

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉG ÉS A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ KAPCSOLATA

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL INNOVATION

Fülöp Gyula¹ - Szegedi Krisztina² - Illés Balázs³ - Kerchner András⁴

¹ Egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, H-3515 Miskolc-Egyetemváros, +36-46-565111/1694, vgtfulop@uni-miskolc.hu

² Egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, H-3515 Miskolc-Egyetemváros, +36-46-565111/1160, vgtkrisz@uni-miskolc.hu

³ Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, H-3515 Miskolc-Egyetemváros, +36-46-565111/1438, szvilles@uni-miskolc.hu

⁴ Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, H-3515 Miskolc-Egyetemváros, +36-46-565111/1438, szilagyi.roland@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Manapság a CSR fogalma a szakirodalomban többször jelenik meg a társadalmi innováció (SI) fogalmával párhuzamosan, vagy azzal összekapcsolva, sőt megjelent a vállalati társadalmi innováció (CSI) kifejezés is, amelyet hol a CSR fejlődésének következő szakaszaként értelmeznek, hol egyenlőségjelet tesznek a CSI és a stratégiába integrált CSR közé. A cikk célja a társadalmi innováció, a vállalati társadalmi innováció fogalmának, és a CSR-hoz fűződő kapcsolatuknak a tisztázása.

SUMMARY

Nowadays the concept of CSR appears in the literature more than once in parallel with the Social Innovation (SI) concept, or together with it, and even the term of Corporate Social Innovation (CSI) appeared, which is sometimes interpreted as the next stage of the CSR evolution, or CSI is equated with integrated CSR strategy. The article aims to clarify the concept of Corporate Social Innovation and Social Innovation, and their relationship to CSR.

1. A CSR FOGALMÁNAK FEJLŐDÉSE

A vállalati társadalmi felelősség fogalmának, és fejlődésének megértéséhez magából a vállalatból és annak környezetéből kell kiindulnunk. A hagyományos vállalati modell szerint a vállalat jogi egység, racionalitás jellemzi, célja a profitmaximalizálás, társadalmi státuszát tekintve a tulajdonosok privát érdekszövetségeként jelenik meg (Ulrich, 1995). A szakirodalomban először a vállalati menedzserek kapcsán vetődött fel, hogy nemcsak gazdasági felelősségük van a tulajdonosok felé, hanem társadalmi felelősségük is a társadalom felé (Dodd, 1932 p.1149). A CSR társadalmi kötelezettségként jelent meg, ami kezdetben csak arra utalt, hogy a vállalati vezetőknek cselekedeteik következményeiért szélesebb értelemben kell felelősséget vállalniuk, mint amit a veszteség-nyereség szemlélet megkövetel (Carroll, 1999, p. 270). A CSR koncepció az 1970-es években a vállalatelméleti viták középpontjába került, amikor az ismert közgazdász Milton Friedman publikálta „A vállalat társadalmi felelőssége a profit növelése.” című híres cikkét, amely szerint csak személyek felelősségről beszélhetünk, a vállalatoknak nincs felelősségük (Friedman, 1970). A vállalatok méretének növekedése, jelentős gazdasági hatalmuk, a negatív externáliák és a

különböző vállalati botrányok a vállalatok iránti bizalom csökkenéséhez, és a vállalati társadalmi felelősség mozgalom felerősödéséhez vezettek. Egyre elfogadottabbá vált, hogy a vállalatok sokarcú képződmények, melyek nemcsak pozitív, hanem sokszor negatív hatással vannak a széles értelemben vett lokális és globális környezetükre (Epstein, 2006).

Az elmúlt évtizedek környezeti változásait olyan kulcsszavak jellemzik, mint a globalizáció, az energiaválság, a technológiai forradalom és a társadalmi átalakulás. A globalizáció pozitív hatásai mellett számos ellentmondásos, sőt negatív következménnyel járt. Az anyagi egyenlőtlenség növekedése, a környezetszennyezés, az emberi jogi problémák, a létbizonytalanság, a munkanélküliség növekedése olyan következmények, amelyek a globális üzleti modell újragondolását vetették fel. Az üzleti szféra magatartása manapság sokkal inkább a figyelem fókuszában van, egyre kevésbé hagyhatók figyelmen kívül a különböző nyomásgyakorló csoportok (fogyasztók, környezetvédők, munkavállalók, politikai aktivisták, NGO-k) elvárásai és fokozódó érzékenysége a környezeti és társadalmi kérdések iránt. Megnövekedett az igény a vállalatok üzleti tevékenységének, és ezek következményeinek átláthatóságára. A vállalati hírnév romlása bármilyen vállalati mulasztás, hiba esetén óriási presztízsveszteséget és pénzügyi veszteséget okozhat. A globalizáció következményeként az államokon átívelő multinacionális vállalatok jelentős gazdasági befolyásra tettek szert, tevékenységük szabályozására az egyes államok jogi eszközei már nem képesek maradéktalanul, a hangsúly a vállalati önszabályozásra tevődött át. A legutóbbi világgazdasági válság és annak társadalmi következményeként kialakult bizalmi válság feltételei között még fontosabbá vált a felelős üzleti magatartás iránti igény.

A CSR egyik legismertebb és legelfogadottabb megközelítése Carroll-tól származik (Crane & Matten, 2004), e szerint a vállalatok társadalmi felelőssége gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelent, mely a társadalom részéről jelentkezik (Carroll, 1979 p. 500). Ez négy felelősségi területet jelent, aminél az alap a gazdasági felelősség, de ezzel egyidőben a vállalatoknak meg kell felelni a jogi normáknak is. Az etikai felelősség a helyes, igazságos és tisztességes viselkedés iránti kötelezettséget jelenti. A negyedik terület, amelynek kapcsán Carrol felhívja a figyelmet arra, hogy sok cég társadalmilag felelősnek tartja magát csupán attól, hogy jó közösségi polgárként viselkedik. Ez a fajta felelősség azonban csak "hab a tortán", és kevésbé lényeges, mint az előző három. Lényeges, hogy az egyes részek együtt alkotják a vállalati társadalmi felelősség egészét. Carroll maga sem tekintette tökéletesnek a piramis modellt, és hangsúlyozza, hogy a vállalati társadalmi felelősség fogalomban a társadalmi szó mindig is hományos volt, hogy ki felé is kell a felelősséget felvállalni? Természetes megfelelés van a CSR modell és az **érintett felfogás** között, ez utóbbi nevesíti, hogy mely érintettek felé vállal felelősséget a vállalat. (Carroll, 1991):

- Tulajdonosok – Minden tulajdonos érdekét fair és etikus módon kell kezelni.
- Munkavállalók – Az emberi méltóság, a tisztelet, a fair bánásmód lényeges. A konzultatív, bevonáson alapuló vezetési stílus bizalmat eredményez. A magánszféra tiszteletben tartását és a biztonságot maximálisan szem előtt kell tartani.
- Vevők – Egyenlő partnernek kell tekinteni őket, és fair módon kell bánni velük. Értéket kell teremteni számukra, teljeskörű informáltság és elégedettség mellett. A fogyasztói jogokat tiszteletben kell tartani.
- Helyi közösség – Jó vállalati polgárként aktívan részt kell venni a helyi közösség fejlesztésében.

A vállalati társadalmi felelősség fogalma az elmúlt évtizedekben finomodott, egyszerűsödött, ugyanakkor a környezetből fakadó újabb kihívásokra reagálva tágabbá is vált. Epstein javasolja a vállalati társadalmi felelősség folyamatként történő értelmezését, melynek során a

döntési rendszerben figyelembe veszik a vállalat működésének minden hatását. Kiemeli, hogy nincs tökéletesen „jó vállalat”. Sokkal inkább „jobb vállalatokról” beszélhetünk, amelyek folyamatosan arra törekednek, hogy megfeleljenek a társadalmi elvárásoknak, úgy hogy optimalizálják a vállalat érintettekre gyakorolt hatását, és minimalizálják tevékenységük káros hatásait. (Epstein, 2006). Chandler CSR alatt a vállalat felelősségét érti tevékenységének minden hatásáért (Chandler, 2001) Az Európai Unió 2011-ben aktualizált definíciója szerint a CSR a vállalkozások felelősségét jelenti a társadalomra gyakorolt hatásaikért (European Commission, 2011 p. 6). Egy másik definíció szerint a CSR minden stakeholder felelős és etikus kezeléséről szól. (Hopkins, 2011). Egyes szakirodalmak a CSR-t és az üzleti etikát szinonimaként használják, és több szakember véleménye az, hogy a CSR az üzleti etika vállalati gyakorlatban való kifejeződése (Institute of business Ethics, 2009). Az utóbbi években felerősödött a CSR és a **fenntartható fejlődés** felfogás közötti közeledés. Az UNIDO szerint a CSR olyan menedzsment koncepció, amely szerint a vállalat integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat és az érintetti együttműködést üzleti tevékenységébe (Unido, 2014). A World Business Council for Sustainable Development megközelítésében a CSR szerves része a fenntartható fejlődésnek (WBCSD, 2000). A rokon fogalmak közötti összefüggésre rávilágító cikk szerint a vállalati fenntarthatóság (CS) a fenntartható fejlődés (SD) vállalati koncepciója, míg a CSR a fenntartható fejlődés önkéntes menedzsment megközelítése (Steurer et al., 2005). Sokan a vállalati fenntarthatóságot (CS) és a vállalati társadalmi felelősséget (CSR) szinonimaként használják (Marrewijk, 2003, p. 102). Az ENSZ Global Compact felfogása szerint is felcserélhető a két fogalom (UN Global Compact, 2013). CSR különböző definícióit szintetizálva, a CSR-t egy olyan új üzleti modellként írjuk le, amely elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását, azaz megteremti a gazdasági érdekek, a környezeti igények és a társadalmi elvárások közötti egyensúlyt azzal, hogy a vállalat üzleti stratégiájába integrálja a **környezeti és társadalmi hatások figyelembe vételét, a stakeholder szemléletet, és az etikus magatartást** (Szegedi, 2014):

2. CSR A GYAKORLATBAN

Az általunk adott CSR definíció gyökeres szemléletváltást igényel, paradigmaváltást feltételez. A hagyományos vállalatszemplélettől eltávolodva, azt jelenti, hogy egy vállalat több mint pusztán a tökemegtérülést és profitmaximalizálást hajszoló képződmény. A vállalat egyben emberek közössége is, amely társadalmi és természeti környezetben működik, figyelembe kell venniük tevékenységeik környezeti és társadalmi kihatásait. A gyakorlatban azonban sok vállalat egészen más értelemben használja a CSR koncepciót.

Egy friss kutatás keretében 142, az elmúlt négy évben a Harvard Business School CSR képzési programjában részt vett vállalati menedzsment kérdezték meg a vállalatuk CSR programjának kiterjedtségéről, szerkezetéről és irányításáról. A válaszadók 60 százaléka elégedetlen volt vállalatuk CSR programjával. Az elemzés három típusát különítette el a CSR programoknak (Rangan – Chase– Karim, 2015):

- **CSR mint játékonkodás** - A vállalatok 48 százalékánál a CSR jótékonyági programban testesült meg, nem jelent meg üzleti, profit cél. Tipikus példák a civil szervezeteknek történő pénz, vagy berendezések adományozása, a közösségi kezdeményezésekben való részvétel, és a munkavállalói önkéntes kezdeményezések támogatása.
- **CSR mint működési hatékonyság javító eszköz** - A vállalatok 39 százalékánál a CSR fókuszában a működési hatékonyság növelése állt, aminek lényege a meglévő üzleti modellen belül társadalmi vagy környezeti előnyök elérése, egyidejűleg az értékláncon belüli vállalati működés támogatásával, amelynek eredménye hatékonyság- és eredményesség növekedés. Tipikus példák az olyan fenntarthatósági kezdeményezések,

amelyek csökkentik az erőforrás-felhasználást, a hulladék, vagy a kibocsátások mennyiségét, ezzel költségcsökkenést eredményezve, vagy beruházások a munkavállalók munkakörülményeinek, egészségügyi ellátásának, illetve oktatásának fejlesztésére, amely növelheti a termelékenységet, elősegítheti a munkaerő megtartást.

- **A CSR mint üzleti modell váltás** - A cégek mindössze 13 százalékánál jelent meg az üzleti modell átalakítása. Az ilyen CSR program új vállalkozási formák kifejlését jelenti, amelyek kifejezetten a társadalmi vagy környezeti kihívásokra adnak választ. A jobb üzleti teljesítmény követelményként jelenik meg ezeknél a kezdeményezéseknél, a társadalmi vagy környezeti célok elérése mellett.

Az ENSZ Global Compact a világ legnagyobb önkéntes CSR kezdeményezése, melynek 15 év működés eredményeként mára több mint 8000 vállalat és több mint 4000 nem vállalati tagja van, mintegy 160 országból. A tagok stratégiájukat és működésüket önként összehangolják az emberi jogokat, a munkaügyi kérdéseket, a környezeti kérdéseket, és korrupcióellenességet lefedő 10 alapelvvel. Az ENSZ Global Compact fenntarthatósági kutatásában közel 2000 vállalat válasza alapján vállalati fenntarthatósági helyzetjelentést adtak (UN Global Compact, 2013). Az eredmények alapján a vállalatokban tudatosodott az, hogy a fenntarthatósági témák és a szélesebb társadalmi célok, mint az oktatás és az egészségügy fejlesztése, a szegénység felszámolása hogyan hatnak rájuk és a társadalomra. Az eddig elért eredmények azonban nem elegendők, további lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy felelős gyakorlatokat teljes mértékben beépítsék a vállalatok és a teljes értékláncaik működésébe. A kutatás alapján a fő problémák a következők (UN Global Compact, 2013):

- **Jelentős különbség van a között, amit a vállalatok mondanak, és amit tesznek.** - A vállalatok többsége megfogalmazza az alapelveket, és írásba foglalja az irányelveit, de nem helyez hangsúlyt a továbblépésre, ezek integrálására. A válaszadók 65%-a vállalatvezetői szinten fogalmazza meg a fenntarthatósági elveit, de csupán 35%-uk építi be ezeket a stratégiába és a működésbe.
- **A fenntarthatósági teljesítmény szempontjából meghatározó tényező a vállalati méret** - Bár a kisebb és a nagyobb vállalatok körülbelül ugyanolyan arányban csatlakoznak a kezdeményezéshez, a nagyvállalatok esetén valószínűbb, hogy konkrét intézkedéseket tesznek, míg ez a kis- és középvállalatok számára nagyobb kihívást jelent. Bízható azonban, hogy a KKV-k felzárkózása megkezdődött. Nincs különbség abban, hogy a vállalatok többet foglalkoznak a környezetvédelemmel és a munkaügyi kérdésekkel, mint például az emberi jogok és a korrupció-ellenesség témakörével. Csak a legnagyobb cégek folytatnak párbeszédet az érintettekkel. Mérettől függetlenül kihívást jelentenek a vállalatok számára a beszállítókkal kapcsolatos fenntarthatósági tevékenységek.
- **Az értéklánc a jobb teljesítmény akadály.** - A nagyvállalatok a beszállítók fenntarthatóságát nevezték meg a legnagyobb akadályként, amely gátolja őket a fenntarthatósági teljesítményük javításában. Bár a legtöbb vállalat már meghatározott fenntarthatósági elvárásokat a beszállítói felé, azok ellenőrzése továbbra is kihívást jelent. A vállalatok 83%-a várja el a beszállítóitól, hogy támogassák a Global Compact alapelveit, ám csupán 18%-uk nyújt segítséget számukra a céljaik kitűzéséhez és felülvizsgálatához, illetve csupán 9%-uk tesz lépéseket arra, hogy megbizonyosodjon a hiányosságok kezeléséről.
- **Mindenki profitál egy jobb világból.** - A vállalatok szerint ők maguk is sikeresebbek, ha a körülöttük lévő világ sikeresebb. Jobban boldogulnak egy olyan környezetben, amelyet nem vetnek vissza járványok, háborúk, gazdasági összeomlás, írástudatlanság, az emberi jogok megsértése és a szegénység. A globális fenntarthatósági kihívások

rangsorában a válaszadó vállalatok a következő sorrendet határozták meg: oktatás (63%), a szegénység megszüntetése (52%), klímaváltozás (52%), növekedés és munkahelyteremtés (49%). Arra a kérdésre, hogy a vállalatok mely területeken lehet a legnagyobb pozitív hatása, első helyre került a növekedés és a munkahelyteremtés (83%), ezt követte az oktatás (59%), majd a klímaváltozás (51%).

3. A CSR MINT A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ EGY FORMÁJA

A **társadalmi innovációra (SI)** történő korai utalások a szakirodalomban az 1960-as években jelentek meg, de igazából az elmúlt évtizedben lettek gyakoriak, egyrészt válaszként a gazdasági innováció technológia orientáltságával való elégedetlenségre, másrészt válaszként a növekvő társadalmi, környezeti demográfiai kihívásokra, amelyek komplexek, sokrétűek, sok érintettjük van, és természetüknél fogva megoldhatatlanok. A társadalmi innováció szakirodalma foglalkozik a civil társadalom, a társadalmi vállalkozások és az üzleti vállalkozások szerepével valamint képességeik, kompetenciáik eszközeik és tőkájük közötti kölcsönhatással a folyamat során (The Young Foundation, 2012). Megjelenik a társadalmi innováció olyan új ötletként történő definiálása is, amely egyidőben elégíti ki a társadalmi szükségleteket, és hoz létre új kapcsolatokat vagy együttműködéseket (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010, p. 3).

Bár sok tanulmány foglalkozik a társadalmi innovációval, viszonylag kevés fordít figyelmet a társadalmi innováció nagyszabású köz- és magánszféra újjátalként történő értelmezésére (Klievin –Janssen, 2014). A társadalmi innováció azokra a jelentős hatású, kiterjedt és tartós kezdeményezésekre utal, amelyek gyökeresen megváltoztatják a hiteket, a viselkedést, a kultúrákat, a hatalom dinamikáját, az alapvető gyakorlatokat, és/vagy valamilyen társadalmi rendszer erőforrásaihoz való hozzáférést a nagyobb egyenlőség, termelékenység és ellenállóképesség irányába (SIG, 2015). Elfogadjuk azt a definíciót, amely szerint *„a társadalmi innovációk új megoldások (termékek, szolgáltatások, modellek, piacok, folyamatok stb.) amelyek egyidőben társadalmi szükségletet elégítenek ki (jobban, mint a már létező megoldások) és új vagy továbbfejlesztett képességeket, kapcsolatokat és az eszközök és a források jobb kihasználásához vezetnek. Más szóval jók a társadalomnak, és fokozzák a társadalom cselekvőképességét”* (The Young Foundation, 2012, 18. oldal).

Amennyiben a társadalmi innováció nem korlátozódik a társadalmi vállalkozások, civil szervezetek, és a jótékonyági szervezetek tevékenységére, hanem részt vesznek benne a vállalatok is, akkor lehetőség nyílik **vállalati társadalmi innovációra**. A vállalati társadalmi innováció áttörő változásokat jelent a vállalatok működésében, azzal, hogy egyszerre jelenik meg a társadalmi és környezeti értékteremtés valamint a profitorientáció, mégpedig adott társadalmi projekt kapcsán. A vállalati társadalmi innovációban (CSI) élenjáró vállalatok törekednek arra, hogy ezt a megközelítést a CSR továbbfejlesztett modelljeként az alapvető üzleti stratégia és jövőkép részeként kezeljék (KPMG, 2014).

A vállalati társadalmi innováció (CSI) hidat képez az üzleti innováció és a társadalmi innováció között. A Vállalati Társadalmi Innováció (CSI) piaci alapú megoldásokat használ, a nyereséges üzleti lehetőségek generálása érdekében, miközben kezeli a társadalmi igényeket és az ökológiai kényszereket. Az új technológia és az ország, iparági és egyéb határokon átívelő társadalmi hálózatok egyre növekvő lehetőségeit igyekszik kihasználni (SIG, 2015).

A CSR és a fenntarthatóság (CS) megközelítések a kritikusaik szerint hibásak, és kudarcra ítélték, mivel változatlan feltételek mellett próbálták meg változást elérni. A Volans vállalat alapítója, John Elkington szerint áttörést jelentő kapitalizmusra van szükség, áttörő

megoldások formájában új üzleti modellekre, új piaci szabályokra és ösztönzőkre. Az áttörést az jelenti, hogy a vállalatok aktív felelős szerepet vállaljanak a kapitalizmusban. Az innovátorok azon dolgoznak, hogy új rendszereket fejlesszenek ki, hogy olyan területeket kezeljenek, mint a korrupció, a szegénység, a migráció vagy a klímaváltozás. A progresszív vállalatok az innováció olyan modelljét keresik, amely közvetlenül a legégetőbb társadalmi és környezeti kihívások megoldására fókuszál, oly módon, hogy egyben hozzájárul a vállalat üzleti sikeréhez is (Volans, 2013).

A CSI alapú megközelítést sikeresen alkalmazó vállalkozásokat tanulmányozva 3 alapelv különbözteti meg a vállalati társadalmi innovációt a hagyományosabb CSR modell-től (KPMG, 2014):

1. alapelv: CSI része az alapvető üzleti stratégiának és jövőképnek
2. alapelv: CSI kihasználja a piaci erőket, hogy pozitív hatást érjen el
3. alapelv: CSI által létrehozott stratégiai együttműködés.

Jó példa erre a Unilever Shakti ("empowerment") Projektje Indiában. A vállalat a saját nagy- és kiskereskedelmi modellje helyett falusi nőknek biztosított mikrohiteleket, megtanította őket szappanok, mosószerek, és egyéb termékek háztól-házig eladására. Több mint 65.000 női vállalkozó vesz részt a projektben, közel átlagosan megduplázva bevételeiket, miközben növeli a vidéki hozzáférést higiéniai termékekhez, így a közegészséghez. A társadalmi haszon együttjár az üzleti haszonnal: 2012-től a Shakti Projekt több mint 100 millió \$forgalmat ért el. Sikere hasonló Unilever programok bevezetésére vezetett a világ más részein (Rangan – Chase– Karim, 2015).

Ahhoz, hogy egy folyamatot, egy terméket vagy szolgáltatást társadalmi innovációnak tekintsünk, világos társadalmi és üzleti értékteremtésnek és egy új modellnek kell lennie, ami valami mást hoz a piacra a tervezés, fejlesztés és / vagy a piacra juttatás tekintetében. A Vállalati Társadalmi Innováció érdekében innovációs kultúrát kell létrehozni az új ötletek ösztönzése és megvalósítása érdekében. Ösztönözni kell a társadalmi vállalkozókat (intrapreneurs) akik a vállalati változásokat véghezviszik, és a társadalmi vállalkozók szerepét töltik be a nagy szervezeteken belül. A legjobbaknak, figyelemre méltó képességük van arra, hogy másokat is inspiráljanak, koalíciókat építsenek ki és megtalálja az egész szervezeten belül azokat az embereket, akik megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, és befolyásolják, hogy segítsenek megvalósítani az elképzeléseiket. További lépés a belső és külső ösztönzőrendszerek összehangolása a célokkal, valamint a siker érdekében célszerű a más szemléletet képviselő partnerek bevonása (KPMG, 2014).

A társadalmi innovációs folyamatba bevont főbb szereplők előnyei és hátrányai az alábbiak lehetnek:

- **Civil szervezetek** - hozzáadott értéke lehet, hogy a társadalmi problémák iránt nyitottak, változatos programok során nyertek tapasztalatokat, aktív, lelkes, mozgósítható tagjaik vannak. Hátrányuk viszont, hogy általában korlátozott forrásokkal rendelkeznek, speciális fókuszuk miatt nem mindegyik alkalmas komplex, interdiszciplináris programok megvalósítására.
- **Kormányzat, közsféra**- szerepe lehet regulatív (pl. jogi szabályozás) motivációs célú hozhat létre (pl. pénzügyi ösztönzők), meggyőzésre irányuló programokat hozhat létre (pl. tudatformálás, oktatás, kommunikáció), közösségi aktiváló programokat kezdeményezhet (pl. bevonás) (Kun, 2012). Szerepük elsősorban a gazdasági, jogi és társadalmi keretfeltételek megteremtésében van, bár aktív kezdeményezője, résztvevője és finanszírozója is lehet egyes programoknak, különböző intézményei révén.

- **Önkormányzatok** – Előnye a helyi problémák és szereplők ismerete. Képesek forrásteremtésre és a különböző szereplők közötti kapcsolat megteremtésére.
- **Társadalmi vállalkozások** - A társadalmi változás céljából létrehozott, profitorientált szervezetek, amelyeknek működése az alapvető társadalmi céljuk fenntartására irányul. Előnyük lehet a társadalmi problémák iránti érzékenység, ugyanakkor általában innovatív szervezetek, akik jó ötletekkel rendelkeznek, és képesek egy piaci rés megtalálására. Hátrányuk, hogy általában kevesebb tőkével rendelkeznek, komplex problémák megoldására ritkán rendelkeznek kompetenciákkal.
- **Nagyvállalatok** – Jelentős pénzügyi erőforrással, komplex problémamegoldási kompetenciával rendelkeznek. Egyre inkább megjelenik a társadalmi problémák iránti nyitottság. Hátránya lehet a nem megfelelő társadalmi prioritás és a kevés ilyen kompetenciával rendelkező munkaerő.
- **Vevők** – A vevőkkel, ügyfelekkel való szoros együttműködés új szempontokat hozhat felszínre, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalati társadalmi innováció hatékonyan elérje a piacot, és hatása legyen a társadalomra és az üzletre is.
- **Különböző iparági szereplők** - Nagyobb hatást lehet elérni különböző iparági szerepök, vagy akár különböző iparágak szereplőinek bevonásával. Tipikus példa lehet egy közös probléma megoldása (KPMG, 2014).

A fent leírt Vállalati Társadalmi Innováció felfogás megfelel a CSR mint üzleti modell váltás felfogásnak, ugyanis a jobb üzleti teljesítmény követelményként jelenik meg ezeknél a kezdeményezéseknél, a társadalmi vagy környezeti célok elérése mellett. Véleményünk szerint igaz ez az olyan CSR kezdeményezésekre is, amelyeknek nem direkt módon jelentkezik az üzleti hatása. Olyan esetekben például, amikor a korrupció ellen lép fel a vállalat, nem feltétlenül mutatható ki ennek konkrét haszna, annak ellenére, hogy a becslések szerint a korrupció globális szinten a GDP 5%-át teszi ki, európai szinten évi 120 milliárd euró, ami majdnem eléri az Európai Unió éves költségvetését (Európai Bizottság, 2014). Amennyiben a vállalat compliance rendszert épít ki, jelentős büntetésektől mentheti meg a céget. Az etikai normák betartása nemcsak az anyagi kár megelőzését segíti elő, hanem gazdasági haszonnal is jár, hiszen növeli a cég reputációját, a dolgozók elkötelezettségét. Egy etikai bejelentő rendszer működtetése feltárhat csalásokat, korrupciót, ami anyagi kárt okoz, egyben hozzájárul olyan társadalmi problémák csökkentéséhez, mint a diszkrimináció, a korrupció, zaklatás vagy a környezetszennyezés. Az ilyen rendszerek azonban nem feltétlenül jelentenek újdonságot, így nem tekinthetők innovációnak. A tanulmányunkban felvetett kérdéseket gondolatindítónak szántuk, amelyek további vizsgálatát tervezzük.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

"A tanulmány/kutató munka a TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0009 azonosító számú projekt részeként – az Új Széchenyi Terv keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg."

IRODALOMJEGYZÉK

- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4):497-505
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

- Chandler, G. (2001). "Defining Corporate Social Responsibility," Ethical Performance Best Practice, Fall 2002, cited in "What is Corporate Social Responsibility?" Catalyst Corporation and U.S. Agency for International Development (USAID), http://www.rhcatalyst.org/site/DocServer/CSRO_A.pdf?%20docID=103
Letöltés: 2012. 09. 24.
- Crane, A. and D. Matten (2004). Business Ethics: A European Perspective. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dodd, E. M. Jr.: 1932, 'For Whom are Corporate Managers Trustees?', Harvard Law Review 45(7), 1145–1163.
- Epstein, E. M. (2006): The "good company," rhetoric or reality? Corporate social responsibility and business ethics redux.
<http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Epstein,%20The%20Good%20Co.pdf> Letöltés: 2011. 10. 25.
- Európai Bizottság (2014): Az Európai Bizottság Antikorrupciós jelentése. Brüsszel, 2014. 02.03.
<http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/5/49/90000/EU%20Antikorrupci%C3%B3s%20Jelent%C3%A9s.pdf> Letöltés: 2015. 09. 13.
- European Commission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Hopkins, M. (2011): Definition of Corporate Social Responsibility.
<http://mhcinternational.com/articles/definition-of-csr> Letöltés: 2012. 09. 24.
- Institute of Business Ethics (2009): How does business ethics relate to Corporate Responsibility (CR)? <http://www.ibe.org.uk/faq.htm#cr> Letöltés: 2009. 01. 31.
- Klievin, B. –Janssen, M. (2014): Developing Multi-Layer Information Infrastructures: Advancing Social Innovation through Public–Private Governance. *Information Systems Management*, 31:240–249, 2014
- KPMG (2012): Expect the Unexpected: Building business value in a changing world.
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/building-business-value.pdf> Letöltés: 2015. 07. 24.
- KPMG (2014): Breaking Through – How Corporate Social Innovation Creates Business Opportunity.
<http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/5441-KPMG-Social-Innovation-Report-FY14-web-Final.pdf>. Letöltés: 2015. 07. 22.
- Kun, A. (2012): Kötelezettség vagy önkéntesség? A társadalmi felelősség kérdése és a jogi megfelelés kultúrája. In: Jánosik, O. – Vörös, A. (Szerk.) (2012): Társadalmi felelősségvállalás. Mit tehet a közszféra? HOPPÁ Disszeminációs füzetek 36. ISBN 978-963-89302-9-3.
http://issuu.com/budapestimuvkp/docs/gsr_kiadvany_honlapra/13?e=1618624/14469561 Letöltés: 2015. 07. 30.
- Marrewijk, M.van: 2003, Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics* 44(2), 95–105.
http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf
- Murray, R. - Caulier-Grice, J. – Mulgan, G. (2010): The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation.
https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf Letöltés: 2015. 07. 31.

- Rangan, V. K. – Chase, L. – Karim, S. (2015): The Truth About CSR. Harvard Business Review, January–February 2015. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
Letöltés: 2015. 07. 24.
- SIG (2015): What is social innovation? <http://www.sigeneration.ca/home/resources/primer/>
Letöltés: 2015. 07. 24.
- Steurer, R. – Langer, M. E. – Konrad, A. – Martinuzzi, A. (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. Journal of Business Ethics (2005) 61: 263–281 Springer 2005. DOI 10.1007/s10551-005-7054-0
- Szegedi, K. (2014): Possibilities of Corporate Social Responsibility. In: Berényi L. (Ed.) (2014): Management Challenges in the 21st Century. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- The Young Foundation (2012): Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Ulrich, P. (1995): Die Unternehmung in der sozialen und ökologischen Umwelt. 2. Teil: Unternehmung und Gesellschaft. Skriptenkommission Hochschule St. Gallen. UN Global Compact (2015): Global Opportunity Report 2015. https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Global_Opportunity_Report.pdf Letöltés: 2015. 07. 30.
- Unido (2014): What is CSR? <http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html>.
Letöltés: 2014. 06. 07.
- United Nations Global Compact (2013): Global Corporate Sustainability Report. https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf Letöltés: 2015. 07. 24.
- Volans (2013): Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions. First Edition. ISBN 978-0-9562166-2-5
http://www.breakthroughcapitalism.com/breakthrough_report.html Letöltés: 2015. 07. 30.
- World Business Council for Sustainable Development (2000): Meeting changing expectations. Corporate Social responsibility. ISBN No. 2-94-0240-03-5.
<http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true> Letöltés: 2015. 07. 31.