

RANSBURG Beatrix – VÁGÁSI Mária

# A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS VÁLLALATI INTEGRÁCIÓJA ÉS KOMMUNIKÁCIÓJA

## A HAZAI NAGYVÁLLALATI GYAKORLAT VIZSGÁLATA

A tanulmány a fenntartható fejlődés követelményeinek vállalati integrációja és kommunikációja terén a hazai nagyvállalati körben végzett empirikus kutatás és a webkommunikáció tartalomelemzése révén nyert főbb eredményeket mutatja be. Elméleti háttérként felvázolja a fenntartható fejlődés hierarchikus értelmezési szintjeit, szervezeti integrációjának a vállalati társadalmi felelősséggel (CSR) lényegében azonos koncepcióját, valamint kommunikációjának szerepét. Az integráció és a kommunikáció megvalósulása tekintetében hat fő jellemzőt emel ki, amelyek viszonyítási alapja a vállalati tevékenység profilja, a vállalat nemzetközi piacokhoz való viszonya és a vállalati imázs.

*Kulcsszavak:* fenntartható fejlődés, nagyvállalatok, corporate social responsibility (CSR), kommunikáció

A fenntartható fejlődés koncepciójának megvalósulását globális (ENSZ), regionális (EU) és nemzeti szinteken hathatós ösztönzés övezi. Emellett mára kiemelt hangsúly került a mikrogazdasági szereplők szintjére, mivel konszenzus alakult ki abban, hogy a vállalatok tevékenysége alapvetően befolyásolja a koncepció megvalósulását. Sok vállalat – a reá nehezedő jogi, etikai, társadalmi és stratégiai nyomás hatására – felismerte, hogy nem hagyhatja figyelmen kívül a fenntartható fejlődés kérdését, így egyre növekvő azon vállalatok száma, melyek a követelményeket igyekeznek stratégiájukba, tevékenységükbe, termékeikbe integrálni (Mah, 2004; Maignan – Ferrel, 2003; Porter – Kramer, 2007; Schaltegger – Burritt, 2005 és számos további publikáció).

Az integráció megnyilvánulásának első lépése gyakran nem stratégiai, és nem is operatív, hanem „kozmetikai” jellegű, amennyiben a PR-tevékenység keretében jelentkezik, s célja, hogy a vállalat jó cselekedeteit mutassa be (Porter – Kramer, 2007: 8. old.). A vállalatok ettől reputációjuk javulását várják. Ennek – amennyiben az valóságos – a hosszú távú profit növelésében komoly szerepe van (Marcsa – Sztaniszláv, 2009). Bár a vélemények eltérőek azzal kapcsolatban, hogy a vállalati társadalmi felelősséggel foglalkozó kommunikációs anyagok mennyiben adnak teljes, átfogó és

hiteles képet a fenntarthatóság integrációjáról a vállalatoknál, a szakirodalomban egyetértés mutatkozik: a kommunikáció – mintegy tükörkép – aktuális képet nyújt a fenntartható fejlődés elveinek vállalati körben való elfogadottságáról. Jelzi az integráció fejlődésének irányát, és utat mutat a fenntarthatósági szempontból jelenleg inaktív vállalatoknak az aktív vá válás irányába (WBCSD, 2000; Birth et al., 2006; Elkington, 1998). Az egyetértés háttérében álló megfontolások köréből kutatásunk szempontjából kiemeljük az alábbiakat.

*A kommunikáció és tartalma értékorientáltságot jelez.* Ha egy cég az adott témáról kommunikál, akkor ténylegesen foglalkozik azzal, és az adott téma valamilyen szinten megjelenik a vállalat értékrendszerében. A nyilvános kitárulkozás a vállalat azon hozzáállását is kifejezi, hogy hajlandó az érdekeltek véleményét meghallgatni, befogadni (Elkington, 1998). Analógiával belátható, hogy bizonyos keretek között a kiterjedtebb kommunikáció az érték szélesebb körű integrációját és az érdekeltek irányába megmutatkozó nagyobb nyitottságot jelez.

*A kommunikáció különböző érdekelt csoportok elvárásainak való megfelelés bizonyítását célozza.* A vállalatok nem valamiféle vákuumban tevékenykednek, hanem a társadalom szerves részét alkotják. Ebből kifolyólag érintettek veszik őket körül, akik egy

részének deklarált célja a vállalati felelősségvállalás ellenőrzése (közhasznú szervezetek, egyesületek, média) (Ransburg, 2006). A nyílt CSR-kommunikációval a vállalat demonstrálni tudja az érintettek elvárásainak való megfelelést.

A kommunikáció valóságtartalma ellenőrizhető. Gyakori kritika a CSR-kommunikációval kapcsolatban, hogy nem a valóságot tükrözi, hanem igyekszik jobb színben feltüntetni a vállalatot. Ez az ellenvetés azonban a nagyvállalatok esetében a mai világban már nem releváns, legalább két okból kifolyólag: (1) Az érdekelti ellenőrző csoportok hatalma/befolyása megnőtt (Kotler – Keller, 2006), illetve a közvélemény bizalmatlanná válik azon cégek iránt, amelyek eltúlozzák társadalmi szerepvállalásukat (Watts – Holme, 1999) és bünteti ezeket. (2) Egyes kommunikációs anyagok – például a fenntarthatósági beszámolók – auditáltathatók, és számos esetben az audit kiterjed a kommunikáció valóságtartalmára is, hiszen például a KÖVET az általa auditált beszámolókat készítő vállalatoknak nemcsak a beszámolóját értékeli, hanem bejárások, interjúk, dokumentumok vizsgálata és az érdekelt felek véleménye alapján értékeli a vállalatok tevékenységét egy ötfokozatú skálán (Tóth, 2004). Az audit jelenléte vagy hiánya, illetve eredménye kézzelfogható módon jelzi a vállalati megfelelést.

Tanulmányunkban felvázoljuk a fenntartható fejlődés globális szintű koncepcióból vállalati szintűvé válásának modelljét és beszámolunk a hazai nagyvállalatok fenntarthatósági kommunikációja vonatkozásában végzett empirikus kutatásunk egyes eredményeiről.

### A fenntartható fejlődés koncepciójának értelmezési szintjei – a vállalati szintű értelmezés koncepcionális megközelítése

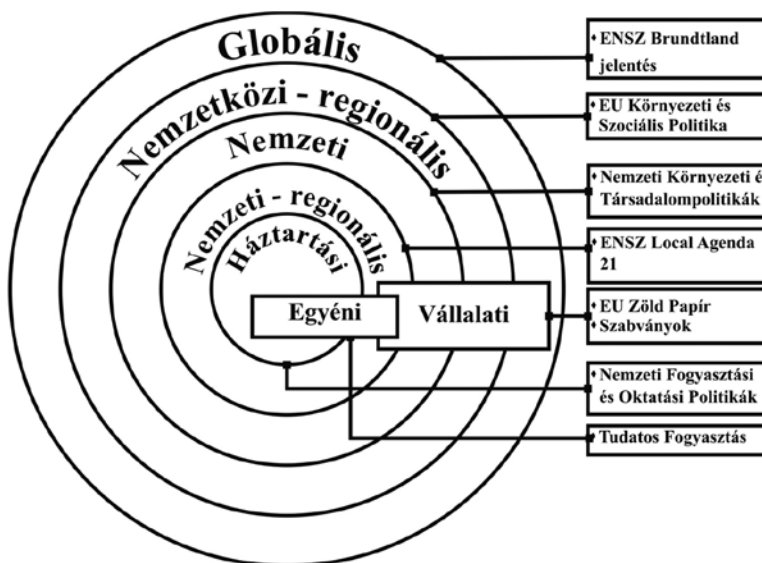
A fenntartható fejlődés koncepciójának célja olyan társadalmi-gazdasági fejlődés, mely a jelen szükségleteinek kielégítését úgy teszi lehetővé, hogy közben nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését (Brundtland-jelentés, 1987). A koncepció pontosabb értelmezését alapozza meg a fenntartható fejlődés három – gazdasági, környezeti és társadalmi – dimenziójának meghatározása (Elkington, 1998), ami az elvek vállalati integrációs tartalmának meghatározá-

sát is elősegítette. A hármas meghatározás értelmében a fenntartható fejlődés általánosan nem pusztán gazdasági növekedést, hanem társadalmi-gazdasági fejlődést feltételez, mely környezeti szempontból akkor tekinthető fenntarthatónak, ha az erőforrások hasznosítása oly módon történik, hogy ezzel nem kerül veszélybe a jelenlegi, illetve a jövőbeni erőforrás-szükségletek kielégítése. Társadalmi szempontból az érdekelti igények kielégítésének perspektivikus képessége határozza meg a fenntarthatóság mibenlétét.

A Brundtland-jelentésben bevezetett általános kereteket biztosító meghatározáson túl a fenntartható fejlődés több szinten értelmezhető, amelyeket hierarchikus szinteknek tekintünk (1. ábra). Az egyes szintek meghatározzák a felvetődő kérdések és az azokra befolyással bíró szereplők hatókörét.

1. ábra

A fenntartható fejlődés hierarchikus értelmezési szintjei



A fenntarthatóság koncepciójának kidolgozása a globális problémák kapcsán indult meg, így az elsődleges értelmezések is az ENSZ égisze alatt, globális szinten születtek meg. A globális szintű megközelítés meghatározza a fenntartható fejlődés lényegi mibenlétét, és azt, hogy a világgazdaság országainak hogyan kellene együttműködniük ahhoz, hogy a fenntarthatóság érvényesüljön. Az értelmezésben a fejlődés következő lépője a nemzeti szintek megjelenése volt, amikor is az országok nemzeti érdekeiket követve igyekeztek megragadni a fenntartható fejlődés kérdéseiből a nemzeti politikákat érintő témákat. A nemzeti politikák azonban csak globális, illetve regionális kontextusban tudják a fenntarthatóság teljesítését biztosítani, így szükséges a nemzeti szintek felett elhelyezkedő nemzetközi-re-

gionális egyeztetés. Az Európai Unió fenntartható fejlődéssel kapcsolatos politikái és elképzelései is erre a szintre sorolhatók.

EU-nézőpontból a nemzeti fenntarthatósággal kapcsolatos követelmények az egyes tagországokban helyi régiókra bontva is megjelennek, meghatározva azon témaköröket és kérdéseket, amelyeket adott szinten relevánsnak tartottak. A hierarchikus rendben a nemzeti-regionális szint alatt a vállalati értelmezések húzódnak meg, azonban a vállalatok szerepének meghatározása nem ilyen egyszerű. A vállalatok egy része ugyanis vagy nemzetközileg tevékenykedik, vagy nemzetközi tulajdonosi körrel rendelkezik. Az ő fenntarthatósággal kapcsolatos értelmezésüket nemcsak a telephely szerinti nemzeti értelmezés, hanem a nemzetközi felfogások is befolyásolják. A vállalatok ily módon csatornaszeret is játszanak, vagyis segítik a nemzetközi megközelítések nemzeti szintű integrálását. A háztartási szint az egyének szintje, ide tartozik a társadalmilag felelős fogyasztói magatartás is. Miután az egyének a vállalatokban munkavállalóként is szerephez jutnak, az egyének fogyasztóként és munkavállalóként is befolyással bírnak a fenntarthatóság vállalati értelmezésére.

Az Európai Unió a fenntartható fejlődést vállalati szinten a vállalati társadalmi felelősség koncepcióján keresztül tárgyalja, értelmezésében a társadalmilag felelős vállalati magatartás vezet a fenntartható fejlődés vállalati szintű megvalósításához. A CSR értelmezése szerint „a vállalatok önkéntes alapon beépítik a szociális és környezetvédelmi törekvéseket üzleti tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel fenntartott kapcsolataikba” (Európai Bizottság, 2001: 8. old.). Ez azt is jelenti, hogy a vállalatok a törvényi követelmények teljesítésén felül, annál nagyobb mértékben fektetnek be az emberi tőke, a környezet és az érdekelt felekkel való kapcsolataik fejlesztésébe.

Fontos kérdés, hogy mikortól, milyen ismérvek alapján tekinthető felelősnek egy szervezet. A kérdés összetettségét mutatja például, hogy az Európai Unió „zöld papírjában” (Green Paper, Európai Bizottság, 2001) 2 fő- és 8 alfejezeten keresztül határozta meg részletekbe menően a vállalati felelősség külső és belső dimenzióit. A szakirodalomban és a nemzetközi dokumentumokban általános felfogás, hogy Angyal (2008: 23. old.) megfogalmazása szerint „a felelős vállalati magatartás a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás”-t jelent, a hozzájárulás tartalmát tekintve azonban a vita továbbra is tart. A tartalmi elemek három szintje jelenik meg markánsan. (1) A szűk körű értelmezés a vállalati társadalmi felelősség kérdéskörét az adományozással teszi egyenlővé. (2) A tágabb értelmezés Carroll (1991) szerint a vállalati társadalmi fele-

lősségbe tartozónak tekinti a gazdasági profitabilitást, a jogi szabályozás betartását és az etikus viselkedést is az adományozáson túl. (3) Matten és Crane (2003) a Carroll-i értelmezést kiegészítette azzal, hogy a társadalmilag felelős vállalatnak a különböző politikai, polgári és szociális jogok társadalom felé történő biztosításában is szerepet kell játszania. Már itt megjegyezzük, hogy kutatásunk válaszadó szakértői nem osztották a Matten és Crane-féle széles körű értelmezést, mintegy 80%-uk a Carroll-féle értelmezést tekintette a saját vállalati fenntarthatósági tevékenység irányítójának. Vagyis a vállalati szakemberek nem gondolták úgy, hogy a vállalatnak a gazdasági szerepkörből át kellene lépnie egy, az igazságosabb társadalom kialakítása érdekében tevékenykedő politikailag aktív szerepkörbe.

### Az empirikus kutatás módszertani keretei

Az empirikus kutatást a Figyelő (2009) Top 200 adatbázisán végeztük, egy PhD-disszertáció önálló kutatási projektje keretében. Az adatbázis Magyarország kettőszáz legnagyobb cégét listázza a 2008. évi értékesítési árbevétel alapján. Az empirikus eredményeket két forrásból nyertük:

(1) Egyrészt a fenti adatbázis szakértőitől, önkéntes kérdőíves megkérdezés alapján, 2009 augusztusa és 2010 márciusa között. A válaszadók a fent említett lista olyan szakértői köréből kerültek ki, akik vállalati kommunikációval és fenntarthatósági kérdésekkel napi munkájuk során foglalkoznak. A kérdőívet az alábbi előfeltevések alapján állítottuk össze:

- A vállalati integráció elméleti megközelítése rendelkezésre áll, ugyanakkor a koncepció megvalósításának gyakorlati tartalma még további pontosításra vár, hiányoznak az egységes eszközfeltételek.
- A vállalatok tevékenysége, ágazati hovatartozása befolyásolja, hogy a fenntarthatósági követelmények mely elemére kerül a hangsúly az integrációban és a kommunikációban.
- A fenntartható fejlődés vállalati integrációja fokozatos, ebben jelentős az anyavállalati nyomás és a nemzetközi tevékenység megléte vagy tervezése.
- A CSR-kommunikáció alapvetően imázstényező.

(2) Másrészt a Figyelő (2009) Top 200 listáján szereplő cégek weboldalainak és esetleges anyavállalataik honlapjainak strukturált tartalomelemzéséből nyertük az információkat, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó on-line kommunikációt vizsgálva. A tartalomelemzés során az alábbi kérdéseket figyeltük meg:

- foglalkozik-e a vállalat weboldala a fenntarthatóság kérdéskörébe illő témákkal,
- milyen elnevezésű menüpont alatt,
- van-e fenntarthatósági jelentése, a jelentés önálló vagy integrált,
- milyen témákat érintenek a weboldalon,
- az anyavállalati weboldal foglalkozik-e és milyen terjedelemben a fenntarthatóság kérdéskörébe illő témákkal.

Miután a Figyelő-istában rendelkezésünkre álltak értékesítési, exportértékesítési és létszámadatok, illetve a vállalatok iparági besorolását is meghatároztuk, így lehetőségünk nyílt összefüggések elemzésére is. Az elemzést az SPSS szoftver segítségével végeztük. A kutatás a fenntartható fejlődés/CSR kommunikációját vizsgálta, nem foglalkoztunk a tényleges fenntarthatósági tevékenységgel. A kommunikációt és a kérdőíves megkérdezésre adott válaszokat igaznak fogadtuk el a bevezetésben részletezett indokok mentén.

A kérdőívet a Figyelő (2009) Top 200 listán szereplő vállalatok közül 185 vállalatnak küldtük ki. Tizenöt vállalatot azért nem kerestünk meg, mert a listán már szereplő cégek leányvállalatai, és a vállalati kommunikációval és fenntarthatósági kérdésekkel foglalkozó szakember a vállalatsoporton belül azonos. 57 vállalati

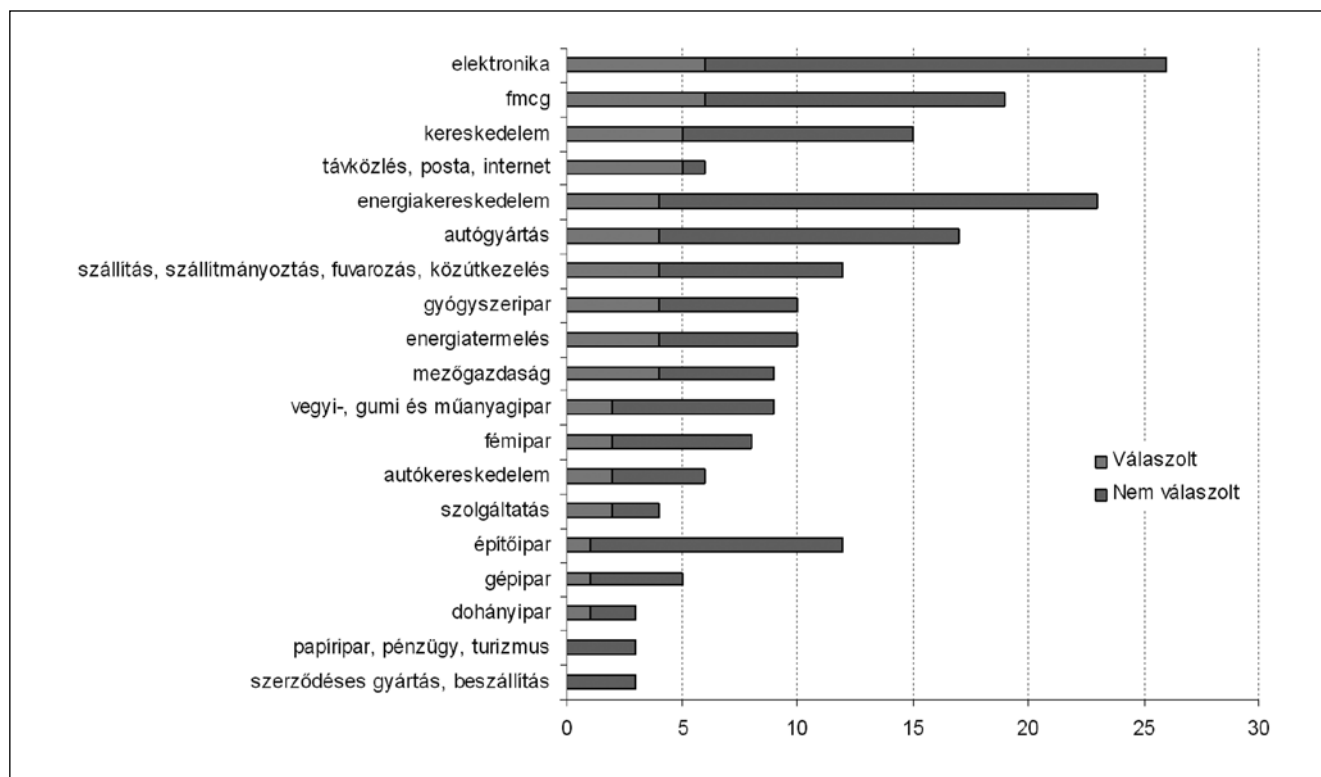
szakember küldte vissza a kérdőívet kitöltve, ez 30,8%-os válaszadást jelentett, ami az önkitöltős kérdőívek esetén az átlagost meghaladó mérték.

A válaszadó vállalatok 2008-as exportértékesítése összesen 5.357,5 milliárd forint volt, ami Magyarország 2008-as külkereskedelmi termékforgalmának (18.440,4<sup>1</sup> milliárd forint – forrás: KSH Stadat) 29,05%-át jelenti. A válaszadó vállalatok értékesítési nettó árbevétele 2008-ban átlagosan 229,6 milliárd forint volt, az átlagos statisztikai létszám 3460 fő. A kérdőívet visszaküldő vállalatok összesen 194 ezer főt alkalmaztak, ami a 2008-as összes foglalkoztatott (forrás: KSH Stadat<sup>2</sup>) 5%-át tette ki, és 85,7%-uk 250 fő feletti átlagos statisztikai létszámmal rendelkezett. A válaszadó cégek 4/5-e leányvállalat. Az ágazati besorolást mi magunk végeztük, a fő profilt igyekeztünk itt megragadni. A válaszok és a válaszadási hajlandóság ágazati megoszlását a 2. ábra mutatja be.

Legnagyobb számban az elektronikai, FMCG<sup>3</sup>, kereskedelmi és távközlési cégek képviseltetik magukat a válaszadók között. A válaszadási hajlandóság a távközlési és a szolgáltatási<sup>4</sup> szektorban volt kiemelkedően magas. A válaszadó vállalatok mindannyian foglalkoznak a fenntarthatóság kérdéskörével, azon vállalatok, amelyek egyáltalán nem vállalják társadalmi felelősségüket, inkább tartózkodtak a kérdőív kitöltésétől.

2. ábra

A válaszok és a válaszadási hajlandóság iparági megoszlása



A strukturált on-line tartalomelemzést előre elkészített kérdőív segítségével mind a 200 cég weboldalán és anyavállalataik weboldalán is elvégeztük. A cégek 87%-a rendelkezett legalább egy oldalnyi magyar web-tartalommal. 13%-uknak nem volt saját, magyar nyelvű weboldala, hanem az anyavállalati oldalon szerepelt említés a vonatkozó telephelyre.

A kutatás korlátaival és az eredmények értelmezésével kapcsolatban kiemelendő, hogy a mintavétel nem véletlenszerű, hanem önkényes volt, és a vizsgált vállalatok még a nagyvállalati körben is az elitet képezik. Az alábbi három szempont alapján úgy gondoltuk, hogy a kutatás aktuális képet adhat a Magyarországon működő nagyvállalatok CSR-rel kapcsolatos attitűdjeire és kommunikációjára vonatkozóan. (1) A listán szereplő vállalatok CSR-szempontról jól reprezentálják a témában aktív vállalatokat, hiszen az Accountability Rating 2008<sup>5</sup> 60-as listájáról csak 10 cég nem szerepel a Figyelő (2009) Top 200-as listán. (2) A Figyelő (2009) TOP 200 listáján szereplő cégek közül 56 a 2008-ban legtöbbet hirdető 200 cég között is szerepelt<sup>6</sup>, vagyis kommunikációs aktivitásuk jelentős. (3) A vállalatok jelentős piaci erőt képviselnek mind az alkalmazotti létszám<sup>7</sup>, mind a forgalmi adatok alapján.

### A fenntartható fejlődés hazai nagyvállalati integrációja

A fenntartható fejlődés/CSR hazai nagyvállalati integrációjának kezdete nehezen határozható meg, főleg azért, mivel a rendszerváltás előtti gazdaságban a vállalatok számos olyan szociális tevékenységet elláttak, amelyek Kerekes – Wetzker (2007) szerint is a vállalati társadalmi felelősség koncepciójának belső dimenzióját képezik. Gondoljunk csak a vállalati üdülőkre, sportklubokra, a vállalati bölcsődék, óvodák kiterjedt hálózatára, a politikai befolyást is érvényesítő szakszervezeti mozgalom keretébe sorolható egyéb tevékenységekre és munkavállalói érdekvédelemre. A környezeti dimenzió ugyanakkor a korszak sajtóságaként háttérbe szorult. A rendszerváltást követően a korábbi szociális szolgáltatások jelentős hányada megszűnt, a hangsúly a piactudásra való átállásra tevődött (Ransburg – Vágási, 2007). Erre az időszakra vonatkozóan mintegy summázva állítható, hogy a fenntartható fejlődés hármas követelménye terén kezdetben a gazdasági fejlődés és hatékonyság követelménye főleg piactudásra elvként jelentkezett, a társadalmi követelmények főleg a politikai demokrácia és az emberi jogok elvét célozták érvényesíteni, s a fenntartható fejlődés követelményeként a környezetvédelmi szempontok kerültek előtérbe. A nemzetközi hatások mellett a gazdasági növekedés

újraindulásának, a jelentősen környezetszennyező iparágak leépülésének és a környezet védelmét biztosítani hivatott jogszabályok bevezetésének hatására kezdtek hozzá a vállalatok a fenntarthatóság kérdéskörének integrációjához. A vállalati társadalmi felelősség formálisan elfogadott koncepciójának a hazai gyakorlatba történő tudatos integrációja fokozatosan történik, és jelen pillanatban is folytatódik. Kerekes – Wetzker (2007) szerint a hangsúly egyre inkább a szociális dimenzióra tevődik át.

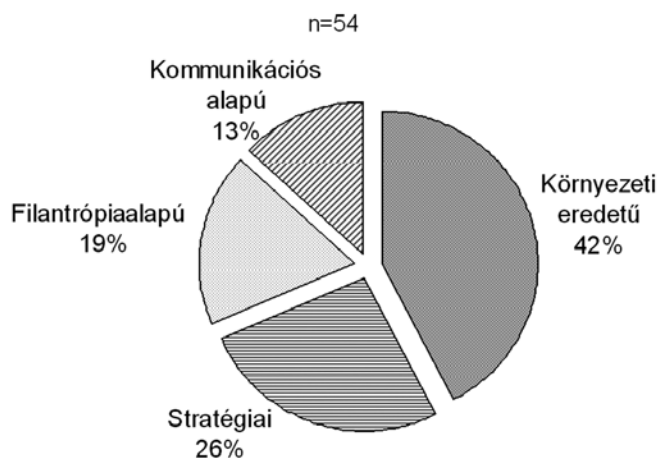
Szakértői megkérdezésünk szerint a mintában szereplő vállalatok jelentős hányada (61,8%) már 2004 előtt elkezdett foglalkozni a fenntartható fejlődés kérdéskörével (a 2004. évet az EU-csatlakozással összefüggő követelmények szempontjából tekintjük mérföldkőnek). A 2006–2008 közötti időszakban 25,9%-uk kezdett a kérdés integrációjához. 2009-re vonatkozóan mindössze egy vállalat jelezte a CSR-implementáció kezdetét, ami talán a válság hatásának is betudható, hiszen sok vállalat a válság közepette várakozó állápontra helyezkedett. Ezt a következtetést korábbi kutatások (Mazurkiewicz, 2005) is alátámasztják, amelyek kimutatták, hogy a vállalati felelősségvállalás kérdését a cégek költségvetésnek tekintik, és bár kétségtelen a CSR és a profitabilitás összefüggése, nem bizonyítható a kapcsolat iránya. Vagyis az, hogy a társadalmilag felelős vállalatokból lesznek a pénzügyileg sikeresek, vagy a pénzügyileg sikeresekből a társadalmilag aktívak (Amato – Amato, 2002). A későbbi táblázatból kitűnik, hogy szakértőink sem tudták gazdaságilag kimutatható eredményekkel alátámasztani felelősségük felvállalását.

A CSR-integráció éllavasai a multinacionális nagyvállalatok, amelyek körében a vállalati felelősség kérdéskörének integrálása jobban elterjedt, mint a közepes és kisvállalatok esetében.<sup>8</sup> A GKI 2008-ban a legalább 20 főt foglalkoztató hazai vállalatok körében végzett országos reprezentativitási felmérése szerint a CSR-integráció mértéke a 250 fő felett foglalkoztató vállalatok esetében az átlagot szignifikánsan meghaladó volt (GKI, 2009: 70. old.). Ezt a következtetést erősíti meg, hogy a KÖVET által 2010 áprilisában nyilvántartott 88 fenntarthatósági, társadalmi felelősségi vagy környezeti jelentést publikáló vállalat 74,7%-a nagyvállalat (250 fő alkalmazott felett) volt (<http://www.kovet.hu/view/main/160.html>).

### A CSR-integráció vállalati megközelítése összefügg a vállalat tevékenységével

A CSR kérdésköre nagyon összetett, és sokrétű célstruktúrát ölel fel (Ransburg – Vágási, 2007), ezért a rendszer teljes kiépítése nem történhet meg egyik napról a másikra, hanem általában egy bizonyos témára fő-

**Milyen formában kezdtek foglalkozni a társadalmi felelősségvállalás kérdésével?**



3. ábra
- *Filantrópiaalapú felfogás*, amelyet azok a vállalatok alkalmaztak, amelyek a CSR adományozási, jótékonyági oldalát ragadták meg első lépésként.
  - *Kommunikációs alapú*, mely szerint az amúgy is megvalósuló fejlesztésnek a CSR szempontjából lényeges elemét kiemelve kezdtek a vállalatok kommunikálni az érintettek irányába (3. ábra).

A vállalatokat fő profiljuk alapján környezet-intenzív, illetve szenzitív terméket forgalmazó, alkalmazás-intenzív és neutrális kategóriákba soroltuk be, és keresztábrás elemzéssel vizsgáltuk a kezdeti lépés és a vállalati iparág jellegének viszonyát (1. táblázat).

1. táblázat

**Az iparág jellege**

Környezet-intenzív	Szenzitív	Alkalmazás-intenzív	Neutrális
Energiatermelés és kereskedelem	Szeszesital-gyártás, -forgalmazás	Azok a vállalatok, amelyek nem tartoznak az első kettőbe, és 1000 fő feletti foglalkoztatottal rendelkeznek.	Minden olyan cég, amelyik nem tartozik az első 3 kategóriába
Szállítás, szállítmányozás, fuvarozás	Dohányipar		
Mezőgazdaság	Gyógyszeripar		
Fém-, alumíniumipar	Haditechnika		
Építőipar			
Vegy-, gumi- és műanyagipar			

kuszáva kezdődik. Kezdetként a szakértői megkérdezés alapján négy megközelítést azonosítottunk, melyek gyakorisági sorrendje a következő volt:

- *Környezetvédelmi szempontok irányából eredő*, ami azt jelentette, hogy a vállalatok kezdeti lépésként vagy környezetbarát technológiára váltottak, vagy pl. csökkentették az irodai papírfelhasználást, vagy általánosan igyekeztek a tevékenységüket környezetre kevésbé káros módon végezni, vagyis a környezeti dimenziót integrálták elsőként az értékstruktúrájukba.
- *Stratégiai megközelítés*, amelynek lényege, hogy a válaszadók vagy az anyavállalat által kidolgozott CSR-stratégiát ültették át a magyarországi vállalat stratégiájába, vagy külső tanácsadót kértek fel, hogy tegyen javaslatot arra, hogy miként végezhetné a vállalat a tevékenységét felelősebben. A stratégiai megközelítés jellemzője egy meglévő módszertan/eszközrendszer származékos vagy direkt külső hatásra (anyavállalat vagy szakértői javaslat alapján) történő átvétele.

Az eredmények alapján úgy találtuk, hogy a környezetintenzív vállalatok nagyobb valószínűséggel választották a környezeti megközelítést, mint a nem környezetintenzív vállalatok. A stratégiai megközelítés a szenzitív termékeket forgalmazó vállalatokra volt jellemző, a filantrópia pedig az alkalmazás-intenzív és a neutrális cégekre. A kommunikációs stratégia egyértelműen a neutrális cégekre volt nagyobb mértékben jellemző.

**Az anyavállalati befolyás az integráció jelentős motiváló tényezője**

A CSR-integrációban az anyavállalati befolyás lényeges szerephez jut, ami Kerekes és Wetzker (2007) szerint visszavezethető arra a sajátosságra, hogy a hazai nagy- és középvállalatok közel 80%-a befektetési alapokon keresztül vagy közvetlen beruházás által külföldi tulajdonban van. Korábbi hazai kutatási eredményt az anyavállalati befolyás tekintetében nem ismerünk.

Vizsgálatunkban azon cégeket tekintettük leányvállalatnak, amelyek szakmai befektetővel rendelkeztek,

mert az ő esetükben az anyavállalatnak közvetlen beleszólása van a vállalati stratégiába, illetve van lehetőség kialakult anyavállalati stratégiát, politikát átvenni, átültetni a hazai leányvállalat gyakorlatába. Szakértői megkérdezésünk igazolta, hogy a leányvállalatok esetében a CSR-integráció anyavállalati befolyásoltság alapján történt (2. táblázat).

**A nemzetközi tevékenység az integráció irányába hat**

A listán szereplő cégek közül 133 foglalkozik legalább érintőlegesen a weboldalán a fenntarthatóság kérdéskörébe illő kérdésekkel. A következő kérdésköröket tekintettük a fenntarthatóság témakörébe illőnek: környezetvédelem, jótékonyág, munkavállalói esélyegyenlőség-sokszínűség, termékfelelősség; egészséges/

2. táblázat

**Keresztábra az anyavállalati befolyás mint CSR integrációs faktor és a vállalat tulajdoni viszonyvonatkozásába**

Keresztábra			Anyavállalati hatásra integrálta a CSR-t		Total
			Igen	Nem	Igen
A vállalt leányvállalta vagy önálló vállalat	Leányvállalat	vállalatok száma	23	21	44
		várható érték	18,4	25,6	44
		sormegoszlás	52,3%	47,7%	100,0%
		oszlopmegoszlás	100,0%	65,6%	80,0%
		teljes megoszlás	41,8%	38,2%	80,0%
	Önálló vállalat	vállalatok száma	0	11	11
		várható érték	4,6	6,4	11
		sormegoszlás	0,0%	100,0%	100,0%
		oszlopmegoszlás	0,0%	34,4%	20,0%
		teljes megoszlás	0,0%	20,0%	20,0%
Total		vállalatok száma	23	32	55
		várható érték	23	32	55
		sormegoszlás	41,8%	58,2%	100,0%
		oszlopmegoszlás	100,0%	100,0%	100,0%
		teljes megoszlás	41,8%	58,2%	100,0%

Az anyavállalati befolyás szerepét erősítette meg a 200-as listán szereplő cégek weboldalainak vizsgálata is, amely értelmében a leányvállalatok 60,3%-a rendelkezett olyan önálló vagy integrált jelentéssel, mely fenntarthatósági kérdésekkel foglalkozik, míg az önálló vállalatoknak csak 23,2%-a publikált jelentést.

biztonságos munkakörülmények, társadalmi együttműködés, fenntarthatósági/környezeti politika. Gyenge, de szignifikáns kapcsolat mutatható ki a weboldalon érintett kérdések száma és az exportértékesítés árbevétele között. Ez azt mutatja, hogy a nemzetközi tevékenységgel rendelkező cégek nagyobb valószínűséggel foglalkoznak CSR-kérdésekkel weboldalaikon (3. táblázat).

3. táblázat

**Korrelációs együtthatók az exportértékesítés árbevétele és a weboldalon részletezett fenntarthatósági témakörök között**

			Export millió Ft	Kérdések száma
Spearman rho	Export millió Ft	Korrelációs koefficiens	1,000	0,232(**)
		Szignifikanciaszint(2-tailed)	0,0	0,007
		N	132	132
	Kérdések száma	Korrelációs koefficiens	0,232(**)	1,000
		Szignifikanciaszint(2-tailed)	0,007	0,0
		N	132	133

Válaszadó szakértőink 83,3%-a (inkább egyetért: 35,2%, nagyon egyetért: 48,1%) egyetértett azzal, hogy ha egy vállalat nemzetközileg terjeszkedni akar, akkor elengedhetetlen számára, hogy társadalmilag felelős legyen. Itt jegyezzük meg, hogy azt nem vizsgáltuk – de további kutatás tárgyát képezheti –, hogy a nemzetközi tevékenység a fejlettebb vagy a kevésbé fejlett régiókban valósul-e meg.

**A fenntartható fejlődés vállalati kommunikációja**

A kommunikációnak mint vállalati tevékenységnek általános szerepe, hogy a vállalatokat hozzásegítse céljaik eléréséhez azáltal, hogy információkat, üzeneteket juttat el a célközönségekhez, és ezzel igyekszik a címzettekben a vállalatról kialakult képet a céloknak megfelelően befolyásolni, illetve megpróbálja elérni, hogy ez a kialakult kép a vállalat által kívánatos reakciókat

4. táblázat

**A CSR-kommunikáció célja, alkalmazása és eredménye a hazai nagyvállalati gyakorlatban**

Cél	Megvalósulás	Eredmény	
<b>Deklarált cél:</b> (13. kérdés, N=55)	(15. kérdés, N=53)	<b>Visszajelzése jellege:</b> (16. kérdés, N=53)	
Hiteles és átfogó kép a vállalatról	87,27%	Kizárólag pozitív	24,50%
Vállalati kép erősítése	72,73%	Inkább pozitív	54,70%
Munkavállalók tájékoztatása az érdekekben folytatott tevékenységről	49,09%	Vegyes	11,30%
Értékes munkaerő vállalathoz vonzása	40,00%	Inkább negatív	0,00%
Jótékonyági tevékenység hangsúlyozása	27,27%	Kizárólag negatív	0,00%
Befektetők meggyőzése	18,18%	Nincs	9,40%
Munkaügyi érdekvédelmi szervezetek tájékoztatása	16,36%		
Környezeti érdekvédelmi szervezetek meggyőzése	14,55%		
Hatóság meggyőzése a jogkövetésről	12,73%		
Negatív sajtóvisszhang elkerülése	10,91%		
Vállalati forgalom növelése	9,09%		
Egyéb	9,09%		
<b>Célcsoport:</b> (14. kérdés, N=55)		<b>Érzékelt eredmény</b> (24. kérdés, N=53)	
Munkavállalók (meglévő és potenciális) helyi közösség	69,09%	Vállalati kép javulása	90,57%
Fogyasztók	58,18%	Vállalat hitelességének növelése	60,38%
Média	50,91%	Pozitív médiavisszhang	54,72%
Partnerek (beszállítók és felvásárlók)	50,91%	Javuló márkaismertség	24,53%
Hatóságok	36,36%	Verseny tárgyalásokon segített	7,55%
Érdekvédelmi szervezetek	32,73%	Forgalomnövekedést indukált	5,66%
Befektetők	25,45%	Segített hitelekhez jutni	3,77%
Hitelezők	5,45%	Egyéb	1,89%
<b>Fő üzenet:</b> (N=55)			
1. Jó vállalat (1. és 2. deklarált cél)			
2. Jó munkáltató (3. és 4. deklarált cél)			
3. Jótékony (5. deklarált cél)			
4. Jó befektetés (6. deklarált cél)			
5. Jogkövető (7., 8., 9. és 10. deklarált cél)			
6. Érdemes tőle venni (11. deklarált cél)			



váltsa ki. A kommunikáció részét képezi a cégek (széleskörűen értelmezett) marketingtevékenységének, és integrálódik a teljes marketingstratégiába, ezáltal a vállalati stratégiába is. A CSR-kommunikációban, miként magában a vállalati felelősség elsajátításában, Magyarországon is a nagyvállalatok járnak élen (Erdélyi et al., 2009.; GKI, 2009: 5. old.). Valószínűsíthetően azért, mert ők rendelkeznek elegendő anyagi erőforrással ahhoz, hogy ne csak integrálják a vállalati fenntarthatóság értékrendszerét, hanem erről aktívan kommunikáljanak is.

**A CSR-kommunikáció alapvetően imázstényező erős munkaügyi és helyi közösségi fókusszal**

A vállalati társadalmi felelősség kommunikációjának két alapvető indoka tekinthető általánosnak. Az első, hogy ezáltal a vállalatról pozitív kép alakítható ki, ezért a vállalatnak érdeke, hogy társadalmi tevékenységét kommunikálja. A második, sokkal inkább egy alapvető elvárás megléte, miszerint az érdekelteknek joguk van a vállalati teljesítményekről információhoz jutni.

Empirikus kutatásunkban többek között azt vizsgáltuk, hogy az első indok mennyire jelentkezik a vállalati CSR-kommunikáció célstruktúrájában, és az elért eredmény mennyire alakul a várakozásoknak megfelelően. A hazai nagyvállalatoknál szakértők véleménye szerint a CSR-kommunikáció elsődlegesen imázstényező, mivel célstruktúrájában és érzékelt eredményében is az imázsjelleg dominál (hiteles és átfogó kép a vállalatról: 87,3%). A vállalatok a CSR-kommunikáció által a róluk kialakult képet igyekeznek javítani (72,7%). Ettől főleg HR-céljaik megvalósulását várják: azt, hogy jó kapcsolat legyen a meglévő (49,1%), valamint a potenciális munkavállalókkal (40,0 %), ezzel összefüggően a munkavállalókat „kibocsátó” és a céget befogadó helyi közösséggel mint célcsoporttal (67,3%). Bár a hazai nagyvállalatok CSR-üzeneteiket a deklarált imázsépítő kommunikációs üzenetek mellett termékekhez is kötik, a kommunikáció eredményét tekintve azonban a vállalati

lati képre gyakorolt pozitív hatás mellett számszerűsíthető eredmény nem jelentkezik, a forgalomra kimutatható hatása nincsen (4. táblázat).

A hazai CSR kiemelt munkavállalói irányultságát a GKI felmérése is alátámasztja, miszerint a hazai cégeknél a CSR-re költött összegek háromnegyede belső célokat szolgál (GKI, 2009: 5. old.). A kutatási eredmények felvetik azt a kérdést, hogy míg korábban a fenntartható fejlődés vállalati integrációja főleg a környezetvédelmi követelményekre helyezte a hangsúlyt, napjainkban a CSR kérdésköre miért követi nagyobb mértékben a szűkebb társadalmi érdekelti kör elvárásainak való megfelelés elvét, legalábbis a szakértők véleményének tükrében. A válaszok felderítése további kutatások célja lehet (4. táblázat).

**A CSR-kommunikáció a vállalati tevékenységgel kapcsolatos megítélésbeli kockázatokat ellensúlyozza**

A nemzetközi szakirodalommal összhangban a GKI hazai kutatása is alátámasztja, hogy „a vállalati felelősségvállalási tevékenység igen erősen összefonódik a vállalat alaptevékenységével” (GKI, 2009: 8. old.). Ez az állítás a CSR-kommunikációra is igaznak bizonyult. Felmérésünk szerint a CSR-kommunikáció súlypontja rendszerint azon a kérdéskörön van, amely kiemelt megítélésbeli kockázatot jelent az egyes vállalatok számára. Megvizsgáltuk a CSR-rel foglalkozó magyar nyelvű weboldalak elnevezését. Egyértelmű kapcsolat mutatható ki az elnevezés és az iparág jellege között, ugyanis a környezetintenzív iparágban tevékenykedő vállalatok esetében a környezetvédelem elnevezés szerepelt a leggyakrabban (56,3%), jóval meghaladva a teljes mintán belüli arányát (46,6%), míg a szennyezés és alkalmazás-intenzív iparágakban tevékenykedő vállalatok nagyobb valószínűséggel nevezték el CSR-rel foglalkozó oldalait társadalmi felelősségvállalás/vállalati felelősség néven. Ez utóbbi esetben a kapcsolatot a Chi-négyzet próba is igazolta (5. táblázat).

5. táblázat

**Chi-négyzet próba:**

**A menüpont elnevezése társadalmi felelősségvállalás/vállalati felelősség és az iparág jellege**

Chi-Square Tests				Symmetric Measures			
			Asymp. Sig.				
Pearson Chi-Square	16.789 <sup>a</sup>	3	.001	Nominal by Nominal	Phi	.404	.001
Likelihood Ratio	17.773	3	.000		Cramer's V	.404	.001
Linear-by-Linear Association	.929	1	.335		Contingency Coefficient	.374	.001
N of Valid Cases	103			N of Valid Cases		103	

A vállalatok 87,2%-a foglalkozott weboldalain környezeti kérdésekkel. A keresztábrás vizsgálat és a Chi-négyzet próba igazolta, hogy a környezeti kérdés – általánosan nagy lefedettségi aránya ellenére – sokkal nagyobb megjelenítést kapott a környezetintenzív és a neutrális iparágban tevékenykedő vállalatok weboldalain. A társadalmi együttműködés kérdésköre vonatkozásában a szenzitív és neutrális iparágban tevékenykedő cégekre mutatható ki szignifikáns összefüggés ( $\chi^2=9,874$ ,  $df=3$ ,  $p=0,02$ , Cramer  $V=0,272$ ). A termékfelelősség kérdésének részletes megtárgyalása egyértelműen a szenzitív termékeket gyártó vagy forgalmazó vállalatokra volt jellemző, hiszen 92,9%-os lefedettséget mutatott, ami jóval meghaladta az átlagos lefedettséget (66,2%). Munkavállalói juttatásokkal kiemelten a szenzitív és az alkalmazás-intenzív vállalatok foglalkoztak weboldalaikon. Eredményeink egybecsengenek Porter véleményével: a vállalati társadalmi felelősség gyakorlata többnyire defenzív jellegű (idézi Kerekes – Wetzker, 2007: 40. old.).

***A kiszervezett gyártókapacitást biztosító cégek-nél nincs, vagy korlátozott a kommunikációban kifejezett CSR-tudatosság***

A vizsgált cégek 12,5%-a kihelyezett gyártókapacitást képvisel. Olyan vállalat, amely nem a magyar piacra termel, és valamelyik nagy autóipari konszern beszállítója, magyarországi telephelyét a felvevő gyártó közelsége okozza. E cégek jórészt az alkalmazás-intenzív vállalatok közé kerültek besorolásra.

A magyar nyelvű weboldallal nem rendelkező cégek nagyobb valószínűséggel kerülnek ki a kihelyezett gyártókapacitást nyújtó vállalatok közül ( $\chi^2=65,707$ ,  $df=1$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,573$ ). Az említett vállalkozások jelentős részének (64%) nincsen magyar nyelvű weboldala. A CSR adaptáció/integráció kommunikációjának hiánya a vállalat adott nemzetközi státusával függhet össze. A kihelyezett gyártókapacitásoknak nagyobb valószínűséggel nincsen (68%-nak nincs, míg az átlag 44,5%) sem anyavállalati integrált, sem önálló fenntarthatósági/környezeti jelentésük ( $\chi^2=6,389$ ,  $df=1$ ,  $p=0,011$ , Phi= $-0,179$ ). Ezt az esetet úgy értelmezhetjük, hogy az ilyen típusú vállalatok esetében a fenntartható fejlődés integrációja szükségszerűen főleg a megrendelőik követelményein keresztül érvényesül, s a stratégiában vagy a kommunikációban kifejezett tudatossága korlátozott. A kihelyezett gyártókapacitások közül öt szerepelt az Accountability Rating Hungary 2008-as listán, a maximálisan elérhető 100 pontból mindannyian 35 pont alatti értékelést kaptak ([http://www.accountabilityrating.com/Latest\\_results\\_Hungary.asp](http://www.accountabilityrating.com/Latest_results_Hungary.asp)).

**Konklúzió**

A fenntartható fejlődés/CSR koncepció integrálása és kommunikációja terén, az élenjáró hazai nagyvállalatok körében végzett empirikus kutatásunk és vállalati weblapelemzésünk eredményei alapján, hat fő sajátosságot emeltünk ki. (1) Kutatási eredményeink megerősítették, hogy a CSR-integráció és kommunikációjának fókuszja összefügg a vállalati tevékenységgel, s e keretfeltételben környezetintenzív és szenzitív, valamint alkalmazás-intenzív és neutrális kategóriákat azonosítottunk. Megállapítottuk, hogy az első kategóriában a CSR-kommunikáció a környezetvédelmi szempontokat helyezi fókuszába. A szenzitív vállalatok termékfelelősséggel kapcsolatos kommunikációja igen erőteljes, míg az alkalmazás-intenzív vállalatok az átlagnál nagyobb mértékben számolnak be munkavállalóikkal kapcsolatos politikájukról. (2) A vállalati tevékenység és a CSR-kommunikáció összefüggése kapcsán azt is azonosítottuk, hogy a CSR-kommunikáció a vállalati tevékenységgel kapcsolatos megítélésbeli kockázatokat ellensúlyozni törekszik. (3) Vizsgáltuk a nemzetközi piaci tevékenység szerepét és (4) a kiszervezett gyártókapacitást megtestesítő vállalatok jellemzőit, ahol az eredmények arra utaltak, hogy a CSR-integráció és -kommunikáció kiemelten jellemző az első esetben, miközben a kommunikáció korlátozott vagy nem létező az utóbbi esetben. (5) A minta vállalatainak négyötöde leányvállalat volt, és a CSR-integráció anyavállalati befolyásoltsága egyértelműen beazonosítható volt. (6) Az imázstényező kommunikációban játszott kiemelkedő szerepe általánosan jellemzőnek mutatkozott.

A kutatási eredmények hasznosítását illetően kiemeljük, hogy az élenjáró nagyvállalati gyakorlat feltárása hozzájárulhat az eredményes stratégiák és gyakorlati módszerek megismeréséhez, az irányok azonosításához. Kutatási eredményeink és értelmezésük alapján további kutatási kérdésként határozható meg, egyebek között, annak a felderítése, hogy míg korábban a fenntartható fejlődés hazai vállalati integrációja főleg a környezetvédelmi követelményekre helyezte a hangsúlyt, napjainkban a CSR kérdésköre milyen okoknál fogva követi nagyobb mértékben a (szűkebb) társadalmi érdekelti kör elvárásainak való megfelelés követelményét.

Előzetes szakirodalom-elemzésünk bizonyította, hogy a CSR kérdéskörének általánosítható elméleti megközelítése rendelkezésre áll, ugyanakkor vállalati integrációjának gyakorlati tartalma tekintetében vizsgálatunk szerint is jelentős különbségek mutatkoznak. A különbségek alapvetően abból erednek,

hogy a gyakorlati tartalom további pontosításra szorul, és az egységes és tömeges integrációhoz hiányoznak bizonyos eszközök, módszerek, keretfeltételek, amelyek főleg a szabályozás, illetve a szabványosítás tárgykörét érintik. Szakértői megkérdezésünkben a válaszadó vállalatok jelentős többsége (87,3%) úgy nyilatkozott, hogy számukra világos, hogy mit jelent a CSR, ugyanakkor 63,5%-uk úgy ítélte, hogy szükséges lenne egy olyan szabvány, amely hivatkozási alapot képezne annak dokumentálásához, hogy a vállalat megfelelően teljesíti-e társadalmi felelősségét. Itt megjegyzendő, hogy 2010. évi megjelenést tervezve kidolgozási stádiumban van az ISO 26000 szabvány (<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>), mely olyan témákkal foglalkozik majd, mint a társadalmi felelősségvállalás alapelvei, alapvető elemei és a CSR-szemponatok szervezeten belüli integrációja.

A válaszadók 59,3%-a további szabályozást is szükségesnek tartott. A további szabályozás nem állami normatív szabályok meghatározását jelentette, hanem a CSR önkéntességének megtartása mellett a kérdéskör részleteinek további pontosítását. A szakértői megkérdezésünkben kapott válaszok mellett állításunkat alátámasztják az ENSZ Fejlesztési Programja által 2006-ban (Kiss, 2007) és a Világbank által 2005-ben (Mazurkiewicz (2005) végzett kutatások eredményei, következtetései is. Ez utóbbiak a következő hiányzó vagy ellentmondásos feltételekre világítottak rá. (1) *Ismereti hiányosságok* – A világbanki kutatás válaszadói a CSR lényegét az érvényben lévő szabályozásnak való megfelelésként értelmezték – ellentétben az európai uniós értelmezéssel, amely a törvényi előírások túlteljesítésére teszi a hangsúlyt. A CSR körébe sorolták az etikus viselkedést, a környezet védelmének biztosítását, de nem sorolták a CSR témaköréhez a társadalmi egyenlőtlenségek javítását vagy a társadalmi párbeszédben való elkötelezettséget. (2) *Alacsony piaci nyomás* – Az ENSZ Fejlesztési Programja kertében végzett, továbbá a világbanki kutatás és a mi szakértői kutatásunk válaszadói is egyetértettek abban, hogy a magyar piac alacsony nyomást gyakorol a vállalatokra a fenntarthatóság integrálása tekintetében. A vevői elvárások erősödése a terjedés irányába hathat. (3) *A média ellentmondásos magatartása* – A mi válaszadóink kétharmada is úgy véli, hogy a CSR-kommunikáció szerepének erősödését elősegítené, ha a média a CSR-rel kapcsolatos vállalati sajtóközleményeket nem tekintené egyértelműen reklámnak, ami hozzájárulhatna a fenntartható fejlődés integrációjának „megtérüléséhez”.

Miután a fenntartható fejlődés/CSR vállalati kommunikációja terén is kialakultak szabványjellegű keretfeltételek (pl. GRI), így ezek körében a vállalati teljesítménynek a jelentésekben történő bemutatásával – mérésével, összehasonlíthatóságával – kapcsolatos mutatókban várható továbblépés, amennyiben az ISO 26000 szabvány e kérdésekre is integrált módon kiterjed.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tabl3\\_05\\_06i.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_05_06i.html)
- <sup>2</sup> [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tabl2\\_01\\_04\\_02ie.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl2_01_04_02ie.html)
- <sup>3</sup> Fast Moving Consumer Goods = gyorsan mozgó fogyasztói termékek: pl. mosópor, édesség, üdítőital, kozmetikai szerek
- <sup>4</sup> Szolgáltatási szektor: pl. szerencsejáték, média, vízellátás, szemétszállítás stb.
- <sup>5</sup> forrás: [http://www.accountabilityrating.com/Latest\\_results\\_Hungary.asp](http://www.accountabilityrating.com/Latest_results_Hungary.asp)
- <sup>6</sup> forrás: Kantar Média (korábban TNS Média Intelligence) AdexSpot program.
- <sup>7</sup> 250 fő feletti alkalmazottal a magyar gazdaságban 2007-ben 924 vállalat rendelkezett (forrás: KSH Stadat, [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tabl3\\_02\\_03i.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_02_03i.html), utoljára megtekintve 2010.03.23.), a listán szereplő vállalatok közül pedig 153.
- <sup>8</sup> Az EU-értelmezését alapul véve 1-9 alkalmazott: mikrovállalkozás; 10–49 alkalmazott: kisvállalat; 50–249 alkalmazott: közepes vállalat; 250+ alkalmazott: nagyvállalat.

## Felhasznált, hivatkozott irodalom

- Amato, C.H. – Amato, L.H.* (2002): Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 69–88. old.
- Angyal Á.* (2008): A felelős vállalat szindróma. in: *Vezetéstudomány XXXIX. évf.* 2008. 11. 23–30. old.
- Birth, G. – Illia, L. – Lurati, F. – Zamparini, A.* (2006): Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland. in: *Proceedings of The 10th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*, New York, 25–28 May 2006.
- Carroll, A.B.* (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. in: *Business Horizon*, 34. évfolyam, 4. szám, July-August 1991, 39–48 old.
- Elkington, J.* (1998): *Cannibals with Forks*, Capstone, Oxford
- Erdélyi E. – Bekk É. – Schulz G. – Motika Á.* (2009): Internet-based CSR communication of Hungary's top enterprises. in: *Proceedings of FIKUSZ '09 Symposium for Young Researchers*, 71–85 old.
- Európai Bizottság* (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, forrás: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf) – utoljára megtekintve: 2006. december

- Európai Bizottság* (2002): Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. COM(2002) 347 final, forrás: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127374.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf) – utoljára megtekintve: 2006. április
- Figyelő* (2009): Top 200. Sanoma, Budapest, 2009.10.16. <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0><http://portal.ksh.hu> [http://www.accountabilityrating.com/Latest\\_results\\_Hungary.asp](http://www.accountabilityrating.com/Latest_results_Hungary.asp); <http://www.kovet.hu/view/main/160.html> <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>
- Kerekes S. – Wetzker K.* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. in: Harvard Businessmanager, 2007/04, 37–47. old.
- Kiss K.* (2007): Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról Magyarországon 2007. ENSZ Fejlesztési Programja. Letöltve: [www.hblf.org/images/stories/pdf/csr\\_baseline\\_hu\\_in\\_hung.pdf](http://www.hblf.org/images/stories/pdf/csr_baseline_hu_in_hung.pdf) – utoljára megtekintve: 2007. október
- Kotler P. – Keller K. L.* (2006): Marketingmenedzsment. 12. kiadás, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Mah, A.* (2004): Uneasy Partnerships and Contradictions: Corporate Social and Environmental Responsibility. Proceedings of the 3rd Annual Global Studies Association Conference (Brandeis University)
- Maignan, I. – Ferrell, O. C.* (2003): Nature of Corporate Responsibilities Perspectives from American, French, and German Consumers. Journal of Business Research 56 (1), 55–67. old.
- Marcsa A. – Stanisláv A.* (2009): A hosszú távú profit titka, avagy miért fontos a jó vállalati reputáció. in: Harvard Business Review, 2009/10. 28–36. old.
- Matten, D. – Crane, A.* (2003): Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. in: No. 04-2003 ICCSR Research Paper Series
- Mazurkiewicz, P. A.* (2005): Vállalatok felelősségvállalása Magyarországon, Lengyelországban és Szlovákiában. in: HBLF: Good Citizen 18. szám, 2005. december, 10–12. old.
- Molnár L.* (szerk.) GKI Gazdaságkutató Zrt. (2009): A társadalmi felelősségvállalás szerepe és szintje a hazai vállalkozások körében – motivációk, integráltság, költség, célok
- Porter, M. E – Kramer, M. R.* (2007): Stratégia és társadalom: A versenylőny és a vállalatok társadalmi felelőssége. in: Harvard Businessmanager, 2007/2. 6–20. old.
- Ransburg B. – Vágási M.* (2008): Concepts and Standards for the Corporate Internalization of Sustainable Development. in: Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 15/2, 2007, 43–51. old.
- Ransburg B. – Vágási M.* (2007): Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Communication – The Case of Companies in Hungary, in Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe. Vienna, Austria, 308–321. old.
- Ransburg B.* (2007): A fenntartható fejlődés vállalati integrációjának intézményes feltételei az Európai Unióban – A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó szabványok. in: Merre tart a világgazdaság: Európa helyzete. A BME Műszaki Menedzsment Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola III. országos konferenciájának előadásai, 77–84. old.
- Ransburg B.* (2006): A vállalati siker nem csak pénzben mérhető – Fenntarthatósági jelentések. in: Marketing & Menedzsment, XL. évf. 2006/4. szám, 4–11. old.
- Social Accountability International* (2001): Social Accountability 8000. forrás: <http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdEnglish.pdf> – utoljára megtekintve: 2006. december
- Schaltegger, S. – Burritt, R.* (2005): Corporate Sustainability. in: Folmer, H. – Tietenberg, T. (Eds.): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics. Edward Elgar, Cheltenham, 185–232. old.
- Tóth G.* (2004): A Vállalatok fenntarthatósága és társadalmi felelőssége. in: Magyar Minőség, 2004. 6. szám. 15–18. old. Letöltve: [www.quality-mmt.hu/portal\\_mmt/magyar/cikkek/4/2006-6.pdf](http://www.quality-mmt.hu/portal_mmt/magyar/cikkek/4/2006-6.pdf) – utoljára megtekintve: 2006.04.20
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, (2000): Corporate Social Responsibility: making good business sense. Letöltve: <http://www.wbcd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf> – utoljára megtekintve: 2010.06.04.
- World Commission on Environment and Development* (1987) (Brundtland jelentés): Our Common Future. Forrás: [http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland\\_bericht.pdf?PHPS ESSID=bc5177f3d754e76d9f2916dc74aa219b](http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland_bericht.pdf?PHPS ESSID=bc5177f3d754e76d9f2916dc74aa219b) – utoljára megtekintve: 2006. május

Cikk beérkezett: 2010. 7. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 11. hó