



# Fenntarthatósági gyakorlatok, érintetti megközelítések

Fenntartható és felelős gazdálkodás

5. előadás

# Napirend

01

---

## **A fenntarthatósági gyakorlatok pénzügyi megtérülése – business case**

Pull (lehetőségek) és Push (kockázatok) motiváció

03

---

## **A vállalati felelősségvállalás megközelítései**

Profitmaximalizálás, erkölcsi felelősség, CSR-piramis, legitimitás, érintett-elmélet

02

---

## **A fenntartható fejlődés etikai megfontolásai – moral case**

Általános etikai alapelvek, piaci, kormányzati, vállalati kudarcok és felelősség.

04

---

## **Érintett-elmélet, Érintetti térkép, típusok, elemzés**

Az érintettek azonosítása, szerepük és a velük való kapcsolatok kezelése.

**A fenntarthatósági gyakorlatok  
pénzügyi megtérülése – business case**

# Miért foglalkoznak a vállalatok a fenntarthatósággal? Megéri nekik? - Business case



Business case (üzleti érdek)



**Pull motiváció (ösztönző) - lehetőség:**

Fogyasztói lojalitás, nagyobb árbevétel, kedvezőbb beszállítói kapcsolatok, innováció, employer branding, finanszírozási előnyök



**Push motiváció (elrettentő) - kockázat:**

Jogi szabályozás, fogyasztói mozgalmak, versenytársak tevékenysége, reputációs kockázatok, befektetői elvárások (ESG)

# Pull motiváció (ösztönző) - lehetőség



- **Erőforrás-hatékonyság, megújulók** – költségmegtakarítás, energiafüggetlenség
- **Fogyasztói lojalitás** – tudatos vásárlók hűségesebbek a fenntartható márkákhoz
- **Nagyobb árbevétel** – új piacok, prémium árazás, versenyelőny
- **Kedvezőbb beszállítói kapcsolatok** – stabilabb ellátási lánc, jobb együttműködés
- **Innováció** – új termékek, szolgáltatások, technológiák fejlesztése
- **Employer branding** – vonzó munkahely, tehetségek bevonása és megtartása
- **Finanszírozási előnyök** – kedvezőbb hitelek, befektetői bizalom, ESG-alapú támogatások

# Példa a lehetőségekre: új iparágak felemelkedése

A környezettudatos fogyasztói mintázatok miatt teljesen új iparágak emelkedhetnek fel, melyekben jelentős profit összpontosulhat a jövőben.

- Digitális divatszolgáltatások
- Elektronikai eszközök szakszerű felújítása és kereskedelme
- Megújuló energiaforrások és energiatárolás
- Fenntartható élelmiszertermelés
- Elektromos járműipar és fenntartható mobilitás
- Zöld pénzügyi szolgáltatások



# Vállalati példák a lehetőségekre



Lehetőség típusa	Vállalat	Iparág	Ország	Intézkedés/program
Erőforrás-hatékonyság, megújulók	Nestlé	Élelmiszeripar	Svájc	Megújuló energiára áll át a működésben, energia- és vízmegtakarítási programokat vezet be.
Fogyasztói lojalitás	Nike	Divat / sportcikk	USA	„Move to Zero” kampány és újrahasznosított anyagok → erősíti a vásárlói hűséget.
Nagyobb árbevétel	Tesla, BYD	Autóipar	USA, Kína	Tesla a fenntartható autózás úttörőjeként prémium árazással és új piacon ér el kiemelkedő árbevételt (elektromos autók, EV – electric vehicle); BYD a globális akkumulátoros elektromosautó-piac (BEV – battery electric vehicle) jelenlegi vezetője.
Kedvezőbb beszállítói kapcsolatok	IKEA	Bútor / kiskereskedelem	Svédország	IWAY rendszer, beszállítói kódex: szigorú fenntarthatósági és munkaügyi előírásokat követel meg a partnerektől.
Innováció	The Good Plastic Company	Anyaggyártás / design	Hollandia	Újrahasznosított műanyagból (Polygood®) tartós paneleket gyárt, melyek ismételten újrahasznosíthatók.
Employer branding	Google	Technológia	USA	Vonzó munkahelyi kultúra, fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalás miatt rendszeresen az élen szerepel a Fortune és Great Place to Work munkahelyi rangsorokban.
Finanszírozási előnyök	Ørsted	Energia	Dánia	A fosszilisról szél- és napenergiára váltott, zöld kötvények révén kedvező finanszírozási feltételekhez jut, és többször bekerült a Corporate Knights Global 100 rangsorába, mint a világ egyik legfenntarthatóbb energetikai vállalata.

# Push motiváció (elrettentő) - kockázat



- **Fizikai kockázatok** – klímaváltozás, extrém időjárás, ellátási zavarok
- **Jogi szabályozás** – kötelező előírások, szigorodó környezetvédelmi törvények
- **Fogyasztói mozgalmak** – bojkott, társadalmi nyomás, transzparencia-követelmények
- **Versenytársak tevékenysége** – piaci lemaradás, ha mások előrébb járnak fenntarthatóságban
- **Reputációs kockázatok** – negatív sajtó, greenwashing vád, márkáérték csökkenése
- **Befektetői elvárások (ESG)** – tőkekivonás, ha a cég nem felel meg a fenntarthatósági normáknak

# Példa a kockázatokra: a klímaváltozás hatása a gabonahozamokra

## Fizikai kockázatok

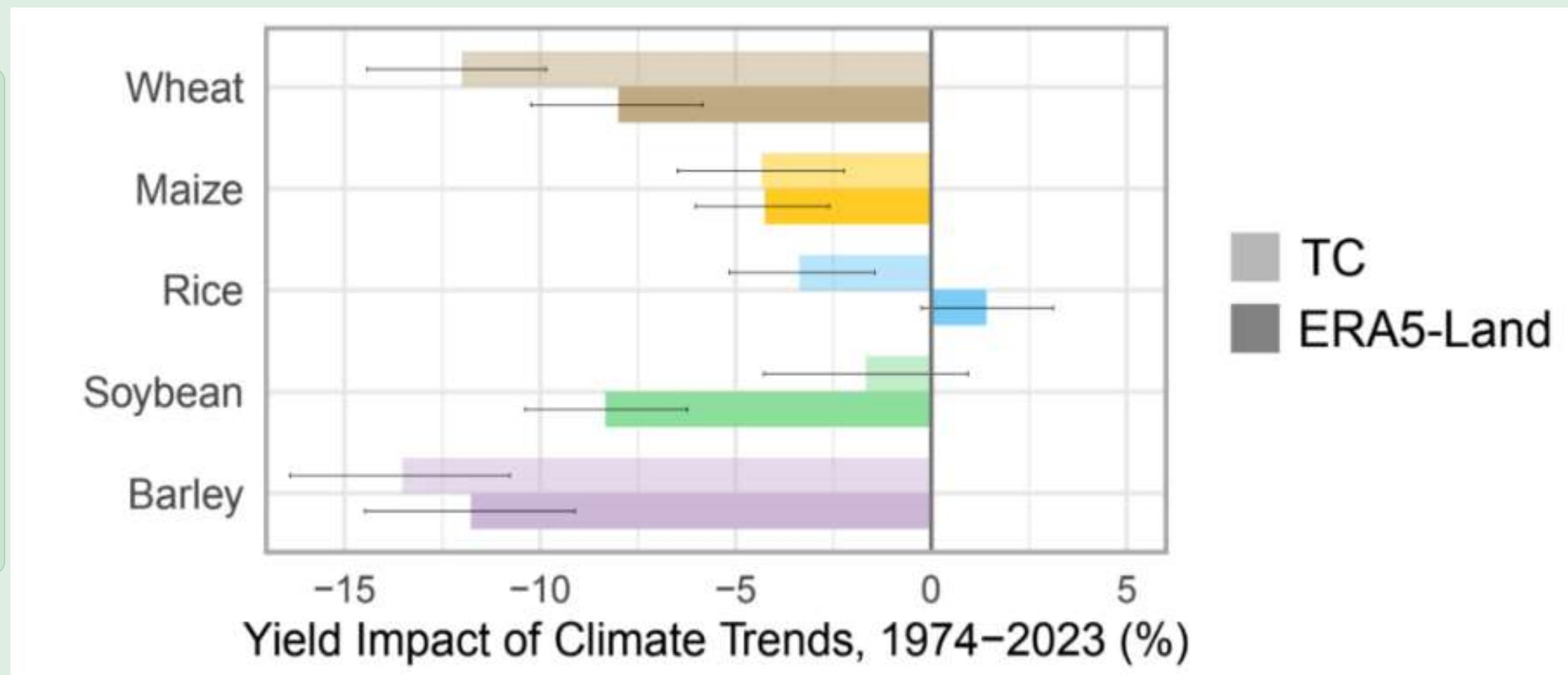
Búza: -7 – 12%

Kukorica: -4%

Rizs: -3 - +2%

Szója: -2 – 8%

Árpa: -12 – 14%



Lobell és Di Tommaso (2025) elemzése szerint a világ élelmezési szempontból kulcsfontosságú gabonáinak termése a klímaváltozás miatt az elmúlt ötven évben 4–13%-kal elmaradt a potenciáltól, ami élelmiszerár-emelkedést és ellátási zavarokat is okozhat.



# Példa a kockázatokra: a turizmus átalakulása

A globális turizmus is átalakulhat a klímaváltozás hatására:

- Egyre többek szerint a Mediterrán térség szerepe, mint turisztikai desztináció, átalakulhat az egyre elviselhetetlenebb hőség miatt.
- Korábban sokadrangú turisztikai térségek értékelődhetnek fel, mint például a Baltikum vagy Észak-Európa más részei (pl. Skandinávia, Izland).

Ez munkahelyek ezreit érintheti a turizmusra épülő közösségekben, és jelentős gazdasági átrendeződést hozhat a turizmusból élő régiók számára.

# Vállalati példák kockázatokra



Kockázat típusa	Vállalat	Iparág	Ország	Fenntarthatósági kockázat/ügy
Fizikai kockázatok	Coca-Cola	Élelmiszer / ital	USA	Vízhiányos régiókban (India, Mexikó) a Coca-Cola túlzott vízfelhasználása hozzájárult a helyi készletek kimerüléséhez, ami gyárbezárásokhoz vezetett.
Jogi szabályozás	Meta (Facebook)	Technológia / közösségi média	USA	Meta (Facebook) – USA – A Cambridge Analytica-botrány (2018) után több európai vizsgálat indult adatkezelési visszaélések miatt; 2023-ban a vállalatot 1,2 milliárd eurós GDPR-bírsággal sújtották az EU-ban a személyes adatok jogellenes továbbítása miatt.
Fogyasztói mozgalmak	H&M	Divat / kiskereskedelem	Svédország	Gyorsdivat-ellenes kampányok és botrány a több tonna ruha elégetése miatt (2017) világszerte, valamint fogyasztói bojkott Kínában (2021) a Xinjiang tartományból származó, kényszermunkával termelt gyapot elutasítása miatt.
Versenyhátrányok	General Motors	Autóipar	USA	Lemaradás az elektromos autózásban a Tesla és kínai gyártók mögött, fenntarthatósági átállás lassúsága.
Reputációs kockázatok	Volkswagen	Autóipar	Németország	„Dieselgate” botrány – csalás a károsanyag-kibocsátási tesztekénél (2015), amely súlyos reputációs veszteséget, több milliárdos bírságokat és jogi eljárásokat eredményezett.
Befektetői elvárások (ESG)	ExxonMobil	Energia / olajipar	USA	Befektetői nyomás a klímastratégia hiánya miatt; 2021-ben részvényesi lázadás nyomán klímatudatos igazgatósági tagok kerültek be. Már nem klímatagodó, de továbbra is lassan halad a zöld átállással.

# Korlátok és akadályok

Elterjedtsége és általános népszerűsége ellenére azonban a fenntarthatóság üzleti megtérülése sok esetben vitatható.

Nem minden fenntarthatósági intézkedés térül meg rövid távon, és néha még hosszú távon sem, az innováció pedig kifejezetten kockázatos terület.

A különböző értékelőrendszerek különbözően mérik a fenntarthatósági teljesítményt, ezen kívül a vállalatok gyakran félrevezető adatokat közölnek - így nehéz a pénzügyi teljesítménnyel való összevetés.

A fenntarthatósági menedzsment számos intézkedése jelentős előzetes beruházásokat igényel, ami nyomást gyakorolhat a rövid távú pénzügyi célkitűzésekre.

Ha a fenntarthatóság üzleti megtérülése minden esetben automatikusan érvényesülne, akkor egyetlen vállalat sem folytatna fenntarthatatlan gyakorlatot. A valóságban azonban számos példa van olyan tevékenységekre, amelyek legálisak és nyereségesek, de egyidejűleg társadalmilag károsak, fenntarthatatlanok és felelőtlenek.

# Működik-e az üzleti érdek?



A CSR irodalomban és gyakorlatban gyakran hangoztatott üzleti érdekre, vagyis arra, hogy az CSR eszközök használata pénzügyi értelemben és minden esetben megtérül, nincs bizonyíték.

Bár a kutatások többsége (pl. [Friede et al., 2015](#); [Atz et al., 2022](#); [Bai & Kim, 2024](#); [da Cunha és mtsai, 2025](#)) pozitív vagy semleges kapcsolatot mutat a fenntarthatósági és a pénzügyi teljesítmény között, az összefüggés erőssége iparáganként, módszertanonként és időtávonként eltér: hosszú távon inkább pozitív, rövid távon akár negatív is lehet.

**Módszertani probléma:** a kutatások eltérő módon mérik az ESG- és a pénzügyi teljesítményt, ezért az eredmények nem mindig összehasonlíthatók.

**Elméleti probléma:** valóban elvárható-e, hogy minden fenntarthatósági intézkedés közvetlen pénzügyi hasznot hozzon? **MIÉRT KELLENE MEGTÉRÜLNIÉ?**

**A fenntartható fejlődés etikai megfontolásai  
– moral case**

# Miért foglalkoznak még a vállalatok fenntarthatósággal? Érzik a felelősségüket? – Moral case

A fenntarthatóság melletti érvek nemcsak üzleti érdekből fakadnak, hanem etikai megfontolásokból is.

Ezeket három szinten érdemes vizsgálni:

- **Általános etikai alapelvek**
  - Igazságosság a generációkon belül és között, felelősség a jövő nemzedékekért, az egyenlőtlenségek kezelése.
- **Makro-szint: piac és állam**
  - A piac önmagában nem oldja meg a fenntarthatósági problémákat (piackudarcok), és a kormányzati szabályozás is gyakran elégtelen (kormányzati kudarcok).
- **Mezo-szint: vállalatok**
  - Vállalati kudarcok. A vállalatok közvetlenül felelősek a tevékenységük hatásaiért. Vita van arról, hogy pusztán a profitmaximalizálás (Friedman) elegendő-e, vagy szélesebb értelemben is felelősséget kell vállalniuk (CSR, ESG).

# A fenntartható fejlődés etikai megfontolásai

Az, hogy követni akarjuk-e a fenntartható fejlődés eszméjét, vagy sem, nagyrészt etikai döntés.

## **Etikai dimenziók:**

- Intergenerációs igazságosság – felelősség a jövő nemzedékekért: erőforrások és környezeti stabilitás megőrzése.
- Intragenerációs igazságosság – méltányosság a jelenben: erőforrások és terhek igazságos elosztása a különböző társadalmi csoportok és régiók között.

## **Az etikai döntés háttere:**

- Természet: működésének vannak alapvető törvényszerűségei, amelyek rajtunk kívül zajlanak (ökológiai körfolyamatok, természeti korlátok).
- Társadalom: meglévő kiinduló állapot, amelyet egyenlőtlenségek, erőforráselosztási problémák és hatalmi különbségek jellemeznek.

## **Etikai döntés:**

- Felelős döntés = olyan döntés, amely a károk csökkentésére, megelőzésére, illetve az igazságosság erősítésére törekszik.
- Felelőtlen döntés = amely figyelmen kívül hagyja a természeti és társadalmi korlátokat, rövid távú érdekeket követ, és így súlyos következményekhez vezet (természet pusztulása, tartós és átfogó társadalmi feszültségek)

# Intergenerációs igazságosság

Felelősség a jövő nemzedékekért: erőforrások és környezeti stabilitás megőrzése.

- **Klímaváltozás** – ha most nem csökkentjük a kibocsátásokat, a következő generációk sokkal súlyosabb hőhullámokkal, tengerszint-emelkedéssel és szélsőséges időjárással szembesülnek.
- **Természeti erőforrások kimerítése** – fosszilis energiahordozók túlhasználata, talajerózió, erdőirtás → a jövő generációk kevesebb erőforráshoz jutnak.
- **Biodiverzitás csökkenése** – fajok kihalása → olyan ökoszisztéma-szolgáltatások elvesztése, amelyekre a jövő nemzedékek is rá lennének utalva (pl. beporzás, tiszta víz).
- **Nukleáris hulladék** – több ezer évig veszélyes marad → a mostani döntések a nagyon távoli jövő társadalmait is terhelik.
- **Társadalmi egyenlőtlenségek fennmaradása** – ha nem kezeljük a jelenlegi társadalmi különbségeket, a következő generációk is egy igazságtalan világot örökölnék.



# Intragenerációs igazságosság

Méltányosság a jelenben: erőforrások és terhek igazságos elosztása a különböző társadalmi csoportok és régiók között.

## Környezeti igazságtalanság

- Kibocsátási fogasztási egyenlőtlenségek (SDG 12, 13)
- Szennyező iparágak és hulladék (SDG 11, 12, 16)



## Társadalmi igazságtalanság

- Egészségügyi különbségek (SDG 3)
- Élelmiszerbiztonság (SDG 2)
- Oktatási és mobilitási hátrányok (SDG 4)
- Víz- és energiahozzáférés (SDG 6, 7)



## Gazdasági igazságtalanság

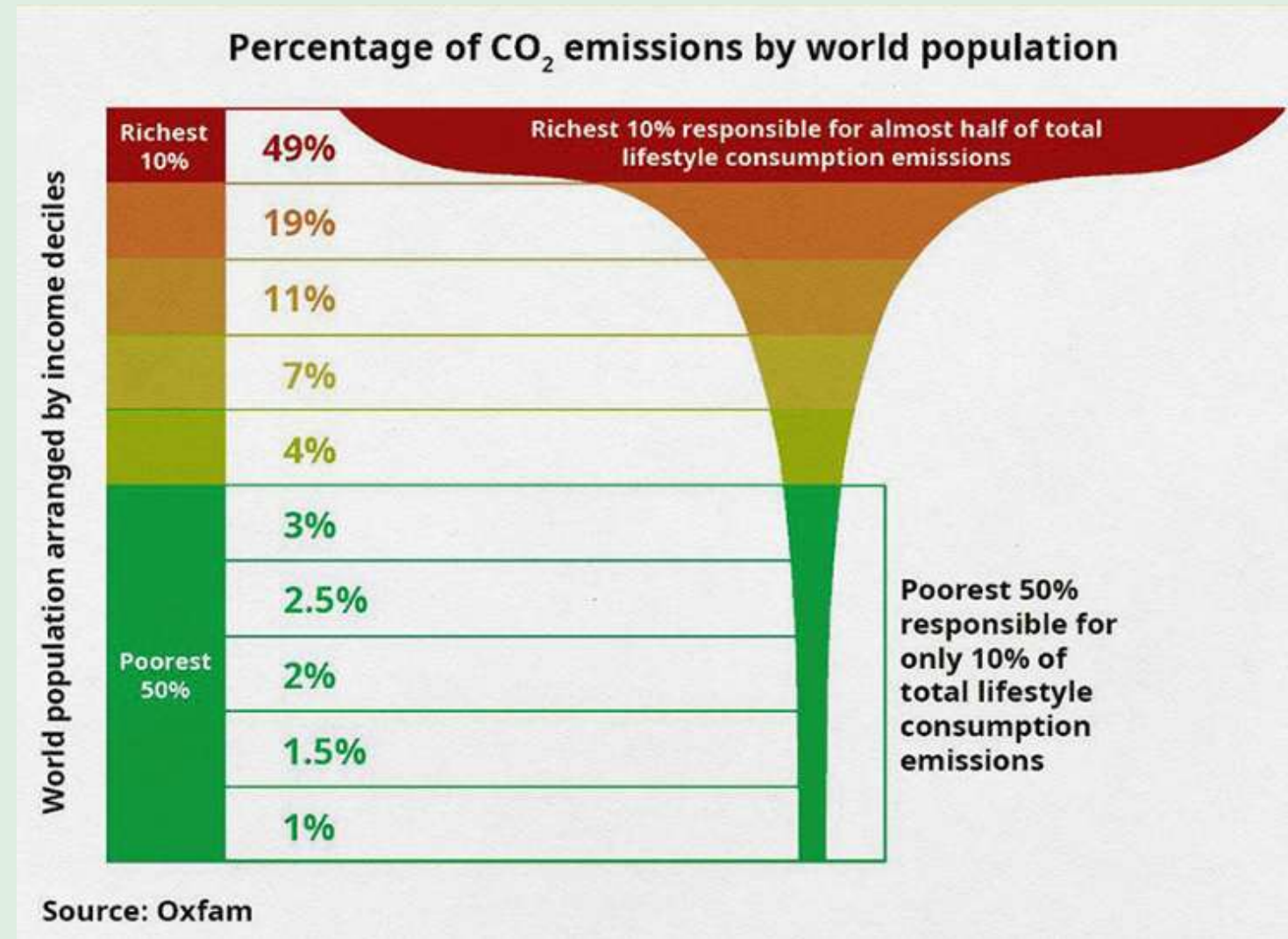
- Jövedelmi egyenlőtlenségek (SDG 1, 10)
- Globalizáció nyertesei és vesztesei (SDG 8, 10)



# Példa - Intragenerációs környezeti igazságtalanság (1)

A világ lakosságának legmagasabb jövedelmű tizede felelős az ÜHG kibocsátások 48%-ért, míg a szegényebb fele (50%) mindössze a kibocsátások 12%-át okozza (Chancel, 2022).

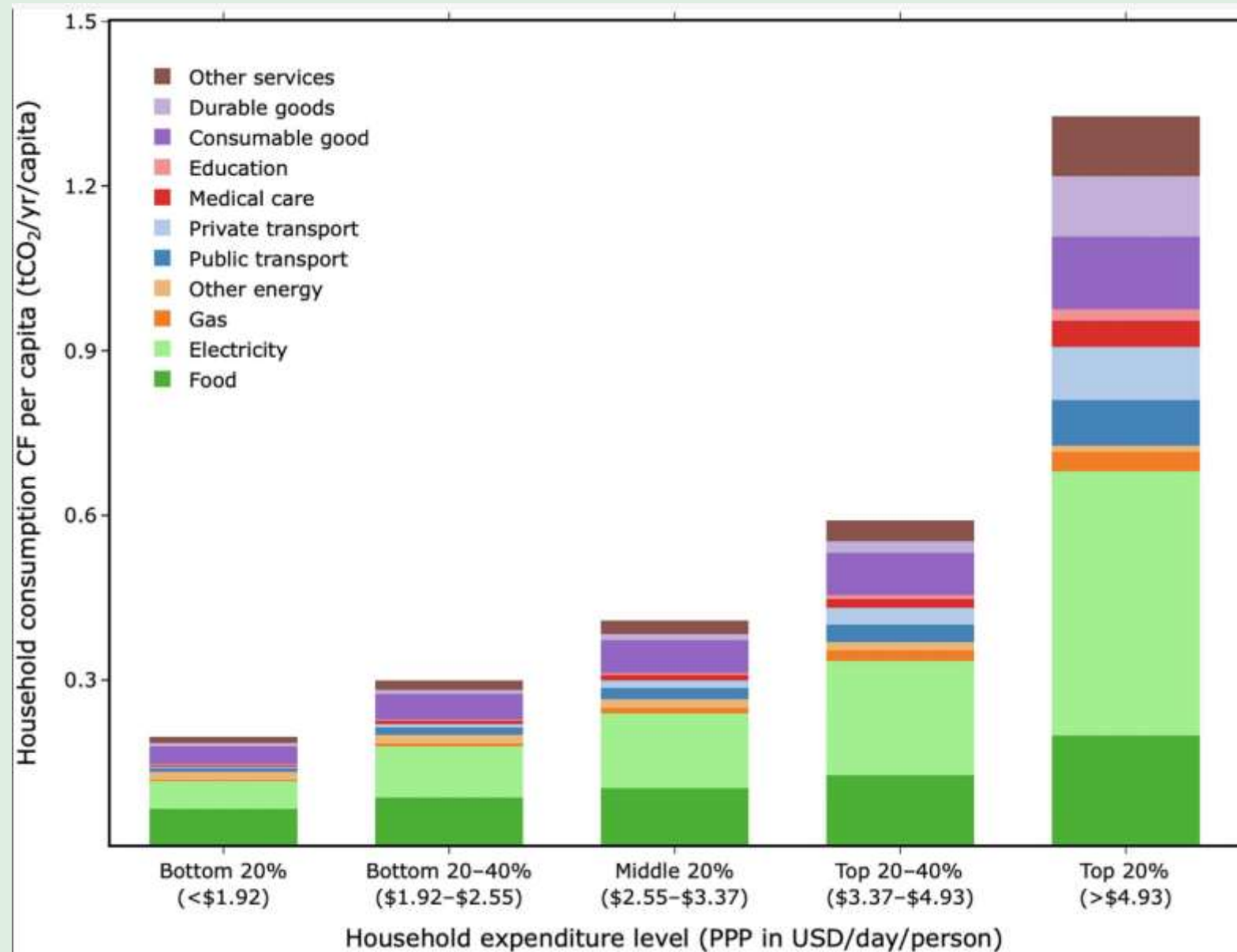
**Etikai kérdés:** Igazságos-e, hogy a leggazdagabb társadalmi csoportok aránytalanul nagy mértékben felelősek a globális kibocsátásokért, miközben a szegényebb 50% alig járult hozzá, de ők válnak leginkább kiszolgáltatottá a klímaváltozás hatásaival szemben?



Az ábra korábbi adatokon alapul (Oxfam, 2015).

Ez az egyenlőtlenség nemcsak etikai kérdéseket vet fel, hanem a fenntarthatósági intézkedések tervezésénél is figyelembe kell venni.

# Példa - Intragenerációs környezeti igazságtalanság (2)



- A jövedelmi szint és az egy főre jutó karbonlábnyom között szoros összefüggés figyelhető meg.
- A szegényebb rétegek kibocsátása főként alapvető szükségletekből (élelmiszer, alapenergia) származik.
- A gazdagabb rétegek kibocsátása nagyrészt luxusfogyasztásból és szolgáltatásokból ered.

**Etikai kérdés:** igazságos-e, hogy a luxusfogyasztásból származó kibocsátás aránytalanul hozzájárul a klímaváltozáshoz, miközben annak terhei leginkább a szegényebbeket sújtják?

# Példa - Intragenerációs társadalmi igazságtalanság

A globális ellátási láncokban a fejlődő országok munkavállalói gyakran rossz munkakörülmények között, alacsony bérekért dolgoznak.

- Az alacsony jövedelmű országokban minden ötödik munkavállaló a medián bér kevesebb mint felét keresi (ILO, 2024).
- Világszerte több mint 50 millió ember él modern rabszolgaságban – jellemzően kényszermunkában (ILO, 2022).
- Mintegy 138 millió gyermek dolgozik világszerte, közülük sokan veszélyes körülmények között (Unicef, 2025).

**Etikai kérdés:** igazságos-e, hogy a globális gazdaság (fejlett országok vállalatai és fogyasztói) nyeresége olyan munkára épül, amelynek terheit (alacsony bérek, rossz munkakörülmények, gyermekmunka) elsősorban a fejlődő országok munkásai viselik?



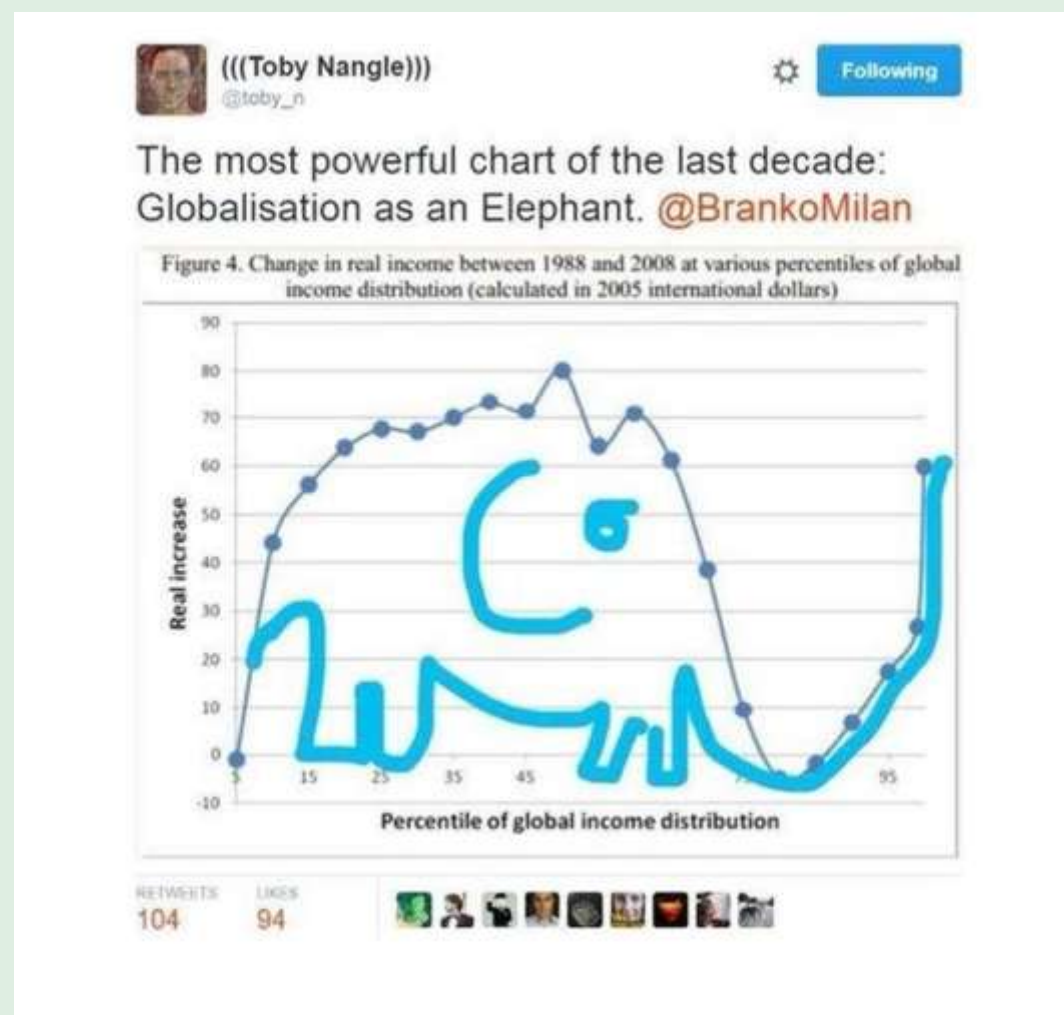
[https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/GWR-2024 Layout E RGB Web.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/GWR-2024%20Layout%20E%20RGB%20Web.pdf)

<https://www.ilo.org/resource/news/50-million-people-worldwide-modern-slavery-0>

<https://www.unicef.org/press-releases/despite-progress-child-labour-still-affects-138-million-children-globally-ilo-unicef>

# Példa - Intragenerációs gazdasági igazságtalanság (1)

Az intragenerációs egyenlőtlenségek egyik fő oka a gazdasági javakhoz való egyenlőtlen hozzáférés. Ezt szemlélteti a híres elefánt-ábra, amely a globalizáció jövedelmi hatásait mutatja: bár összességében csökkent a globális szakadék, a növekedésből nem minden társadalmi csoport részesült egyformán.



- **Legszegényebbek (farka):** alig volt jövedelemnövekedés.
- **Feltörekvő középosztály (háta):** jelentős gyarapodás (pl. Kína, India).
- **Fejlett országok középrétegei (hasa):** stagnálás vagy csökkenés.
- **Legfelső 1% (ormány):** kiugró jövedelemnövekedés.

**Etikai kérdés:** igazságos-e, hogy a globalizáció legnagyobb haszonélvezői a leggazdagabb 1% és a feltörekvő országok középosztálya lettek, miközben a legszegényebbek és a fejlett országok középosztálya háttérbe szorultak?

# Példa - Intragenerációs gazdasági igazságtalanság (2)

Az elmúlt évtizedben világszerte nőtt az egyenlőtlenség, nemcsak pénzben kifejezve, hanem a kibocsátások és az erőforrás-fogyasztás tekintetében is.

- A magas jövedelmű országok népességük arányához képest aránytalanul nagy mértékben járulnak hozzá a klímaváltozáshoz.
- Az alacsony jövedelmű országok lakói – bár sokkal nagyobb számban élnek – szinte alig felelősek a globális kibocsátásokért.
  - Globális Dél polgárai, akik nem részesednek a megtermelt javak értékéből a hozzájárulásuk arányában
  - Szegények, akik először lesznek a hőhullámok áldozatai, pedig alig járultak hozzá a klímaváltozáshoz fogyasztásukkal

**Etikai kérdés:** igazságos-e, hogy a a klímaváltozás hatásai főként azokat az országokat sújtják, akik a legkevesebbel járultak hozzá a kibocsátásokhoz?

MAY 24, 2024

## There are huge inequalities in global CO2 emissions

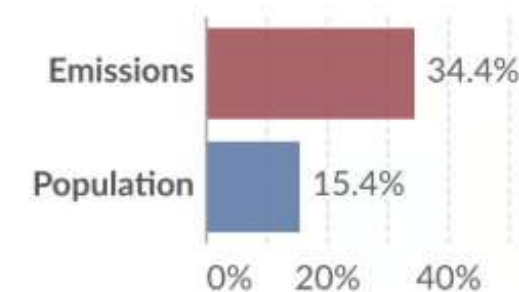
Hannah Ritchie

### There are large inequalities in global CO<sub>2</sub> emissions

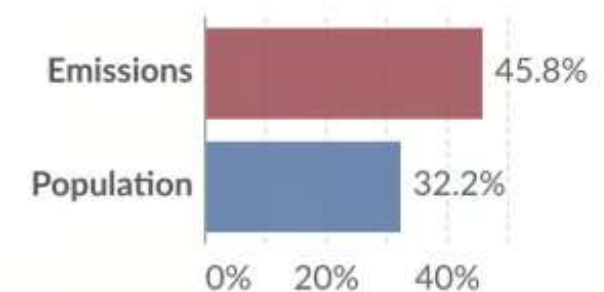
Our World in Data

Each income group's share of global emissions and population. Grouped by the income group of countries, not individuals within the country.

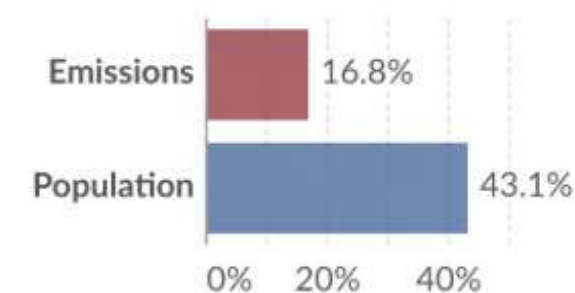
#### High-income countries



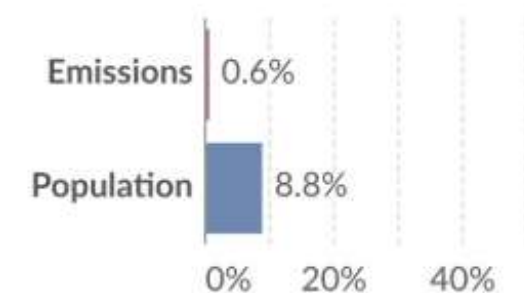
#### Upper-middle-income countries



#### Lower-middle-income countries



#### Low-income countries



Data source: Global Carbon Budget and UN Population

Note: Emissions from fossil fuels and industry. Land-use change is not included.

CC BY

<https://ourworldindata.org/data-insights/there-are-huge-inequalities-in-global-co2-emissions>

# A felelősség másokkal való törődés

A természet, az emberek és a jövő generációk iránti felelősségünk független a jogoktól és az érdekeinktől.

"Cselekedj úgy, hogy cselekvésed hatásai összeegyeztethetők legyenek a valódi emberi élet földi megmaradásával." (Jonas, 1979. Das Prinzip Verantwortung 11. o.)

## A felelősség arányos a hatalommal, hatással

Minél nagyobb a cselekedetünk hatása másokra, annál nagyobb a felelősségünk értük.

- **Makroszint (országok):** gazdagabb és szegényebb országok
- **Mezoszint (vállalatok):** nagyvállalatok vs. KKV-k
- **Mikroszint (egyének):** gazdagabb és szegényebb emberek

# Tökéletes versenypiacok?

Jellemző	Elméleti modell (feltételezések)	Valóság
Fogyasztói magatartás	Racionális, jól informált döntések	Irracionális döntések, reklám és környezeti befolyás
Termékek jellege	Homogén áruk	Differenciált termékek (marketingre szükség van)
Piac szereplői	Sok kicsi szereplő	Változó számú és méretű szereplő (monopóliumok, oligopóliumok is lehetnek)
Be- és kilépési korlátok	Nincs be- és kilépési korlát	Gyakran vannak korlátok (pl. tőkeigény, szabályozások)
Információ	Teljes, mindenki tud mindent	Aszimmetrikus (nem minden információ áll rendelkezésre mindenki számára)

A „tökéletes versenypiac” mint alapmodell sok makroökonómiai gondolkodás és modell kiindulópontja. A klasszikus közgazdaságtan szerint, ha ezek a feltételezések teljesülnek, akkor az egyéni döntések összessége társadalmilag is optimális eredményt hoz létre – mintha egy „láthatatlan kéz” irányítaná a gazdaságot (Adam Smith, 1776).

# A modellek és a valóság - Piackudarcok

## Az elméleti modellek korlátai

- Oktatási célokra hasznosak, de a valóságban nem működnek „tökéletes versenypiacok”.
- A környezeti válság miatt az **ökológiai korlátok** különösen hangsúlyosak.

## Piackudarcok

- **Információs aszimmetria** – nincs tökéletes informáltság.
- **Közjavak problémája** – a piac nem tudja előállítani, mert senkit nem lehet kizárni (pl. tiszta levegő, közvilágítás).
- **Monopóliumok, oligopóliumok** – nem sok kicsi szereplő van, hanem néhány nagy uralja a piacot.
- **Externáliák** – a piaci ár nem tükrözi a társadalmi költségeket (pl. környezetszennyezés).
- **Hiányzó piacok** – van olyan szükséglet, amit a piac nem termel meg (pl. bizonyos társadalmi szolgáltatások, jövő nemzedékek érdekei).

A valóságban a piaci kudarcok miatt a láthatatlan kéz mechanizmusa nem biztosítja automatikusan a társadalmilag optimális eredményt.

# Kormányzati kudarcok

- Szabályozási hiányosságok** – az állam vagy a nemzetközi közösség nem alkot elég hatékony szabályokat (pl. gyenge klímaegyezmények, laza környezetvédelmi törvények).
- Korlátozott hatáskör** – bizonyos problémák túlmutatnak a nemzetállami kereteken, ezért az állam önmagában nem képes hatékonyan fellépni (pl. klímaváltozás).
- Túlzott bürokrácia és hatékonysági problémák** – az állami működés lassú, pazarló lehet.
- Politikai ciklus rövideisége** – kormányok gyakran a rövid távú érdekeket részesítik előnyben a hosszú távú fenntarthatóság rovására.
- Érdekcsoportok befolyása / lobbizás** – a szabályozás torzul a nagyvállalatok érdekében.
- Multinacionális vállalatok erőfölénye** – méretükből adódóan képesek a nemzetállami szabályozás határain túl is cselekedni, sőt gazdasági erejük sokszor meghaladja egyes országokét.

# Vállalati kudarcok

A fő probléma a **rövid távú profitmaximalizálás**, amely háttérbe szorítja a hosszú távú társadalmi és környezeti szempontokat.

Ez több formában is megjelenhet:

- **Felelősség áthárítása** – a negatív externáliák költségeinek társadalomra vagy környezetre hárítása *(pl. dohányipar egészségügyi költségei, ipari szennyezés takarítása állami pénzből)*.
- **Átláthatóság hiánya** – félrevezető kommunikáció, „greenwashing” *(pl. autóiipari emissziós botrányok, hamis pénzügyi jelentések)*.
- **Érintettek ignorálása** – a stakeholderek elvárásainak figyelmen kívül hagyása *(pl. helyi közösségek érdekeinek semmibevétele nagyberuházásoknál)*.
- **Etikai kudarcok** – korrupció, munkavállalói jogok megsértése, felelőtlen beszállítói lánc *(pl. gyermekmunkát alkalmazó beszállítók, megvesztegetési ügyek)*.

# A vállalati felelősségvállalás megközelítései

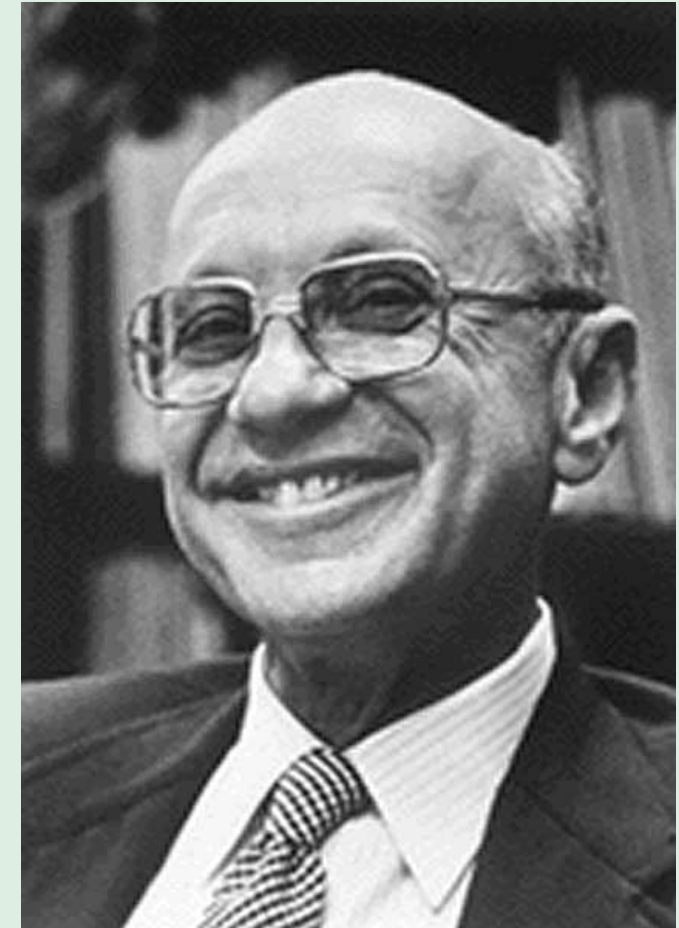
# Vállalati felelősség (1)

## „Business of business is business”

„Csak egyetlen társadalmi felelőssége van az üzletnek: erőforrásait úgy használja, és olyan tevékenységeket folytasson, amelyek célja a profit növelése, amíg betartja a játékszabályokat, vagyis nyílt és szabad versenyben vesz részt megtévesztés és csalás nélkül.”

Smith XX. századi „értelmezése”

*Shareholder value-modell: a vállalat célja a részvényesi érték növelése. Ez a nézet vált később vitatottá, mivel figyelmen kívül hagyja a vállalatok társadalmi és környezeti hatásait.*



**Milton Friedman  
(1912-2006)**

# Vállalati felelősség (2) - "A menedzsment keze"

- Az erkölcsi felelősség eredetileg egyéni – minden ember felelős a döntéseiért.
- A menedzsment át nem ruházható felelőssége – a vállalatvezetőknek nemcsak a részvényesekkel, hanem az érintettekkel szemben is kötelességük van.
- A vállalat nem pusztán egyének összessége – saját struktúrái és értékei miatt morális aktorként is értelmezhető.

**Következtetés:** a vállalatnak önálló etikai felelőssége van.

*Ez a gondolat adja a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) etikai alapját: a vállalat morális aktorként felelősséggel tartozik az érintettek iránt.*



**K. E. Goodpaster  
(1944 - )**

# Vállalati felelősség (3) - CSR-piramis

Archie B. Carroll 1979-ben megalkotott modellje alapján a vállalati társadalmi felelősség négy hierarchikus szintre osztható:



**A.B. Carroll**  
(1939 - )

*E modell szerint a vállalat alapvető felelőssége a gazdasági működés és nyereségesség biztosítása, erre épülnek rá a jogi, etikai és filantrópiai felelősségek.*



# Vállalati felelősség (4) - A vállalatok társadalmi legitimitása

## Mit jelent a legitimitás?

A legitimitás azt jelenti, hogy egy szervezet cselekedetei a társadalmi normák, értékek és elvárások szerint kívánatosak és elfogadottak (Suchman, 1995).

## Miért fontos a legitimitás?

- **Működés feltétele:** társadalmi elfogadás nélkül az üzleti működés ellehetetlenül.
- **Döntési szabadság:** a legitim vállalat nagyobb mozgástérrel rendelkezik a szabályok keretein belül.
- **Érintettek elvárásai:** a vállalatnak folyamatosan igazodnia kell a fogyasztók, civil szervezetek, média és kormányzat elvárásaihoz – ezek határozzák meg a társadalmi elfogadottságát.
- **Kockázatcsökkentés:** kisebb az ellenállás, civil tiltakozás, szabályozói szigorítás veszélye.
- **Reputáció:** a legitimitás erősíti a vállalat hírnevét, ami hosszú távú bizalmat és versenyelőnyt teremt.

*A legitimációs megközelítés szerint a vállalat CSR-tevékenységei eszközök arra, hogy a társadalom részéről fenntartsák vagy visszaszerezzék a legitim státuszukat.*

# Vállalati felelősség (5) - Érintett elmélet

- A vállalat nem elszigetelten működik, hanem **érintettjeivel együtt létezik**.
- „**Shareholder**” → „**Stakeholder**” – nem csak a tulajdonosok, hanem mindenki, akinek érdeke, „tétje” van a vállalat működésében.
- **Érintett**: minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a vállalat céljainak megvalósítását, vagy érintett a vállalat működésében (Freeman, 1984).
- **Érintett**: azok is, akik ki vannak téve a vállalat működéséből adódó kockázatoknak (Clarkson, 1995).
- A vállalatnak tudatosan, akcióorientáltan kell **irányítania kapcsolatait** az érintettekkel.

**Következtetés:** a vállalat felelőssége, hogy az érintettek érdekeit és elvárásait kiegyensúlyozottan, etikus módon kezelje.

*Ez a gondolat adja az érintett-elmélet alapját: a vállalat felelőssége nemcsak a tulajdonosokkal, hanem minden érintettel szemben fennáll, akik befolyásolják működését vagy ki vannak téve annak hatásainak.*



**R. Edward Freeman**  
**(1951-)**

# A vállalati felelősségvállalás hatókörével kapcsolatos kérdések

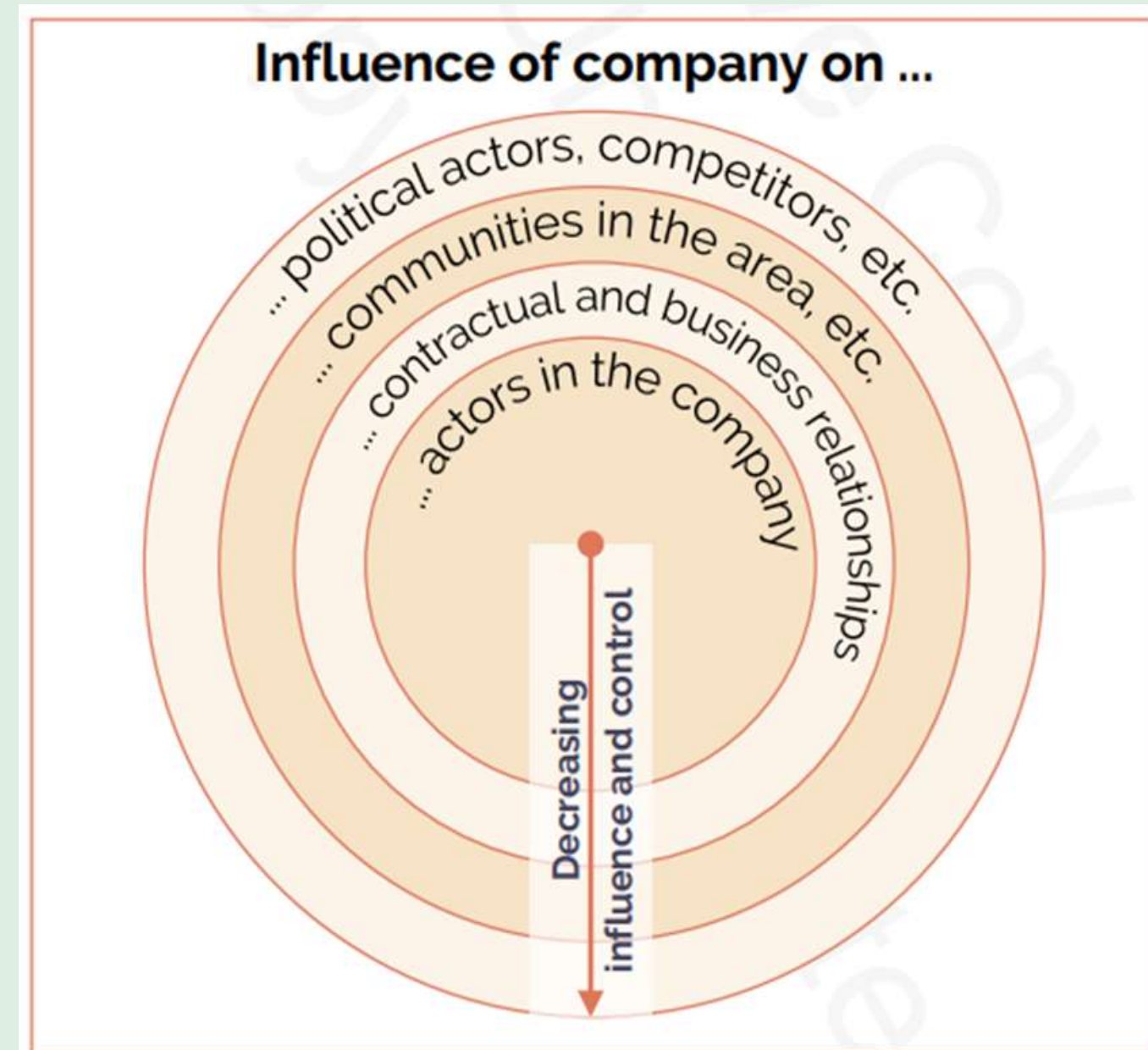
- A vállalat felelőssége nem mindig szabályozható jogi előírások által.
- Felmerül a kérdés: meddig terjed a felelősség?
  - Csak a közvetlen működésre?
  - A partnerekre, beszállítókra is?
  - Vagy a tágabb társadalmi és környezeti hatásokra is?
- A felelősség mértéke attól függ, mennyire van a vállalatnak **irányítása vagy befolyása** az adott terület felett.

# A vállalatok befolyási körei (1)

A vállalat közvetlen és közvetett módon is hatással van környezetére. Hahn (2022) modellje ezt koncentrikus körökben ábrázolja:

- **Belső szereplők** – tulajdonosok, vezetők, munkavállalók, akikre a vállalat közvetlen irányítással és döntésekkel hat.
- **Üzleti partnerek** – beszállítók, ügyfelek, szerződéses kapcsolatok, ahol a vállalat jelentős befolyással rendelkezik.
- **Helyi közösségek** – a működés környezeti és társadalmi hatásai révén érintettek.
- **Politikai és versenytársi környezet** – ahol a vállalat közvetetten, például lobbizás, iparági normák alakítása révén hat.

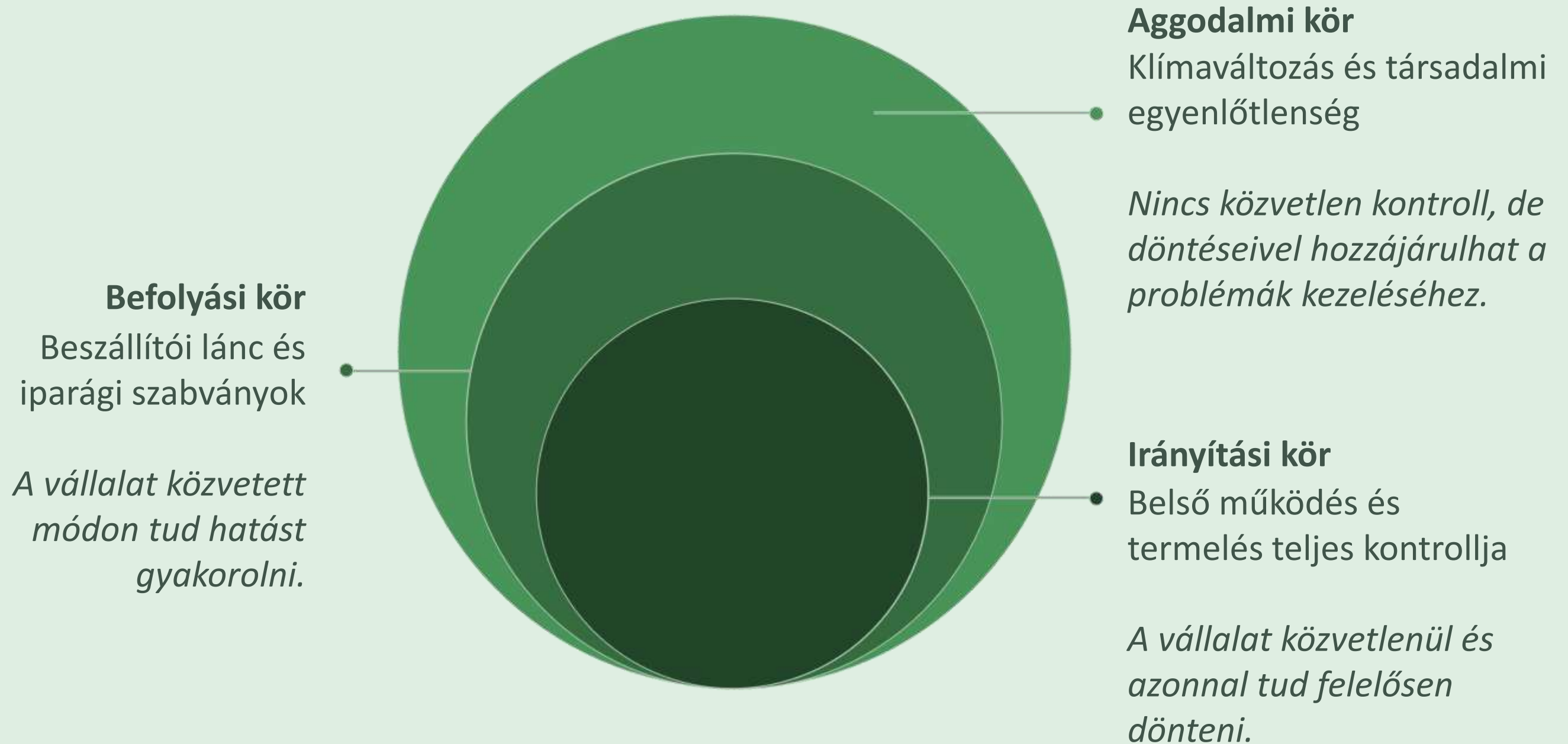
A körök kifelé haladva a **befolyás és az ellenőrzés fokozatosan csökken**, de a társadalmi felelősségvállalás kiterjedhet ezekre a távolabbi szintekre is.



Hahn, 2022

# A vállalatok befolyási körei (2)

A vállalatok hatáskörüket három koncentrikus körben gyakorolják, amelyek meghatározzák felelősségvállalásuk terjedelmét:



# Miért kell a vállalatoknak felelősséget vállalniuk?

## – Moral case

**Piac nem elég:** elméleti és gyakorlati piaci kudarcok miatt nem biztosítja mindig a közjó érvényesülését.

**Állam nem elég:** a szabályozás és kormányzati működés is tökéletlen, gyakran kudarcos.

**CSR/ESG nem pusztán jótékonykodás, hanem a működésbe integrált felelősségvállalás:**

- **Transzparencia** – a vállalatnak csökkentenie kell az információs aszimmetriát (pl. világos tájékoztatás termékekről, kockázatokról).
- **Fair működés** – a vállalatnak tisztességesen kell élnie erejével, nem kizsákmányolva a gyengébb tárgyalási pozícióban lévő partnereket, beszállítókat vagy munkavállalókat.
- **Fenntartható fejlődés** – a vállalat felelős működése hozzájárul a fenntartható fejlődéshez.

**Moral case:**

**A vállalat felelősségvállalásának alapja az erkölcsi kötelesség – önmagában is helyesen kell cselekednie (belső erkölcsi kötelesség), és döntései hatással vannak emberekre, közösségekre és a környezetre (hatások).**

Az értékalapú, elkötelezett vállalat etikus magatartása hosszú távon gazdaságilag is megtérülhet – ha az érintettek (állam, befektetők, munkavállalók, fogyasztók, partnerek) fontosnak tartják és elvárják a felelős működést, valamint hajlandók értékelni azt szabályozással, befektetéssel, lojalitással vagy vásárlással.



<https://www.youtube.com/watch?v=l9IyDvkxADU>

# Példa: a Unilever alapvető célja, küldetése és víziója

## **Purpose:**

*“To make sustainable living commonplace.”*

„A fenntartható életmód hétköznapivá tétele.”



## **Mission:**

*“To meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care... helping people look good, feel good and get more out of life.”*

„A mindennapi táplálkozási, higiéniai és személyes gondoskodási igények kielégítése... segítve az embereket abban, hogy jobban nézzenek ki, jobban érezzék magukat és többet hozzanak ki az életből.”

## **Vision:**

*“To be the global leader in sustainable business... purpose-led, future-fit model driving superior performance.”*

„A fenntartható üzleti működés globális vezetőjévé válni... olyan célvezérelt, jövőálló modellel, amely kiemelkedő teljesítményt biztosít.”

**Érintett-elmélet**

**Érintetti térkép, típusok, elemzés**

# Kik az érintettek? - érintetti térképezés

- ötletelés
- mindmap
- kész listák alapján
- belső felmérés
- internetes keresés



# Vállalati érintettek csoportosítása (1)

	Belső	Külső
Piaci (elsődleges)	tulajdonosok, managerek, alkalmazottak	fogyasztók, beszállítók, versenytársak
Nem piaci (másodlagos)		kormányzat, lakóhelyi közösség, speciális érdekcsoportok, média, természeti környezet, jövő generációk

# Vállalati érintettek csoportosítása (2)

## Elsődleges érintettek

Közvetlenül érintettek a vállalat működésében, és így nagymértékben érintettek a vállalat tevékenységében.

Az elsődleges érintettek ésszerű támogatása nélkül egyetlen vállalat sem tud hosszú távon fennmaradni, mivel közvetlenül befolyásolják az üzleti tevékenységeket.

Példák: munkavállalók, ügyfelek, részvényesek, beszállítók, forgalmazók.

## Másodlagos érintettek

Nincs közvetlen érintettségük vagy formális igényük, de valamilyen ésszerű befolyásuk van.

A másodlagos érintettek potenciálisan erős befolyással bírhatnak, de közvetett kapcsolataik miatt gyakran kevésbé láthatóak.

Példák: versenytársak, civil társadalmi szervezetek, kormányzati intézmények, szakszervezetek, helyi közösségek, média.

# Ami gyakran kimarad...

Ők azok az érintettek, akik nem tudják közvetlenül képviselni az érdekeiket, mégis meghatározóak a vállalat hosszú távú felelősségében.

## Természeti környezet

Diverzitás; komplexitás; stabilitás



## Jövő generációk

választási szabadság; az értékek megőrzése; hozzáférés az emberiség közös örökségéhez



# Vállalati érintettek csoportosítása (3)

## Kérdések az érintettek azonosításához:

- Milyen hatások érik a vállalatot?
- Milyen érdekeket képviselnek?
- Milyen kockázatnak vannak kitéve?
- Milyen erőforrásokat biztosítanak?
- Mekkora hatalommal rendelkeznek?

## Érintett-ség (stake) típusai:

- **Jogi erő** – szabályozás, kötelező előírások.
- **Morális erő** – társadalmi normák, elvárások.
- **Gazdasági erő** – kockázatok, hasznosság, kapcsolatok.



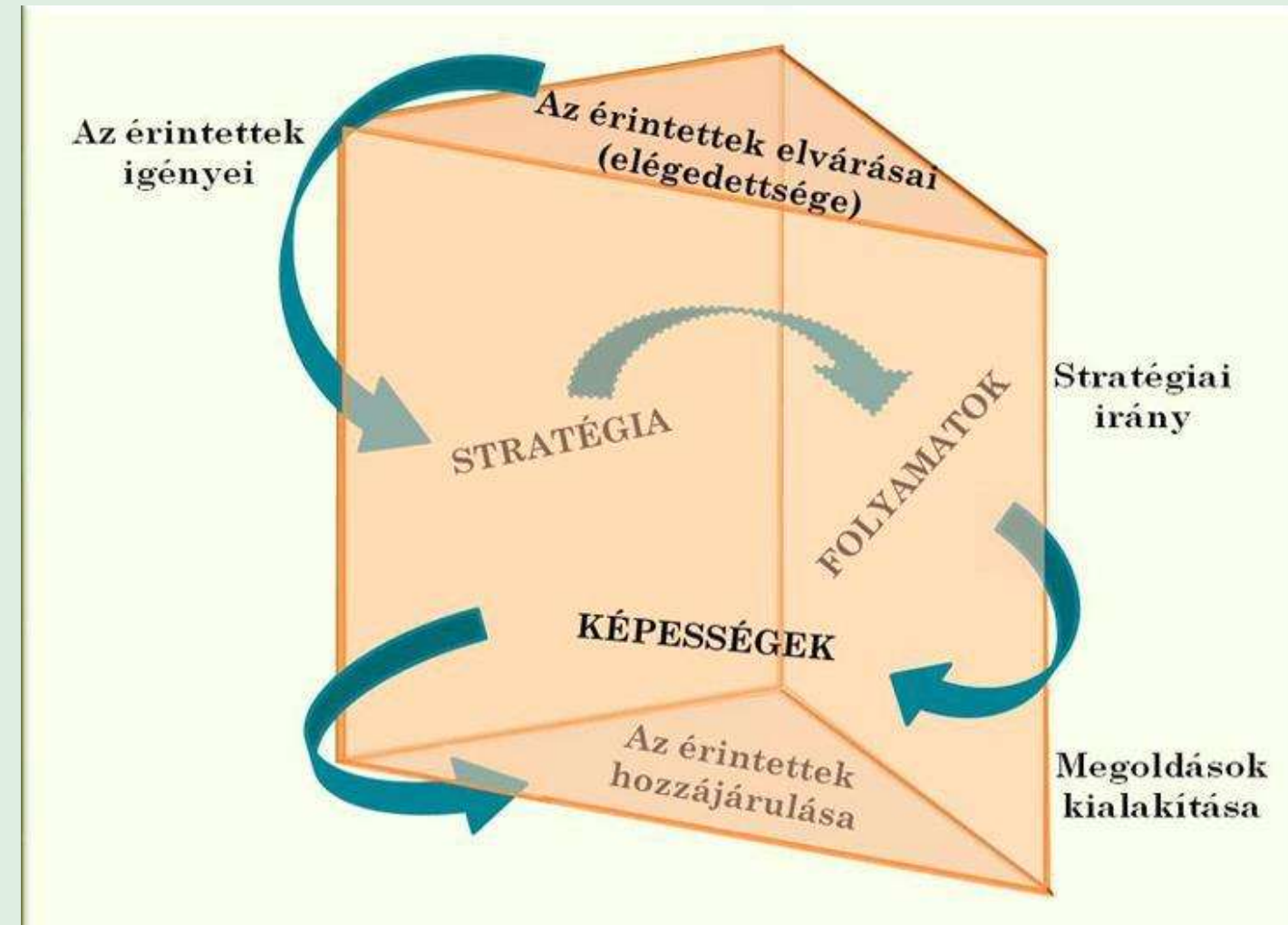
# Hozzájárulás - Teljesítményprizma

Az érintett–vállalat kapcsolat **kétirányú**:

- Az érintettek **elvárásokat támasztanak** a vállalat felé (elégedettség → stratégia).
- Az érintettek ugyanakkor **hozzájárulnak** a vállalathoz (tudás, erőforrás, kapcsolatok).

A logika két nézőpontból értelmezhető:

- **Felülről lefelé**: a vállalat az érintettek elvárásait teljesíti → ehhez megfelelő stratégiát, folyamatokat és képességeket alakít ki.
- **Alulról felfelé**: az érintettek hozzájárulásai → ezekből épülnek a vállalat képességei → amelyek lehetővé teszik folyamatokat és stratégiákat → végül befolyásolják az érintettek elégedettségét.



R. Csáki-Darabos, 2017

## Példák:

Munkavállalók: hozzájárulás → munkaidő, szaktudás; elvárás → tisztességes bér, biztonság.

Befektetők: hozzájárulás → tőke; elvárás → hozam, felelős működés.

# Érintett elemzés – érintők és/vagy érintettek?

Az érintettek kategorizálása két szempont alapján:

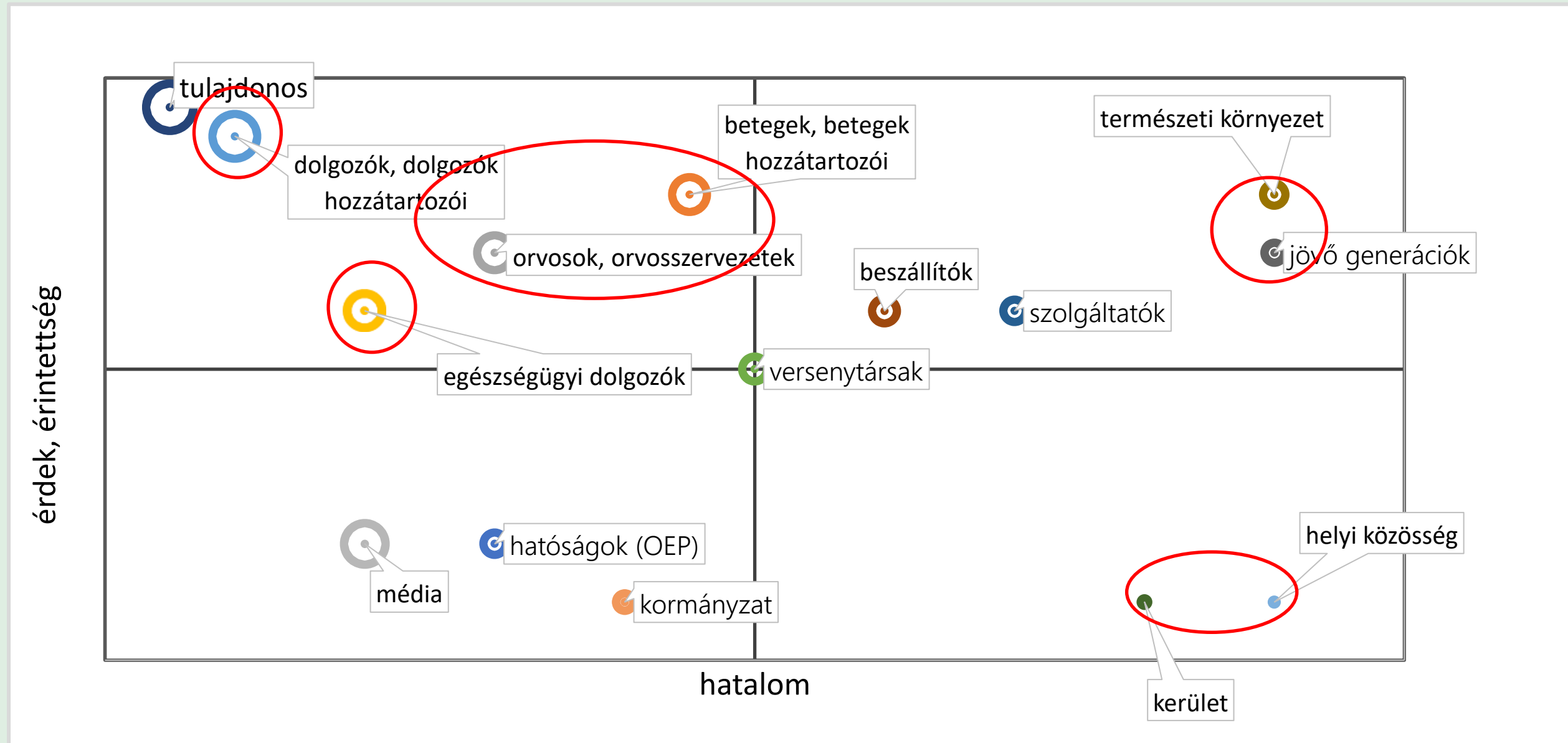
- **Hatalom** – mennyire tudja befolyásolni a vállalat működését?
- **Érdek** – mennyire érinti a vállalat működése, mennyire erősek az elvárásai?

Tipikus példák (helyzetfüggő!)

- Király: tulajdonosok, nagy befektetők
- Áldozat: helyi közösségek, jövő generációk
- Kibic: állam, hatóságok
- Nem érintett: távoli civil szervezetek”

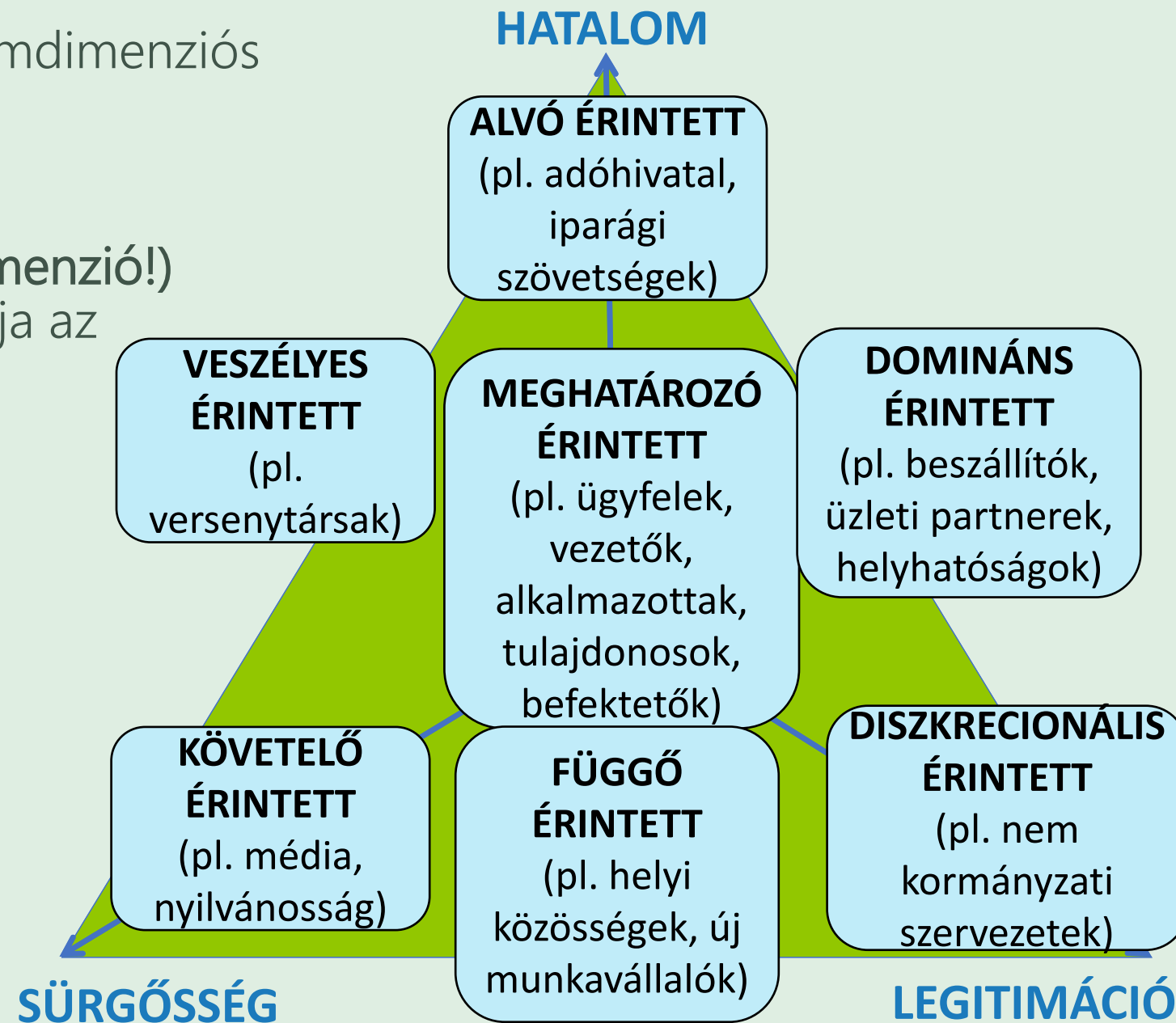
hatalom érdek	magas	alacsony
magas	KIRÁLY (promoter)	ÁLDOZAT (defender)
alacsony	KIBIC (latent)	NEM ÉRINTETT (apathetic)

# Egy gyógyszer cég érintettjei



# Érintett elemzés – mennyire égető?

Mitchell et al. háromdimenziós modellje:  
+ hatalom  
+ legitimitás  
+ sürgősség (új dimenzió!)  
alapján kategorizálja az érintetteket.



Mitchell et al. 1997

# Az érintetti kapcsolatok formái

Az érintetti menedzsment során számos gyakorlati kérdés merül fel:

## **Kik a releváns érintett felek?**

Az első lépés az érintett felek azonosítása. Az átfogó lista összeállítása érdekében a vállalatok az érintettek általános jellemzésével kezdhetik.

## **Hogyan lehet az érdekeiket kiegyensúlyozni és kiszolgálni?**

A legtöbb esetben egy adott vállalat vagy projekt potenciális és tényleges érintett feleinek listája hosszú és heterogén.

## **Mennyi erőforrást kell elkülöníteni ezen érdekek kiszolgálására?**

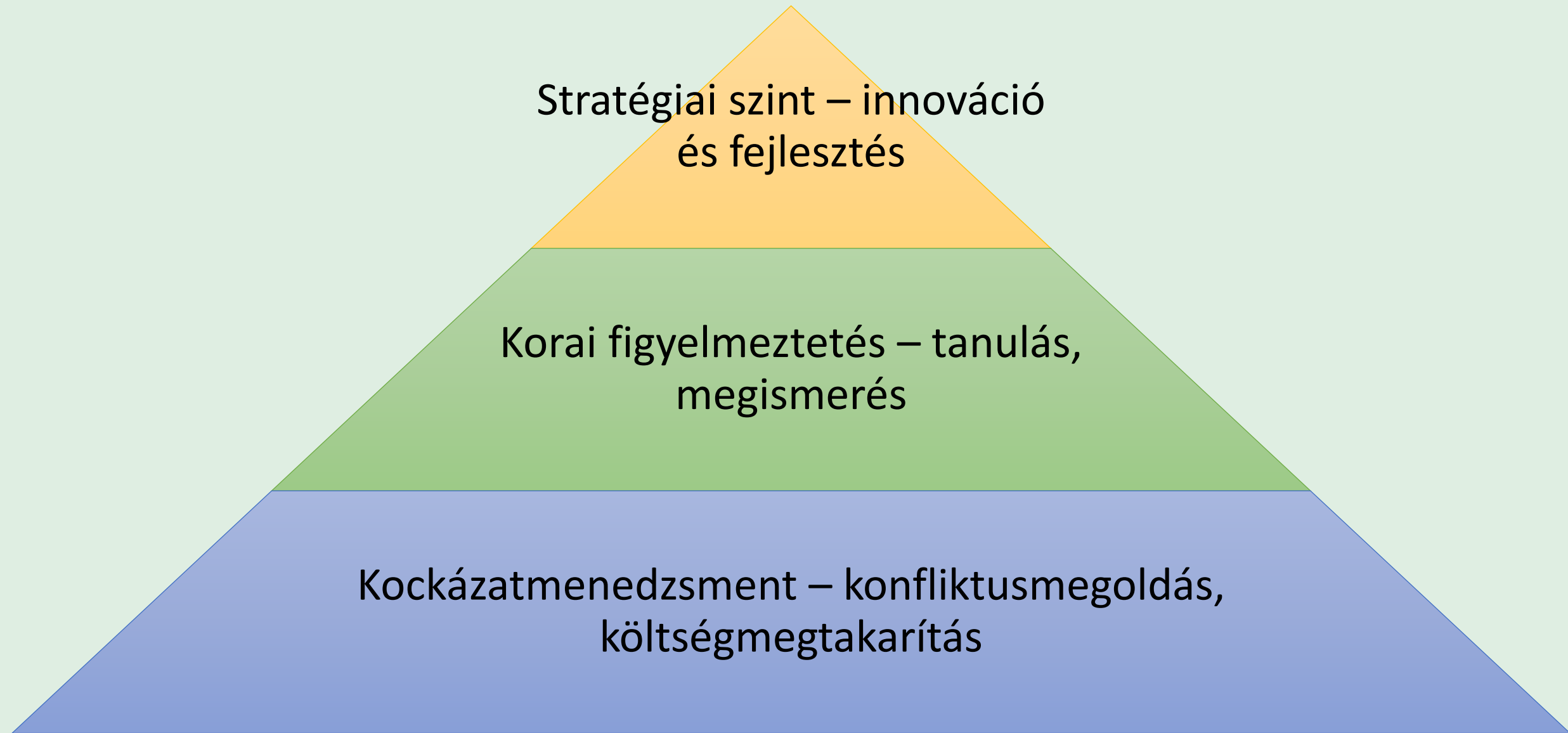
Nem valószínű, hogy az összes érintett fél érdekeit egyszerre lehet kielégíteni az erőforrások korlátozottsága miatt.

# Érintetti menedzsment

stratégiai menedzsment terület – elemzés, kapcsolat kialakítása, fenntartása, fejlesztése

- érintettek azonosítása, prioritizálása
- érintetti bevonás
  - kommunikáció
  - konzultáció (interjúk, megkérdezések, ad hoc találkozók)
  - párbeszéd (testületek, rendszeres találkozók, fórumok)
  - partnerség

# Érintettek bevonása, érintetti stratégiák



# Összefoglalás: Üzleti szempontok – üzleti érdek



## Üzleti érdek

A fenntarthatósági üzleti érdek (business case) azt feltételezi, hogy egy vállalat számára kifizetődő a fenntarthatóság.



## Lehetőségek (pull)

Fogyasztói lojalitás, nagyobb árbevétel, kedvezőbb beszállítói kapcsolatok, innováció, *employer branding*, finanszírozási előnyök.



## Kockázatok (push)

Jogi szabályozás, fogyasztói mozgalmak, versenytársak tevékenysége, reputációs kockázatok, befektetői elvárások (ESG).

# Összefoglalás: Etikai alapok – morális kötelesség



## Generációs igazságosság

A fenntartható fejlődés központi kérdése a generációkon belüli és generációk közötti igazságosság.



## Növekvő igazságtalanságok

Az elmúlt évtizedben világszerte nőtt az egyenlőtlenség, nemcsak pénzben kifejezve, hanem a kibocsátások és az erőforrás-fogyasztás tekintetében is.



## Vállalati felelősség

A vállalat morális aktor. Felelősségvállalásának alapja a belső erkölcsi kötelesség és döntéseinek hatásai.

# Kulcsgondolatok

## **A fenntarthatóság etikai döntés**

A fenntartható fejlődés követése nagyrészt etikai döntés, de az ökológiai folyamatok ettől függetlenül zajlanak.

## **Vállalati felelősség**

A vállalatok befolyása és felelőssége a belső köröktől a külső körök felé haladva csökken, de nem szűnik meg.

## **Érintetti menedzsment**

Az érintettek azonosítása, prioritizálása és a megfelelő stratégiák alkalmazása kulcsfontosságú a fenntartható vállalati működéshez.



**Köszönöm a figyelmet!**

**Kérdések?**

A fenntarthatósági gyakorlatok és érintetti megközelítések megértése kulcsfontosságú a modern vállalati működés szempontjából. A vállalatok társadalmi legitimitása és hosszú távú sikere egyre inkább függ attól, hogyan kezelik a fenntarthatósági kihívásokat és az érintettek igényeit.

A következő órákon a munkavállalókkal és a fogyasztókkal, két kiemelt érintetti csoporttal foglalkozunk.