

BÁRTH-FEHÉR Szilvia

FENNTARTHATÓSÁG A HAZAI VÁLLALATI GYAKORLATBAN

– A „VERSENYBEN A VILÁGGAL” KUTATÁSI PROGRAM 2009. ÉVI
KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK VIZSGÁLATA

A fenntarthatóság kérdésköre napjainkban egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Egyes szerzők egyenesen a következő, a minőségi és az információs forradalomhoz hasonló megatrendnek tartják a fenntarthatóságot (Lubin – Esty, 2010). A tanulmány célja megvizsgálni, mennyiben érvényesül ez a megatrend Magyarországon: mennyiben kezelik stratégiai, versenyképességi kérdésként a magyar vállalatok a környezetvédelmet és a fenntarthatóságot? A szerző tanulmányában bemutatja a fenntartható fejlődés vállalati vonatkozásait, majd megvizsgálja, mennyiben jelennek meg a hazai vállalatok stratégiájában és gyakorlatában a fenntarthatóság aspektusai. Az elemzéshez a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjában 2009-ben lebonyolított kérdőíves felmérés adatait használta fel.¹

Kulcsszavak: fenntarthatóság, vállalati stratégiák, versenyképesség

A fenntartható fejlődés legelfogadottabb és legerjedtebb definíciója a Brundtland Bizottság által 1987-ben megfogalmazott definíció: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” (Láng, 2008) A fenntartható fejlődés az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóságot egyidejű harmóniaként feltételezi (Kerekes, 2008). Ezen felül a fenntarthatóság szerves része a generációk, nemzetek és egyének közötti egyenlőség biztosítása (Greene – Wegener, 1997).

Ezek a makroökonómiai definíciók azonban nem adnak megfelelő iránymutatást a vállalatoknak arra vonatkozólag, hogy mi is az ő szerepük, és hogyan tudnák a belső és külső érintettek érdekeit megfelelően összehangolni a vállalati érdekekkel (Carter – Rogers, 2008).

A környezetvédelem megjelenése a vállalati gyakorlatban

A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelemre korlátozódva jelent meg, míg a társadalmi aspektus csak később vált széles körben kiemelt jelentőségűvé (Kerekes – Szlávik, 2001; Borghesi – Vercelli, 2003; Kőszeghy, 2004).

Ennek oka lehet az is, hogy több szerző szerint a vállalatok számára nem elérhető vagy releváns cél a társadalmi aspektusok integrálása: a vállalatok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel ahhoz, hogy a társadalmi problémákat hatékonyan kezelni tudják (Fineman, 2000; Lamming et al., 1999, idézi: Schaefer, 2004).

A jelenlegi fejlődés fenntarthatatlanságának és a változtatás szükségességének felismerésével, a negatív externális hatások internalizálása céljából a kormányok egyre szigorodó környezetvédelmi szabályozásokat hoztak. Így próbálták rákényszeríteni a vállalatokat a természeti környezet tisztéletben tartására, a környezetterhelés csökkentésére. A legtöbb vállalat működésében a környezetvédelmi tevékenység külső kényszer, valamilyen szabályozás hatására jelent meg, és legtöbbször csak a szabályozásoknak való megfelelésig terjedt. A vállalatok úgy tekintettek a környezetvédelemre, mint pluszterhet, -költséget jelentő tényezőre, mely egyértelműen negatív hatással van a vállalat pénzügyi eredményére és versenyképességére.

Porter és Van der Linde (1995a) 1995-ös cikkével próbálta azt az elterjedt vélekedést megdönteni, mely szerint a környezetvédelmi szabályozások – a növekvő költségeken keresztül – aláássák a versenyképességet.

Porter és Van der Linde álláspontja szerint a megfelelően kidolgozott környezetvédelmi szabályozás olyan innovációkhoz vezethet, melyek az inputok (alapanyag, energia, munkaerő stb.) hatékonyabb felhasználását teszik lehetővé. Ezáltal az eredmény kisebb környezeti hatás mellett alacsonyabb költség, jobb termékminőség és javuló globális versenyképesség lehet. Vagyis a javuló erőforrás-termelékenység képes a környezeti teljesítmény javításának költségeit ellensúlyozni, és magasabb versenyképességhez vezet. Porter és Van der Linde arra hívja fel a figyelmet, hogy a szennyezés általában gazdasági veszteségforrás, az erőforrások nem hatékony felhasználását jelzi. Ez az újszerű megközelítés heves vitát robbantott ki, végül pedig paradigma-váltáshoz vezetett.

Porter és Van der Linde makroszinten, a szabályozások oldaláról közelítette meg a kérdést, azonban a vita kirobbanása után számos kutató igyekezett vállalati szinten, esettanulmányokon keresztül, illetve empirikusan bizonyítani az egyik vagy másik tábor igazát (Karakazoglu – Lindell, 2000; Crowe – Brennan, 2007; Rao – Holt, 2005; Zhu – Sarkis – Geng, 2005; King – Lenox, 2001; Pataki, 2001; Németh, 2008).

Egymásnak ellentmondó eredmények is születtek: több tanulmány kihangsúlyozza, hogy az egyre komplexebbé váló környezeti problémák kezelése igen jelentős költségekkel jár, ami nagyban megnehezíti annak versenyelőnyre formálását. Amennyiben ezek a befektetések valóban előnyösek volnának, nem lenne szükség állami kényszerre: a piaci verseny automatikusan kikényszerítené azokat a piaci szereplőktől (Walley – Whitehead, 1994; Palmer et al., 1995). Ugyanakkor számos esettanulmány bizonyítja, hogy a progresszív környezeti stratégiák, környezeti innovációk által gazdasági előny érhető el: ezek általában kedvezőbb termékminőség és/vagy alacsonyabb költségek formájában jelentkeznek (Karakazoglu – Lindell, 2000).

Az elmúlt évtizedben tapasztalt trendek – a globalizáció, a globalizálódó ellátási láncok, a növekvő verseny a természeti erőforrásokért, az egyre szigorodó

környezetvédelmi szabályozások, a fogyasztók növekvő környezettudatossága – azonban új síkra terelik a porteri vitát: többé nem eldöntendő kérdés a környezetvédelem stratégiai szintre emelése, hanem ez a hosszú távú versenyképesség alapfeltételévé válik.

A fenntartható és felelős vállalat

Az utóbbi években a vállalatok felelőssége számos tényezőnek köszönhetően egyre inkább előtérbe került. Ilyen tényezők a globalizáció, valamint a globalizáció által egyre erősödő verseny, a vállalatok egyre növekvő mérete és befolyása, az állam szerepének átvértékelődése, az érintettekkel való kapcsolatok, a tudás és a vállalati hírnév szerepének erősödése, a nagy szakértelemmel rendelkező alkalmazottakért folyó egyre erősebb verseny, a civil szervezetek növekvő aktivitása és a szellemi termékek jelentőségének növekedése (Raynard – Forstater, 2002: 1. old.). Mindezeket tovább erősíti, hogy az életszínvonal emelkedésével felértékelődik az externáliákkal kapcsolatos társadalmi érzékenység (Steger – Meima, idézi: Csutora – Kerekes, 2004: 28. old.), márpedig a társadalmi elfogadottság és legitimitáció az üzleti siker alapja.

Mára széles körben elfogadottá vált, hogy mind a környezetvédelmi, mind a társadalmi aspektusok figyelembevétele elengedhetetlen a vállalat hosszú távú fennmaradásához, sikeréhez (Lubin – Esty, 2010).

A fenti elvek nem csak elméleti szinten bizonyítottak, a vállalati gyakorlatban is megvalósulnak: mára a vállalati vezetők többsége elismeri, hogy a fenntartható és felelős vállalati működés az üzleti siker alapfeltétele, számos vállalatnál találkozhatunk fenntarthatósági vezérigazgató-helyettesekkel, fenntarthatósági jelentésekkel, és a vállalati kommunikációban sokszor kulcsszerephez jut a fenntarthatóság. Míg az 1990-es évek közepén a fenntartható fejlődés legfőbb szószólói és előmozdítói a helyi önkormányzatok voltak, addig mára a legaktívabb szereplőnek az üzleti szektor tekinthető (Dyllick – Hockerts, 2002) (1. ábra).

1. ábra

A fenntarthatóság megjelenése a vállalati gyakorlatban



A fenntarthatóság vállalati szintű értelmezése

A vállalatok számára a fenntarthatóság tulajdonképpen azt jelenti, hogy a korábbi szemléletmódot, a kizárólag gazdasági érdekek szerinti optimalizálást fel kell váltania a *hármass célrendszer* (triple bottom line) elvének: a gazdasági szempontok mellett a környezeti és társadalmi célok figyelembevételének. Vagyis a fenntartható vállalat összehangolt erőfeszítéseket tesz annak

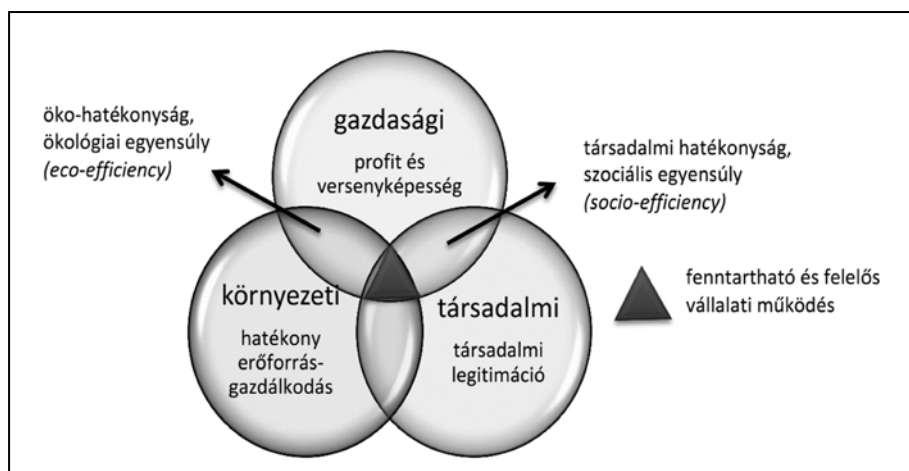
használását (Figge – Schaltegger, 2000 idézi: Perrini –Tencati, 2006: 298. old.).

A fenntartható vállalati működés legfontosabb aspektusai – a hosszú távú orientáció, az érintettek figyelembevétele és a vállalatok felelősségvállalása – a hármass célrendszer alkalmazásán, a gazdasági mellett a társadalmi és környezeti szempontok, teljesítménycélok figyelembevételén keresztül valósulnak meg (2. ábra).

2. ábra

A fenntartható vállalati működés dimenziói

(Figge – Schaltegger (2000) idézi: Perrini – Tencati, 2006: 298. old. és Schaltegger – Burritt, 2003: 21. old. alapján saját szerkesztés)



Fenntarthatóság és versenyképesség

A hármass optimalizálás elve azt is előrevetíti, hogy a társadalmi, környezeti és gazdasági teljesítmény metszéspontjában *léteznek* a vállalatok számára olyan tevékenységek, melyek pozitív hatással vannak a környezetre és a társadalomra, és egyben hosszú távú gazdasági előnyöket és versenyelőnyforrást is jelentenek a cégeknek (Carter – Rogers, 2008; Csutora – Kerekes, 2004).

A fenntartható működésnek az egyes érintettek egymással ütköző érdekei miatt természetesen mindig lesznek olyan aspektusai, melyek csak *átváltások* árán valósíthatók meg (az egyik dimenzió mentén való javulás csak egy másik dimenzió rovására jöhet létre). Ugyanakkor a fenntartható vállalati működés és a társadalmi felelősségvállalás számos *üzleti előnnyel* járhat:

- versenyképesség erősödése,
- új üzleti lehetőségek,
- működési költségek csökkenése,
- javuló hírnév, megítélés, tekintély,
- alkalmazottak toborzásának, fejlesztésének és megtartásának lehetőségei javulnak,
- javuló kapcsolatok a különböző érintettekkel,
- hatékonyabb kockázatmenedzsment,
- tanulás és innováció.

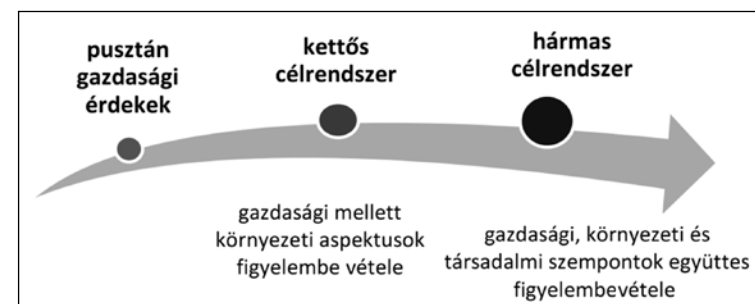
(Raynard – Forstater, 2002: 8–9. old.; Matolay – Petheő – Pataki, 2007: 8. old.; Shrivastava, 1995b)

Amennyiben egy vállalat képes ezeket a lehetséges előnyöket megfelelően kiaknázni, úgy a fenntartható működés egyben versenyelőny-forrássá válhat. Ugyanakkor mára a környezeti és társadalmi teljesítmény a legtöbb vállalat számára alapvető elvárásaként, *minősítő kritériumként* jelenik meg ahhoz, hogy a vállalat egyáltalán a piacon maradhasson.

A kettős és hármass célrendszer megjelenése a hazai vállalati gyakorlatban

A feldolgozott irodalom alapján elmondható, hogy a gazdasági érdekek mellett egyre inkább alapvető elvárássá válik a környezeti és társadalmi aspektusok integrálása (3. ábra).

A vállalati fenntarthatósági gyakorlat fejlődése



A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelmi megfontolások terén jelent meg. A fenntartható működést sokan az ökohatékonysággal azonosították (*kettős célrendszer*), míg a társadalmi szempontok kevésbé jelentek meg. A környezetvédelmi megfontolások integrálása mára minden fejlett gazdaságban alapvető elvárássá, követelménnyé vált, azonban egyre erőteljesebb hangsúlyt kap a fenntarthatóság *hármass célrendszerének* érvényesítése.

A Budapesti Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ kérdőíves felmérésének eredményei alapján azt vizsgáltam meg, hogy a fenntarthatóság három pillérének integráltságát tekintve mi jellemzi a hazai vállalatokat – vagyis mennyiben érvényesül a hazai vállalati gyakorlatban a gazdasági mellett a környezeti és a társadalmi aspektusok figyelembevétele.

A felmérést 2009 májusa és novembere között, 313 vállalat 1246 vezetőjét bevonva bonyolította le a központ. Jelen vizsgálatban az első számú vezetők és a termelésvezetők válaszait használtam fel. A mintát főként leíró statisztikai módszerekkel, az SPSS statisztikai szoftver segítségével elemeztem. A minta alapjellemzőinek részletes leírását Matyusz (2011) tartalmazza.

Korábbi empirikus kutatások eredményei

Az utóbbi években Magyarországon lebonyolított két empirikus kutatás egybehangzóan a környezeti aspektusok dominanciáját mutatja a társadalmi megfontolásokkal szemben:

Málovics (2011) alapján *hazánkban sokkal inkább a fenntarthatóság környezeti aspektusai vannak a figyelem középpontjában, mint a társadalmiak* (161.

old.). Málovics empirikus kutatási eredményei szerint a vállalati működésben nagy hangsúlyt kapott az ökohatékonyabb működés és a vállalati környezetvédelem. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok ISO 14001 környezetvédelmi tanúsítvánnyal rendelkeznek. Ez eleve implikálja a negatív környezeti hatások csökkentésének szándékát, a környezeti aspektusok figyelembevételét. Az is szerepet játszhat a környezeti dimenzióhoz köthető kérdések értékelésében, hogy „e szempontok manapság mintegy társadalmi elvárásaként jelentkeznek a válaszadók irányába” (161. old.). A vállalati működés *társadalmi aspektusai lényegesen kisebb súlyt kaptak*, mint a gazdasági és környezeti aspektusok.

A Szonda Ipsos a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH) megbízásából 2008 szeptemberében végzett attitűdfelmérést a 100 főnél többet foglalkoztató magyarországi vállalatok körében a fenntartható fejlődés és társadalmi felelősségvállalás témakörében, 224 cégvezető bevonásával. A vizsgált cégek kétharmadának üzleti stratégiájában szerepel a fenntartható fejlődés. A fenntartható működés konkrét megvalósítási formáira rákérdezve a legtöbben a környezettudatos gondolkodást, a környezetvédelmi szempontok figyelembevételét nevezték meg (31%), míg társadalmi célú projekteket mindössze 4% említett. Az eredmények azt mutatták, hogy a cégek lényegesebbnek tartják működésük során a környezetvédelmi aspektusok figyelembevételét, mint a társadalmi anomáliák szem előtt tartását (BCSDH, 2008).

A *fenntarthatóság három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban*

A fenntarthatóság három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban

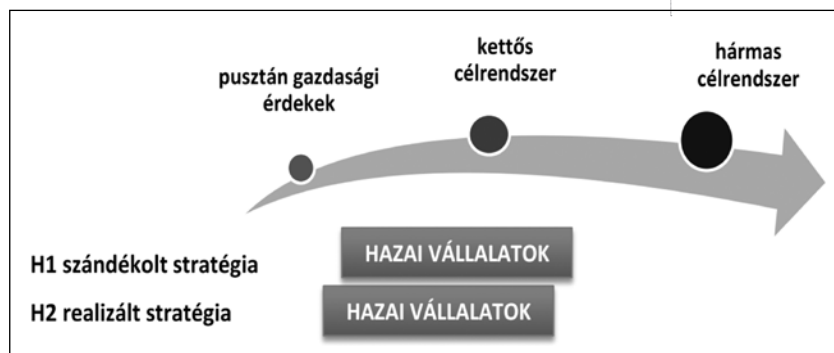
A fenntarthatóság környezetvédelmi és társadalmi pillérének integráltságára, a kettős, illetve hármass célrendszer figyelembevételére kétféle módon igyekeztem következtetni a felmérés eredményei alapján. Egyrészt megvizsgáltam a kettős, illetve hármass célrendszer megjelenését a *vállalatok kinyilvánított, szándékolt stratégiájában*, vagyis igyekeztem képet kapni a vállalatok célkitűzéseiről. Ezután a vállalatok tényleges környezetvédelmi, illetve társadalmi intézkedéseit, lépéseit, menedzsmenteszközeit megvizsgálva próbáltam következtetni a fenntarthatóság pilléreinek a *realizált stratégiában* való megjelenéséről.^{2:}

H1: A vállalatok *szándékolt* stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság

hármás célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

H2: A vállalatok *realizált* stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság hármás célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

A kutatási cél bemutatása



A fenntarthatóság pilléreinek érvényre jutása a vállalatok szándékolt stratégiájában, célkitűzéseiben abban ragadható meg, hogy az egyes döntéshozatalok során a tulajdonosok és vezetők által képviselt gazdasági érdekek mellett mennyiben mérlegelik a természeti környezet és a társadalom hosszú távú érdekeit. Ezt alátámasztja az is, hogy a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható ellátásilánc-menedzsment definíciókban rendre az érintettek figyelembevétele jelenik meg, mint a fenntartható működés kritériuma (Dyllick – Hockerts, 2002; Ásványi, 2010; Seuring – Müller, 2008) (4. ábra).

A hármás célrendszert a vállalatok arra a kérdésre adott válaszai alapján vizsgáltam, hogy a *döntéshozatal során általában milyen mértékben veszik figyelembe a vállalattal kapcsolatban álló érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait*. A válaszadók az egyes érintettcsoportok érdekeinek figyelembevételét 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték. Az egyes érintettcsoportoknak tulajdonított átlagos értékek, illetve azon vállalatok százalékos aránya, melyek az adott érintettcsoport érdekeit, jogait, elvárásait meghatározó mértékben figyelembe veszik döntéseik meghozatala során (4-es vagy 5-ös érték) látható az 5. ábrán.

A vállalat Chikán-féle definíciója alapján³ a *gazdasági szempontok* érvényesítése, valamint a tulajdonosok és vezetők érdekei mellett a fogyasztók elvárásainak figyelembevétele alapvetőnek tekinthető egy profitorientált vállalat esetében. Ezt tükrözik a vállalatok választai is, amennyiben ezt a három érintettcsoportot szinte mindegyik vállalat kiemelkedő fontosságúnak tartja. Ugyanakkor a három érintettcsoport közül a tulajdonosok érdekei érvényesülnek leginkább.

4. ábra

A *kettős célrendszer* érvényesítéséhez elengedhetetlen, hogy a természeti környezetet, mint érintettcsoportot meghatározó mértékben vegyék figyelembe a döntéshozatal során (4-5 érték). A környezeti kérdések a válaszadó hazai vállalatok csaknem felénél (49%) meghatározó jelentőséggel bírnak a döntéshozatal során, vagyis *érvényesül a kettős célrendszer*. Szintén ezt támasztja alá a természeti környezet, mint érintettcsoport figyelembevétele adott, magasnak mondható, 3,41-es értékelés. A vállalatok mindössze 20%-a

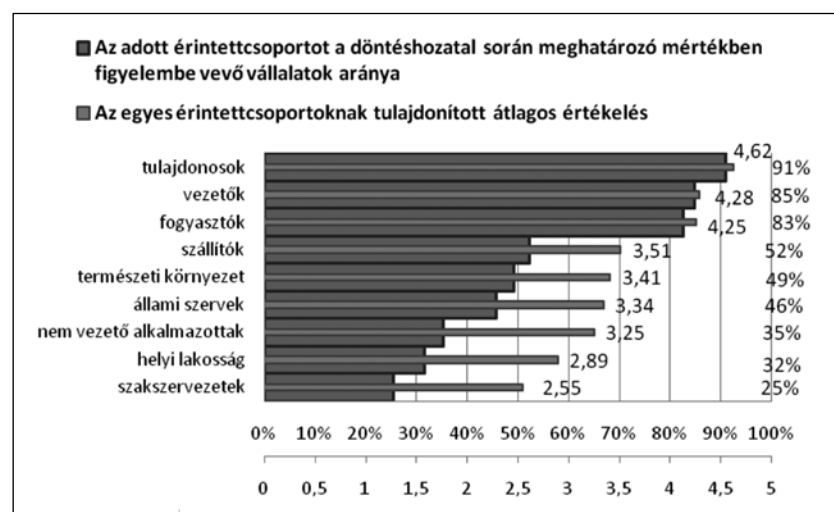
nyilatkozott úgy, hogy a környezeti hatásokat nem mérlegelik a döntéshozatal során (1-es vagy 2-es értékelés).

A *hármás célrendszer* ugyanakkor az érintettcsoportok szélesebb körének figyelembevételét jelenti, beleértve a nem vezető alkalmazottak, a szállítók, az állami szervek, a szakszervezetek és a helyi lakosság érdekeit, jogait, elvárásait is.

A vállalatok *társadalmi* felelősségébe tartozó problémák és érintettcsoportok köre azonban *nem hatá-*

5. ábra

Az adott érintettcsoport fontosságára 1-től 5-ig terjedő skálán 4-es vagy 5-ös értéket megadó vállalatok aránya, illetve az egyes érintettcsoportoknak tulajdonított átlagos érték



rozható meg egyértelműen és univerzálisan, minden vállalatra érvényes módon. A releváns problémák és érintettcsoportok iparáganként, vállalatanként és időben is változóak (Carroll, 1979).

A 6. ábrán látható, hogy a vállalatok több mint 37%-a a *tulajdonosokon, vezetőkön és fogyasztókon kívül nem, vagy csak egy érintettcsoport érdekeit veszi figyelembe*. Ez a plusz egy érintett-csoport a vállalatok több mint 40%-a esetében a szállítók, 20%-nál pedig az állami szervek. Valószínűsíthető, hogy ezek a vállalatok az esetek többségében a gazdaságilag egyértelműen indokolt érintettcsoportokon (tulajdonosok, vezetők, fogyasztók) felül *gazdasági érdekből (szállítók) vagy kényszerből (állami szervek) vontak be még egy érintettcsoportot a döntéshozatalba*. A második legnagyobb „plusz” érintettcsoport a természeti környezet, ami viszont azt tükrözi, hogy a *kettős célrendszer még a társadalmi kérdések iránt kevésbé fogékony vállalatok körében is megjelenik*. A vállalatok 36%-a vesz figyelembe a gazdaságilag egyértelműen indokoltakon felül kettő vagy három, 27%-a pedig négy, vagy annál több különböző érintettcsoportot (a természeti környezetet is beleszámítva).

A kérdésben szereplő érintettcsoportokat relevanciájuk alapján három csoportra osztottam:

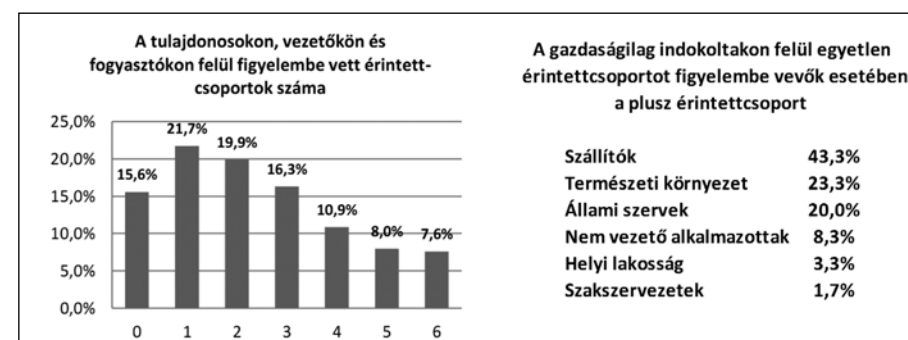
- leginkább *gazdaságilag releváns* érintettcsoportok: tulajdonosok, vezetők, fogyasztók,
- *környezeti pillér* kapcsán releváns: természeti környezet,
- főként a *társadalmi dimenzió* kapcsán releváns érintettcsoportok: nem vezető alkalmazottak, szállítók, állami szervek, szakszervezetek, helyi lakosság.

Ezután olyan változókat hoztam létre, melyek a három kategóriában szereplő érintettcsoportok fontosságára adott értékek átlagai alapján besorolták a vállalatokat az adott pillért *meghatározó mértékben figyelembe vevő*, illetve *meghatározó mértékben figyelembe nem vevő* csoportokba (3,51-es átlagos érték felett értékeltem egy vállalatot az adott dimenziót meghatározó mértékben figyelembe vevőként).

A csoportosítás alapján a *hazai vállalatok 26%-a* veszi meghatározó mértékben figyelembe a gazdasági mellett a környezeti és társadalmi érintettcsoportokat is, vagyis *érvényesíti a fenntarthatóság hármás cél-*

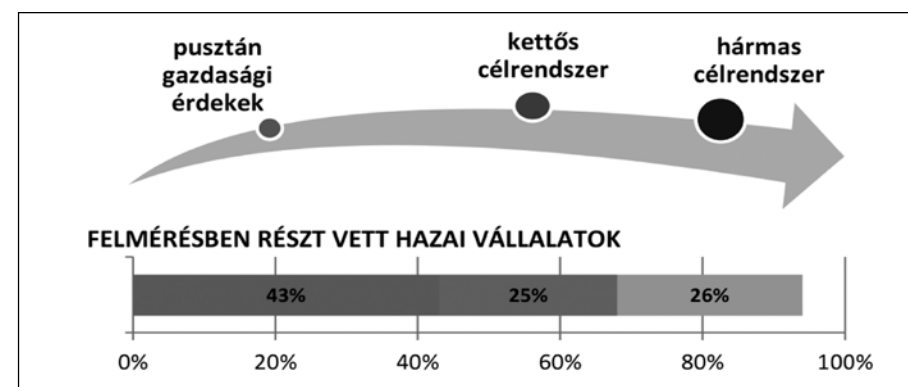
6. ábra

A gazdaságilag indokoltakon felül figyelembe vett érintett-csoportok száma, illetve megoszlása



7. ábra

A felmérésben részt vett vállalatok megoszlása aszerint, hogy érvényesítik-e a kettős, illetve hármás célrendszert⁴



rendszereinek követelményét. További 25% azon vállalatok aránya, melyek a döntéshozatal során a gazdasági és a környezeti szempontokat veszik meghatározó mértékben figyelembe, vagyis a *kettős célrendszer elvét követik*. A vállalatok több mint felének (51%) döntéshozatalában tehát megjelennek a környezeti szempontok, míg a társadalmi szempontok integrálása csupán egynegyedénél jellemző. A vállalatok 43%-ánál továbbra is a *gazdasági érdekek* figyelembevétele dominál.

Elmondható tehát, hogy a *környezeti pillér integrálása a vállalati döntéshozatalba a felmérésben részt vett vállalatok felénél, a fenntarthatóság mindhárom pillérének figyelembevétele pedig a vállalatok negyedénél jelenik meg*. Ezen eredmények alapján a *H1 hipotézist elfogadjuk* (7. ábra).

Fontos ugyanakkor kiemelni a vizsgálat két alapvető korlátját:

1. Az egyik korlátot az egyes érintettcsoportoknak a különböző fenntarthatósági dimenzióhoz való rendelése jelenti. Egy adott érintettcsoporthoz ugyanis akár egyszerre fűződhet gazdasági, környezeti és társadalmi érdek, ahogyan egy adott személy/szervezet része lehet egyszerre több érintettcsoportnak is (például egy fogyasztó egyben lehet helyi lakos és/vagy alkalmazott is).⁵

2. A vizsgálat másik korlátja, hogy a besorolást a vállalati felső vezető által adott válaszok alapján végeztem, ezek tehát az adott felső vezető értékítéletét, véleményét, esetleg célját tükrözik, a környezeti, illetve társadalmi aspektusok figyelembevételének gyakorlati érvényesítését, gyakorlatban való megvalósítását nem feltétlenül.

Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a kettős, illetve hármas célrendszernek a vállalatok szándékolt stratégiájában való megjelenéséről tudunk következtetéseket levonni, a realizált stratégiáról nem. Ezért tartottam szükségesnek bevonni a H2 hipotézist a vizsgálatba.

A kettős, illetve hármas célrendszer realizált stratégiában betöltött szerepéről a vezérigazgató és a termelésvezető válaszai alapján igyekeztem következtetni.

A környezetvédelemnek a megvalósult, realizált stratégiában való megjelenését a vállalat által megvalósított környezetvédelmi intézkedések, lépések, az alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök és a környezetvédelem intézményesültsége mentén vizsgáltam.

A vizsgált kérdések összefoglaló táblázatából (1. táblázat) leolvasható, hogy a válaszadó vállalatok nagyjából fele végrehajtott elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást. Ez egyértelműen a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenését jelzi.

Szintén 50% körüli az ISO 14000 vagy EMAS környezeti tanúsítvánnyal rendelkező vállalatok aránya. Azért tartottam fontosnak ezt a kérdést bevonni a realizált környezetvédelmi stratégia

vizsgálatába, mert a GEMS-HU 1999-es, a környezet-tudatos vállalatirányítás magyarországi helyzetét vizsgáló kutatása egyértelmű pozitív kapcsolatot állapított meg az ISO 14001 tanúsítás megszerzése és a vállalatok környezeti teljesítménye között. A legszembetűnőbb különbséget a megelőző környezetvédelmi intézkedések elterjedtsége kapcsán tapasztalták a kutatók (Pataki – Tóth, 1999).

A fenti arányok gyakorlatilag megegyeznek a szándékolt stratégiában a környezetvédelemnek meghatározó jelentőséget tulajdonító vállalatok arányával.

A legmagasabb gyakoriságot a környezetvédelem intézményesültségével kapcsolatos kérdés mutatta: a válaszadó vállalatok több mint 67%-ánál van közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy. Legnagyobb arányban (21%) a felső vezetésből kerül ki a környezetvédelemért felelős személy, ami a környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletváltozás megjelenésének jele lehet. Kifejezetten szakosított környezetvédelmi osztály azonban mindössze a válaszadók 11%-ánál létezik. Ennek fényében mindenféleképpen fenntartásokkal kell kezelni ezt a kiugróan magas arányt.

A környezetmenedzsment-eszközök alkalmazása terén teljesen eltérő a kép. Szinte minden megemlített eszközt mindössze a vállalatok 27-36%-a használja. Egyedül a környezetvédelmi ráfordítások számviteli kimutatásában ér el az arány 50% körüli értéket.

1. táblázat

A környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések

Vizsgált kérdés	érvényes válasz	vállalatok száma		vállalatok aránya	
		igen	nem	igen	nem
Elmúlt három évben végrehajtott elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást	255	121	134	47,5%	52,5%
Rendelkezik ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal	247	121	126	49,0%	51,0%
Van közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy	282	190	92	67,4%	32,6%
Környezetmenedzsment eszközök használata:					
Írott környezetvédelmi politika	226	78	148	34,5%	65,5%
Környezetvédelmi kritériumok alkalmazása az alkalmazottak munkájának értékelésekor	218	60	158	27,5%	72,5%
Környezetvédelmi képzési program az alkalmazottak számára	221	60	161	27,1%	72,9%
Környezetvédelmi tevékenység auditálása	218	77	141	35,3%	64,7%
Környezetvédelmi teljesítmény mérése	216	64	152	29,6%	70,4%
A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat	218	106	112	48,6%	51,4%
Nyilvános környezetvédelmi jelentés	216	71	145	32,9%	67,1%
Környezetvédelmi teljesítménymutatók/célok alkalmazása	215	79	136	36,7%	63,3%
Egyéb	158	16	142	10%	90%

Az adott környezetmenedzsment-eszközt alkalmazó vállalatok száma és százalékos megoszlása

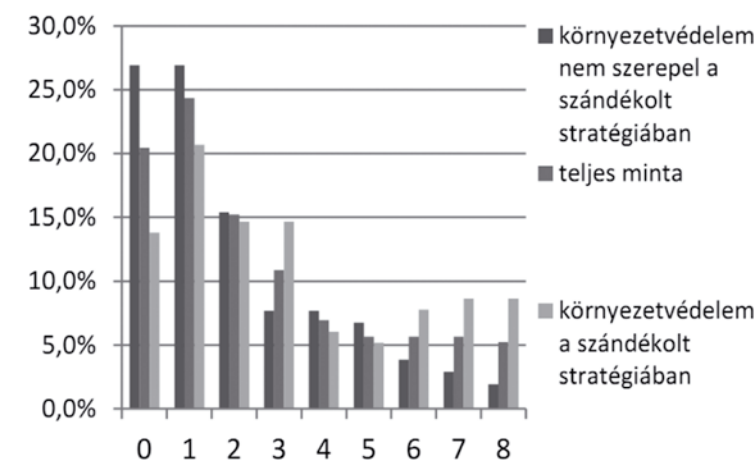


8. ábra

Mindezek alapján a H2 hipotézis első, a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatos részét elfogadhatjuk. Hasonlóan a szándékolt stratégiával kapcsolatban levont következtetésekhez, a különböző elemzési módszerek alapján a vállalatok 40-50%-ára mondható el, hogy realizált stratégiájukban hangsúlyosan megjelennek a környezetvédelmi aspektusok (8. ábra).

9. ábra

Alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök száma a teljes mintában, a kettős célrendszert érvényesítők és nem érvényesítők körében



A társadalmi aspektusok figyelembevételével kapcsolatban a 3. táblázatban található kérdéseket vizsgáltam.

Fontos kiemelni, hogy e kérdések által lefedett, főként etikai kérdéseket érintő terület csak egy metszetét jelenti a vállalatok társadalmi felelősségének. Lehetséges, hogy egy vállalat akár iparági vagy vállalati sajátosságai folytán, akár személyes preferenciáiból kifolyólag a társadalmi felelősségvállalás más területein nyújt kiemelkedő teljesítményt, melyet a kérdőív nem vizsgál. Ezért tehát mindenképp fenntartásokkal kell kezelni e kérdések alapján levont következtetéseket.

A vizsgált kérdések körét két csoportra osztottam: az első kérdéscsoport az etikai normák vállalaton belüli intézményesültségével és a vállalatnak a belső érintettekkel (alkalmazottak) való kapcsolatát vizsgálja. A második kérdéscsoport (mely sajnos csak két kérdés-

A környezetmenedzsment-eszközök kapcsán megvizsgáltam, hogyan alakul az egyes vállalatoknál alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök száma. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok mindössze 20%-a nem alkalmaz semmilyen környezetmenedzsment-eszközt, 24%-uk alkalmaz csak egy eszközt, míg a vállalatok 55,2%-a kettő, vagy annál több környezetmenedzsment-eszközt alkalmaz.

Véleményem szerint a fenti eredmények a 8. táblázatban azt mutatják, hogy a környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül. Ugyanakkor a leggyakrabban alkalmazott környezetmenedzsment-eszköz („A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat”) arra utal, hogy a környezeti menedzsment terén a vállalatok többségénél a költségek állnak a fókuszban.

Amennyiben összevetjük az alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök számát a teljes mintában, illetve a kettős célrendszert érvényesítő és nem érvényesítő vállalatok esetében, a szándékolt stratégiával összhangban álló értékeket kapunk:

- az egy környezeti menedzsmenteszközt sem alkalmazó vállalatok aránya 27% a környezetet meghatározó mértékben nem figyelembe vevő, míg csak 14% a kettős célrendszert érvényesítő vállalatok körében,
- a kettő, vagy annál több eszközt alkalmazó vállalatok aránya a 46%-kal szemben 66% a kettős célrendszerű vállalatoknál.

A társadalmi aspektusok realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések

2. táblázat

a vállalatok 38%-ánál jellemző. Az alkalmazottakkal való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése tehát átlagosan a vállalatok nagyjából 40%-ánál jelenik meg. Érdekes ezeket az adatokat összevetni Ransburg – Vágási (2011) empirikus kutatásának eredményével, mely szerint a hazai nagyvállalatok CSR-kommunikációjának legfőbb célcsoportját a munkavállalók jelentik, a közvetíteni kívánt fő üzenetek között pedig előkelő helyen, a „jótékony vállalat”-ot megelőzve szerepel a vállalat „jó munkáltató”-ként való bemutatása.

A külső érintettek felé a vállalatok átlagosan 73,5%-a tesz lépéseket, míg a belső érintettekkel

való kapcsolat intézményesítése csak a vállalatok 41%-ára jellemző. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vállalatok egyre nagyobb része érzékeli a felelősségvállalásra irányuló külső elvárást, nyomást, ennek megfelelően a külső érintettekkel kapcsolatban intézményesít is lépéseket. A társadalmi aspektusok belső vállalati működésbe integrálása azonban jóval kisebb hangsúlyt kap.

A társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságával kapcsolatban a vizsgált kérdések alapján elmondható, hogy az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony (átlagosan 12%), a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése már a vállalatok majdnem felénél megjelenik (41%), míg leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok (73%).

A vizsgált kérdések ugyan nem elégséges, de mindenképp szükséges feltételeit jelentik a társadalmi érdekek érvényesítésének, ezért bizonyos következtetések levonhatók belőlük. A kapott eredmények a H2 hipotézis második részében megfogalmazott feltevést mindenféleképpen alátámasztják: a környezeti kérdésekhez képest jóval kisebb mértékben jelenik meg a társadalmi aspektusok integrálása, intézményesültsége a megkérdezett vállalatok körében.

Amennyiben összehasonlítjuk a realizált stratégiával kapcsolatosan vizsgált kérdésekre adott válaszokat a teljes mintában, illetve a szándékolt stratégia alapján

Vizsgált kérdés	érvényes válasz	vállalatok száma		vállalatok aránya	
		igen	nem	igen	nem
Vállalaton belüli intézményesültség, belső érintettekkel való kapcsolat					
Van-e a vállalatnak írott etikai kódexe?	260	53	207	20,4%	79,6%
Működik-e a vállalatnál etikai bizottság?	256	17	239	6,6%	93,4%
Volt-e az elmúlt három évben a vállalatnál etikai képzés?	257	21	236	8,2%	91,8%
Mérik-e valamilyen módon az alkalmazottak elégedettségét?	251	113	138	45,0%	55,0%
Van-e a vállalatnál intézményesített lehetőség az alkalmazottak panaszainak, igényeinek a kezelésére (pl. szociális bizottság)?	247	93	154	37,7%	62,3%
Külső érintettekkel való kapcsolat					
Vannak-e a vállalatnál szervezeti megoldások a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére?	253	204	49	80,6%	19,4%
Költ-e a vállalat jótékonyági célokra (pl. alapítványi támogatások, öntevékeny közösségek támogatása)?	255	169	86	66,3%	33,7%

ből áll) a vállalat külső érintettekkel való kapcsolatát vizsgálja.

Jól látható, hogy a külső érintettekkel kapcsolatos tevékenységek jóval hangsúlyosabban jelennek meg. A vállalatok több mint 80%-ánál létezik szervezeti megoldás a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére. Ez szükséges, de nem elégséges feltétele a fogyasztói érintettcsoporttal való kapcsolat felelős kezelésének. Szintén magas arányban, a vállalatok kétharmada költ jótékonyági célokra, ami a társadalmi felelősségvállalás egyik legegyszerűbb és PR-célokra kifejezetten alkalmas módja. Ez tehát nem jelent feltétlenül valós, mély elkötelezettséget a társadalmi problémák iránt, ugyanakkor a magas arány azt jelzi, hogy a hazai vállalatok felé is egyre erősebb elvárásként jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás.

A társadalmi elvárások vállalaton belüli figyelembevételével, intézményesültségével kapcsolatban már jóval alacsonyabbak a részarányok. A vállalatok csupán elenyésző részénél találkozhatunk etikai bizottsággal vagy képzéssel, és az írott etikai kódex is csak 20%-uknál jellemző. Ezekre az eredményekre azonban nagy hatással lehet az is, hogy a vállalati mintában túlnyomórészt kisebb vállalkozásokat találunk.

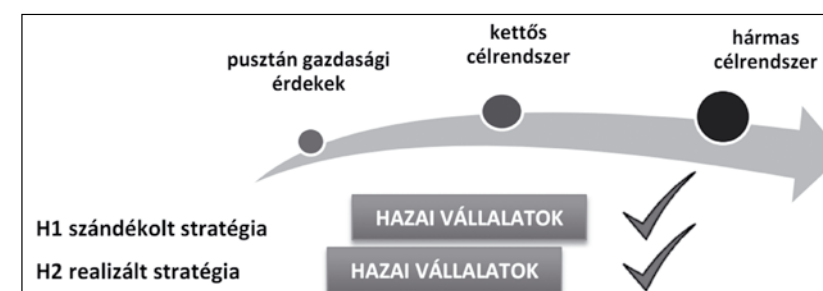
Az alkalmazottak elégedettségének mérése a vállalatok 45%-ánál, az alkalmazottak panaszainak, igényeinek kezelésére intézményesített lehetőség csupán

felelős, a hármas célrendszert érvényesítőként azonosított vállalatok körében, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

A környezeti aspektusok figyelembevétele (az érvényes válaszok százalékában kifejezve) egyértelműen hangsúlyosabb a szándékolt stratégia alapján felelősként azonosított vállalatok körében. Szinte minden kérdésnél legalább 5 százalékkal meghaladják a pozitív válaszok a teljes minta átlagát.

A társadalmi aspektusok figyelembevétele esetében azonban nem találkoztunk markáns különbségekkel: az összesített mutató mindössze 0,6 százalékkal mutat 'felelősebb' viselkedést a hármas célrendszert a szándékolt stratégia alapján érvényesítő körében. Az intézményesültségnél kismértékben kedvezőbb eredményeket látunk. Érdekes ugyanakkor, hogy jótékonyági célokra 4 százalékkal kevesebb vállalat költ a felelősök csoportjából, mint a teljes minta alapján kapott arány. Összességében a vállalati belső aspektusok terén valamivel magasabb, a külső érintettekkel kapcsolatban a két vizsgált kérdés alapján valamivel alacsonyabb eredményeket mutat a felelős vállalatok csoportja. Ez egyrészt utalhat mélyebb, kevésbé kifelé irányuló elköteleződésre. A különbségek nagyon alacsony volta miatt azonban sokkal inkább azt mondhatjuk, hogy a társadalmi aspektusok figyelembevétele terén a szándékolt stratégiával nincs összhangban a vállalati gyakorlat – a szándékolt stratégia alapján mind a környezeti, mind a társadalmi érintettcsoportokat meghatározó mértékben figyelembe vevő vállalatok realizált stratégiájában csak a környezetvédelmi kérdések terén tapasztalható mélyebb elköteleződés, a társadalmi aspektusokban minimális a különbség az átlagos szinthez képest. Ez is alátámasztja a H2 hipotézis második részét, miszerint a társadalmi aspektusok a realizált stratégiában csak a vállalatok szűk körénél jelennek meg (10. ábra).

A hipotézisek vizsgálatának eredményei



A környezeti és társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságának vizsgálata alapján a H2 hipotézist elfogadom.

Következtetések, összegzés

A cikkben azt vizsgáltam meg, mennyiben jelennek meg a hazai vállalatok stratégiájában, célkitűzéseiben a fenntarthatóság aspektusai. Igyekeztem átfogó képet adni a környezetvédelmi és társadalmi aspektusok stratégiában betöltött szerepéről. Mind a szándékolt, mind a realizált stratégiát vizsgáltam.

A vizsgálat alapján elmondható, hogy a vállalatok szándékolt stratégiájában a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése Magyarországon is egyre elterjedtebb, a környezeti mellett a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése azonban csak a vállalatok szűkebb körére jellemző.

A vállalatok realizált stratégiájának vizsgálata azt mutatta, hogy a környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül, ugyanakkor a környezetvédelmi kérdéseket széles körben menedzselő vállalatok aránya alacsony.

A társadalmi aspektusok figyelembevétele a realizált stratégiában – még a szándékolt stratégia alapján felelősnek minősített vállalatok esetében is – jóval alacsonyabb szintű. Az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony, a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése a vállalatok nagyjából felénél jelenik meg, míg leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok.

A szándékolt stratégia alapján a hármas célrendszert érvényesítő vállalatok körében a környezeti aspektusok figyelembevétele, szinte minden szempont szerint, még a kettős célrendszert érvényesítőknél is hangsúlyosabb. Ez azt jelzi, hogy az érintettcsoportok szélesebb körét figyelembe vevő vállalatok felelősebb viselkedést mutatnak. A társadalmi aspektusok integrálása terén azonban nem mutatható ki jelentős különbség.

Mindezek alapján elmondható, hogy Magyarországon is egyre több vállalat érzékeli úgy,

10. ábra

hogy a környezetvédelmi kérdések integrálása a vállalati stratégiába alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a vállalatnak. Nagyon alacsony azon vállalatok aránya, melyek egyáltalán ne fordítanának figyelmet a környezeti kérdésekre, míg a vállalatok nagyjából fele mind szándékolt, mind realizált stratégiája alapján, meghatározó mértékben figyelembe veszi

a környezetvédelmi szempontokat. A fenntarthatóság harmadik, társadalmi pillérének integrálása azonban csak a vállalatok jóval szűkebb körére jellemző.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 kutatási program támogatja.
- ² Mintzberg (1998) különbséget tesz a vállalat *kinyilvánított* (tervezett/szándékolt, intended) stratégiája, mely formalizáltan megfogalmazott tervként, előzetes koncepcióként értelmezhető, és a *megvalósult* (realized) stratégiája között. A realizált stratégiát középpontba helyező megközelítés „a szervezet cselekvéseiben utólagosan fölismerhető „mintát”, szabályszerűséget tekintő stratégiának” (Baranyi, 2001 p. 23.).
- ³ „Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.” (Chikán, 2008: 24. old.)
- ⁴ A vállalatok 5%-a esetében kaptam olyan eredményt, hogy a döntéshozatalok során a gazdasági és társadalmi érdekeket veszi meghatározó mértékben figyelembe, a környezeti aspektusokat azonban nem, ezért nem sorolható sem a kettős, sem a hármas célszisztémát érvényesítő vállalatok közé.
- ⁵ Málóvics (2011) kutatása az egyes érintettcsoportok elvárásairól a hazai kkv-k felé alátámasztja besorolását. Bár az alkalmazottak és a helyi közösség esetén környezeti elvárások is megjelenhetnek, mivel a természeti környezet külön érintettcsoportként szerepelt, azzal a feltevéssel éltem, hogy az egyéb érintettcsoportok által felvetett ilyen irányú elvárásokat a válaszadók az értékelés során a természeti környezetnél vették figyelembe.

Felhasznált irodalom

- Ásványi K. (2010a): A fenntarthatóság és a CSR kapcsolata. Előadás a Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat c. kurzus keretében, 2010. 09. 16., Budapesti Corvinus Egyetem
- Ásványi K. (2010b): A CSR története, fogalmi változásai. Előadás a Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat c. kurzus keretében, 2010. 09. 30., Bp. Corvinus E.
- Baranyi Á. (2001): Környezetvédelmi stratégiatípusok a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék
- Bartek-Lesi M. – Bartók I. – Czákó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó
- BCSDH (Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért) (2008): Kutatási jelentés – Ismeretek és vélemények a fenntartható fejlődésről és a vállalati felelősségvállalásról – on-line közvélemény-kutatás cégek körében, 2008. október, http://www.bcsdh.hu/images/uploads/Szonda_2008.pdf
- Belin-Munier, C. (2009): Logistique, SCM, et développement durable: Une revue de la littérature, <http://www.let.fr/fr/atelier09/communications/belinmunier.pdf>, Letöltés időpontja: 2010. október 29.
- Bowen, F.E. – Cousins, P.D. – Lamming, R.C. – Faruk, A.C. (2001): The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management* 2001;10(2): p.174–189.
- Carroll, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4., No. 4, p. 497–505.

- Carter, C.R. – Rogers, D.S. (2008): A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (38:5), p. 360–387.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Chikán A. – Czákó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program zárótanulmánya. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, http://www.versenykepessseg.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepessseg/tanulmanyok_pdf-ben/gyorsjelentes_2010.pdf, Letöltés dátuma: 2010. szeptember 11.
- Ciliberti, F. – Pontrandolfo, P. – Scozzi, B. (2008): Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, p. 1579–1588.
- Crowe, D. – Brennan, L. (2007): Environmental Considerations within Manufacturing Strategy: an International Study. *Business Strategy and the Environment*, Volume 16. Issue 4, p. 266–289.
- Csillag S. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): Akörnyezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Epstein, M.J. (2009): Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Greene, D.L. – Wegener, M. (1997): Sustainable transport. *Journal of Transport Geography*, Vol. 5, No. 3, p. 177–190.
- Harangozó G. (2007): Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Karakazoglu, N. – Lindell, M. (2000): Environmental Management: Testing the Win-Win Model. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43 (6), p. 817–829.
- Kerekes S. – Baranyi Á. – Csutora M. – Kovács E. – Nemcsicsné Zsóka Á. – Zilahy G. (2001): A tisztább termelés és a környezetközpontú irányítás eszközeinek alkalmazása a hazai vállalatoknál. Átfogó információs rendszer a környezetvédelemről. Fókuszban a tisztább termelés, p. 58–63.
- Kerekes S. (2008): A fenntartható fejlődés európai szemmel. in: Gömbös Ervin (szerk.) (2008): Globális kihívások, millenniumi fejlesztési célok és Magyarország – ENSZ-Akadémia 2008, Budapest: Magyar ENSZ Társaság, p. 51–60.
- Kerekes S. (2009): A környezetgazdaságtan alapjai. Budapest: Aula Kiadó
- King, A.A. – Lenox, M.J. (2001): Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Financial Performance. *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 5. No. 1, p. 105–116.
- Kőszeghy B. (2004): A fenntarthatósági követelmények hatása a vállalati magatartás változására. rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/koszeghy.doc, Letöltés dátuma: 2010. december 21.
- Láng I. (2008): A Brundtland Bizottság és a fenntartható fejlődés. http://www.nfft.hu/a_brundtland_bizottsag_es_a_fenntarthato_fejlodes/, Letöltés időpontja: 2010. október 29.
- Losonczi M. (2007): A fenntartható vállalkozások elősegítése – Munkanyag az ILO-konferencia Promotion of sustainable enterprises című témájához. Szociális és Munkaügyi Minisztérium, www.szm.gov.hu/download.php%3FdocID%3D20018%26ctag%3Ddownload+hazai+vallalatok+fenntarthatosag, Letöltés időpontja: 2011. március 8.
- Lubin, D.A. – Esty, D.C. (2010): The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, May, p. 2–9.
- Marrewijk, M. van (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, May, p. 95–105.
- Málóvics Gy. (2011): A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről. Szeged: JATEPRESS
- Matolay R. – Petheő A. – Pataki Gy. (2007): Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok (kutatás és tanulmány). Budapest: Nemzeti ILO Tanács, 2007. május
- Matyusz Zs. – Demeter K. (2010): A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009–2010 (Gyorsjelentés). Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): Strategy safari – A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press
- Németh P. (2008): A vállalati környezetvédelmi tevékenység szerepe a versenyképességben, a piaci sikerességben. Doktori PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Palmer, K. – Oates, W.E. – Portney, P.R. (1995): Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm?. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, p. 119–132.
- Pataki Gy. – Tóth G. (1999): Vállalati környezettudatosság – A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária)
- Pataki Gy. (2001): A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye – a Versenyben a világgal kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei. Vezetéstudomány, Vol. XXXII, No. 2, p. 34–41.
- Pearce, M.B. (1989): Blueprint for a Green Economy. London: Earthscan Publications Ltd., <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V2W-48XK0PW-87/2/d052326a1d1bc9e6495beea076342dbe>, Letöltés dátuma: 2010. 11. 16.
- Perrini, F. – Tencati, A. (2006): Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment* 15. p. 296–308.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Porter, M.E. – van der Linde, C. (1995a): Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, No. 5, September–October, p. 120–134.
- Porter, M.E. – van der Linde, C. (1995b): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives* – Volume 9, Number 4 – Fall 1995 – p. 97–118.
- Ransburg B. – Vágási M. (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. Vezetéstudomány, Vol. XLII, No. 10, p. 2–14.
- Rao, P. – Holt, D. (2005): Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 9, p. 898–916.
- Raynard, P. – Forstater, M. (2002): Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Vienna: United Nations Industrial Development Organization
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Sarkis, J. (2001): Manufacturing's role in corporate environmental sustainability – concerns for the new millennium. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5–6), p. 666–686.
- Schaefer, A. (2004): Corporate sustainability – integrating environmental and social concerns?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11. (Dec 2004), p. 179–187.
- Schaltegger, S. – Burrit, R. – Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management – Striving for Sustainability. Aizlewood's Mill: Greenleaf Publishing Limited
- Seuring, S. – Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No. 15, p. 1699–1710.
- Seuring, S. – Sarkis, J. – Müller, M. – Rao, P. (2008): Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, p. 1545–1551.
- Tóth G. (2007): A valóban felelős vállalat. <http://www.otlethid.hu/dokumentum/VFV.pdf>, Letöltés dátuma: 2010. november 2.
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – a „Versenyben a világgal 2004–2006” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat 3. sz. kötet, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 2005. június
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Geng, Y. (2005): Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 5, p. 449–468.
- Walley, N. – Whitehead, B. (1994): It's not easy being green. *Harvard Business Review*, Vol. 72, p. 46–52.

Cikk beérkezett: 2011. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó