuk a társadalmi problémák kezelésében, elsősorban azokban, amelyek kialakulásában szerepük volt;
- ◆ a részvényeseknél szélesebb érintetti körük van a vállalatoknak;
- ◆ a vállalatok hatása túlterjed a piaci és értékesítési kapcsolatoknál;
- ◆ a vállalatok többféle értéket képviselnek a pusztán piaci és gazdasági értékeknél.

Kenneth Goodpaster és John Matthews a felelősség fogalmát az úgynevezett *felelős vállalat koncepció* keretében határozzák meg, azokat a vállalatokat tekintve felelősnek, amelyek figyelemmel kísérik foglalkoztatási gyakorlatukat, termelési folyamataiknak és termékeiknek a környezetre és emberi egészségre gyakorolt hatását, és az „erkölcsileg felelős személyekhez” hasonlóan tudatosak (Goodpaster – Matthews [1982] 1993, Szegedi 2001). Ulrich és Thielemann a felelősség fogalmát négy alapvető kérdés köré rendezi: Kinek vagyok felelős? Kiért vagyok felelős? Miért vagyok felelős? Mennyiben vagyok felelős? (Goodpaster – Matthews [1982] 1993, Szegedi 2001)

A vállalati társadalmi felelősségvállalás hagyományos koncepciójával szemben kritikus és alternatív megközelítést képviselő irányzatok

A szakirodalomban ellentét feszül a társadalmi felelősségvállalási tevékenység értelmezése, mint a reputáció javításának eszköze, illetve a társadalmi felelősségvállalási tevékenység, mint a felelős és értékvezérelt vállalatirányítás eszköze felfogás között.

Az instrumentális céllal kezdeményezett CSR aktivitások kritikusai szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása az elmúlt években eszközként értelmeződött, amely nem a vállalatok alaptevékenységének és szervezetének átfogó fenntarthatóbbá alakítását célozza, hanem olyan kiegészítő funkciót ad a vállalat tevékenységéhez, amelynek nem a vállalat társadalmi, környezeti szempontok mentén történő megújítása és átformálása a célja, hanem az, hogy új, etikus folyamatokat vezessen be, amelyek értéktartalommal járulnak hozzá a vállalat működéséhez, azonban azt alapjaiban nem újítják meg.

A 2003-as *The Corporation* című film forgatókönyvének társszerzője, Joel Bakan egyenesen úgy fogalmaz, hogy a CSR tevékenységet folytató multinacionális vállalatok „sáros pszichopaták”. Hasonlóan Bakan megközelítéséhez, a kritikák jelentős csoportját alkotják azok az írók, amelyek azért bírálják a CSR tevékenységet, mert eltereli a figyelmet a vállalatok továbbra is etikátlan tevékenységéről és nem a valódi problémák megoldását célozza (Porter 2011, Schrempf 2012, Visser 2011).

A CSR tevékenység eredményességét bírálók közül Luk Bouckaert bevezeti az etikai paradoxon fogalmát, amelynek lényege, hogy a vállalatok etikusnak állítják be működésüket és ennek jegyében társadalmi felelősségvállalási tevékenységet folytatnak, de elsősorban azért, hogy ezzel legitimitást szerezzenek működésükhöz és gazdasági céljaikat elérjék (Bouckaert 2002). Alapvető kritikát fogalmaz meg a CSR tevékenységgel összefüggésben Deborah Doane is, aki szerint a CSR voltaképpen elkendőzi a valódi problémákat, egyfajta placebo, amely szerinte az érdemi változás akadályává vált az elmúlt években (Doane 2005). A placebo hatást Doane abban látja, hogy a CSR mítoszokat hozott létre, amelyek azt üzenik, hogy a társadalmi felelősségvállalási tevékenységgel kompenzálhatók a vállalatok tevékenységének hatásai, miközben ez nem így van, és a CSR ezáltal a valódi lépések ellen hat. Doane éppen ezért az erőteljesebb szabályozásban vagy a civil szervezetek által kifejtett erőteljes nyomásban lát inkább változtatási lehetőséget. A CSR négy mítoszaként Doane a következőket határozza meg: 1. a piac egyszerre képes a rövid és hosszú távú pénzügyi hasznokat elősegíteni; 2. az etikus fogyasztók rákényszerítik a vállalatokat a változásra; 3. verseny indul a vállalatok között az etikus tevékenység kapcsán; 4. a vállalatok mellett az országok is versenyezni fognak az etikusabb gyakorlatok bevezetésében.

Wayne Visser sokban hasonló következtetésekre jut *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of Business* című könyvében (Visser 2011). A szerző sarkosan fogalmaz: „A CSR mint üzleti, vezetési és etikai rendszer megbukott” (Visser 2011: 7). Szerinte ez az állítás egyszerűen indokolható, hiszen az elmúlt évtizedekben nem tapasztalhattunk látványos előrelépést a környezeti és társadalmi krízishelyzetek felszámolása terén, sőt 2008-ban komoly gazdasági válság kezdődött. Visser a British Petroleumot (BP) a világ egyik vezető olaj- és gázipari vállalatát említi példaként, amely a társadalmi felelősségvállalási tevékenység és a fenntartható működés élenjáró példája volt a vállalati kezdeményezések és programok kommunikációjának köszönhetően. A Mexikói-öbölben 2010-ben történt környezeti katasztrófát azonban ezek ellenére sem volt képes elkerülni.

Schwartz és Saha (2012) a CSR szűk és tág értelmezését különböztetik meg: a szűken értelmezett felelősségvállalás csupán gazdasági területre terjed ki minimális etikai felelősséggel, szemben a *broad CSR* szemlélettel, amely szélesebb körű gazdasági felelősséget szorgalmaz. A témakörben Milton Friedman 1970-ben a *New York Times*-ban publikált egy cikket, amely az 1962-ben megjelent *Kapitalizmus és szabadság* (Capitalism and Freedom) című művének a főbb gondolatait összegzi. A könyvében úgy fogalmaz, hogy az üzlet legfőbb felelőssége, hogy a profitját növelje – azzal a megkötéssel, hogy a szereplőknek be kell tartaniuk a szabad piaci működés és a verseny játékszabályait: nem tehetnek törvénytörő lépéseket, elfogadhatatlan a vesztegetés és a csalás. De Friedman nem csak a törvények betartását tartja fontosnak, hanem azt is, hogy a vállalatok az etikus piaci játékszabályokat¹ kövessenek. Mindazonáltal Schwartz és Saha (2012) szerint Friedman csak egy szűkebb értelmű társadalmi felelősséget ismer el. Gondolatmenetének lényege, hogy a vállalatvezetők a tulajdonosok megbízottjai és a profitszerzési cél nélkül kezdeményezett jótékony vagy társadalmi célú költségek voltaképpen a tulajdonosi nyereség adóztatását jelentik a tulajdonosok beleegyezése nélkül. Friedman szerint a társadalompolitikai döntéseket a kormányzatra kell hagyni, és a cégek csak abban az esetben kapcsolódhatnak be társadalmi felelősségvállalási programokba, ha ezáltal növelik a részvényesek vagyont.

Schwartz és Saha szerint a CSR tágabb értelmezését a Body Shop, a Ben&Jerry's, valamint a Patagonia és az Interface nevű vállalatok példázzák. Ezek a társaságok úgy vélik, hogy a vállalatoknak nem pusztán profitszerzési céllal kell működniük, hanem szélesebb körű etikai kötelezettségük és támogatói felelősségük is van. A szélesebb értelemben vett CSR tevékeny-

¹ Friedman az „ethical custom” fogalmát használja. (Friedman 1970)

séget az támasztja alá, hogy az 1970-es évek óta megváltozott a vállalatok társadalmi szerepe, és a részvényeseknek sem közömbösek a társadalmi hatások és a társadalmi szerepvállalás: a vállalatoknak anyagi lehetőségeikhez mérten fel kell vállalniuk az érintetteiknek, illetve a társadalmi problémák megoldásának a segítségét. A szerzők rámutatnak arra, hogy ha a vállalat a személlyel azonos jogokat kap, akkor a felelőssége is azonos körre kell, hogy kiterjedjen: a menedzsereknek, vállalatvezetőknek saját CSR felfogást kell választaniuk és tudatosítaniuk kell, hogy választásuk milyen hatással van az üzleti döntéseikre és a társadalomra.

Az érintett-elméletet (*stakeholder theory*) kidolgozó R. Edward Freeman (1984) és későbbi szerzőtársai (Philips et al. 2003) rámutatnak arra, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás gondolata tovább erősíti az üzleti és társadalmi szempontok szétválasztását a vállalati működés során. Freeman elsősorban azt hangsúlyozza, hogy a felelősségvállalásnak nem az alaptevékenységtől független aktivitásnak, jótékonyáságnak kell lennie, hanem az alaptevékenységet kell társadalmi értelemben előnyösen folytatni: a CSR valódi célja az érintettekkel folytatott együttműködés és a közös értékteremtés minden érintett számára (mindezzel bővebben az érintett-elméletet tárgyaló fejezetben foglalkozunk).

A nem-piaci stratégia

A vállalati stratégiákat elemző szakirodalom is elhelyezi a társadalmi és környezeti szempontoknak megfelelő vállalati tevékenységet a stratégiai célok rendszerében. Míg a vállalati piaci stratégia a versenyelőnyt hagyományos értékesítési eszközökkel biztosítja a vállalat számára, addig a nem-piaci stratégia az állami szervekkel, a helyi közösségekkel, a civil szervezetekkel, a médiával (azaz jellemzően a nem-piaci érintettekkel) folytatott interakciókra épül (Matolay 2012). A vállalatvezetőknek az üzleti döntéshozatal során a piaci szempontok mellett számos nem-piaci tényezőt is figyelembe kell venniük. A nem-piaci környezeti stratégia lényege az érintettekhez fűződő kapcsolat szervezése és a szervezet átfogó társadalmi teljesítményének javítása (Pataki 2000). Kollektív stratégiáról beszélhetünk, amikor egy egész iparág tesz nem-piaci stratégia mentén az iparág piaci érdekeit szolgáló lépéseket.

David P. Baron (1995) a vállalatok környezeti stratégiáját írja le a piaci és nem-piaci stratégia összefüggésében. Meghatározása szerint a környezeti stratégia ideális esetben integrált stratégia, mivel a meglévő szervezeti kompetenciákra támaszkodva az alaptevékenységet átfogóan érinti, egyszerre és egységesen kezeli a szervezet piaci és nem-piaci céljait, szempontjait (Pataki 2000). A piaci és nem-piaci környezeti stratégiák megválasztása racionális döntés kérdése, és sikeressége a piaci és a nem-piaci vonatkozások integráltságán, valamint azon múlik, hogy a környezeti stratégia bevezetésével járó szervezeti változások főntről-lefelé levezényeltek-e. Pataki György Johan Schot piaci környezeti stratégiák tipológiáját idézve függő (elkerülő), defenzív, offenzív, innovatív és niche stratégiákat különböztet meg (Pataki 2000: 128–129). A vizsgált cégek már meglévő szervezeti képességei ugyanolyan fontos befolyást gyakoroltak a „zöldülés”, a környezettudatosság folyamatára, mint a külső feltételek. Paul Shrivastava-ra hivatkozva Pataki a stratégiai lépések lehetséges sorát írja le a zöldülés általános menetében: „1. fenyegetés érzékelése környezeti szabályozás és a közvélemény felől; 2. a vállalati célok újrafogalmazása, hogy tükrözze az újdonsült környezeti elkötelezettséget; 3. fokozatosan és ad hoc jelleggel környezeti programok elindítása; 4. a programok értékelése azok versenyelőnyt adó jellegének szempontjából; 5. a szervezeti rendszerek és eljárások kiterjesztése a környezeti programokra, ami a környezeti programok intézményesítéséhez vezet a szervezet struktúrájában, irányítási rendszereiben, eljárásaiban és kultúrájában” (Pataki 2000: 17).

A nem-piaci stratégiák környezettudatos működést elősegítő elemei a vállalat társadalmi kommunikációs szerepét is érintik, hiszen folyamatosan jelentős figyelem irányul az érintetti kapcsolatokra. Az érintettek visszajelzéseire vezethetnek oda, hogy a vállalat belép a zöldülési folyamat 1. fázisába, de a környezeti programok kapcsán az érintetti bevonás a későbbiekben is elengedhetetlen.

Vállalatok és érintettek együttműködéséről a szervezet- és társadalomelmélet perspektívájából

A szervezet és érintettjei együttműködése szempontrendszerének érvényesülésére a társadalomelméleti szakirodalomban is találunk példákat, így egyebek között Niklas Luhmann szociális rendszerekről szóló könyvében. Luhmann szerint a társadalom nem pusztán egyének halmaza, hanem egy olyan rendszer, amelyet kommunikációs aktusok hoznak létre. A kommunikáció nem írható le pusztán információ-átviteli modellel, hiszen nem lehetünk biztosak abban, hogy a közlő és a befogadó ugyanazt érti az üzeneten, következésképpen a kommunikációt három összetevő, az információ, a közlés és a megértés egységének kell felfognunk (Luhmann 2006, Brunczel 2008), erős hangsúllyal a megértésen.

Stanley Deetz (2001) kutatási eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezetek működését a képviselt értékrend is befolyásolja, és a vállalatok nem csupán gazdasági, hanem politikai intézmények is. A politikai megközelítés egyben társadalomkritikai is abban az értelemben, hogy a szervezetek belső demokráciájának növelése szükséges feltétele a fenntartható és hatékony működésnek (Gelei 1996, Griffin 2003). Deetz az intézményekről azokra a kommunikációs folyamatokra irányítja a figyelmet, amelyeken keresztül az ideák létrejönnek, újratermelődnek és felülvizsgálatra kerülnek, különösen döntéshozatali összefüggésekben. A vezetői kontroll felől észlelhető stratégia a hatalom kiterjesztését szolgálja, míg együttes, közös döntés esetén az abban való részvétel a demokrácia gyakorlatba történő átültetéseként értelmezhető, ahol az érintettek részben átveszik, részben a vállalatokkal közösen alkotják a jelentéskonstruáló szerepet. Deetz értelmezésében a vállalat működésének fontos és jellegzetes eleme a konfliktus, amely megfelelő konfliktuskezelő eszközökkel kreatív energiákat felszabadítani képes helyzetet teremthet (Alvesson és Deetz 1998, Deetz 2001). Deetz felvetései összekapcsolhatók azzal a kritikával, amely az üzleti egyetemek, különösképpen az MBA képzések által közvetített szempontrendszerre vonatkozik (Pruzan 2011): az üzleti iskolák oktatói a kulturális-ideológiai ellenőrzéshez munkahelyi szinten szükséges szókészlettel, technikákkal és a tudományosság aurájának megteremtésével támogatják a jövő menedzsereit, jelentős mértékben meghatározva ezzel a gondolkodásuk sémáit.

Jürgen Habermas német filozófus és szociológus egyebek mellett az erkölcsi normativitás lehetőségét keresi a modern társadalomban. Felfogása szerint napjainkban az egyes emberek motivációi annyira különböznek egymástól, hogy az etika nem képes mindenki számára elfogadható értékeket ajánlani. A közös normarendszerek hiányán túl valójában a normák legitimitásának hiánya a probléma, vagyis az, hogy minden partikuláris értékrend megkérdőjelezhető. A diskurzusetika a társadalmi kohézió feltételének az érdekek egyeztetését és a megegyezésen alapuló kommunikációt határozza meg (Habermas 2001, Császi 2002, Apel 2015).

Habermas az instrumentális, azaz eszközként használt, sikerre irányuló, az ellenlábas válaszlépésével kalkuláló cselekvést *stratégiainak* nevezi és szembeállítja a *kommunikatív cselekvéssel*, ahol „a résztvevők cselekvései nem egocentrikus sikerkalkulusok, hanem kölcsönös megértésre törekvő összehangolódások. A kommunikatív cselekvést a stratégiai cselekvéstől eltérően az a cél jellemez, hogy a résztvevő egyetértésre jusson a többi résztvevővel úgy, hogy egyénileg követett cselekvési tervük összehangolható legyen (Habermas [1981] 2011). A beszéd- és cselekvésképes szubjektumok „egyesülő egyezkedésének” folyamatában olyan egyetértési bázis előállításáról van szó, ahol a résztvevőket a kölcsönös türelem és önkorlátozás jellemzi: ez a bázis teszi lehetővé később az individuális és csoportok stratégiai terveinek kezelését, koordinálását, és így teremthető meg annak esélye, hogy a társadalmi különféleségek – különbözőnek maradva – egyetértsenek (Habermas 2001).

Habermas szerint a társadalmak működését elemezve különbséget kell tenni egyfelől a rendszer fogalmával leírt gazdaság, bürokrácia és nagypolitika világa, másfelől a kommunikáció, kultúra, nyilvánosság és család fogalmaival jellemezhető életvilág között. A *rendszer-világ* az embereket nem a nyelv és a párbeszéd, hanem a hatalom, a pénz és más közvetítők felhasználásával személytelenül és nem morálisan integrálja. Az *életvilág* ezzel szemben a személyes kapcsolatokon alapszik és fő eleme a kommunikatív cselekvés, amely a nyelv és szimbólumok segítségével integrálja közösséggé a tagjait. (Habermas [1981] 2011) Az életvilágban, azaz az ember köznapi életének színterein tipikus az „önbemutatóra, mások megértésére és önmaguk megértetésére, továbbá [...] közmegegyezésre törekvő cselekvéstípus, melyet a kommunikáció és a szeretet irányít mint »általánosított médium«” (Felkai 2011: 570). A rendszervilág és az életvilág megkülönböztetés a modern társadalmaknak arra a vonására reflektál, hogy a magánszféra és a nyilvános szféra eltávolodik, elkülönül egymástól, és a demokratikus részvétel az állampolgár számára egyre inkább leszűkül és formálissá válik. Ebben a helyzetben nagyon fontos szerep hárul a civil társadalomra, amely az életvilág egyéni szerveződését a közéleti szerveződés szintjére emelve, azokat az önkéntes egyesületeket, társaságokat fogja össze, „amelyekben az emberek véleményt nyilvánítanak közéleti kérdésekről és a társadalmi igazságosságról” (Császi 2002: 28).

Az érintett-elmélet

Habermas az érintett felek egyeztetésében látja a kölcsönös megértés lehetőségét. A vezetés-elméleti szakirodalom az érintett-elmélettel a vállalatok és az érdekelt felek egyeztetésének szükségességét és módszertanát írja le.

A társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés alapfogalmainak tisztázása kapcsán már utaltam az érintettek bevonásának jelentőségére. Az érintett (stakeholder) fogalom az elmúlt évtizedekben a vállalatok felelősségvállalásának meghatározó kifejezésévé vált, amely a vállalatok átlátható, elszámoltatható, etikus és felelős működésének fontosságát hangsúlyozza (Fremond 2000). Az érintett-elmélet egyébként csak egy a vezetés-szervezési szakirodalomban ismert együttműködési elméletek közül. Zilahy Gyula (2007) további öt modellt különböztet meg: tranzakciós költségek elmélete, erőforrás-függés elmélet, stratégiai választás elmélete, szervezeti tanulás területére, intézményi szervezetelmélet.

1984-ben jelent meg R. Edward Freeman kötete, amely a stratégiai vezetés kérdései kapcsán bontotta ki az elsőként a Standford Egyetem kutatóintézetében 1963-ban meghatározott fogalmat: érintetteken azokat a szereplőket értették, amelyeknek a támogatása nélkül a vállalat fennmaradása nem lehetséges. A gondolat megjelent Russel L. Ackuff 1974-es *Redesigning the Future* című könyvében is, aztán az elmélet a nyolcvanas évekre nőtte ki magát üzleti paradigmává, érintettekként meghatározva mindazon egyéneket vagy csoportokat, akiket a szervezet befolyásol, illetve akik a szervezet működését befolyásolhatják, azaz a szervezet munkatársait és a környezetében élőket is (Zsolnai 1994, Philips – Freeman – Wicks 2003, Lepineux 2004).

Az érintett-elmélet szerint a vállalat immár minden érintett csoportnak felelős, beleértve a vállalat telephelyének környezetében élőket, a civil szervezeteket, a kormányokat is. Ez a felelősségvállalás Freeman (1984) értelmezésében nem öncélú, hanem a versenyképesség és a fenntartható növekedés feltétele, tehát a vállalatoknak érdekükben áll az érintetti kapcsolatok kialakítása. A menedzserek az érintetti kapcsolatok segítségével érthetik meg a külső környezet változásait és értelmezhetik a civil szervezetek, a fogyasztók és egyéb aktivisták szerepét, illetve igényeit.

Ezen túlmenően a vállalati jogokat és hatásokat hangsúlyozó megközelítés szerint a vállalatok nem sérthetik meg mások jogait és felelősek a másokra gyakorolt hatásokért. Ennek

szellemében „a vállalat nem pusztán a tulajdonosi érték maximalizálásának eszköze, hanem a konfliktusos érintett-csoportok érdekeinek koordinátora” (Málovics 2009: 100). A vállalat célja tehát nem csupán a részvényesek érdekeinek megfelelő jövedelemtermelés, hanem az is, hogy a gazdasági mellett a környezeti és a társadalmi szempontú előnyök összhangját is megteremtse. Ebben pedig kiemelt szerepe van az érdekek egyeztetésének és a kommunikációnak.

Mára a *shareholder* (részvényes) kapitalizmusból a stakeholder kapitalizmusba történő átmenet már terjedelmes szakirodalommal rendelkezik. Ennek a szakirodalomnak egy jellegzetes példája Roger Martin *The Age of Customer Capitalism* (2010) című írása a *Harvard Business Review*-ban, amely rámutat: a részvényeseket középpontba állító szemlélettel szemben a vállalatoknak a fogyasztók elégedettségének növelésére kell törekednie, eközben biztosítva, hogy a részvényesek elfogadható mértékű jövedelmet érjenek el a kockázatokhoz mérten. Martin a Johnson and Johnson (J&J) világcég vállalati alapelvét idézi, amely szerint a vállalatnak elsősorban a fogyasztók érdekeit kell szem előtt tartania, majd a további érintetteket és csak ezután a részvényesekét. A J&J 1982-es Tylenol-ügy idején ennek megfelelően járt el és visszahívta az összes Tylenol láz- és fájdalomcsillapító tablettát, jelentős zuhanást szenvedve el a tőzsdén. A szakértők ekkor James E. Burke vezérigazgató személyes, morális döntéseként értelmezték és dicsérték a pénzügyi kockázatokkal járó, ám etikus eljárást. Azonban Martin értelmezése szerint ez nem morális döntés volt, hiszen Burke mindössze üzleti érdekeit követte és a fogyasztók szempontjait helyezte előtérbe a részvényesekkel és a negyedéves pénzügyi jelentéssel szemben. Mindenesetre hosszútávon megerősödött a J&J termékek iránti bizalom, és ez a részvények értékére is kedvezően hatott.

Az érintetti bevonás olyan stratégiai irányok és működési elvek kialakítását szolgálja, amelyek hozzájárulnak a vállalat fenntartható teljesítményéhez, és így a vállalat megfelelni a Triple Bottom Line (people, profit, planet – társadalom, gazdaság, környezet) hármas eredményességi követelményeinek (Braun 2013).

John F. Preble (2005) az érintettekkel való együttműködés vállalati motivációi szempontjából háromféle megközelítést említ.

- ◆ Az érintetti együttműködés instrumentális értelemben előnyös, ugyanis hozzájárulhat a vállalat pénzügyi eredményességéhez. Ehhez kapcsolódik a Shawn L. Berman (1999) által kidolgozott stratégiai érintetti modell, amelynek értelmében a vállalatok abban az esetben ápolják tudatosan az érintetti kapcsolatokat, ha ez stratégiai céljaikhoz illeszthető.
- ◆ A másik megközelítés arra mutat rá, hogy mi történik, ha a vállalat nem tart kapcsolatot érintetteivel. Az érintettek ebben az esetben jellemzőbben akadályoznak tárgyalásokat, kezdeményeznek bojkottot.
- ◆ A harmadik a morális szempont. Ez a felfogás az érintetteket önmagukban célnak tekinti és nem pusztán eszköznek valamilyen cél elérése érdekében.

Preble az érintettekkel való viszony kiépítésében az alábbi vállalati lépéseket emeli ki:

- a szervezet, azaz a vállalat azonosítja az érintetteket,
- meghatározza a teljesítmény-különbségeket az érintettek között,
- felméri az érintettek részéről megfogalmazódó elvárásokat, igényeket,
- rangsorolja az érintetti igényeket,
- választ ad a méltányolandó igényekre,
- ellenőrzi, monitorozza a folyamatokat és hatásokat.

Az érintettek felmérésének első fázisa az ún. érintett-térkép kidolgozása. Bizonyos érintettek vagy érintetti csoportok más érintetti csoportoknak is tagjai lehetnek és összehangolhatják a szerepeiket. (Freeman 1984, Zsolnai 1994). Az érintettek felmérésének jelentőségét növeli,

hogyan a vállalati vezetők érintettekkel kapcsolatos benyomása sokszor nem felel meg a valóságnak: a vezetők gyakran félreértelmezik az érintettek érdekeit, alábecsülik befolyásukat, különösen a nem-piaci érintettek esetében (Zsolnai 1994).

Megkülönböztethető az elsődleges érintetti kör, amelybe a tulajdonosok, munkavállalók, beszállítók, valamint a vállalat ügyfelei tartoznak, és egy szélesebb, ún. *public stakeholder* kör, amely a kormányzatra és egyéb intézményekre, illetve közösségekre terjed mint például a sajtó, az érdekképviselők, szakmai szervezetek, önkormányzatok és persze a helyi lakosság (Clarkson 1995, idézi Lepineux 2004). Zsolnai (1994) két dimenziót hangsúlyoz az érintettek számbavételében és értékelésében: az érdekeltséget és a hatalmat. Gyakran egyértelműen megkülönböztethetők az érintettek ezek mentén, mert vannak erős érdekeltséggel és komoly hatalommal, valamint erős érdekeltséggel és csekély hatalommal bíró érintettek és fordítva, azonban a helyzet általában ennél összetettebb, és az érintetti csoportok egyidejűleg többféle érdekeltséggel bírnak, sőt hatalmuk is „többdimenziós” lehet: ugyanazon érintett lehet egy város polgára, egy vállalat munkatársa, a vállalat ügyfele és egy, a vállalattal szemben bizonyos kérdésekben kritikát megfogalmazó civil közösség tagja is.

Kézenfekvő az érintettek felosztása társadalmiakra és üzletiekre, majd e két fő kategória tovább bontható egyfelől globális és nemzeti civil társadalmi érintettek, NGO-kra, kormányzatra, médiára, valamint társadalmi érintetti kiscsoportokra, másfelől az üzleti érintettekben belül tulajdonosi, valamint külső és belső érintettek, beszállítókra, részvényesekre, menedzsmentre, munkavállalókra stb. Mindezt egy érintetti térképpel lehet szemléltetni, amely arra is rámutathat, hogy milyen a kapcsolat a szervezet és érintettjei, valamint az egyes érintettek között, így az érintett-elmélet kérdései a hálózat és a rendszerkutatás szempontjai segítségével is vizsgálhatók (Ackoff 1974, Lepineux 2004).

Az érdekeltségi viszonyok alapján három érintettei kategória körvonalazható. Valódi érintettek – *real stakeholderek* – azok a csoportok, amelyeknek szoros kapcsolatuk van a szervezettel, sőt érdekeltségi, szerződéses viszony áll fenn köztük és a szervezet között; ilyen értelemben ezeknek a csoportoknak egy része, például a munkavállalók jellemzően lojálisak a szervezethez (Fassin 2011). Hagyományos értelemben a vállalatok közvetlenül csak a valódi érintettek felé tartoznak felelősséggel. *Stakewatcher*, azaz érintett-figyelő az a csoport, amely nem rendelkezik valódi érdekeltséggel a vállalat vagy szervezet tevékenységében, de közvetítőként érintetteket képvisel. Elsősorban civil szervezetek, érdekvédő csoportok sorolhatók ide, amelyek más csoportok, közösségek védelmében, képviselőként lépnek fel. *Stakekeeper* kategóriába tartoznak azok a csoportok, amelyek közvetlen érintettséggel nem rendelkeznek a vállalattal szemben, de ellenőrző funkciót látnak el. Az elnevezés a sajtó és a média társadalmi funkcióinak leírásából jól ismert *gatekeeper* (kapuőr) fogalomhoz hasonló. A legfőbb stakekeeper az állam, a kormányzat, de más ellenőrző és szabályozó funkcióval rendelkező intézményeket is említhetünk, például: hatóságok, kamarák, a szabványok betartását ellenőrző testületek és persze a sajtó, a média, illetve a nyilvánosság. A stakekeeperek mind a valódi érintettek mind a vállalatokra hatással bírhatnak, de függetlenek mindkét féltől.

A hazai nagyvállalati gyakorlat elemzése az érintetti együttműködésekre és a társadalmi felelősségvállalási gyakorlatra vonatkozó stratégiák alapján

A *Vállalatok és érintettjeik együttműködésének kommunikációtudományi vizsgálata* című doktori disszertációban ismertetett kutatásom (1) vállalatok részvételével és tagságával kialakult közösségek, valamint a szakmai, CSR pályázatokban résztvevő mintegy 300 vállalat és a (2) legnagyobb száz hazai vállalkozás mintáját elemzi 14 vállalat kommunikációs és fenntarthatósági, illetve társadalmi felelősségvállalási területet felügyelő munkatársaival, valamint érintettjeik képviselőivel készült 20 félig strukturált interjú keretében. A módszer választását

az indokolta, hogy a számos nagymintás kérdőíves kutatás, tartalomelemzéses vizsgálat és egy-egy nagyvállalat gyakorlatát átfogóan elemző kutatás mellett, hiánypótló a társadalmi szerepvállalás terén aktív hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalással és érintetti kapcsolatokkal foglalkozó döntéshozóinak megszólaltatása. A következőkben az érintetti kapcsolatok kezelésén, szervezésén, illetve az ahhoz kapcsolódó tevékenységen azokat a folyamatokat értem, amelyeket a vállalat az alapvető működési folyamatokon túl tudatosan az érintetti kapcsolatok erősítése érdekében, egyes, akár a vállalat elsődleges érintetti körén kívül eső közösségek bevonására törekedve szervez. Azaz az érintetteknek a vállalat alaptevékenységén túlmutató, tudatosan tervezett bevonására, aktivizálására utalok ezzel a fogalommal.

A minta azokat a vállalatokat mutatja be, amelyek az érintetti kapcsolatok szempontjából egyedi megoldásokat, jelentős eredményeket tudnak felmutatni, vagy amelyek kapcsán az érintetti kapcsolatok szempontjából tanulságos eset, gyakorlat említhető. Az elemzett minta tagjai az Audi Hungária Zrt. (Audi), a Duna-Dráva Cement Kft. (DDC), a MOL Nyrt., LG Magyarország Kft., az E.ON Zrt., KPMG Hungary (KPMG), Magyar Telekom Nyrt. (Magyar Telekom), Vodafone Magyarország Zrt. (Vodafone), Coca-Cola HBC Magyarország Kft. (Coca-Cola HBC), Magnet Bank Nyrt. (Magnet Bank), Tesco-Globál Áruházak Zrt. (Tesco), Dreher Magyarország Zrt. (Dreher), OTP Bank Nyrt. (OTP). A kiválasztás kritériuma az volt, hogy a vállalat az érintetti kapcsolatokat stratégiai szempontok mentén szervezze, így a választott kör vizsgálatával megismerhetők az érintetti kapcsolatokat tudatosan tervező, szervező szervezetek szempontjai.

A kutatás célja annak áttekintése, hogy a fenntartható fejlődés koncepció és az üzleti, társadalmi és környezeti fenntarthatóság gondolata milyen módon jelenik meg a vállalatok tevékenységében és kommunikációjában, milyen motivációval kapcsolható nem-piaci stratégiához és intézményesül-e a vállalatok működésében. Amennyiben igen, miként vezet az érintetti kapcsolatok tudatos, kölcsönös együttműködéssé formálásához, valamint vezet-e ez a vállalatok és az érintettek közötti együttműködésekhez, kölcsönös előnyökkel járó újításokhoz.

A fentieket az alábbi főbb szempontok vizsgálatával mutatja be a tanulmány a kutatás stratégiai tervezésre vonatkozó része alapján:

- ◆ a fenntarthatóság koncepció intézményi felelőse, illetve az érintetti kapcsolatok szervezéséért felelős szakértői csoport helye a szervezeten belül;
- ◆ a fenntarthatóság koncepcióhoz és az érintetti kapcsolatok szervezéséhez kapcsolódó stratégia alkotási folyamata, motivációi, főbb céljai;
- ◆ tárgya-e a társadalmi felelősségvállalási és az érintetti kapcsolatok szervezését célzó stratégiának egy meghatározott társadalmi vagy környezeti cél, azaz kapcsolható-e és ha igen, hogyan a vállalati stratégia valamilyen közügyhöz;
- ◆ a stratégiai célok teljesítésének mérési módszertana, jelentéstétel, az eredményekről szóló beszámolás módja.

Stratégiaalkotási folyamat az érintetti kapcsolatok és a társadalmi felelősségvállalási szervezésére vonatkozóan

A megkérdezett vállalatok gyakorlata között találkozhatunk átfogó, több évre tervezett társadalmi felelősségvállalási és fenntarthatósági stratégiával, amelyet legtöbb esetben kutatásokkal alapoztak meg. Ugyanakkor az is több esetben gyakorlat, hogy a vállalatok a kommunikációs stratégia részeként tervezik a társadalmi szerepvállalást és a fenntarthatósági koncepcióhoz kapcsolódó aktivitásokat. A teljesítménymutatókat is tartalmazó stratégiák több esetben nyilvánosan elérhetők, így az érintettek számára is követhetők a vállalat egyes területekre vonatkozó célkitűzései. Az alábbiakban stratégiai célkitűzésnek tekintem és vizsgálom azokat az információkat is, amelyeket önálló dokumentumként nem jelentettek meg a társaságok, de

az interjúk során vagy egyéb publikus dokumentumokban beszámoltak ezekről, hivatkoztak ezekre a vállalatok képviselői.

A vállalatok egy része kutatásokra, elemzésekre építi a stratégiát, emellett a társadalmi felelősségvállalás fogalom a vállalatok kommunikációs tevékenységében is visszatérő elem. Eltérés mutatkozik abban, hogy a közösségi szerepvállalás vagy a környezetvédelem kap-e nagyobb hangsúlyt a vállalat tevékenységében. Ugyan a vállalatok a fenntartható fejlődés elvére egyfajta irányelvként hivatkoznak, egyes esetekben az azt alkotó három szempontból csak a társadalmi szempontok kerülnek előtérbe. Ennek megfelelően a területet a környezetvédelmet és a társadalmi felelősségvállalást hangsúlyozó megközelítések kettőssége jellemzi. A DDC, az LG, a TELEKOM és az E.ON esetében a környezetvédelmi alapokon nyugvó fenntarthatóság fogalom áll a középpontban, míg a TESCO, a Vodafone, a KPMG, a Dreher, a MagNet Bank és az OTP a közösségi szerepvállalást és a társadalmi felelősségvállalást helyezi előtérbe. A MOL, az Audi és a Coca-Cola HBC az említett két irányt egyszerre tartja fontosnak és a MOL, illetve az Audi számára a tehetséggondozás is kiemelt cél.

A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiája a társadalmi és gazdasági szempontok összhangjának megteremtését célozza. A stratégiai anyagok áttekintése és az érintetti párbeszédre készült prezentációk elolvasása alapján látható, hogy a vállalati stratégiai irányokat meghatározó szakértők a globális trendek kontextusába helyezik a vállalat tevékenységét és ezekkel összhangban határozzák meg a fenntarthatósággal kapcsolatos stratégiai célokat is. A 2014. szeptember 3-i Fenntarthatósági Kerekasztal Magyar Telekom fenntarthatósági eredményeit áttekintő diája *Trendek – Minden változik* címmel a globális energetikai, technológiai változásokat ismerteti. Az áttekintés szerint a Magyar Telekom ezekkel a trendekkel kíván a fenntartható fejlődés szempontjaival szembenézni, azzal a stratégiai célkitűzéssel, hogy a telekommunikációs cégek közül elsőként karbonsemlegessé váljon a szén-dioxid kibocsátásának jelentős mérséklésével. A vállalat 2015 novemberében kampányt indított, melyben beszámolt arról, hogy ezt a célt elérte.

A vállalatok jellemzően olyan folyamatokat vezetnek be, amelyek nyomán alaptevékenységük vagy működésük bizonyos része a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak megfelelő lesz. További lehetőség, hogy támogatnak vagy maguk indítanak közösségi programokat, amelyek a társadalmi vagy a környezeti kihívások kezelését elősegítik. Ezek mellett a vállalatok gyakran elősegítik, hogy az érintett tematika, illetve közügy a média napirendjére kerüljön, amely akár a vállalat megítélését is kedvezően érintheti, erősítve alaptevékenységének elfogadottságát, legitimitását is. A stratégiák között megkülönböztethető a vállalat tevékenységét általánosságban meghatározó stratégiai megközelítés (Magnet, MOL, Telekom), valamint a részterületet átfogóan kezelő stratégia (DDC) és projektszerű, a vállalat tevékenységén kívül álló, azzal közvetve összefüggő kezdeményezéseket indító stratégiai megközelítést is. Mindezek alapján a vizsgált vállalatok három nagy csoportot alkotnak a stratégiai tervezés alapján:

- ◆ Nagyvállalatok, melyek a teljes fenntarthatóság, illetve a társadalmi szerepvállalás stratégiai tervezését a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően átfogóan, a vállalat egészére kiterjedően végzik: Magyar Telekom, MOL, OTP, Vodafone, Dreher, Tesco.
- ◆ A kevésbé részletgazdag, de tudatos és felépített, átfogó vállalati felelősségvállalási tervezés jellemzi a Coca-Colát, a Magnet Bankot.
- ◆ A tervezés egymástól független kommunikációs és különálló környezeti stratégia alapján zajlik: DDC, LG.

Eltérés abban mutatkozik elsősorban, hogy a cégek milyen mértékben terveznek átfogóan, minden vállalati tevékenység esetében transzparensen és számonkérhetően járnak-e el indikátorokat meghatározva a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás gyakorlatára vonatkozóan. Ebben a tekintetben a Magyar Telekom és a MOL stratégiája részletes és nyilvánosan

elérhető. Az interjúk során elhangzott, hogy a fenntartható fejlődés stratégiai céljaihoz kapcsolódó teljesítménymutatókat (key performance indicators, KPI) határoz meg a vezetők számára a Coca-Cola HBC, a DDC, az OTP és a KPMG.

A Magyar Telekom esetében a stratégia megalkotását kutatások és az előző stratégia eredményeinek értékelése előzi meg. A vállalat környezetvédelemmel és fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai gondolkodásának erősödését és fejlődését meghatározta az elmúlt évtizedekben az, hogy az infokommunikációs szektor környezeti hatásai egyre nagyobb mértékűek. Mára az üvegházhatású gázok összkibocsátásának 2%-a köthető a szektorhoz, aminek jelentőségét jelzi, hogy a cementipar és a polgári légitözlekedés teljes kibocsátása 5-5% (Központi Statisztikai Hivatal 2012).

A Magyar Telekom társadalmi felelősségvállalási gyakorlatot és érintetti kapcsolattartást meghatározó stratégiája

A Magyar Telekom a környezetvédelmi célok megvalósítása érdekében kezdett ahhoz a folyamathoz, amely 2004-ben jutott el a környezeti jelentés összeállításáig, majd 2005-ben a fenntarthatósági stratégia megalkotásáig.

„2004-ben már nemzetközi szabvány szerint, ún. GRI alapú fenntarthatósági jelentést tudtunk készíteni, amely tulajdonképpen az addigi, fenntarthatósági céllal folytatott tevékenységünk áttekintésének, leltárának tekinthető. Az összeállításban már ismertettük a közösségi szerepvállalást is, mert bár korábban csak környezetvédelmi célokat soroltunk a fenntarthatósághoz, 2005-től a szociális charta elfogadásától már ez is ide tartozik. Azt vallom, hogy a területért felelős szakértőknek törekedniük kell arra, hogy formálják a menedzsment fenntarthatósággal, környezeti szempontokkal összefüggő gondolkodásmódját. A Magyar Telekom innovatív vállalat, tehát nem más cégeket követ, hanem inkább maga kezdeményez. Ma már fenntarthatósági koordinációs team működik a vállalatban belül, amely negyedévente ülészik és ebben minden üzletág képviselteti magát. Ez a csapat jelöli ki, hogy mely fejezeteket kell például a fenntarthatósági jelentésből kidolgozni.” (Szomolányi Katalin, Magyar Telekom).

A privatizációt követő gyors modernizáció és infrastrukturális fejlődés hatásainak negatív következményeivel a természet védelméről szóló, 1996-os törvény hatályba lépését követően szembesült a vállalat. Ekkor erősödtek fel azok a kritikus hangok, amelyek a telefonos vezetékhalózat bővítésének környezeti hatásaira hívták fel a figyelmet és bírságokat is kapott a vállalat. Így felmerült az igény, hogy a szervezet találkozzon az érintetti felekkel és párbeszéd keretében egyeztessék a főbb észrevételeket. Az első érintetti párbeszéd eredményeképpen a vezetékhalózat modernizációja által okozott természeti károk helyreállításának kérdését tisztázták a felek, valamint kitértek a fővárosi, Andrásy úti vezetékek műemlékvédelmi szempontjaira is. A kilencvenes évek végén, a szervezett környezetvédelmi tevékenységhez kapcsolódva indult el a folyamat, amelynek eredményeit 2004-ben jelentésben foglalta össze a vállalat. Ez a fenntartható fejlődés elvének megfelelő működés érdekében hozott intézkedéseket összegezte – ismertette a folyamatot Szomolányi Katalin, a vállalat Fenntartható Fejlődés Központjának vezetője. A jelentést követően fogalmazta meg a vállalat az első fenntarthatósági stratégiát, amelyet már a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság hármasszempontrendszer szerint alakítottak ki, a közösségi szerepvállalás funkcióira is kitérve. Igaz, ennek átvétele és beillesztése is egy fejlődési folyamat része volt. A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiája ötéves ciklusra vonatkozik és konkrét vállalásokat tartalmaz, mind környezeti, mind üzleti tényezőkre vonatkozóan. Így például meghatározza, hogy a társadalmi és környezeti célú innovációknak a K+F tevékenység 10%-át kell elérnie, valamint a fenntarthatóság fogalom ismertségének a lakosságon belül el kell érnie a 20%-ot.

Az egyes környezeti célokra vonatkozóan (pl. energetikai hatékonyság) pontos irányszámokat, indikátorokat határoz meg a stratégia. A vállalat a fenntarthatóságra a tevékenységét átfogóan jellemző szemléletmódként, a vállalati kultúrát és az üzleti stratégiát meghatározó elvként tekint, nem csupán az üzleti folyamatoktól elvonatkoztatottan határozza meg ennek szerepét a vállalati gyakorlatban:

„Azon dolgozunk, hogy a fenntarthatóság gondolata jelen legyen a vállalat tevékenységének egészében és ebből versenyelőnyt is kovácsoljon a társaság, ezt tehát nem elkülönülten, egy szervezeti egység feladatákként kezeljük. Az egyes feladatok egymástól távoli egységek együttműködését igénylik. A társaság mindennapjaiban elkötelezetten, proaktívan és átlátható módon tesz azért, hogy a fenntarthatóság identitásának részévé váljon.” (Szomolányi Katalin, Magyar Telekom)

A 2014-es fenntarthatósági jelentés rögzíti a 2015-ig meghatározott stratégiai célokat és az eddig elért eredményeket. Két kiemelt stratégiai célt határoz meg a vállalat:

„[...] jövőbe mutató gondolkodásával, innovatív és fenntartható termékeivel és szolgáltatásaival, valamint felelős magatartásával lehetőséget biztosít egy megújuló társadalomhoz és környezethez” (Magyar Telekom Nyrt. 2014).

„[...] a vállalat mindennapjaiban elkötelezetten, proaktívan és transzparensen tesz azért, hogy a fenntarthatóság identitásának részévé váljon, és ebből versenyelőnyt is kovácsoljon” (Magyar Telekom Nyrt. 2014).

A Magyar Telekom esetében a stratégiaalkotási folyamat lényeges eleme a kutatási háttér, évente négy alkalommal, omnibusz kutatás keretében kérdezik meg az ügyfeleket (1430 főt) fogyasztási szokásaikról, legyen szó az alaprofilhoz tartozó szolgáltatásról, mint tévé, internet, telefon, vagy egyéb szolgáltatásról: energiáról, biztosításról, illetve fenntarthatósági témakörhöz kapcsolódó kérdésekről is (Magyar Telekom 2014).

A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai célokat a Csoport Fenntarthatósági Koordinációs Tanács határozza meg. A stratégiaalkotás a Tanács feladata, az operatív irányításért, a stratégia megvalósításáért az egyes irányítási területek, csoportszintű funkciók felelnek, a fenntarthatósági iroda koordinációja mellett. A Magyar Telekom képviselői a honlapon elérhető dokumentumokban és az interjú során is hangsúlyozták, hogy üzleti érdekek is motiválják a fenntartható fejlődés elvének átültetését az üzleti stratégiába és szempontrendszerének érvényesítését a vállalat működése, a márka fejlesztése során. A cég versenyképességét javítja, ha más piaci szereplőktől megkülönböztethető a fenntartható fejlődés szempontjainak hangsúlyozása miatt, amellyel a társadalmi és környezeti szempontokat egyre jobban előtérbe helyező befektetői környezetben is vonzóbbá válhat a vállalat. A 2012-es Fenntarthatósági Kerekasztal során kérdésként hangzott el, hogy a Magyar Telekom kitarthatana-e a fenntarthatóság mellett, ha nem látna benne versenyelőnyt, amelyre a területért felelős központ vezetője, Szomolányi Katalin így válaszolt:

„[...] Valószínűleg nem, mi nem vagyunk non-profit vállalkozás, hoznunk kell a tulajdonosaink profit elvárásait” (Magyar Telekom Nyrt 2012).

A jelenleg érvényes fenntarthatósági stratégia pontos, a kommunikációs célokon túlmutató célkitűzéseket tartalmaz, amelyek a vállalat valós környezeti teljesítményének és társadalmi hatásainak követését szolgálják. A fenntartható fejlődés elvét a kutatások szerint jelenleg a lakosság 16 százaléka ismeri. A vállalat stratégiai célkitűzéseinek egyike, hogy a fenntarthatóság elvének ismertségét 20%-ra növelje hazánkban. Cél továbbá, hogy a vállalati csapatépítő tréningek fele karitatív önkéntességhez kapcsolódjon 2016-ra, valamint az is cél, hogy 20%-kal csökkentsék a vállalat szén-dioxid kibocsátását. Ennek kapcsán jelentős viták voltak a vállalaton belül, ugyanis a társaság egyes szervezeti egységei eltérő szempontok és érdekek mentén végzik munkájukat. A vállalat ingatlanjainak üzemeltetését végző szakemberek költ-

séghatékonyásra vonatkozó elvárásai és az értékesítés újabb értékesítési pontok kijelölésére vonatkozó tervei a környezeti fenntarthatóság szempontjaival nehezen összeegyeztethetőek. A bevételnövelés és a költséghatékonyági célok mellett kell a fenntarthatósági szempontokat érvényesíteni. Ez olykor heves vitákhoz vezet a szén-dioxid kibocsátási célszámok kijelölése kapcsán, mondta el Szomolányi Katalin, hozzátéve, hogy az érintett szakértők és döntéshozók végül elfogadták a fenntarthatósági csapat által javasolt, és az EU irányelvekkel összhangban álló 20 százalékot.

Következtetések a vállalati fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási stratégiák vizsgálatá alapján

Bár a megkérdezett vállalatok szinte mindegyike stratégia alapján szervezi társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, eltérés mutatkozik ennek kidolgozottságában. A megállapított főbb eltérések:

- ◆ kutatásokra épül-e a stratégia,
- ◆ milyen mértékben átfogó a stratégia, azaz alapvetően a kommunikációs tevékenység reputáció menedzsment részeként felfogható eszköze a társadalmi felelősségvállalás
- ◆ vagy a környezetvédelemtől az érintetti párbeszéden át a közösségi párbeszédig a szervezet számos osztályát és a menedzsment által elfogadott vállalati stratégiát érintő tevékenység.

A megtervezett társadalmi felelősségvállalási gyakorlat kialakításának motivációit elemezve látható, hogy többnyire a kommunikációs célok és szempontok meghatározóak. A felelősségvállalási stratégiával rendelkező vállalatokat ösztönözte, hogy az érintettek véleményét megismerve megváltoztassák a vállalatról kialakult képet vagy olyan kommunikációs eszközöket építsenek ki a stratégia megvalósítása keretében, amelyek a vállalatok és az érintettek közötti kapcsolat erősítését, közvetlenebbé formálását segítik. A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységét üzleti, versenyképességi szempontok motiválják. A környezeti hatékonyság gazdaságosabb működéshez vezet (energetikai hatékonyság), a társadalmi, környezeti felelősségvállalás kommunikációja pedig a vállalat értékrendje révén piaci megkülönböztethetőséget eredményezhet. Emellett a vállalat tevékenységének eredményes koordinációját is elősegíti az érintettek azonosítása és párbeszéd kialakítása a megfelelő csoportokkal. Meghatározó, hogy egy vállalat önálló vagy leányvállalat vagy egy nemzetközi multinacionális vállalkozás központja. Azok a multinacionális vállalatok, melyeknek központja Magyarországon van (MOL, OTP) jellemzően hangsúlyt fektetnek arra, hogy a fenntarthatósági tevékenységük kidolgozott legyen, részletes stratégiát alkotnak és kulcs teljesítmény indikátorokat (key performance indicators, KPI) határoznak meg. Az egyes leányvállalati stratégiák ugyanakkor lehetnek lokálisak abban az esetben is, ha a cég multinacionális vállalathoz tartozik.

Fontos a multinacionális vállalatok belső szabályozó szerepe: SAB Miller nemzetközi standardet alkotott önszabályozó testület létrehozására, mely az alkoholos italok értékesítését, reklámozását felügyeli. A HeidelbergCement – a kutatásban vizsgált Duna-Dráva Cement Kft. anyavállalata – nemzetközi belső szabályozása pedig azt irányozza elő, hogy az öt kontinensen működő vállalat minden leányvállalatánál az Európai Unióban elfogadott munkavédelmi szabályozást kövessék, amely a többségében afrikai, ázsiai országokban működő leányvállalatok esetében jellemzően szigorúbb a helyi szabályozásnál. A Magyar Telekom, a MOL és az OTP esetében a fenntarthatóság a befektetők számára bemutatandó és a befektetői döntéseket markánsan befolyásoló tényezőként jelenik meg. Azaz az említett vállalatok a befektetők felé felelős és fenntartható vállalatként határozzák meg magukat, melynek tényét a teljesítményt bizonyító adatokkal kell igazolniuk. Itt tehát nem pusztán a közvéleményt befo-

lyásoló eszköztár része a fenntarthatósággal összefüggő tevékenység, hanem a vállalat működésének egyik szervező elveként jelenik meg ez a szempont.

A Magyar Telekom és a MOL Csoport tevékenysége alapján belátható, hogy a fenntarthatósági teljesítmény a vállalatok közötti verseny egyik tényezőjévé vált, mind a fogyasztókat, mind a befektetőket célozva.

A vállalatok fenntarthatósági stratégiája és azon belül a társadalmi szerepvállalási programok az iparágak, a szektorok szerint is sajátosságokat mutatnak. A vizsgált vállalatokat ebből a szempontból öt kategóriába sorolom: gyártók (DDC, Audi, Dreher), energiatermelők (E.ON, MOL), fogyasztói márkák (LG, Tesco, Coca-Cola), pénzügyi vállalatok (OTP, Magnet, KPMG), telekommunikációs cégek (Magyar Telekom, Vodafone). A Dreher a gyártók közé soroltam, azért, mert fenntarthatósági gyakorlatában ez a jellemző a hangsúlyos. A Dreher elsősorban viszonteladói partnereihez és ahhoz a közösséghez szól, ahol a terméket előállítja.

A gyártókra jellemző a lokális kommunikáció, a környezeti kérdések hangsúlyozása. A Dreher a kisvállalkozói kapcsolatokat helyezi előtérbe. Az energetikai cégek az erőforrások tudatos hasznosítását állítják a középpontba. A pénzügyi vállalatok közül az OTP és a KPMG a tudásmegosztást tekinti kiemelt célnak. Pénzügyi neveléssel, pro bono szakértői tevékenységgel foglalkoznak társadalmi szerepvállalás keretében. A Magnet az ügyfelek bevonását és a civil közösség támogatását tekinti célnak. A telekommunikációs cégek közül a Telekom esetében a környezetvédelemmel kapcsolatos tudatformálás és a vállalat környezeti hatásának csökkentése lényeges célkitűzés. Ugyanakkor mindkét telekommunikációs vállalat célja a civilek támogatása, díjcsomaggal, önkéntes programmal és a Vodafone esetében a Vodafone Angyal kezdeményezéssel is, melynek keretében egy munkatárs éves foglalkoztatásának költségeit fedezi a vállalat egy civil szervezet számára. A fogyasztói márkák közül a Coca-Cola az egészséges életmódot követőket célozza meg, közösségi mozgást és sportolást ösztönző programot szervezve. A Tesco esetében, hasonlóan a termelő vállalatokhoz, a lokális kommunikáció is előtérbe kerül, hiszen az egyes áruházak környezetével kell kapcsolatot építenie az áruház vezetésének.

A szakértők szerepe is kiemelt a vállalatok társadalmi felelősségvállalási stratégiájának megvalósítása során. A KPMG tanácsadási szakértői tudására támaszkodva működteti civil programját. Hasonló szakértői támogatást nyújt vidéki civil szervezeteknek a Magyar Telekom. A vizsgált vállalatok közül több részt vesz a Romaster programban, melynek keretében a vállalat szakértői mentorálnak tehetséges roma diákokat.

Irodalom

- Ackoff, Russel L. (1974) *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems*. New York, John Wiley.
- Alvesson, Mats – Deetz, Stanley (1998) A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára? *Kovács, II. évfolyam*, 2. szám, 1998. Nyár (3–31. oldal)
<http://epa.oszk.hu/00700/00721/00003/pmodrov.html#le1> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Apel, Karl-Otto (2015) *Transzcendentál-pragmatikai diskurzuselmélet – Előadások és vita-iratok 1986–1998*. Budapest, L'Harmattan Kiadó.
- Bajnok Andrea (2012) A helyi önkormányzás kommunikatív állapotáról. In: Bajnok et al. (szerk) *A kommunikatív állapot*. Budapest, Typotex.

- Bajnok Andrea (2013) Akad vélemény, szabad a párbeszéd! Balatonakarattya önállósodásának reprezentációja a helyi sajtóban. *Médiakutató* 2013. ősz.
http://www.mediakutato.hu/cikk/2013_03_osz/07_balatonakarattya_onallosodasa.pdf
(Utolsó letöltés: 2016. február 3.)
- Baron, David P. (1995) The non-market system. *MIT Sloan Management Review*, October 1995. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nonmarket-strategy-system/>
- Beck, Ulrich (2003) *A kockázat-társadalom – Út egy másik modernitásba*. Budapest, Század-vég Politikai Iskola Alapítvány.
- Bodorkós Barbara – Pataki György (2012) Hogyan kutassunk CSR-t? A nemzetközi szakirodalom empirikus kutatásainak áttekintése. 148. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék.
http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos_Pataki_148.pdf (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Bouckaert, Luk (2002) The Ethics Management Paradox. Előadás a „European Ethics Summit in Brussels on August 29–30, 2002.” rendezvényen.
<http://actoolkit.unprme.org/wp-content/resourcepdf/Ethics%20Paradox.pdf> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Bouckaert, Luk – Zsolnai László (2012) *Spirituality and Business: A Systemic Overview*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságetikai Központ.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1114/1/ZSL_BL_SE2012.pdf (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- Bowen, Howard (2013) *The Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, Iowa City. (Első kiadás [1953] The Federal Council of the Churches of Christ in America)
- Braun Róbert (2013) A vállalatok politikája vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44.
- Brunzel Balázs (2008) Niklas Luhmann társadalomelméletének felépítése és az elmélet politikatudományos és politikafilozófiai vonatkozásai. Doktori disszertáció.
<http://doktori.btk.elte.hu/phil/brunzel/diss.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- Buchholz, R. A. (1991) Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, July/August, 1991.: 19–31.
- Carroll, Archie B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July/August, 1991.
<http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.) [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Clarkson, M. B. E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20/1.: 92–117.
<http://www.jstor.org/stable/258888> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
<https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- Castells, Manuel (2006 [1997]) *A hálózati társadalom kialakulása – Az információ kora: Gazdaság, társadalom és kultúra*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Császi Lajos (2002) *A média rítusai*. Osiris Könyvkiadó.

- Deetz, Stanley (1992) *Democracy in the Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Deetz, Stanley (2001) Conceptual Foundations. In: Jablin, Frederic M. – Putnam, Linda L. (eds.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Sage.
<http://www.msubillings.edu/commfaculty/coffman/414%20online/Deetz%20What%20is%20OC.PDF> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.) <https://doi.org/10.4135/9781412986243.n1>
- Doane, Deborah (2005) The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*.
http://www.ssireview.org/articles/entry/the_myth_of_csr (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Dombrádi Krisztián (2007) Kommunikáció és participáció. Kézirat.
<http://dombradi.com/participacio.pdf> (Utolsó letöltés: 2013. június 9.)
- Dreher Sörgyarak Zrt. (2013) Értékteremtés sörrel – Fenntarthatósági eredményeink.
<http://dreherzrt.hu/wp-content/uploads/2016/03/dreher-fenntarthatosagi-jelentes-2011-013.pdf>
 (Utolsó letöltés: 2015. november 19.)
- Dreher Sörgyarak Zrt. (2015) A vállalkozásfejlesztés ösztönzése az értékláncban.
<http://fenntarthatosag.dreherzrt.hu/vallalkozasfejlesztes> (Utolsó megnyitás: 2015. december 1.)
- Durkheim, Émile (2004) *A vallási élet elemi formái*. Budapest, L'Harmattan Kiadó.
- Fassin, Yves (2011) A dynamic perspective in Freeman's stakeholder modell. Department of Management, Innovation and Entrepreneurship, Universiteit Gent. Working paper.
http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_11_727.pdf (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Felkai Gábor (1993) Utószó. In: Jürgen Habermas: *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Budapest, Századvég – Gondolat 1993.
- Felkai Gábor (1993b) Kritikai megjegyzések Habermas cselekvésméletéhez. *Szociológiai Szemle* 3–4. 45–49. <http://www.szociologia.hu/dynamic/930304felkai.htm> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Felkai Gábor (2000) Ideális beszédhelyzet és korlátozatlan kommunikációs közösség. In: Jürgen Habermas: *A kommunikatív etika*. Budapest, Új Mandátum.
- Felkai Gábor (2011) Utószó. In: Jürgen Habermas: *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest, Gondolat. 550–612.
- Fremond, Olivier Fremond (2000) Role of the Stakeholder. OECD, előadás.
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1930657.pdf> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Friedman, Milton (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase Profit. *New York Times*. http://doc.catv.org/economics/milton_friedman/business_social_responsibility
- Gajdusчек György (2000) A bürokrácia fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátságainak magyarázatában. ELTE ÁJTK doktori disszertáció kézírata.
http://www.ajk.elte.hu/file/POLDI_GajdusчекGyorgy_dis.pdf (Utolsó letöltés: 2016. február 3.)
- Gelei András (1996) Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet.
<http://www.szociologia.hu/dynamic/960304gelei.htm> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)

- Goodpaster, Kenneth E. – Matthews, John B. ([1982] 1993) Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? In: *Etika a gazdaságban*. Budapest, Keraban Kiadó.
- Greenpeace (2009) Bhopal Disaster.
<http://www.greenpeace.org/usa/en/campaigns/toxics/justice-for-bhopal/> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Griffin, Em (2003) *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat Kiadói Alapítvány.
- Győri Zsuzsanna (2010) CSR-on innen és túl. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Doktori Iskola. Doktori értekezés.
- Habermas, Jürgen ([1981] 2011) *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Habermas, Jürgen (1999) *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Habermas, Jürgen (2001) *A kommunikatív etika*. Budapest, Új Mandátum.
- Hamp Gábor (2006) *Kölcsönös tudás*. Budapest, Typotex.
- Horányi Özséb (2001) A társadalmi kommunikáció ágenséről. IX. MAKOG konferencián elhangzott előadás kézírata, Visegrád 2001. február 1–3.
https://etrweb.zskf.hu/ETR/Dokumentumtar/FileDownload?file_id=2355 (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Horányi Özséb (2006) A (szak)értelmiségről. In: Bende József – Deák Viktória Hedvig OP. – Pákozdi István (szerk.) *Látó szívvvel*. Magyar Piarista Rendtartomány, Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola, Vigilia Kiadó, Budapest, 2006. 263–269.
- Horányi Özséb (2006b) *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, Typotex.
- Kapitány Balázs (2002) A rizikótársadalom másfél évtizede. *Szociológiai Szemle* 2002/1.
- Kollányi Bence et al. (2007) Hálózati társadalom, társadalmi hálózatok.
http://www.ittk.hu/netis/doc/ISCB_hun/04_MKSZ_halozat.pdf (Utolsó letöltés: 2016. február 3.)
- Kotler, Philip és Lee, Nancy (2007) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest, HVG Kiadó.
- Központi Statisztikai Hivatal (2012) *A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon*.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf>
- Lepineux, Francois (2005) Stakeholder Theory, Society and Social Cohesion. *Corporate Governance*. October, 2005. 99–110. <https://doi.org/10.1108/14720700510562640>
- Luhmann, Niklas (2006) *Bevezetés a rendszerelméletbe*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. (2011) Felelősségvállalás és fenntarthatóság a banki alapszolgáltatások, a vezetés, a stratégia és az értékek képviselésében, a megvalósításban.
http://www.csrpiac.hu/tl_files/csrpiac/doc/MagNet.pdf (Letöltve: 2015. november 30.)
- Magyar Telekom Nyrt. (2012) Fenntarthatósági Kerekasztal emlékeztetője.
http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_kerekasztal_2012_emlekezteto.pdf (Letöltve: 2014. június 19.)
- Magyar Telekom Nyrt. (2014) Fenntarthatósági jelentés. Magyar Telekom Nyrt.
http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_Jelentes_2014.pdf (Letöltve: 2015. november 20.)

- Málovics György (2009) A vállalati fenntarthatóság érintett központú vizsgálata. Doktori disszertáció kézírata.
http://www.rphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Malovics_Gyorgy_disszertacio.pdf
 (Letöltve: 2014. június 19.)
- Martin, Roger R. (2010) The Age of Customer Capitalism. *Harvard Business Review*. January–February, 2010. <https://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism> (Letöltve: 2015. november 20.)
- Matolay Réka (2012) Agrárbiotechnológiai társaságok legitimációs stratégiái. Doktori disszertáció kézírata. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/736/1/Matolay_Reka_dhu.pdf (Letöltve: 2015. november 20.)
- MOL Csoport (2014) Éves jelentés. <http://annualreport2014.mol.hu/hu> (Letöltve: 2015. december 2.)
- Molnár Bálint (2010) Ellentmondásos CSR elméletek és a krízis. In.: Dr. Andrásy Adél – Paár Dávid (szerk.) *Gazdaság és Társadalom*. Sopron: Nyugat Magyarországi Egyetem.
- Moriarty, Jeffrey (2014) The Connection Between Stakeholder Theory and Stakeholder Democracy: An Excavation and Defence. *Business Society*, November 2014., vol. 53. 820–852. <https://doi.org/10.1177/0007650312439296>
- Myat Kornél (2010) Médiaelméletek és a késő-modern médiakörnyezet – Miért nem jók a modernista megközelítések a késő-modern médiakörnyezet vizsgálatához? *Médiakutató*, 2010 nyár.
- Myat Kornél (2015) Remény, forradalom, kiábrándulás? – Politikai aktivitás a közösségi média színterein. *Médiakutató*, 2015 ősz. 81–96.
- Némédi Dénes (2000) *Társadalomelmélet – Elmélettörténet*. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó.
- OTP Bank (2011) Az OTP Bank CSR-kutatása.
https://www.otpbank.hu/static/csr/download/ncsr_kutatas_2011_osszefoglalo_portal.pdf
 (Letöltve: 2015. december 2.)
- OTP Bank (2015) Bemutakozás a cégcsoport honlapján
<https://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk> (Letöltve: 2015. december 1.)
- Pataki Zsolt – Szántó Richárd (2011) A társadalmi felelősségvállalás vállalati online kommunikációjának kritika vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XLII. évfolyam 12. szám.
- Philips, Robert – Freeman, Edward R. – Wicks, Andrew C. (2003) What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13/4. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Preble, John F. (2005) Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*. 110/4. 407–431.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x/pdf> (Letöltve: 2014. június 19.) <http://dx.doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x>
- Pruzan, Peter (2011) Spirituality in leadership. In: Bouckaert Luk – Zsolnai, László: *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave Macmillan.
- Pruzan, Peter és Thyssen, Ole ([1990] 1993) Konfliktus és konszenzus: az etika mint közös értékhorizont a stratégiai tervezésben. In: Kindler József – Zsolnai László: *Etika a gazdaságban*. Budapest, Keraban Könyvkiadó.

- Schrempf, Judith (2012) The Delimitation of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream, and Historic CSR. *Business & Society*, December 2012 51: 690–707. <https://doi.org/10.1177/0007650312446734>
- Schwartz, Mark – Saha, David (2012) Should Firms Go „Beyond Profits”? Milton Friedman versus Broad CSR. *Business and Society Review*. 117./1. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8594.2011.00397.x/pdf> (Letöltve: 2014. június 19.) <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00397.x>
- Singh, J. Jatinder – Iglesias, Oriol – Batista-Foguet, Joan Maria (2012) Does Having and Ethical Brand Matter? The Influence of Consumer Perceived Ethicality on Trust, Affect and Loyalty. *Journal of Business Ethics*. 111./4. 541–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1216-7>
- Szakadát István (2008) *Cselekvéseméletek dióhéjban*. Budapest Typotex Kiadó.
- Szegedi Krisztina (2001) A magyar vállalatok etikai érzékenysége. Doktori értekezés. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.
- Szilágyi Mihály (1995) Egy elmélet az erkölcsi normativitás esélyeiről. *Magyar filozófiai szemle*. 39. 5–6. 803–820.
- Szilágyi-Gál Mihály (2001) A kommunikáció, mint az eltérő igények kritikája. *Médiakutató*. http://www.mediakutato.hu/cikk/2001_04_tel/12_kommunikacio_mint_az_eltero_igenyek_etikaja (Utolsó letöltés: 2016. február 3.)
- TESCO Global Áruházak Zrt. (2013) A Tesco Global Áruházak Zrt 2012/2013. évi vállalati felelősségvállalási jelentése. http://tesco.hu/art/pdf/tesco_cr_jelentes_2012-2013.pdf (Letöltve: 2015. december 2.)
- Terestyéni Tamás (2006) *Kommunikációelmélet: A testbeszédtől az internetig*. Budapest, Typotex.
- Tóth Gergely (2007) *A Valóban Felelős Vállalat*. KÖVET–INEM Hungária.
- Visser, Wayne (2011) The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 5./3. <http://www.jbsge.vu.edu.au/issues/vol05no3/Visser.pdf> (Letöltve: 2014. június 19.) http://dx.doi.org/10.15209/jbs_ge.v5i3.185
- VODAFONE Magyarország Zrt. (2015) *Vállalati felelősségvállalási jelentés*. <https://www.vodafone.hu/vallalati-felelossegvallalas/2014-2015.pdf> (Letöltve: 2015. december 1.)
- Weick, Karl E. (1991) The Nontraditional Quality of Organizational Learning. In: *Organization Science* 2.: 116–124. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.116>
- WBCSD (2000) *Corporate Social Responsibility*. <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (Letöltve: 2014. június 19.)
- Zadek, Simon (2004) The Path to the Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/> (Letöltve: 2014. június 19.)
- Zilahy Gyula (2007) Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, 2007./4. http://www.ipariokologia.hu/ie_pres/gyula2.pdf (Letöltve: 2014. június 19.)

- Zsolnai László (1994) Vállalati etika. *Vezetéstudomány*, 1994/3.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1000/1/vt_1994_Zsolnai.pdf (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Zsolnai László (1999) Limited Wants – Unlimited Means. *International Journal of Social Economics*, 26./5: 832–833.
<http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Limited%20Wants.pdf> (Utolsó letöltés: 2014. június 19.) <https://doi.org/10.1108/ijse.1999.26.6.233.5>
- Zsolnai László (2004) A gazdasági etika paradoxona. Budapest, BKAE Gazdaságtudományi Központ. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1001/1/vt_2004_Zsolnai.pdf (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Zsolnai László (2009) Buddhista közgazdaságtan. *Keréknymok*, 2009/Nyár: pp. 16–23.
- Zsolnai László (2009b) Buddhizmus és közgazdaságtan.
http://boldogsagsokszog.blogter.hu/369156/buddhizmus_es_kozgazdasagtan (Utolsó letöltés: 2014. június 19.)
- Zsolnai László (2004b) Gazdasági etika. In.: Fekete László (szerk.) *Kortárs etika*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.