

## **Fogalmi meghatározások, modellek és példák a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció hazai és nemzetközi irodalmából<sup>1</sup>**

*A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció középpontjában a társadalom valamilyen módon történő fejlesztése áll. A vállalati társadalmi felelősség esetén a vállalatok aktív cselekvéséről van szó, amely önmagában vagy más társadalmi szereplők együttműködésével társadalmi innovációt eredményezhet. A cikk célja a fogalmak meghatározása, és a kapcsolódó elméleti modellek ismertetése, valamint olyan külföldi és hazai gyakorlati példák bemutatása, amelyek inspirálhatják a perifériák fejlesztését, így hozzájárulhatnak az Észak-magyarországi régió elmaradott térségeinek fejlesztéséhez.*

*Kulcsszavak:* vállalati társadalmi felelősség, CSR, társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás  
*JEL-kód:* M-14.

### **Fogalmi meghatározások**

A *vállalati társadalmi felelősség* (CSR) az Európai Unió definíciója szerint a vállalkozások felelősségét jelenti a társadalomra gyakorolt hatásaikért (European Commission, 2011 p. 6). A vállalati társadalmi felelősség megközelítés több mint fél évszázados múltra tekint vissza. A vállalati vezetők személyes felelősségéből indult ki az 1930-as években, majd az 1960-as években a vállalatok működésének következményeiért vállalt felelősségként és a társadalom iránti vállalati kötelezettségként jelent meg. A vállalati környezet jelentősen átalakult: a globalizáció (Fülöp, 2015), a vállalatok méretének növekedése, gazdasági hatalmuk, a negatív externáliák és a különböző vállalati botrányok a vállalatok iránti bizalom csökkenéséhez, és a vállalati társadalmi felelősség mozgalom felerősödéséhez vezettek. A vállalati társadalmi felelősség etikai követelményekre vezethető vissza, az üzleti etika vállalati gyakorlatban való kifejeződése (Institute of Business Ethics, 2009). A filozófiai megközelítést azonban ma már felváltja az üzleti megközelítés, azaz a kutatások szerint egyre inkább megéri a vállalatoknak felelősen viselkedni (Carroll – Shabana, 2010). A vállalati társadalmi felelősség fogalma kiszélesedett: a CSR a fenntartható fejlődés önkéntes menedzsment megközelítése (Steurer et al., 2005). A kérdés ma már nem az, hogy van-e létjogosultsága a CSR-nak, hanem az, hogy hogyan valósítható meg (UN Global Compact, 2015). Az általunk elfogadott CSR definíció a hagyományos vállalatszemplétől eltávolodva, azt feltételezi, hogy egy vállalat több mint pusztán a tőke megtérülést és profitmaximalizálást hajszoló képződmény, integrálnia kell működésébe a környezeti és a társadalmi szempontokat.

„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.). A társadalmi innováció (SI) fogalma szintén az 1960-as években jelent meg a szakirodalomban, de az elmúlt évtized hozott igazi fejlődést ezzel kapcsolatban. Ennek oka egyrészt a gazdasági innováció technológia orientáltságával való elégedetlenség, másrészt a növekvő társadalmi, környezeti és demográfiai kihívások, amelyek jellemzői, hogy komplexek, sokrétűek, sok érintettjük van, és természetüknél fogva megoldhatatlanok. A társadalmi innováció szakirodalma hangsúlyozza a civil társadalom, a társadalmi vállalkozások és az üzleti vállalkozások szerepét valamint képességeik, kompetenciáik eszközeik és tőkéjük közötti kölcsönhatást a társadalmi innovációs folyamat során (The Young Foundation, 2012).

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 valamint igyekszik kihasználni a társadalmi hálózatok egyre növekvő lehetőségeit (SIG, 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 megtalálják az egész szervezeten belül azokat az embereket, akik megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, és befolyásolják, hogy segítsenek megvalósítani az elképzeléseiket. További lépés a belső és a külső ösztönző

---

<sup>1</sup> A kutató munka a Miskolci Egyetem „Társadalmi Innovációk generálása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” című projektje (Azonosító szám: TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0009) keretében valósult meg.

rendszerek összehangolása a célokkal, valamint a siker érdekében célszerű a más szemléletet képviselő partnerek bevonása (KPMG, 2014).

A *társadalmi vállalkozások* vállalkozói megközelítést és módszereket alkalmaznak társadalmi problémák megoldása és pozitív társadalmi változások elérése érdekében. „A társadalmi vállalkozók olyan egyének, akik rendszereket megváltoztató megoldásokat valósítanak meg, reflektálva a világ legsürgetőbb társadalmi problémáira. Rendkívül tehetséges, kreatív és innovatív személyiségek, akik kivételes alkotóerővel és elszántsággal tevékenykednek, tehetségüket a társadalmi problémák széleskörű megoldásának szentelik, aktív szerepet vállalnak a társadalomban” (Ashoka, 2015). Megjelent a hazai szakirodalomban a „másért vállalkozók” kifejezés: „Olyan szervezeteket, amelyek gazdaságilag életképesek, fő céljuk azonban nem a pénzben kifejezhető nyereség maximalizálása, hanem valami – erkölcsi értelemben – magasabb rendű jó” (Tóth, 2007, 89.).

## Modellek

A továbbiakban bemutatjuk a vállalati társadalmi felelősség valamint a társadalmi innováció egy-egy modelljét, továbbá ezek integrált modelljét, amely rávilágít egyrészt a fogalmak kapcsolatára, másrészt arra, hogy integrálásuk a hagyományos vállalati modell újragondolását teszi szükségessé.

### Vállalati társadalmi felelősség (CSR) modellje

A CSR legismertebb modellje szerint a vállalatok társadalmi felelőssége gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásokat jelent, mely a társadalom részéről jelentkezik (Carroll, 1979 p. 500). A felelősségi területek alapja a gazdasági felelősség, de ezzel egyidőben a vállalatoknak be kell tartani a jogszabályokat is. Az etikai felelősség a helyes, igazságos és tisztességes viselkedés iránti elkötelezettséget jelenti. A negyedik terület, amikor a vállalatok jó közösségi polgárként viselkednek (1. ábra). Az egyes felelősségi szintek együtt alkotják a vállalati társadalmi felelősség egészét. Megfelelés van a CSR modell és az *érintett felfogás* között, ez alapján a társadalmi felelősség az érintettek (tulajdonosok, munkavállalók, vevők, helyi közösség) iránti felelősségvállalást jelent (Carroll, 1991). A vállalatoknak egyensúlyt kell teremteni a gazdasági felelősség (saját magával törődés) és a jogi, etikai valamint jótékonyági felelősség (másokkal való törődés) között. A CSR mozgalom „lelke” a tisztességes, korrupciómentes vállalati magatartás, amely tiszteletben tartja az emberi jogokat, a munkajogi elvárásokat és a természeti környezet védelmét (Carroll, 2015).

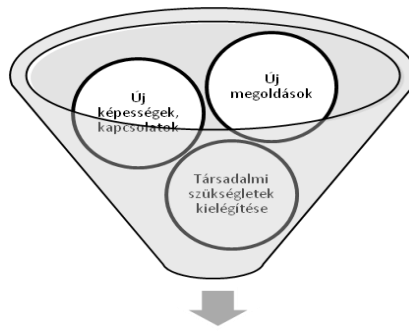


1. ábra: A vállalati társadalmi felelősség piramisa

Forrás: Saját szerkesztés Carroll, 2015 alapján

### Társadalmi Innováció (CI)

A társadalmi innováció egyidőben elégíti ki a társadalmi szükségleteket, és hoz létre új kapcsolatokat vagy együttműködések (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010, p. 3). 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 hoznak létre és a kapcsolatok, eszközök és a források jobb kihasználásához vezetnek. Más szóval jók a társadalomnak, és fokozzák a társadalom cselekvőképességét” (The Young Foundation, 2012, 18. oldal). A társadalmi innováció modelljét a 2. ábra mutatja.



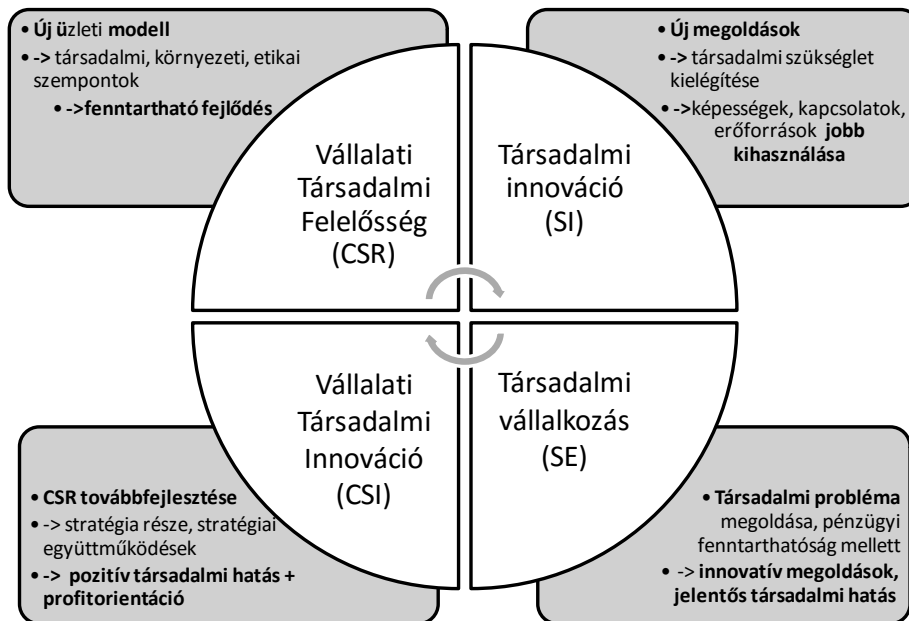
Társadalmi innováció

2. ábra: A társadalmi innováció modellje

Forrás: Saját szerkesztés

### A Vállalati Társadalmi Felelősség (CSR) és a Társadalmi Innováció (CI) integrált modellje

A vállalati társadalmi felelősséget olyan új üzleti modellként értelmezzük, 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). Az CSR mint új üzleti modell felfogása egyben társadalmi innovációnak tekinthető, hiszen egy új üzleti koncepciót alkalmaz, amelynek eredménye a társadalom fejlődése lesz (3. ábra). Új üzleti modellként természetes, hogy a CSR szemlélet integrálódik a vállalati stratégiába, a stakeholder szemlélet stratégiai együttműködések eredményez a vállalati érintettekkel. A folyamat eredménye, hogy nemcsak gazdaságilag hanem társadalmilag is pozitív hatás érhető el. Ebben a vonatkozásban a CSR szemléletet integráló vállalkozás olyan társadalmi vállalkozásként értelmezhető, amelynél egyenlő hangsúlyt kap a pénzügyi fenntarthatóság és az innovatív megoldásokra alapozott, pozitív társadalmi hatás.



3. ábra: A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció integrált modellje

Forrás: Saját szerkesztés

### Példák

Az alábbiakban összefoglalunk néhány olyan külföldi és hazai vállalati példát, amelyben a vállalati társadalmi felelősség tevékenység környezeti, illetve társadalmi problémák megoldására, hátrányos helyzetű kistérségeket / csoportok fejlesztésére irányulnak (1. táblázat). Ezek egy része olyan kezdeményezés, amelyben a cégek a CSR-t üzleti stratégiájukba integrálták, és a folyamatban új lehetőségeket teremtettek ügyfeleik és a cég számára, profitorientált Vállalati Társadalmi Innovációt létrehozva (KPMG, 2014). Más kezdeményezések nem

törekedtek a nyereségességre, hanem kimondottan valamilyen környezeti, társadalmi elvárás teljesítése volt a cél. A legjobb gyakorlati példák kiválasztásakor nagyban támaszkodtunk a Követ CSR piac adatbázisára (Követ, 2015). A példák megerősítik integrált modellünk érvényességét.

1. táblázat: Hátrányos helyzetű térségeket/csoportokat fejlesztő Vállalati Társadalmi Felelősség /Társadalmi Innováció / Társadalmi vállalkozás/Vállalati Társadalmi Innováció kezdeményezések

Vállalat	Kezdeményezés
<b>Vállalati Társadalmi Felelősség (CSR)</b>	
Holcim Hungária Zrt.	Térségfejlesztés - konferenciasorozat az elérhető európai uniós forrásokról, helyi önkormányzatok és civil szervezetek számára uniós pályázatokhoz önrész biztosítása.
Pannon GSM Távközlési Zrt.	Karitatív csapatépítés: az éves csapatépítő tréningek 40 hátrányos helyzetű kistérségben valósulnak meg kötelező jelleggel.
MOL Nyrt.	KÖSZ! PROGRAM – helyi civil szervezetek és oktatási intézmények összefogásával új iskolai közösségi szolgálati projektek MOL Zöldövezet Program – közösségi funkciójú zöld területek létesítése, fejlesztése és rehabilitációja az ország egész területén.
Citibank	Fejlesztőprogram társadalmi vállalkozások számára, üzletviteli képzés és a legjobbaknak tízezer dollár finanszírozás munkahelyteremtés/egészségügyi és oktatási szolgáltatásokhoz hozzásegítés /csökkentett energia- és erőforrás-felhasználás /természetvédelem területén.
<b>Társadalmi vállalkozások</b>	
Kék Madár Alapítvány – Ízlelő Étterem	A szekszárdi Kék Madár Alapítvány speciális munkaerő-piaci szolgáltatásokkal segíti a fogyatékossgal élőket Tolna megyében – hogy azzá válhassanak, akivé szeretnének: a társadalom megbecsült, hasznos tagjává. Ennek érdekében működteti 2003-tól társadalmi vállalkozását, az Ízlelő családbarát éttermet.
Hotel Panda	A szálloda alkalmazottainak 95 százaléka fogyatékkal élő, köztük látássérült recepcióskok, siket és nagyothalló szobaasszonyok, szakács, értelmi sérült felszolgálók, értékesítői pozícióban kerekesszékes munkatársak.
Fruit of Care	Hátrányos helyzetű emberek, elsősorban fogyatékkal élők által, védett műhelyekben előállított termékek és szolgáltatások fejlesztése, gyártatása, beszerzése, értékesítése, közvetítése. A fruit of care márka az innovatív design, a minőségi kézművesség és a társadalmi felelősség egyedülálló kombinációját testesíti meg.
<b>Társadalmi innováció</b>	
Quid (Olaszország)	Textilgyárak megmaradt anyagait ingyen megkapják, az ebből varrt ruhákat saját márkanév alatt értékesítik, két saját boltban, és más üzletekben. 15 alkalmazott, a társadalom pereméről. Forgalom: 204 ezer euró (2014), várható 330 ezer euró (2015)
Voidstarter (Írország)	Megüresedett épületek felújítása munkanélküli fiatalokkal, majd ideiglenes használata azok képességfejlesztésére, segítség új társadalmi vállalkozások létrehozásában; közösségekkel, szervezetekkel való együttműködés; az elhagyott épületek negatív hatásainak csökkentése; felújítottak visszaadása a helyi önkormányzatnak.
Urban Farm Lease (Belgium)	Városi gazdálkodás a munkanélküliség csökkentésére, Brüsszel, 2000 hektár alkalmas terület, élelmiszer-áruházi hulladék hasznosítása; mezőgazdasági, élelmiszer-feldolgozási ismeretek oktatása.
<b>Vállalati társadalmi innováció</b>	
Novartis	Az egészség és az egészségtudatosság fejlesztése, munkahelyteremtés: az ArogyaParivar ("egészséges család" hindi nyelven) profitorientált, fenntartható egészségügyi kezdeményezés, amelynek célja a

	gyógyszerekhez való hozzáférés javítása a vidéki India legszegényebb kb.740 millió embere számára. A közel 80 termékből álló megfizethető árú gyógyszerkosár 33.000 falu 42 millió fős lakosságát érte el. A harmadik évben nyereségessé vált a kezdeményezés. A modellt bevezették Kenyában, Vietnamban, Indonéziában, Nigériában és Ghánában.
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 65000 női vállalkozó vesz részt a projektben, közel átlagosan megduplázva bevételeiket, miközben növeli a vidéki hozzáférést higiéniai termékekhez, így a közegészséghez. A társadalmi haszon együtt jár az üzleti haszonnal: 2012-től a Shakti Projekt több mint 100 millió USD forgalmat ért el. Sikere hasonló Unilever programok bevezetésére vezetett a világ más részein.

Forrás: Saját szerkesztés a Követ (2015), a KPMG (2014), a Rangan – Chase– Karim (2015), European Commission (2014) szakirodalmak, valamint a vállalati honlapok alapján.

## Összegzés

A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció fogalmának értelmezése rávilágított arra, hogy a stratégiába integrált CSR egyben társadalmi innovációnak tekinthető. A vállalati társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás egyaránt valamilyen társadalmi probléma megoldására törekszik, a gazdasági fenntarthatóság mellett. A szakirodalom jórészt a társadalmi illetve a gazdasági szempont elsődlegessége alapján tesz különbséget köztük. Integrált modellünkben ezek a fogalmak közelítenek egymáshoz, a hangsúlyok egyformán fontosak lesznek. A gyakorlatban számos CSR, vállalati innováció, vállalati társadalmi innováció és társadalmi vállalkozással találkozunk, amelyek célja valamilyen periférikus terület fejlesztése. A példák rámutatnak az elméletben levezetett fogalmi hasonlóságokra, és az integrált modell gyakorlati relevanciájára. A bemutatott példák ötletek generálására szolgálhatnak az Észak-Magyarországi régió társadalmi fejlődésének elősegítéséhez.

## Irodalomjegyzék:

- Ashoka (2015): Társadalmi vállalkozók. <http://hungary.ashoka.org/t%C3%A1rsadalmi-v%C3%A1llalkoz%C3%B3k> Letöltés: 2015. 07. 22.
- 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. (2015): The State of CSR in 2015 and Beyond. *Global Compact International Yearbook*, 10-13.
- Carroll, A. B.- Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- European Commission (2011): A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
- European Commission (2014): Three Projects Meet the European Job Challenge and Receive the Social Innovation Prize. [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=7531&lang=en&title=Three-projects-meet-the-European-Job-Challenge-and-receive-the-Social-Innovation-Prize](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7531&lang=en&title=Three-projects-meet-the-European-Job-Challenge-and-receive-the-Social-Innovation-Prize). Letöltés: 2015. 07. 24.
- Fülöp Gy.: Globális stratégiai menedzsment. Miskolci Egyetemi Kiadó, 2015.
- 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.
- 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.
- 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](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 SocialInnovation? <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
- Tóth G. (2007): *A valóban felelős vállalat. Környezettudatos Vállalatirányítási egyesület (KÖVET)*. ISBN 978-963-87667-0-0. <http://www.otlethid.hu/doc/VFV.pdf> Letöltés: 2015. 07. 24.
- United Nations Global Compact (2015): *Global Compact. International Yearbook*. Macondo.