

## **Kovács Eszter: A szervezetelméletek formálódása a társadalmi és az ökológiai értékek beépülése során\***

Témák: antropocentrizmus, döntéshozatal, etika, felelősség, fenntarthatóság, környezet (természeti), környezetvédelem, közgazdaságtan, kutatás, menedzsment, rendszerszemlélet, stakeholder, survey, szennyezésmegelőzés, szervezet, szervezetelmélet, társadalom, termék gondnokság, vállalat, vezetés

A szervezetekkel foglalkozó elméleti szakirodalom általában nem sokat törődik azzal, hogy a vállalat társadalmi és természeti/ökológiai környezetben működik. Ez nem véletlen, hiszen a szervezetelméletek az uralkodó közgazdasági irányzatok elképzelésein alapulnak, ahol a legfőbb cél a nyereség maximalizálása. Ebben a szemléletben az emberi és az ökológiai értékek idegen elemként jelennek meg, illetve csak az a kérdés, hogy követésük miként hat az elsődlegesnek tekintett (gazdasági jellegű) cél megvalósulására. Napjainkban azonban a vállalatok működésének társadalmi és ökológiai hatásai annyira jelentőssé váltak, hogy érdemes a vállalat szerepét a nagyobb rendszerek szempontjából átértékelni.

E tanulmányban a gazdaságnak a társadalommal, illetve a természeti környezettel való kapcsolatát tárgyaló közgazdasági elméletekből indulok ki, s a felvázolt rendszerből levezetem a lehetséges szervezetelméleti irányzatokat. Szervezeti szinten, mintegy fejlődési vonalként, részletesen bemutatom a vállalatok és a társadalom, illetve a vállalatok és a természeti környezet kapcsolatát tárgyaló megközelítéseket. A vizsgálat elvezet ahhoz a vállalatmodellhez, amelybe a társadalmi (emberi) és az ökológiai értékek egyaránt beépülnek. A rendszerszemlélet így egyenlővé válik az értékszemlélettel, s egyértelmű lesz, hogy az értékek iránti elkötelezettség jelenti az igazi felelős viselkedést.

A tanulmány remélhetőleg hozzájárul ahhoz a párbeszédhez, amely a vállalatok szerepéről és feladatairól indult meg a szervezetekkel foglalkozó kutatók körében, s gondolatokat ébreszt más tudományágak képviselőiben is.

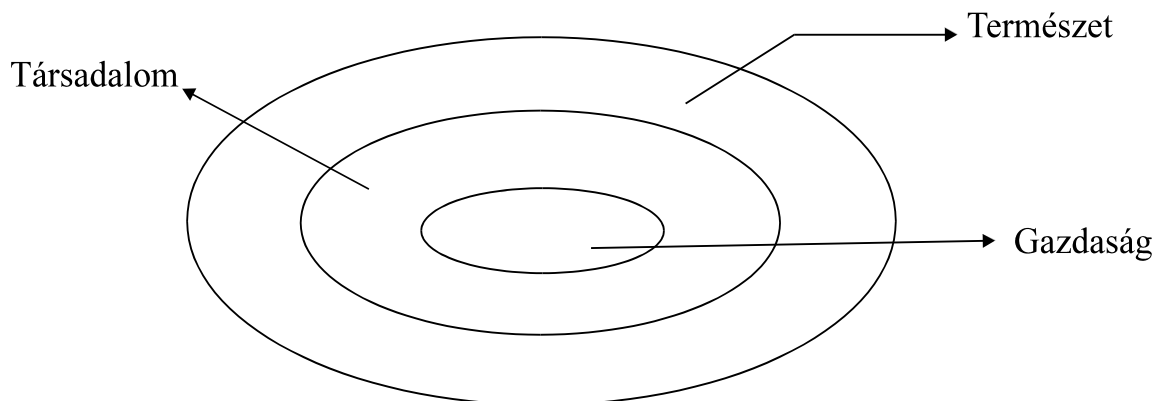
### **A társadalmi és az ökológiai kérdéseket tárgyaló szervezetelméleti irányzatok levezetése a közgazdasági irányzatokból**

A rendszerszemléletű gondolkodás alapján a gazdaság, amely maga is rendszernek tekinthető, nem önmagában létezik, hanem két nagyobb rendszer, a társadalom és a természeti környezet (ökológiai rendszer) részeként működik. A rendszerek egymásba ágyazottak, vagyis a

---

\* E tanulmány *A környezeti jelentések szerepe a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségének előmozdításában* című doktori munkám elméleti részére épül. Köszönöm dr. Kerekes Sándornak, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszéke vezetőjének, valamint témavezetőmnek, dr. Kindler Józsefnek a tanulmányaim során nyújtott irányítást. További hasznos tanácsokkal és szakirodalommal segített Baranyi Árpád, dr. Boda Zsolt, dr. Csutora Mária, Flachner Zsuzsanna, Kocsis Tamás, Nemesicsné Zsóka Ágnes, Marjainé Szerényi Zsuzsanna, Pataki György, dr. Péter Judit, Radácsi László és Zilahy Gyula, amiért szintén köszönetet mondok. Írásom esetleges hiányosságaiért és tévedéseiért kizárólag én tartozom felelősséggel.

gazdaság a társadalomba, a társadalom pedig a természetbe ágyazódik be.<sup>1</sup> Az alábbi egyszerű ábrával illusztrálható a kapcsolat.



1. ábra A gazdaság, a társadalom és a természet egymásba ágyazottsága

Ennek ellenére a közgazdasági elméletek általában külön vizsgálják a gazdaság működésével kapcsolatos társadalmi és ökológiai kérdéseket, s rendszerint nem követik a rendszerszemléletet, azaz csak a gazdaság szemszögéből elemzik a folyamatokat.

A fenti megfontolások alapján a közgazdasági elméleteket két dimenzióban vizsgálhatjuk: (1) a rendszerszemlélet léte vagy hiánya alapján, illetve (2) a társadalmi vagy az ökológiai rendszer szempontjából. Az 1. táblázat a különböző irányzatokat e két dimenzióban foglalja össze.

Vizsgálódásaink szempontjából kiemelt jelentőségű a rendszerszemléletű (második sor) és a nem rendszerszemléletű (első sor) irányzatok közötti különbség. A neoklasszikus alapokra épülő megközelítés a gazdaság szemszögéből szemléli a társadalmi és az ökológiai kérdéseket. Észreveszi ugyan, hogy a gazdaság hat a nagyobb rendszerre és a hatás sokszor negatív, nem érzékeli azonban a nagyobb rendszer abszolút korlátját. Elosztási (allokációs) problémának tartja a zavaró jelenségeket, s a piac eszközeivel, az árképzésen keresztül próbálja azokat kezelni. Ezzel szemben a rendszerszemléletű megközelítés a gazdasági rendszert a nagyobb rendszer részeként értelmezi, s ez utóbbi egészségét, terhelhetőségét tartja szem előtt. A terhelhetőség a tágabb rendszer abszolút korlátjából fakad. A megközelítés célja a rendszerek közötti harmónia kialakítása. A 2. táblázat a szemléletbeli különbségeket foglalja össze.

	Elsősorban a gazdaság és a társadalom kapcsolatát vizsgáló elméleti megközelítések	A gazdaság, a társadalom és a természet kapcsolatát egyszerre vizsgáló elméleti megközelítések	Elsősorban a gazdaság és a természet kapcsolatát vizsgáló elméleti megközelítések
Gazdaság-központi (nem rendszerszemlé	neoklasszikus alapokra épülő társadalmi	neoklasszikus alapú társadalmi és környezeti	neoklasszikus alapokra épülő

<sup>1</sup> Érdekes lehet a rendszerek kapcsolatára Preston és Post (1975) egymásba fonódó (interpenetrating) rendszer definícióját alkalmazni, mely szerint a rendszerek úgy fonódnak össze, hogy egyik sem képes a másik teljes uralmára.

	Elsősorban a gazdaság és a társadalom kapcsolatát vizsgáló elméleti megközelítések	A gazdaság, a társadalom és a természet kapcsolatát egyszerre vizsgáló elméleti megközelítések	Elsősorban a gazdaság és a természet kapcsolatát vizsgáló elméleti megközelítések
letű) megközelítések	kérdéseket tárgyaló gazdaságtan <sup>2</sup>	kérdéseket tárgyaló közgazdaságtan	környezet-gazdaságtan <sup>3</sup>
Rendszer-szemléletű megközelítések	társadalmi közgazdaságtan (humanista közgazdaságtan) <sup>4</sup>	<i>a gazdaságot a társadalomba és a természeti környezetbe ágyazottan vizsgáló közgazdaságtani irányzat (integrált megközelítés)</i> <sup>5</sup>	ökológiai közgazdaságtan <sup>6</sup>

1. táblázat A vállalat és a társadalom, illetve a vállalat és a természeti környezet kapcsolatát tárgyaló közgazdasági irányzatok összefoglalása

<i>Szempont, jellemző</i>	<i>Nem rendszerszemléletű, de társadalmi és/vagy környezeti témákat tárgyaló gazdaságtan (1. táblázat, 1. sor)</i>	<i>Rendszerszemléletű gazdaságtan (1. táblázat, 2. sor)</i>
<i>Fő célkitűzés</i>	A gazdasági növekedés mellett a társadalmi és az ökológiai problémák csökkentése, kivédése.	A gazdaság és a nagyobb rendszer harmonikus fejlődése.
<i>Figyelem középpontja</i>	Az erőforrás hatékony allokációja (a problémákat externáliaként kezeli és azok "beárazásával" képzeli a megoldást).	A nagyobb rendszer terhelhetősége és egészsége mellett hatékony erőforrás-allokáció.
<i>Ismeretszerzési folyamat</i>	Pozitivista, értéksemlegességet hirdet, de valójában a gazdasági értékek túlzott érvényesítését valósítja meg.	Szubjektív értékítéletet vall, tágabb értékekre és ideológiára koncentrálnak.

<sup>2</sup> Ide tartozik az 1992-ben Nobel-díjat kapott Gary *Becker*, aki a faji ellentéteket, a bűnözést és a családot közgazdasági alapon elemezte (lásd Gompel [1999]).

<sup>3</sup> A neoklasszikus környezet-gazdaságtan képviselői többek között: Arthur C. *Pigou*, Harold *Hotelling*, Ronald H. *Coase*, William J. *Baumol*, Wallace E. *Oates*, David *Pearce*, R. Kerry *Turner*, Thomas H. *Tietenberg*, Partha *Dasgupta*, Geoffrey *Heal*, Anthony C. *Fisher*. A neoklasszikus környezet-gazdaságtan eredményeinek kiváló összefoglalását adja Fisher és Peterson (1976), illetve Cropper és Oates (1992) tanulmánya.

<sup>4</sup> Gerald Alonso *Smith* (1996) a humanista közgazdaságtan fő feladatának annak megválaszolását tartja, hogy mi a gazdaság szerepe az emberi élet kiteljesítésében.

<sup>5</sup> Ezen irányzat csírája valószínűleg *Polányi* Károly szubsztantív gazdálkodás elképzelése, mely "a természeti környezettel és a társadalmi környezettel folytatott cserefolyamatra utal, amennyiben ez a csere hozzájuttatja az embert anyagi szükségleteinek kielégítéséhez" (Polányi [1957], 28. o., idézi Zsolnai [1987], 31. o.). Az irányzat alapítójának Ernst F. *Schumachert* tekinthetjük, aki magyarul is megjelent *A kicsi szép* című könyvében (1980) az ökológiai és a humán szemléletet ötvözte. Magyarországon az alternatív gazdaságtan gondolatainak egyik legkorábbi tolmácsolója Zsolnai László (1987, 1989). Az irányzat 90-es évekbeli követői, bár csak egy-egy részterületen: Fikret *Berkes*, Wolfgang *Sachs*, Carl *Folke* (az utalásokat lásd Berkes–Folke [1992]).

<sup>6</sup> Az ökológiai közgazdaságtan (egyes követői szerint biofizikai közgazdaságtan) jeles képviselői többek között: Herman E. *Daly*, Nicholas *Georgescu-Roegen*, Kenneth E. *Boulding* és Robert *Costanza*. Irányzatait Cleveland (1996) foglalja össze. Rövid magyar nyelvű összefoglalását lásd Zsolnai (1987) és Kerekes–Szlávik (1996). A neoklasszikus alapokra épülő környezet-gazdaságtan és a neoklasszikus alapokkal szakító ökológiai közgazdaságtan különbségeit, valamint a gondolatok fejlődését Kocsis (1999b) mutatja be.

<i>Szempon, jellemző</i>	<i>Nem rendszerszemléletű, de társadalmi és/vagy környezeti témákat tárgyaló gazdaságtan (1. táblázat, 1. sor)</i>	<i>Rendszerszemléletű gazdaságtan (1. táblázat, 2. sor)</i>
<i>Tudományágak szerepe</i>	Egy tudományág, a közgazdaságtan dominál.	Interdiszciplináris, több tudományág eredményeit ötvözi.
<i>Értékelési eljárások</i>	Pénzbeli értékelés, költség-haszon elemzések, teljes gazdasági érték számítása.	Környezeti és társadalmi hatáselemzések, pénzbeli értékelés mellett naturáliákban történő értékelés és kvalitatív módszerek alkalmazása.

2. táblázat A rendszerszemléletű és a nem rendszerszemléletű gazdaságtan összehasonlítása több szempont alapján<sup>7</sup>

A táblázat jól illusztrálja a rendszerszemléletű gazdaságtan nézőpontváltását, amely egyfajta tudományos nyitással, a kizárólagos gazdasági szemlélet meghaladásával és a módszerek tárházának bővülésével jellemezhető. A rendszerszemléletű modellbe való átlépés azt jelenti, hogy a nagyobb rendszer (társadalom, természet) integritása, egészsége értékke válik, és ez átalakítja a gazdasági érdekekről vallott felfogásunkat. A gazdasági érdek dominanciája megszűnik, a gazdasági és a társadalmi, illetve a gazdasági és az ökológiai célok együttes érvényesítése lép a régi felfogás helyébe.

A rendszerszemléletű szintnél oly módon lehet ötvözni az ökológiai és a társadalmi irányzatot, hogy a gazdaságot egyszerre vizsgáljuk a társadalomba és a természetbe ágyazottan. Erre a felfogásra a továbbiakban *integrált megközelítésként* hivatkozunk (1. táblázat, 2. sor, középső cella), amely minőségileg új megközelítés minden korábbihoz képest. Az egydimenziós (gazdaságközpontú) megközelítés háromdimenzióssá (gazdaság, társadalom, természet) válik, s ez újfajta összefüggések feltárását teszi lehetővé. Az integrált modell a rendszerszemléletű modell jellemzőivel rendelkezik, de minden folyamatot a gazdasági, a társadalmi és a természeti dimenzióban együttesen értékeli. Figyelembe veszi a rendszerek egymásra hatását, valamint a társadalom és a természeti környezet korlátosságát. A gazdaság szerepét a tágabb rendszerek viszonyában értelmezi újra.

Az integrált megközelítés tekinthető a legelőremutatóbbnak, ugyanis a gazdaság és a természet kapcsolatának vizsgálatánál figyelembe veszi a társadalmat is, mint közbülső rendszert. A környezeti problémák feltárása és kezelése szintén hatékonyabb, ha ebben a hármas struktúrában gondolkodunk.

## **A vállalat kapcsolata a társadalommal és a természettel: szervezetelméleti megközelítések**

Mivel a vállalat a gazdasági rendszer egyik alapegysége, ezért maga a vállalat is vizsgálható a társadalmi és az ökológiai rendszer összefüggésében. A szervezetelméleti megközelítések szintén két dimenzióban tárgyalhatók: egyfelől az a kérdés, hogy rendszerszemléletű-e a modell, másfelől azt érdemes kutatni, hogy vizsgálja-e a vállalat társadalommal és/vagy természeti környezettel alkotott kapcsolatát (3. táblázat).

<sup>7</sup> A táblázat összeállításánál felhasználtuk a Sahu–Nayak szerzőpáros táblázatát ([1994], 15. o., magyarul lásd Kocsis [1999b], 155. o.). A szerzőpáros ugyan a neoklasszikus alapokra épülő környezet-gazdaságtan és a neoklasszikus alapokkal szakító ökológiai közgazdaságtan összehasonlítását végzi el, de észrevételeik a társadalmi dimenzióra is érvényesek.

	A vállalat és a társadalom kapcsolatát tárgyaló szervezetelméleti irányzatok	A vállalat, a társadalom és a természeti környezet kapcsolatát együttesen vizsgáló irányzat	A vállalat és a természeti környezet kapcsolatát vizsgáló szervezetelméleti irányzatok
Stratégiai (gazdasági szempontok uralkodnak)	stratégiai szemléletű társadalmi vállalatmodell <b>A</b>	a környezeti és a társadalmi menedzsmentet ötvöző stratégiai szemléletű vállalatmodell <b>B</b>	stratégiai környezeti menedzsment modell <b>C</b>
Rendszer-szemléletű	értékalapú társadalmi vállalatmodell <b>D</b>	<i>értékalapú, a gazdasági, a társadalmi és a környezeti elemeket ötvöző integrált vállalatmodell</i> <b>E</b>	értékalapú ökológiai vállalatmodell <b>F</b>

3. táblázat A vállalat és a társadalom, illetve a vállalat és a természeti környezet kapcsolatát tárgyaló szervezetelméleti irányzatok összefoglalása

A rendszerszemlélet szempontjából – ahogy a táblázat is mutatja – két fő irányvonal különböztethető meg. A *stratégiai szemléletű* megközelítést vallók (3. táblázat, első sor) a vállalat szemszögéből vizsgálódnak, és azt nézik, milyen gazdasági vonzatai vannak a vállalat társadalmi, illetve természeti környezettel való kapcsolatának. E megközelítésnél fontos a gazdasági célok elsődlegessége. A *rendszerszemléletű* megközelítés hívei (3. táblázat, 2. sor) a vállalatot egy nagyobb (társadalmi és/vagy természeti) rendszer részeként vizsgálják, s azt elemzik, hogyan hat a vállalati működés a nagyobb rendszer folyamataira. Céljuk a folyamatok megértése és a nagyobb rendszerrel való harmonikus kapcsolat kialakítása. Ezen irányzatok a társadalmi és/vagy az ökológiai értékeket próbálják a vállalati működésbe építeni. A rendszerszemléletű társadalmi és ökológiai koncepciók ötvözésével a szervezetelméletek esetében az *integrált vállalatmodellhez* jutunk (3. táblázat, E cella).

A tanulmány a továbbiakban nem a közgazdasági elméletekkel, hanem a szervezetelméleti megközelítésekkel foglalkozik, a stratégiai és a rendszerszemléletű (értékalapú) modell közötti különbség jobb megértése, illetve az integrált modell meghatározása céljából. A 3. táblázat így az írás hátralevő részének mintegy összefoglalását nyújtja, ezért arra a későbbiekben is gyakran hivatkozunk.

Nézetem szerint a téma kutatói a táblázatban szereplő valamennyi vállalati koncepció esetében a modellalkotásnál tartanak, tehát egyik esetben sem beszélhetünk lezárt folyamatról vagy kikristályosodott elméletekről. A vonatkozó szakirodalom áttekintésénél azt tapasztaljuk, hogy a kutatók hasonló kérdéseket vetnek fel a vállalat működésével kapcsolatos társadalmi és környezeti témák tanulmányozása során. A gazdasági célok dominanciáját hirdető stratégiai megközelítés és a rendszerszemléletű megközelítés között számos átmenetet lehet megkülönböztetni. Az átmeneti irányzatokban (ezek a 3. táblázatban az első és a második sor határára helyezhetők) már megjelennek a rendszerszemlélet elemei, de alapjuk nem tisztázott. Kiemelik ugyan a vállalatok által okozott társadalmi és/vagy környezeti problémák súlyosságát, azonban nem nyújtanak a vállalati magatartás számára értékalapokat a gazdasági érdekekkel szemben. A rendszerszemlélet teljes megvalósulásáról, felelős vállalati

magatartásról akkor beszélhetünk, ha a társadalmi és a környezeti/természeti problémák kezelése a vállalatnál értékekre alapozva történik.<sup>8</sup>

## A vállalat és a társadalom kapcsolatát tárgyaló szervezetelméleti megközelítések

A vállalat működésének társadalmi kérdéseivel foglalkozó koncepció kialakulását Howard R. Bowen 1953-ban megjelent *Social Responsibility of the Businessman* (Az üzletember társadalmi felelőssége) című könyvétől számítják, ám a témával csak a 70-es évektől kezdve foglalkoznak intenzíven a szervezetkutatók, leginkább az Egyesült Államokban.<sup>9</sup> A tárgyalt témák körébe tartozik a fogyasztóvédelem, a munkahelyi biztonság, a méltányos bérezés, a nőekkel való egyenlő bánásmód, a kisebbségi kérdések, a környezetvédelem, a helyi közösség támogatása stb. Az időközben eltelt három évtized alatt a kutatások irányultsága folyamatosan változott, s a 80-as évektől kezdve a stakeholder koncepció, illetve az üzleti etika elképzelései is megjelentek.

A *stakeholder koncepció* a vállalatot úgy tekinti, mint az általa érintett csoportok középpontjában lévő szervezetet, és működését érintettjeivel való kapcsolatában értékeli.<sup>10</sup> “Érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.” (Freeman [1984], magyarul Kindler–Zsolnai [1993], 169. o.)<sup>11</sup> Ezen megfontolások alapján az érintettek közé sorolhatók a részvényesek, a befektetők, az alkalmazottak, a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, a helyi közösségek, a kormányzati szervek, a hatóságok, a társadalmi csoportok, a média és a sajtó.<sup>12</sup> A stakeholder koncepció megjelenésével a társadalmi témákat új “köntösben”, mintegy az érintett csoportokat érdeklő témaként tárgyalják.

---

<sup>8</sup> A társadalmi témák kutatói társadalmi felelősségen általában a társadalmi elvárásoknak való megfelelést értik. Ebben a tanulmányban a felelős viselkedést etikai alapon értelmezzük. (Lásd később.)

<sup>9</sup> A vállalatok társadalmi szerepével foglalkozó amerikai interdiszciplináris irányzatnak még egységes elnevezése sincs, talán az “üzleti vállalkozások és a társadalom” (business and society) összefoglaló néven lehetne képviselőit említeni. Elképzeléseik elterjedtek a tudományos életben, amit az is mutat, hogy kutatóik az *Academy of Management Review*, a *Journal of Management*, a *Business Ethics Quarterly* és a *Journal of Business Ethics* című neves szakmai folyóiratokban publikálnak. Az irányzat saját folyóiratot is indított *Business and Society* címmel. A kutatások eredményeit az évente megjelenő *Research in Corporate Social Performance and Policy* című tanulmánykötetben jelentetik meg. Ma már az Egyesült Államokban a közgazdasági oktatás részét képezik a vállalatok és a társadalom kapcsolatát tárgyaló kurzusok (tankönyveik például: Sturdivant [1985]; Carroll [1989], [1993]; Wood [1990]; Post et al. [1996]). Öröndetes, hogy egy-két alapfogalom Magyarországon is megjelent (például Chikán [1997]; Kindler–Zsolnai [1993a], [1993b]; Boda–Radácsi [1997]).

<sup>10</sup> A stakeholder szó megértéséhez érdemes rávilágítani arra, hogy “az angolban a »stake« kifejezést használják mindazon érdekekre (interest), követelésekre (claims) és jogokra (rights), amelyekkel valamely személy vagy csoport egy adott – nem feltétlenül gazdasági – vállalkozással kapcsolatban bír” (Radácsi [1997], 79. o.). Carroll (1989, 1993) az érdeket (interest), a jogosultságot (right) és a tulajdont (ownership) nevezi meg a “stake” tartalmaként. A jogosultságnál megemlíti, hogy ez lehet jogi vagy erkölcsi eredetű. Ebből már láthatjuk, hogy az elnevezés nagyon különböző jellegű és erősségű kapcsolatokra enged következtetni, melyeket magyarul talán az érintettség szó fejez ki a leginkább.

<sup>11</sup> Az “érintettek”-re vonatkozó definíciók gazdag tárházát adja Mitchell, Agle és Wood ([1997], 858. o.). Az “érintett” mellett az “érintett csoport”, az “érdekcsoport”, az “érdekelte csoport” és a “befolyásoló csoport” kifejezések is használatosak.

<sup>12</sup> A szakirodalom a stakeholderek között nem említi a vezetőket, csak az alkalmazottakat és a tulajdonosokat. Ez minden bizonnyal azért van így, mert a stakeholder koncepció vezetőközpontú, azaz a felső vezetés képviseli a vállalatot a többi érintett felé. Egyébként több tanulmány, köztük Starik (1995) és Carroll (1993) a természetet is az érintett csoportok közé sorolja. A téma a vállalat és a környezeti rendszer kapcsolatát vizsgáló elképzelések ismertetésénél térünk ki.

*Az üzleti etika* mind a társadalmi témákat, mind az érintettekkel való foglalkozást erkölcsi alapokra helyezi, ezért ez már egyértelműen értékalapú szemléletnek tekinthető (3. táblázat, *D* cella).

A következőkben a megközelítéseket három csoportban tárgyaljuk: a stratégiai és az etikai alapú megközelítések mellett – átmeneti modellként – bemutatjuk a társadalmi elvárásokon alapuló koncepciókat is.

#### *A stratégiai társadalmi vállalatmodell*

A stratégiai megközelítést vallók fontosnak tartják a társadalmi változásoknak, főleg a társadalmi értékrend változásának figyelemmel kísérését, de a vállalat profitérdekeit elsődlegesnek ítélik, s mindent ennek a célnak rendelnek alá (3. táblázat, *A* cella). Chamberlain (1973) és Steiner (1975) is hangsúlyozza, hogy a vállalattól csak addig lehet elvárni a társadalmi célú tevékenységet, ameddig az profitérdekeit és piaci pozícióit nem veszélyezteti. A társadalmi célú tevékenység – véleményük szerint – egy bizonyos pontig elősegítheti a vállalat érvényesülését, de azt nem várhatjuk el, hogy a vállalat jótékonyági intézmény legyen, hiszen akkor a tulajdonosok pénzét nem hatékonyan használja fel, s csökkenti a rendelkezésére bocsátott vagyon értékét.

A stakeholder koncepció stratégiai megközelítésének hívei elismerik ugyan az érintett csoportok fontosságát és érdekeik figyelembevételének szükségességét a vállalati döntéshozatalban, de ezt a vállalat gazdasági érvényesülése, illetve a tulajdonosok vagyonának növelése szempontjából tartják fontosnak. Rostow (1959) álláspontja az, hogy a vállalati vezetőknek nem az a feladatuk, hogy az érdekeltek igényei között megteremtsék az egyensúlyt, hanem az, hogy a tulajdonosi érdekeket képviseljék. Jones (1995) és Brenner (1995) azzal a hipotézissel élnek, hogy a vállalatok piaci előnyökre tehetnek szert azáltal, hogy érdekeltjeik igényeit figyelembe veszik a vállalati döntéseknél. Ezzel az érveléssel akkor is a stratégiai megközelítésnél maradunk, ha a szerzők a bizalom kiépítését és az együttműködést szorgalmazzák a vállalat és az érintettek között, mert a kapcsolatot saját gazdasági céljaik megvalósításához használják fel.

A stratégiai megközelítés egyik fő kérdése, hogy a társadalmi problémák vállalati szintű kezelése milyen hatással jár a vállalat működésére. Nem mindegy ugyanis, hogy a társadalmi kérdések kezelése javítja vagy rontja a nyereségességet és a vállalat versenyképességét. A társadalmi és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolattal a 70-es évektől kezdve foglalkoznak a kutatók, a felmérések száma meghaladja az 50-et.<sup>13</sup> A kutatási eredmények nem adnak egyértelmű választ a vállalat gazdasági és társadalmi teljesítménye közötti kapcsolatra: azok pozitív és negatív hatást, valamint a hatás hiányát egyaránt kimutatják. A felmérések eredményeit értékelő összefoglaló művek módszertani hiányosságokra hívják fel a figyelmet, amelyek közül a legjelentősebbek a társadalmi teljesítmény definíciós és mérési problémái, a felhasznált adatbázisok korlátozottsága és a feltett kérdések pontatlansága (Ullmann [1985]; Preston–O’Bannon [1997]).

#### *Társadalmi elvárásokon alapuló átmeneti vállalatmodellek*

A stratégiai és a rendszerszemléletű megközelítés között átmenetet jelent a társadalmi kérdések azon megközelítése, amely a társadalom elvárásain alapul (3. táblázat, *A* és *D* cella határa). Ezek a megközelítések elmozdulást jelentenek a stratégiai szintről abban, hogy felismerik a vállalati működés komoly társadalmi hatásait, és ezt kezelni próbálják. A

---

<sup>13</sup> Lásd például a következő összefoglaló elemzéseket: Ullmann (1985), Aupperle et al. (1985), Griffin és Mahon (1997), Waddock és Graves (1997), Roman et al. (1999).

stratégiai vállalatmodellhez képest azonban nem adnak új alapot a vállalati tevékenységekhez. A vállalat ugyanolyan célrendszerrel működik, de a társadalmi nyomás, azaz a törvényi szabályozás és az érintettek nyomása hatására bizonyos intézkedéseket hoz (például termékbiztonság növelése, kulturális programok támogatása stb.).

(a) *A társadalmi elvárásokon alapuló társadalmi felelősség koncepció.* A társadalmi felelősség kutatói abból indulnak ki, hogy a társadalmi elvárások az utóbbi évtizedekben erősen megváltoztak, s a vállalatoknak működésük során már nemcsak a gazdasági célok elérését szükséges figyelemmel kísérniük, hanem társadalmi hatásaikkal is foglalkozniuk kell.

A társadalmi felelősség koncepciója szerint a vállalat felelőssége túlmutat a szűk gazdasági érdekeken (Bowen [1953]; McGuire [1963]; Davis [1973]; Sethi [1979]; Preston–Post [1975]; Carroll [1979]; Frederick [1978]).<sup>14</sup> Kutatóik hangsúlyozzák, hogy a vállalatok társadalmi intézmények, és fő feladatuk a társadalom számára hasznos javak vagy szolgáltatások előállítása, tehát a társadalmi igények kielégítése. A szervezetek létrehozása a társadalom engedélyével történik, ezért fennmaradásuk alapfeltétele, hogy működésük megfeleljen a társadalmi értékrendnek és a társadalmi elvárásoknak, amit *legitimitás*nak neveznek. A kapcsolat illusztrálására hipotetikusán feltételezik, hogy a vállalatok a társadalomban társadalmi szerződés<sup>15</sup> alapján működnek, amely mindig fennáll a szervezet és a társadalom között, bár tartalma a társadalom alakulásával folyamatosan változik (Donaldson [1982]; Keely [1988]). Első lépésben kimondják: amennyiben a szervezet működése hosszabb távon nem felel meg a társadalom értékrendjének, a vállalat legitimitását<sup>16</sup> veszítheti és megszűnhet. Davis (1973) szerint ez a felelősség vastörvénye. A megközelítés alapja tehát az a társadalmi elvárás, amelyet a jogszabályok és a társadalmi csoportok közvetítenek a vállalat felé.

Az elméleti keret mellett, amely a tágabb társadalmi rendszerben értelmezi a vállalat működését, a társadalmi felelősség kutatói több kísérletet tettek a társadalmi felelősség tartalmának pontosítására, a felelősség elemeinek meghatározására. Széles körű alkalmazása miatt Archie B. Carroll (1979, 1989, 1991, 1993) négy szintű rendszerét emeljük ki ezen kísérletek közül.<sup>17</sup> (1) Gazdasági felelősség: a fogyasztói igények kielégítése a nyereségesség,

---

<sup>14</sup> A társadalmi felelősséggel foglalkozó kutatók sokat hivatkoznak Friedman definíciójára, aki a társadalmi felelősséget a következőképpen határozta meg: *“...a vállalatoknak egy és csak egy társadalmi felelősségük van; erőforrásaik oly módon való felhasználása, tevékenységük kiterjesztése olyan területekre, mely elősegíti profitjuk gyors növekedését, amennyiben ez csalás és megtévesztés nélkül, a nyílt és szabad verseny játékszabályainak megtartásával lehetséges”* (Friedman [1962], magyarul [1996], 144. o.). Ez a megközelítés csupán a nyers stratégiai szemlélet átfogalmazása, s ezt az álláspontot próbálják meghaladni a vállalat társadalmi felelősségét tágabban értelmezők.

<sup>15</sup> Ez egy hipotetikus szerződés, amely elképzelés az ember és a társadalom között feltételezett társadalmi szerződés mintájára született.

<sup>16</sup> A vállalatok legitimitációjával más szervezetelméleti megközelítések is foglalkoznak, mint például a mikroinstitucionalista irányzat (Pfeffer–Salancik [1978]; Zucker [1987]; az irányzat összefoglalását lásd Walgenbach [1996]). E megközelítés szerint a vállalat olyan szervezeti struktúrákat is kiépít, amelyek nem racionálisak, csak a társadalmi elvárásoknak való megfelelés miatt szükségesek. Charles Perrow kritikája szerint ennek az institutionalista iskolának a legfőbb hiányossága az, hogy *“nem képes... a szervezeteket és a társadalmat összekapcsolni. A »környezetet« alkotó egyes elemekre tekint, mint akik hatnak a szervezetekre, de a szervezetet nem tekinti a környezetét meghatározó, alakító, formáló tényezőnek”* (Perrow [1986], magyarul [1997], 187. o.). A társadalmi elvárásokra épülő felelősségmodellben feltételezik, hogy az elvárások egyre erősebbek és tartósabbak lesznek. (A mikroinstitucionalista irányzat ezt nem vallja.)

<sup>17</sup> A Carroll-féle szintek mellett a társadalmi felelősség kutatói előszeretettel hivatkoznak Preston és Post (1975, 1981) közéleti felelősség (public responsibility) elnevezéssel illetett koncepciójára. A szerzőpáros szerint a közéleti felelősség a vállalat elsődleges és másodlagos társadalmi részvételéhez kapcsolódik. Az elsődleges

a termelékenység, és a piaci pozíció megtartása mellett; (2) jogi felelősség: az írott jogszabályok és törvények betartása; (3) etikai felelősség: a társadalom által elfogadott, de jogilag nem szabályozott előírások, normák és értékek betartása, a társadalmi károk elkerülése; (4) jótékonyági felelősség:<sup>18</sup> a vállalat mit forgat önkéntesen vissza abba a közösségbe, ahonnan bevételei és profitja származik.<sup>19</sup> E kategória magában foglalja például a közösség életminőségének javítása érdekében tett vállalati erőfeszítéseket, illetve a közoktatás és a művészetek támogatását.<sup>20</sup>

A társadalmi felelősség definíciójának képlékenységére, a fogalom tisztázatlanságára már Frederick (1978) felhívja a figyelmet, jelezve az egymást kizáró törekvések (trade-off) problémáját: azokban az esetekben, amikor a vállalat önérdéke és a társadalmi célok ütköznek, választani kell a két cél között. A koncepció – véleménye szerint – nem ad támpontot arra vonatkozóan, hogy a vállalatok a konkrét helyzetekben milyen kritériumok alapján hozzák meg a döntést.

(b) *Társadalmi érzékenység.* A társadalmi felelősség definíciós problémáinak feloldására már a hetvenes években új irányzat született társadalmi érzékenység (social responsiveness) néven. Ez az irányzat azt vizsgálja, hogyan reagál a vállalat a társadalom kihívásaira (lásd Ackerman–Bauer [1976]). Kutatói hangsúlyozzák, hogy nem foglalkoznak a társadalmi felelősség dilemmáival és az alapelvekkel, hanem leírják a vállalatok lehetséges viselkedését és – üzleti szempontok alapján – menedzsment eszközöket ajánlanak (Frederick [1978]).

A vállalatokat társadalmi válaszaik, vagyis a társadalmi nyomásokra adott reakcióik alapján kategóriákba sorolják. Wilson (1975) a következő stratégiákat különbözteti meg: reagálás, védekezés, alkalmazkodás és proaktív viselkedés (lásd még McAdam [1973]; Post [1978]; Fischer [1983]). A reagáló vállalat megpróbál kibújni a felelősség alól, a defenzív a minimális elvárást teljesíti, az alkalmazkodó maximálisan megfelel az elvárásoknak, de nem tesz semmi többet, a proaktív pedig túlteljesít. A stratégiák egyfajta hierarchiába rendezhetők a társadalmi elvárásokhoz való viszony alapján. A szerzők ugyan nem hangsúlyozzák, de valószínűleg a

---

társadalmi részvétel a vállalat alapvető gazdasági feladatait jelenti. (A szerzők 1981-es cikkükben már a jogi elvárásokat is ide sorolják.) A másodlagos társadalmi részvétel pedig minden olyan kapcsolat, tevékenység és hatás, amely az elsődleges funkciókból adódik vagy azok okozzák (például a környezetszennyezés vagy a termelés helyének megválasztása, amely a helyi közösségre pozitív és negatív hatást egyaránt kifejthet) (Preston–Post [1981], 57. o.). E megközelítés szerint a vállalat felelőssége az, hogy gazdasági tevékenységéből adódó társadalmi hatásait – függetlenül azok előre jelezhetőségétől és szándékosságától – megpróbálja megbecsülni, megérteni, értékelni és kezelni.

<sup>18</sup> Carroll többféle névvel illette ezt a kategóriát, többek között az önkéntes, a humanitárius és a diszkrecionális felelősség elnevezést használta.

<sup>19</sup> Az etikai és az önkéntes felelősség közötti különbség nehezen ragadható meg. Carroll szerint *“etikai felelősségnek azokat a társadalmi elvárásokat nevezzük, melyek általános érvényessége kevésbé vitatható, és diszkrecionális (jótékonyági) felelősségnek azokat a társadalmi igényeket, melyek időről időre megfogalmazódnak ugyan a vállalatokkal szemben, mégsem állíthatjuk, hogy érvényre juttatásukat széleskörű társadalmi konszenzus követelné meg”* (Carroll [1989] alapján Boda [1997], 23. o.). A két kategória közötti különbség Carroll (1991) szerint abban rejlik, hogy a jótékonyági felelősséget ugyan elvárhatják a vállalattól, de ha ezt a vállalat nem teszi meg, akkor sem fogják tevékenységét negatívan értékelni. Az etikai felelősség tekintetében, amennyiben a vállalat nem az elvárásoknak megfelelően viselkedik, a társadalom elitéli tevékenységét.

<sup>20</sup> A Carroll-féle csoportosítást két kutatás is tesztelte a vállalatvezetők körében (Aupperle et al. [1985]; Clarkson [1988]). Mindkét felmérés azt találta, hogy a vállalati vezetők a gazdasági felelősség elsődlegességét hirdetik a többi kategóriával szemben. Azt is kimutatták, hogy a vállalatvezetők megítélése szerint negatív összefüggés van a gazdasági felelősség és a társadalmi felelősség között, vagyis a gazdaságilag motivált vállalatok kevés hangsúlyt fektetnek a jogi, az etikai és a jótékonyági kategóriákra.

minél magasabb szintű stratégia megvalósítása a kívánatos. Davis és Blomstrom (1975) más típusú megközelítést alkalmaz, aszerint hogy a vállalat mennyire kész együttműködni a társadalmi csoportokkal a problémák megoldásában. Megkülönbözteti a kivonulást, a közönségkapcsolatok (PR), a jogi megközelítést, az alkudozást és a közös problémamegoldás stratégiáit (lásd még Keim [1981]; Miles [1987]). A vállalat – a stratégiák felsorolásának sorrendjében – egyre inkább partnerként tekinti a társadalmi csoportokat, s egyre kevésbé kérdőjelezi meg érdekeiket, közös megoldásra törekszik velük.

(c) *A társadalmi elvárásokon alapuló stakeholder koncepció.* A stakeholder koncepció társadalmi elvárásokon alapuló megközelítése szerint a vállalatnak azokkal az érintett csoportokkal kell foglalkoznia, amelyekről gazdaságilag függ, illetve amelyek nyomást gyakorolnak rá. A vállalatvezetés feladata, hogy az érintettek igényei között a vállalat szintjén egyensúlyt teremtsen, s így biztosítsa a szervezet fennmaradását, hosszú távú működését.<sup>21</sup> A társadalmi elvárásokat tehát az érdekeltek, az érintettek közvetítik a vállalat számára.

A stakeholder irodalom az érintetteket többféleképpen csoportosítja. A csoportosítás funkciója kettős: egyrészt megmutatja a vállalat szempontjából az adott csoport fontosságát, másrészt segítséget nyújt a megfelelő vállalati stratégia kialakításához. Freeman (1984), Carroll (1993) és Clarkson (1995) azt vizsgálja, hogy a vállalat túlélése függ-e az adott csoporttól vagy sem. Ennek alapján megkülönböztetik az elsődleges (részvényesek, befektetők, alkalmazottak, fogyasztók, szállítók), illetve a másodlagos (társadalmi szervezetek, tudományos intézmények, média) csoportokat. A hatóságok és a helyi közösségek megítélése nem egyértelmű, hol az egyik, hol a másik csoportba sorolják őket. Mitchell és munkatársai (1997) három dimenzióban – a hatalom, a legitimitás és a sürgősség ismérvei alapján – értelmezik az adott csoport fontosságát. Megállapításaik szerint a vállalatnak annál inkább foglalkoznia kell az adott csoporttal, minél több dimenzióban bizonyul az fontosnak. Clarkson (1994) (idézi Mitchell et al. [1997]) annak alapján választja szét az érintetteket, hogy azok önkéntesen vállalták-e a vállalat működésével járó kockázatot. Ezen csoportok részéről (például tulajdonosok, alkalmazottak, vevők) nagyobb tolerancia várható a vállalat irányában, mint a nem önkéntes csoportoktól (ilyenek például a helyi lakosok, ha nem tájékoztatják őket a vállalat működésének kedvezőtlen hatásairól). Frederick (1987), illetve Post és munkatársai (1996) megkülönböztetik a piaci és a nem piaci csoportokat. A piaci csoportok segíthetik a vállalatot gazdasági céljainak elérésében, míg a nem piaci csoportok általában a vállalat működésének pusztá haszonélvezői vagy elszennvedői.

Mindegyik csoportosítás tágítja a vállalatok kapcsolatairól alkotott korábbi elképzeléseket, és felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak a kommunikáció új formáit kell megtanulniuk ahhoz, hogy kezelni tudják a csoportoktól érkező elvárásokat.<sup>22</sup>

Freeman (1984) és őt követve Savage és munkatársai (1991) különféle magatartásokat ajánlanak a vállalatok számára, aszerint hogy milyen az érdekeltek együttműködési és versenyző hajlandósága. Amennyiben az érintett csoport erősen versenyző magatartást mutat, a védekező stratégia a kívánatos. Ha a csoport együttműködésre hajlandó, akkor a vállalatnak

---

<sup>21</sup> Hill és Jones (1992) a tulajdonosok és a vezetők közötti szerződéses viszonyt vizsgáló ügynök-elméletet terjesztik ki a vállalat és érintettjei kapcsolatára. Az elmélet célja olyan szerződéses megoldás keresése, amely a megbízóként megjelenő érintettek és a vállalat érdekei között egyensúlyt biztosít.

<sup>22</sup> Freeman (1984) is ezt hangsúlyozza, amikor két dimenzióban – az érdek és a hatalom alapján – ábrázolja a vállalat érintettjeit. Véleménye szerint régebben az érdek és a hatalom egyes fajtái szorosan összefüggtek egymással, így a tulajdonosi érdekhez szavazati hatalom párosult, a gazdasági érdekhez gazdasági hatalom, a befolyásolási érdekhez pedig politikai hatalom. Mára ezek összekeveredtek, s a vállalatok nem tanulták meg az új kapcsolatok kezelését. (Freeman e gondolatai magyarul in. Kindler–Zsolnai [1993a].)

ezt érdemes kihasználnia és nyitni a csoport felé. Semleges magatartás esetén (egyaránt alacsony együttműködési és versenyző hajlandóság) a jelenlegi pozíció megtartása vezet célra. Ha az adott érdekcsoportnál mind a versenyzés, mind a kooperativitás magas lehet, akkor a szabályok változtatásával célszerű kikísérletezni, melyik stratégia jár a legjobb eredménnyel.

A stakeholder megközelítés egyik vitapontja, hogy különbözik-e a tulajdonosok és a többi érintett irányába mutató felelősség, és ha igen, melyiknek legyen elsőbbsége. Goodpaster (1991) álláspontja az, hogy ketté kell választani a stakeholder koncepció stratégiai értelmezését, mely szerint ez egy eszköz a vállalatok tulajdonosi értékének maximalizálásához, illetve a normatív koncepciót, amely a vállalatok érintettek iránti morális kötelezettségeit tartalmazza.<sup>23</sup>

### *Értékalapú társadalmi vállalatmodellek*

Az értékalapú vállalatmodellt az erkölcsi magatartás fontosságának felismerése különbözteti meg a stratégiai és az átmeneti modelltől (3. táblázat, *D* cella). A vállalat ebben a megvilágításban nem a profit reményében vagy annak alárendelve foglalkozik a társadalmi problémákkal, hanem azért, mert azt erkölcsi kötelességének tartja. Az etikai elvek alkalmazása során a társadalmi felelősség és a stakeholder koncepció összefonódik.

Frederick (1986) már az üzleti etika hatását mutatja, s azt hangsúlyozza, hogy az üzlet (business) hagyományos értékrendszere – amely a profiton, a gazdasági növekedésen, a technológiai hatékonyságon és a pénzügyi teljesítményen alapul – nem segíti a társadalmi célok elérését. Bowie (1991) és Freeman (1995) kiemelik azonban, hogy többféle etikai megközelítés létezik, és még nem alakult ki egységes szemlélet ebben a kérdéskörben. Megállapításukat alátámasztja, hogy a társadalmi felelősség és a stakeholder koncepció etikai alapú átértékelésére több kísérlet is született.<sup>24</sup>

Carroll 1993-as cikkében átértékeli saját társadalmi felelősség-koncepcióját, s hangsúlyozza, hogy a vállalati vezetőknek az etikai normáknak megfelelően kell cselekedniük, s az igazságosság alapelveit kell alkalmazniuk, valamint figyelembe kell venniük az érdekeltek jogait. Freeman és Liedtka (1991), illetve Wicks és munkatársai (1994) a vállalati működés alapelveként – a jogok és kötelességek etikájával ellentétben – a feminista irányzat által vallott törődés etikáját javasolják. A feminista irányzat fontosnak tartja a kapcsolatokat és az olyan női jegyek erősítését, mint a beleérző képesség, a tolerancia, az intuíció, a törődés, a kommunikációs képesség és az együttműködési hajlandóság, s párbeszédet ajánlanak a vállalat céljáról és feladatáról az érintett csoportokkal. Kiemelik továbbá az alkalmazottak érdekeinek tiszteletben tartását és a róluk való gondoskodást.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Ezen az állásponton van Donaldson és Preston (1995) is, akik szétválasztják a stakeholder elmélet három megközelítését, a leíró, az instrumentális és a normatív felfogást. (Az instrumentális szint megfelel a Goodpaster által stratégiaiának nevezett megközelítésnek.) A szerzőpáros azonban nem hívja fel a figyelmet arra, hogy az instrumentális és a normatív megközelítés között ellentét feszül.

<sup>24</sup> Freeman (1994, 1995) ide sorolja az ökológiai vállalatmodellt is, ahol a Föld helyzetével való törődés a vállalati működés fő elve. Ezt a megközelítést nem a társadalmi alapú vállalatmodellek között szerepeltetjük, hanem a környezeti kérdésekkel foglalkozó modelleknél.

<sup>25</sup> Az üzleti etika újabb megközelítései közül nemcsak a feminista irányzat, hanem Amitai *Etzioni* (1988) személy a közösségben paradigmája, valamint az erényalapú etika (lásd Radácsi [1998a], [1998b]) is a kapcsolatokat, az egymásraultaltságot, a nagyobb közösséghez tartozás értékét és az ezáltal fejlődést hirdetik. Mindhárom irányzat tanulási, nevelési folyamatként fogja fel az ember erkölcsi kiteljesedését. A belső konfliktusokat – az önzés és az önzetlenség harcát, az egyéni célokért és a közösségért való cselekvés ellentmondásait – elfogadják kiindulópontnak, s az önzetlenség, illetve a közösségi érzés erősítését a kapcsolatokon keresztül, a közösség részeként képzelik el.

Evan és Freeman (1988) a kantiánus és a következmény alapú megközelítést alkalmazzák a stakeholder modell alapjaiként. Kant nyomán azt hangsúlyozzák, hogy a vállalat érintettjeit tisztelni kell, és nem szabad őket eszközként felhasználni valamely cél elérése érdekében. Ha a működés mégis hatással van valamely érintettre, akkor be kell vonni az őt érintő döntésekbe. A következmény alapú etika alapján kiemelik a vállalat felelősségét a működése által okozott károkért.<sup>26</sup>

Freeman (1995) egy másik írásában a vállalatok és az érintettek kapcsolatát szerződéses viszonyként értelmezi. Felvázolja a tisztességes szerződés alapelveit, melyek közül a következő három a legfontosabb: az összes érdekelt bevonása a döntésekbe, a szabályok közös meghatározása és a hosszú távú működés szemlélete. Freeman hangsúlyozza, hogy a szerződés megsértése esetén az érintetteknek joga van a vállalat ellen akciókat kezdeményezni.

## **A vállalat és a természeti környezet kapcsolatát tárgyaló szervezetelméleti megközelítések**

A vállalat környezeti kérdéseivel foglalkozó szakirodalom még gyerekcipőben jár, hiszen az első stratégiai megközelítések a 90-es években jelentek meg, a rendszerszemléletű gondolatok csíráival pedig csak a 90-es évek második felétől kezdve találkozhatunk. Az általunk alkalmazott megkülönböztetés alapja ugyanaz, mint amit a társadalmi modelleknél láttunk: a stratégiai megközelítés a gazdasági érvényesülés elsődlegességét hirdeti, míg a rendszerszemléletű (ökológiailag felelős) megközelítés legkiforrottabb formája a természet önmagában való értékének elfogadására épül.<sup>27</sup> E két szélső modell között három átmeneti megközelítést is vizsgálunk, amelyek a vállalatok környezeti teljesítményét már a gazdasági érvényesülés nélkül mutatják, de még nem jutottak el a természet önmagában való értékének elfogadásáig. A modellek közül kettő átmenetet jelent az integrált modell felé, ezek ugyanis már a társadalmi oldalt is figyelembe veszik. Azért kerültek mégis ebbe a részbe, mert elsősorban környezeti kérdéseket vizsgálnak.

### *A stratégiai környezeti vállalatmodell*

A környezeti menedzsment irodalmának nagy része a stratégiai vállalatmodell kategóriába tartozik (3. táblázat, C cella). Ezen elképzelések közös jellemzője az, hogy a környezeti problémákat "másodlagosnak" tekintik a piaci érvényesüléshez képest, s arra összpontosítanak, hogy a környezeti problémák kezelése hogyan hat a vállalati működésre. Ezt mutatja a környezeti menedzsment irodalmának két fő kérdése is: (1) Kifizetődik-e a vállalati környezetvédelem, azaz a vállalat környezetvédelmi stratégiája elősegíti-e a nyereségességet és a versenyképesség növelését? (2) Milyen környezetvédelmi stratégiát

---

<sup>26</sup> Evan és Freeman (1988) így összegeyzethetőnek tartják a kötelezettség alapú (kantiánus) és a következmény alapú etikát, sőt, ezen elvek együttes alkalmazását javasolják a vállalati normák meghatározásánál. Más írások (például Swanson [1995]) e két megközelítés ellentmondásait hangsúlyozzák. A következményelvvel tartják a gazdasági logika lényegének, amely logika azt mondja ki, hogy az önérdeteket kell követni, s ekkor a – hatékony erőforrás-eloszláshoz vezető – piac a lehető legtöbb ember számára a legjobb megoldást hozza létre.

<sup>27</sup> Érdemes megemlíteni, hogy a természeti környezettel foglalkozó szervezeti megközelítések másként is csoportosíthatók. Pataki György például zöldülési folyamatként értelmezi a vállalatok és a természeti környezet kapcsolatát doktori értekezésének tervezetében (Pataki [2000], a tanulási folyamatra koncentrálna lásd [1999]). A szervezeti megközelítéseket három nagy kategóriában – a környezeti stratégia megválasztása, a szervezeti változás és a vállalatok gazdasági/társadalmi rendszerbe ágyazott zöldülése (intézményi változás) – tárgyalja. Bár a kategóriák némi átfedést mutatnak az általunk alkalmazott csoportokkal, különösen a környezeti stratégia megválasztásánál, a folyamatok hangsúlyozásával a szerző a megszokottól eltérően közelít a témához. Pataki írásaiban gazdasági szinten túlnyúló problémák bukkannak fel, s megjelenik az értékek fontossága.

alkalmazzon a vállalat a működés környezetvédelmi kockázataitól és a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségektől függően?

Az első kérdés tekintetében kettészakad a környezeti menedzsmentet kutatók tábora. A kutatók egy része egyértelműen az együttes nyereséget hozó (win-win) kapcsolatot hirdeti, mely szerint a környezetvédelmi intézkedések kifizetődnek, sőt piaci előnyökkel járnak. Ezen irányzat legjelesebb képviselői Michael E. Porter és Claas van der Linde, akik a vállalati környezetvédelmet – költségcsökkentő volta miatt – minden vállalatnak ajánlják (Porter–van der Linde [1995a], [1995b]). Véleményük szerint az erőforrásokkal való gondosabb bánásmód és a szennyezések megelőzése mindenképpen előnyös a vállalat számára, hiszen ezek növelik a hatékonyságot, s így csökkentik a ráfordításokat. Florida (1996) azt hangsúlyozza, hogy a cső végi megoldásokhoz képest a termelési folyamatok modernizálása piaci lehetőségeket rejt magában. Reinhardt (1998) a környezetbarát termékek kifejlesztésében és azok megfelelő marketingjében látja a piaci érvényesülés lehetőségeit.

A kutatók másik csoportja a gazdasági és környezeti előnyökkel egyaránt járó megoldások általánosítását nem fogadja el, és azt vallja, hogy a legjobb környezeti hatással járó intézkedések nagy költségigényűek. Walley és Whitehead (1994) azt hangsúlyozzák, hogy a vállalatoknak csak kis része tud piaci előnyt kovácsolni a környezetvédelemből. Ennek egyik oka az, hogy csak a kezdeti lépések járnak relatíve nagy hatékonyság-növekedéssel és megtakarítással, s a már amúgy is viszonylag alacsony szennyezésű vállalatok környezeti teljesítményének további javítása magas költségigényű.

Ezen irányzathoz kapcsolódva számtalan kutató vizsgálta a környezeti teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot (lásd Freedman–Jaggi [1982]; Shane–Spicer [1983]; Ullmann [1985]). A kutatások a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatásokhoz hasonló módszertani problémákkal küzdenek, s eddig egyöntetű eredményt nem tudtak felmutatni.

Az egydimenziós megközelítésekhez képest árnyaltabb képet mutatnak a kétdimenziós stratégiák, amelyek már a környezeti kockázatok, illetve a piaci lehetőségek összehasonlításával javasolnak a vállalatnak követendő magatartást. A legismertebb ezek közül Ulrich Steger (1993) kategorizálása (magyarul lásd Kerekes–Kindler [1997], 99. o.), aki a vállalati környezeti kockázat és a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségek alapján ajánlja négy stratégiáját: a defenzív, az indifferens, az offenzív és az innovatív stratégiát. A defenzív (más szóval védekező) stratégia abban az esetben ajánlatos, ha a vállalatnak nagyok a környezeti kockázatai, de kicsik a környezetvédelemmel kiaknázható piaci lehetőségei. Ilyen körülmények között a jogszabályok minimális betartása, a problémák elhallgatása az elvárható magatartás. Ha mind a kockázat, mind a piaci lehetőségek téra kicsi, a vállalatnak nincs sok tennivalója a környezetvédelem területén. Ezzel szemben a kis környezeti terheléssel és nagy piaci lehetőségekkel rendelkező vállalatoknál a környezetvédelmi imázs javítását lehet és érdemes kiemelni: csekély erőfeszítés mellett (hiszen a kockázatok kezelése valószínűleg nem jelent nagy anyagi terhet) a marketing-tevékenység, azaz a vállalat és a termék környezetbarát voltának erőteljes hangsúlyozása sikerre vezethet. Az innovatív stratégia azoknak a vállalatoknak ajánlható, amelyeknél a nagy környezeti kockázat nagy piaci lehetőséggel párosul. Ezekben az esetekben ugyan jelentős költségekkel járhat a környezeti terhelések csökkentése, ám ha ezt a vállalat elsőként teszi meg s a közönséggel való kapcsolatát megfelelően alakítja (public relations), akkor a piacon is vezető szerepre tehet szert. A vállalatok ezen csoportjánál a környezetvédelem megelőző volta, a természeti környezet szempontjainak figyelembe vétele a különféle döntési helyzetekben, valamint a technológiaváltás mind részei a vállalati stratégiának.

A természeti környezet szempontjából már itt megmutatkozik a modell legfőbb hátránya. Abban az esetben ugyanis, amikor a vállalat nagy környezeti kockázattal működik, a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségei viszont korlátozottak, a defenzív stratégiát ajánlja, amely extrém esetekben a minimumot képező jogszabályok be nem tartását is jelentheti. A stratégia kialakításánál tehát nem a káros környezeti hatások csökkentése az elsődleges szempont.

#### *A társadalmi értékek környezeti vállalatmodellbe illesztését célzó kísérletek*

A stratégiai vállalatmodellről elmozdulást jelentenek azok a megközelítések, amelyek a társadalmi elvárások és értékrend részének tekintik a környezetvédelmet és, mintegy ehhez való alkalmazkodásként, a környezeti menedzsmentet. A megközelítések ezen csoportjához tartozik egyrészt a társadalmi elvárásra épülő társadalmi felelősség irodalma, amelynél a környezetvédelem egy téma a sok közül. (Korábban erről már volt szó, ezért erre most nem térünk ki.) Másrészt ide sorolhatók a vállalati környezetvédelemmel foglalkozó azon megközelítések, amelyeknél a társadalmi elvárások meghatározó szerepet töltenek be a vállalati magatartás megítélésében. A következőkben bemutatásra kerülő koncepciók – a társadalmi dimenzió megjelenítése és/vagy a stratégiai megközelítés feladása miatt – átmenetet képeznek az integrált modellek felé.

(a) *Társadalmi elvárásokon alapuló környezeti menedzsment megközelítések* (3. táblázat, C és B cellák határa). A társadalmi elvárásokat tükrözik a környezetvédelmi stratégiák azon irányzatai, amelyek a stratégiák fejlődésének több fokozatát adják meg a defenzívtól a semleges kereszttől az offenzív magatartásig. Hunt és Auster (1990) öt fokozatot különböztet meg: a kezdő, a tűzoltó jellegű, az aggódó állampolgár, a pragmatista és az élenjáró magatartást; csakúgy mint Welford ([1996], magyarul Kerekes–Kindler [1997], 105. o.), akinél a vállalat ellenállhat, betarthatja a szabályt, alkalmazkodhat, kézben tarthatja a hatásokat és megelőzhet, valamint felülmúlhatja az elvárásokat. Mindkét szerzőnél – a fokozatok fenti sorrendjében – a környezetvédelem egyre fontosabb elemévé válik a vállalati stratégiának: először a vállalat megpróbál kibújni a környezetvédelmi szabályok alól, majd azokat ugyan betartja, de nem tesz ennél többet; a következő szinten már egyre több önkéntes intézkedést hoz, míg végül a vállalati kultúra része lesz a környezetvédelem és minden döntésbe beépülnek szempontjai. A vállalati magatartást tehát a társadalmi elvárások szempontjából értelmezik; ez adja a kategóriák alapjait, amelyhez képest leírhatók az egyes szintek jellemzői. Ez az irányzat nem ad meg szituációkat vagy külső, belső körülményeket arra vonatkozóan, mi orientálhatná a vállalatokat a stratégia kiválasztásában. Természetesnek tartják, hogy a magasabb fokozat minden helyzetben kívánatosabb stratégia, s a vállalatoknak csak “meg kell érniük” ahhoz, hogy a fejlettebb szintre léphessenek.

A szituációktól függő stratégiák meghatározásában is találunk olyan megközelítéseket, amelyek nem a piaci érvényesülésre helyezik a hangsúlyt, hanem a környezeti és társadalmi elemeket is tartalmazó kockázatokra.

Kerekes és szerzőtársai (1995) a vállalati környezeti kockázatokat két csoportra bontják. Az egyik csoportba azok a kockázatok sorolhatók, amelyekre a vállalatnak befolyása van, s szervezéssel, illetve a vállalati menedzsment erőfeszítéseivel csökkenthetők. Ez az *endogén kockázat*, amely a felhasznált anyagok és technológiák, illetve az alkalmazottak felkészültsége alapján minősíthető alacsonynak vagy magasnak. A kockázat másik típusa az *exogén kockázat*, amely külső veszélyforrásokat, illetve olyan bizonytalan környezeti elemeket jelent, melyekre a vállalatnak minimális ráhatása van. Ebbe a kategóriába tartozik többek között a vállalat földrajzi elhelyezkedése, a környezet ökológiai jellemzői, az infrastruktúra, a

környező lakosság iskolázottsági szintje, környezeti attitűdje, sőt még a politikai helyzet is. A szerzők e két dimenzió alapján megadják, milyen szinten szükséges környezetvédelemmel foglalkozni az egyes helyzetekben. A környezetvédelemnek ott van a legnagyobb stratégiai szerepe, ahol mindkét kockázat szintje magas. Az exogén kockázatban már megjelennek a kulturális-társadalmi tényezők is, ezért ez a modell elmozdulás a társadalmi elvárásokat is kezelő megközelítések felé.

Csutora (1998, 1999) *alkalmazkodási tartományával* arra mutat rá, hogy egy vállalattól elvárható "környezetvédelmi válasz" nagyban függ a vállalati működés környezeti kockázataitól. A környezeti kockázatok a Kerekes és társai (1995) által meghatározott kategóriákra épülnek. A válaszok egyik fontos összetevője a technológiához, illetve a termeléshez kapcsolódó intézkedéseket tartalmazza, míg a másik összetevőt a környezeti menedzsmentrendszer (kontroll) kiépítettsége jelenti. A szerző szerint meghatározható egy tartomány, amely különböző kockázatok mellett mutatja az elvárható vállalati reakció szintjét. A társadalom környezeti érzékenységétől függ e tartomány elhelyezkedése, amely – többek között – a szigorodó szabályozás és az érdekelt csoport nyomása alapján becsülhető. Ebben a modellben a korábban bemutatott stratégiák átértékelődnek, és sokkal jobban mutatják a társadalmi elvárásokhoz viszonyított magatartást. A modell egy újabb lépést jelent a társadalmi rendszert is figyelembe vevő megközelítések felé.

(b) *A környezeti problémák súlyosságát hangsúlyozó megközelítések* (3. táblázat, C és F cellák határa). Ezen modellekben a kutatók már túllépnek a szűk gazdasági szemléleten, de a modell vagy a stratégia felvázolásánál nem a társadalmi elvárásokat, hanem az ökológiai problémák súlyosságát tartják szem előtt. A tevékenység erkölcsi alapja azonban még itt sem tisztázott. Ez utóbbi hiányosság következménye, hogy bár e modellekben már határozott elmozdulás látható egy másfajta környezeti vállalatmodell felé, a célok és az érvek még mindig sokfélék. Érdeemes még egy kiegészítést tenni: ezek az elképzelések a 90-es évek termékei, tehát sokkal újabbak, mint a társadalmi oldal hasonló modelljei, kiforratlanságuk talán ezzel is magyarázható.

Az átmenetre jó példa Stuart Hart (1995) *természeti erőforrás-alapú vállalatmodellje*. A szerző hangsúlyozza, hogy a menedzsmentelmélet eddig elhanyagolta a természeti környezetből fakadó korlátokat. Felhívja a figyelmet a globális környezeti problémák súlyosságára, kiemelve a túlnépesedést, a fogyasztás magas szintjét, a természeti értékek pusztulását és a szennyezések kiterjedését. Megállapítása szerint paradigmaváltás szükséges az üzleti világban, mert a jelenlegi gazdasági tevékenységek ökológiai szempontból nem tarthatóak fenn. Gondolati kiindulópontja szerint a vállalati stratégia és a versenyképesség azon fog múlni az elkövetkező években, hogy a vállalat mennyire képes környezetileg fenntartható gazdasági tevékenységet megvalósítani.

A szerző három, egymással összefonódó, s szerinte egymásra épülő stratégiát mutat be: a szennyezésmegelőzést (pollution prevention), a termék gondnokságot (product stewardship) és a fenntartható fejlődést (sustainable development). A *szennyezésmegelőzés* során a vállalat csökkenti a káros kibocsátásokat és a hulladék termelődését. Ezt különböző módokon érheti el: a felhasznált nyersanyagot mással helyettesíti, visszaforgatja, a termelési folyamatot fejleszti, illetve jobban felügyeli az egyes termelési fázisokat (better housekeeping). Mindenképp túllép a cső végi (end of pipe) megoldásokon, ahol a *már létrejött* szennyezőanyag környezetre káros kibocsátásának megakadályozása a cél. A *termékgondnokság* új szemlélet, mely többet jelent a termelési folyamat környezeti hatásainak csökkentésénél, mert a termék egész életciklusában vizsgálja és próbálja visszafogni a terhelést, a piac más szereplőit is bevonva. E megközelítés egyik eszköze a környezeti célú

tervezés (design for the environment), amely már a termék tervezésénél környezetvédelmi szempontokat helyez előtérbe. A *fenntartható fejlődés* vállalati stratégiája a szerző értelmezésében azt jelenti, hogy fel kell ismerni a kapcsolatot a fejlett országok anyagi fogyasztása és a fejlődő országok környezeti állapotának romlása között. A vállalatoknak úgy kell új piacokat kiépíteniük a fejlődő országokban, hogy gazdasági tevékenységük kiterjesztése ne növelje ezekben az országokban a környezeti terhelést. Az újfajta hozzáállás megkívánja, hogy a vállalatok hosszú távon megtérülő és környezetbarát befektetéseket hajtsanak végre a fejlődő országokban.

A versenyelőny hangsúlyozása miatt Hart megközelítése még erősen kötődik a stratégiai modellhez, még ha a környezeti menedzsment fejlett eszközeit tárgyalja is. A fenntartható fejlődés stratégiája azonban már nehezen hozható összefüggésbe a piaci előnyökkel, és ennek tárgyalásánál Hart is inkább a morális kötelezettséget hangsúlyozza. Ez utóbbi jellemzője miatt a megközelítés átmenetet jelent a felelős viselkedés felé.

Egy 1997-es tanulmányában Hart saját korábbi elméletét fejleszti tovább árnyaltabb elemzés formájában. A globális környezeti problémákat már aszerint osztályozza, hogy azok milyen gazdasági fejlettségű országokban jelentkeznek. Az emberi tevékenység természeti rendszerre gyakorolt nyomását az előző cikkben is már említett három kategóriába sorolja: túlnépesedés, túlzott fogyasztás és szennyező technológiák. Noha e hátról – véleménye szerint – csak a technológiák alkalmazása kapcsolható tisztán a vállalati tevékenységhez, Hart úgy tartja, az üzleti világnak már részt kellene vállalnia a másik két társadalmi alapú probléma megoldásában is. Megfogalmazza a fenntarthatósági portfóliót, amely az előző cikkében ismertetett stratégiákat tartalmazza egy kiegészítéssel. Bevezeti a tisztább technológia stratégiáját, mely nem más, mint a jövő környezetbarát technológiáiba történő befektetés. A 4. táblázat e stratégiákat rendszerezi egyrészt aszerint, hogy a tevékenység már most is jellemző vagy inkább a jövőben várható széles körű elterjedése, másrészt aszerint, hogy közvetlenül a vállalat termelő technológiájából származó környezeti hatás kezelése vagy inkább a termelésen kívüli negatív hatások elkerülése a cél. Az előző (1995-ös) cikkben kiemelt versenyelőnyről a hangsúly a felelősségre terelődik át, amellyel a szerző további lépést tesz az etikai modell felé.

<i>Holnap</i>	<b>Beruházás a tisztább technológiába</b> (a szennyezés csökkentésének lehetősége új technológia alkalmazásával)	<b>Fenntarthatósági vízió</b> (társadalmi és környezeti problémák megoldása)
<i>Ma</i>	<b>Szennyezésmegelőzés</b> (hulladékcsökkentés a forrásnál és ezzel költségcsökkentés)	<b>Termékgondnokság</b> (felelősség a termék teljes életciklusán)
	<i>Termelés-orientált gondolkodás</i>	<i>Termelést meghaladó gondolkodás</i>

4. táblázat *A fenntarthatósági portfólió* (Hart [1997], 74. o. átalakítása)

Paul *Shrivastava* (1995a) arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetelméleti irodalom (a társadalmi felelősség irodalmának kivételével, amely csak érinti) nem foglalkozik ökológiai kérdésekkel, a menedzsment irodalom pedig inkább vizsgálja azt, hogy a környezet hogyan befolyásolja a vállalati működést, mint azt, hogy a vállalati működés milyen hatással van a

környezetre. A szerző a szervezetekkel foglalkozó irodalom négy hiányosságát emeli ki. (1) Figyelmen kívül hagyják a szervezetek által okozott környezeti problémákat. (2) Elfogadják a fogyasztói társadalom ideáját. (3) Csak a pénzügyi kockázatra figyelnek, az ember és az ökoszisztémák számára megjelenő környezeti kockázatokra viszont nem. (4) Antropocentrikus megközelítést alkalmaznak, vagyis elfogadják, hogy a társadalmi intézmények központi célja az emberi jólét elősegítése, s a természetet csak erőforrásnak tekintik.

A szerző véleménye szerint a szervezetelméletnek a környezeti problémákat nem mellékesen (mintegy externáliaként), hanem a vállalatvezetés fő problémájaként kellene kezelnie. A fent megjelölt problémák kiküszöbölésére az ökológiai szempontból kívánatos vállalat két koncepcióját adja meg: az ipari ökoszisztémákat, illetve az ökoközpontú menedzsmentet. Az *ipari ökoszisztéma* a szervezetek egy újfajta kapcsolatrendszere, amelyben a vállalatok egymás hulladékának és melléktermékeinek felhasználásával csökkentik a természeti erőforrások felhasználását és környezeti terhelésüket. A szerző szerint a kis, regionális kezdeményezések a legsikeresebbek, mivel ezek tudják a helyi erőforrásokat, energiát, piacot és hulladék-ártalmatlanítási lehetőségeket a legjobban kihasználni. A modell gyakorlati megvalósulásaként bemutatja a dániai Kalundborg példáját, azt illusztrálva, hogy a vállalatok céljai, stratégiája és költségstruktúrája teljesen megváltozik, ha azok egy ilyen rendszer elemeként működnek.

*Az ökoközpontú menedzsment* – Shrivastava olvasatában – azon szervezeti elemekre összpontosítja figyelmét, amelyek a természetre hatással vannak. Figyel a bemenő anyagokra és energiára (inputokra), a termelési folyamatokra és a kimenetekre (outputokra). Az ilyen menedzsment az inputok felhasználását csökkenti, előnyben részesíti a megújuló erőforrásokat és meghosszabbítja a termék élettartamát. A termelési folyamatok hatékonyságának növelésével csökkenti a környezeti terhelést. Csökkenti a termékek életciklusa során felmerülő költségeket is. A szerző egy új paradigmát is javasol, ahol a vállalati működés fő célja a fenntartható gazdasági fejlődés<sup>28</sup> és az érdekeltek életminőségének javítása. Ezt a szervezeti modellt, amelynek már vannak társadalmi elemei is, nem fejti ki részletesen. Az itt megjelenő elemeket az integrált modellben használjuk fel (lásd később).

Shrivastava (1995b) azt vizsgálja, milyen szerepet játszhatnak a vállalatok az ökológiailag fenntartható fejlődés előmozdítása érdekében. Négy mechanizmust ír le, amelyekkel a vállalatok hozzájárulhatnak az ökológiai értelemben vett fenntarthatósághoz: a teljes körű környezeti minőségmenedzsmentet (total quality environmental management),<sup>29</sup> az ökológiailag fenntartható versenyző stratégiákat, a környezetbarát technológiatranszfert, illetve a túlnépesedés problémájának megoldásához való hozzájárulást. A szerző a szervezetet úgy tekinti, mint ami működésével – inputok felhasználásával, termelési folyamatával (erőforrások átalakítása) és outputjaival – hatást gyakorol a természeti környezetre. Véleménye szerint a vállalat akkor lesz fenntartható, ha ezekre odafigyel és mindhárom fázisban csökkenti környezeti hatásait.

A *teljes körű környezeti minőségmenedzsment* legfőbb eszköze az életciklus-elemzés, amely a vállalat felelősségének határait kitolja, s vizsgálat tárgyává teszi a termékfejlesztést, a

---

<sup>28</sup> Ez Shrivastava értelmezésében (1) az alapanyagok és a nem megújuló erőforrások felhasználásának minimalizálását, (2) a káros kibocsátások és a balesetek elkerülését és (3) a termékek és a szolgáltatások életciklus-költségeinek minimalizálását jelenti.

<sup>29</sup> Ez gyakorlatilag azonos a szélesebb körben használt Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR) fogalmával.

termelést, a termékhasználatot és a hulladékok végső elhelyezését. A szerző az *ökológiailag fenntartható versenyző stratégiák* tekintetében Porter (1980) felosztását követve költségcsökkentő, diverzifikáló és piaci rést kihasználó stratégiákat különböztet meg. Shrivastava modelljének ez az eleme visszatérés a stratégiai modellhez. A *technológiatranszferrel* a fejlett országok vállalatait erőteljesebb szerepvállalásra ösztönzi a fejlődő országok ökológiailag harmonikus fejlődésének elősegítése terén. Véleménye szerint a fejlődő országoknak nincs elég tőkéjük a környezetbarát technológiák megvásárlására, azonban sok természeti kincsel rendelkeznek, aminek a jelentőségét a fejlett országok már felismerték. Ezen értékek megőrzése fejében a fejlett országok vállalatai környezetbarát technológiákat telepíthetnének a fejlődő országokba. A negyedik stratégia a vállalatokat *a népesség környezeti hatásainak csökkentésére* szólítja fel. A fejlődő országokban a születésszabályozó eszközök elterjesztésével, családtervezési tanácsadással, a fejlett országokban a fogyasztás csökkentésének elősegítésével járulhatnak hozzá a folyamatok átalakításához. Shrivastava azonban nem ad választ arra a kérdésre, milyen módon és eszközökkel ösztönözhetők a vállalatok a leírt stratégiák megvalósítására.

A fent leírt megközelítésekben már felismerik a környezeti problémák súlyosságát és ehhez mérik a vállalati környezeti stratégiákat. A környezeti menedzsment eszközök közül csak az előremutatóakat veszik számításba, s kiemelik a túlzott fogyasztás és a fejlődő országok problematikáját is, ami a stratégiai irodalomra egyáltalán nem volt még jellemző. A vállalati célok azonban nem tisztáztak, s a környezeti menedzsment erkölcsi alapjai is homályban maradnak.

(c) *Társadalmi alapú etika alkalmazása környezeti kérdésekben* (3. táblázat, C és F cellák határa emberközpontú etika alkalmazásával). A vállalatok környezeti kérdéseivel foglalkozó szakirodalom harmadik átmeneti vonulata a társadalmi modellek etikai alapjait követi, s a természeti környezetet az emberek számára nyújtott hasznosság alapján értékeli.

Hoffman (1991) szerint a környezeti kérdések etikai megfontolásainál többféle megközelítés lehetséges. A minimalista elv a környezeti károk megelőzését, illetve elhárítását jelöli meg a felelősség alapjaként. Ez azonban általában az embereknek okozott károkat jelenti, tehát emberközpontú felfogás. Az emberközpontú felfogás szerint csak az embereknek vannak jogaik, illetve ők rendelkeznek morális ranggal.

Purser és szerzőtársai (1995) is megkülönböztetik az emberközpontú (antropocentric) etikát az ökoközpontú (ecocentric) etikától. Véleményük szerint az *emberközpontú etika* kiterjesztése a természeti környezetre azt jelenti, hogy az ember rendel értéket a természethez, illetve annak egyes elemeihez. Ebben az esetben még mindig ott tartunk, hogy a természethez való viszonyunkat hasznossági kategóriákban mérjük. Az *ökoközpontú etikában* a természet értéke az ember számára közvetlenül és közvetetten nyújtott haszontól független.

Frederick és Hoffman (1995) a környezeti problémák kezelésének és az etikának az összekapcsolására tesznek kísérletet. Hat kritériumot adnak meg a környezeti kockázatok elfogadható kezeléséhez, hét kritériumot pedig az etikailag felelős döntéshez javasolnak. Eszerint a *környezeti kockázatok kezelésének kritériumai* akkor teljesülnek, ha az eljárás (1) politikailag megvalósítható, (2) gazdaságos, (3) jogilag védhető, (4) technikailag kivitelezhető, (5) környezeti szempontból elfogadható és (6) etikai szempontból elfogadható. *Etikai szempontból* elfogadható egy döntés, ha az (1) nem jelent veszélyt az emberi életre és egészségre, (2) méltányosan osztja meg a hasznokat és a terheket, (3) nem sérti az emberi jogokat és védhető morális kötelezettségeket jelent, (4) minden érintett érdekeit figyelembe veszi, (5) a váratlan vagy a túl nagy károkat kompenzálja, (6) az érintettek által elfogadható és (7) az embereket semmilyen cél érdekében nem tekinti eszköznek.

Véleményük szerint e két kritériumcsoport összehangolása a feladat, amit a vállalatvezetők nehezen fogadnak el, mert bonyolultabbá teszi a döntéshozatalt és sok szempontból rontja a hatékonyságot. Ez a megközelítés is az ember szempontjából állít fel etikai elveket, és nem vizsgálja a természet önértékét.

### *Az értékalapú ökológiai vállalatmodell*

Már a 90-es évek elején több szerző kiemelte a környezeti etika fontosságát, megkülönböztetve azt az emberi alapú (humán) etikától. Az etika naturalisztikus felfogásában kiemelt szerepet kap a természeti környezet önmagáért való tisztelete (Buchholz [1991]; Hoffman [1991]). Az értékalapú ökológiai vállalatmodell erre a megközelítésre épít (3. táblázat, *F cella*).

A Purser és szerzőtársai (1995) által megalkotott ökoközpontú felelősség-koncepció (ecocentric responsibility) az ökoszisztémák egészségének fenntartását, megőrzését és helyreállítását tűzi ki fő célul. Egy jól működő, egészséges ökoszisztéma véleményük szerint stabil és önfenntartó. Hangsúlyozzák az ökoszisztémák emberi érdekektől függetlenül létező, önmagukban való (intrinsic) értékét. Felismerik, hogy az ökoszisztémáknak – a sokféle faj és biológiai szervezet fenntartásával – tulajdonképpen életet támogató (life support) szerepük van, az emberek erkölcsi felelősségét az ökoszisztémák fenntartásában látják. Ezen megfontolások alapján az ökoközpontú vállalatvezetésnek meg kell kérdőjeleznie a folytonos növekedés szükségességét és a technológiai optimizmust, mely szerint a környezeti problémákat a technológiai fejlődés mindig megoldja. A szerzők a környezeti menedzsmentet és az ökoközpontú menedzsmentet összehasonlítva úgy találják, hogy a környezeti menedzsment antropocentrikus szemléletét fel kell váltani egy természeti környezetért felelősséget érző etikai szemlélettel. A személyes szabadság – véleményük szerint – addig terjed, ameddig az nem veszélyezteti az ökoszisztémák életet támogató tevékenységét. Felfogásukban ugyanis az emberek is a természetes ökoszisztémák részei. Az elméleti kifejtésben eljutnak a társadalmi, a kulturális és a természeti értékek harmóniájáig is, de ez már az integrált szemlélet része. Ez is előrevetíti azt, hogy a vállalat és a természeti rendszer kapcsolatából kiinduló gondolatmenetnek is el kell jutnia a társadalmi értékekig és rendszerig, azt a válaszokból nem lehet kihagyni.

Starik (1995) a stakeholder koncepció kiterjesztését és a természeti környezet érintett csoportként való megjelenítését javasolja. Hangsúlyozza, hogy a stakeholder megközelítés etikai alapjait az ökológiai etikával lehetne kibővíteni, amely a természeti erőforrásokkal való bölcs bánásmódot hirdeti, és az embereket arra kötelezi, tartsák tiszteletben a természet adományait és határait. A környezeti etikának ez az ága túllép az emberközpontú megközelítésen és a természeti környezet minden elemét nagyra értékeli, nemcsak azokat, amelyeket az emberek hasznosnak tartanak.

## **Összefoglalás: A társadalmi és a környezeti elemeket integráló vállalatmodell**

A bemutatott elméleti megközelítések alapján először a rendszerszemléletű társadalmi és a rendszerszemléletű ökológiai vállalatmodellek tapasztalatait összegezzük, majd felvázoljuk az általunk ideálisnak tartott integrált vállalatmodell jellemzőit.

*A társadalmi szempontból* felelősen viselkedő vállalat figyelemmel kíséri a társadalmi folyamatokat, és összeegyezteti a társadalmi és a gazdasági értékeket a vállalati működés során. Tiszteletben tartja a vállalat által érintett csoportok érdekeit, és azokat döntéseibe építi. Teszi mindezt azért, mert az érintetteket önmagukban is értékesnek tartja, és érdekeiket,

vallott értékeit legitimnek fogadja el. Több kutató is kiemeli, hogy az emberi értékek fontossá válása teljesen átformálja a vállalat képét (vö. Shrivastava [1995a]; Purser et al. [1995]). A vállalaton belül előtérbe kerülnek a kevésbé hierarchizált struktúrák, a részvételen alapuló döntéshozatal és az ember kiteljesedését szolgáló munka.<sup>30</sup> A munkahelyi kapcsolatokban a versenyszellem és a racionális gondolkodás mellett olyan tulajdonságok is teret nyernek, mint az empátia, a törődés és az együttműködési hajlandóság. A szervezet és társadalmi környezete közötti kapcsolat szintén fontossá válik, s különösen fontos, hogy a vállalat a működése által érintett helyi közösség része. A termékek az ember valódi szükségleteit elégítik ki, s nem mesterségesen kialakított igényeket.

*Az ökológiai szempontból* felelős vállalat a természeti környezetet, az ökoszisztémákat és az élőlényeket önmagukban értékesnek fogadja el, azaz létezésüket, egészségüket attól függetlenül tartja fontosnak, hogy származik-e ebből közvetlen haszon vagy sem. A vállalat ezt figyelembe véve szervezi termelési folyamatait és követi nyomon környezeti hatásait. A környezeti hatások vizsgálata tehát túlmutat a hagyományos input/output elemzésen, és kiterjed a hatásláncok figyelemmel kísérésére, a környezeti állapot, az egészségügyi hatások és az ökológiai hatások értékelésére helyi, regionális és globális szinten egyaránt. A vállalat a termelési folyamatok mellett a termék teljes életciklusának környezeti hatásait elemzi és csökkenti, s együttműködik az életciklus egyes szakaszait befolyásolni képes szereplőkkel. A hatások összetettsége miatt fontos, hogy a vállalat a környezeti ügyek kapcsán is figyelembe vegye a piaci partnereket, a hatóságokat, az önkormányzatokat és a társadalmi szervezeteket.

Összegzésképpen megállapítható, hogy az értékalapú társadalmi vállalatmodell jelentős előrelépést jelent a stratégiai megközelítésekhez képest, ám a természeti környezet korlátai nem jelennek meg kellő hangsúllyal, ezért az elmélet ilyen szempontból hiányos. A társadalmi szintet figyelmen kívül hagyó értékalapú ökológiai vállalatmodell – amennyiben túllép a stratégiai gondolkodáson – szintén előrelépés, de nem tekinthető előremutatónak az a törekvés, amely az emberi szükségletek és értékítéletek modellből való minél teljesebb kikapcsolására irányul. A fenti nehézségekre megoldást nyújtó *integrált modell*ben a vállalati működés fő célja az emberi életminőség javítása, ez azonban az ökoszisztémák terhelhetőségének figyelembevételével történik. A rendszerszemlélet itt úgy valósul meg, hogy mind az ember, mind a természet belső értéke hangsúlyos szerepet kap, s nem hasznosságuk alapján ítélik meg őket (3. táblázat, *E cella*). A társadalmi értékek mellett kiemelt figyelmet kap az ökológiai rendszer egészsége, mert az a gazdasági és a társadalmi rendszer alapját képezi. Az 5. táblázat az integrált megközelítés jellemzőit foglalja össze.

<i>Szempont</i>	<i>Jellemző</i>
<i>Cél</i>	A gazdasági, a társadalmi és az ökológiai célok összehangolása, harmonikus kapcsolat a természettel és az érintettekkel.
<i>Értékek</i>	Ökológiai és társadalmi értékek a gazdasági érték mellett, az ember és a természet önmagában is értékes.
<i>Természethez való viszony</i>	A természet belső értékét elfogadja, a terhelésnél figyelembe veszi megújuló képességét.

<sup>30</sup> A munka hármaskörűje Ernst F. Schumacher értelmezésében: (1) alkalmat ad az embernek arra, hogy képességeit használja és fejlessze; (2) képessé teszi őt önzésének legyőzésére, amikor más emberekkel együtt egy közös feladat megvalósításán fáradozik; (3) létrehozza az élethez szükséges javakat és szolgáltatásokat (Schumacher [1980], magyarul [1991], 55. o.).

<i>Szempont</i>	<i>Jellemző</i>
<i>Érintettekkel való kapcsolat</i>	Az érintettek belső értékét elfogadja, párbeszédet folytat velük.
<i>Kapcsolat a helyi közösséggel</i>	Kiemelkedő jelentőségű a helyi közösséghez tartozás, a közösségért munkálkodás.
<i>Alkalmazottakhoz való viszony</i>	Értelmes munka, amely elősegíti az alkalmazott fejlődését; fontos a méltányosság, a munkahelyi biztonság.
<i>Piaci partnerekkel való kapcsolat</i>	Kapcsolatok kiépítése a termék életciklusán keresztül a piaci szereplőkkel a káros hatások csökkentése érdekében.
<i>Értékelendő emberi tulajdonságok a döntéshozatal során</i>	A megértés, a törődés és az együttműködés legalább olyan fontos, mint a racionális gondolkodás és a versenyszellem.
<i>Termék</i>	Valós szükségletek kielégítését szolgálja, a vállalat vállalja a termékfelelősséget a teljes életcikluson keresztül.
<i>Beszámolási felelősség</i>	Érintetteknek és a széles nyilvánosságnak.
<i>A termelés környezeti hatásainak kezelése</i>	Hatásláncokat vizsgál, vagyis nemcsak inputot/outputot, hanem a környezeti állapot változását és az egészségügyi és ökológiai hatásokat is helyi, regionális és globális szinten.

5. táblázat *A társadalmi és a környezeti elemeket integráló vállalatmodell jellemzői*<sup>31</sup>

Az integrált koncepció etikája az emberi és a természeti értékeket egyesíti, és az élet tiszteletét hirdeti.<sup>32</sup> Megvalósulásáról akkor beszélhetünk, ha az emberek (és ezen keresztül a vállalatok) mind a társadalmi, mind az ökológiai értékekkel azonosultak, s belsővé tették azokat.<sup>33</sup> Mivel a felelős viselkedés elkötelezettséget takar és nem külső kényszer hatására jön létre, ezért elfogadása sok időt és társadalmi-kulturális változást igényel. A folyamat megindításában nagy szerepe lehet a tudományos és a társadalmi párbeszédnek. A tudományos párbeszédben a gazdaságot és a szervezetet kutatók, valamint más társadalomtudományok és természettudományok képviselői, míg a társadalmi párbeszédben a vállalati szakemberek és az érintett csoportok folyamatosan formálhatják egymás véleményét, hozzáállását és nézeteit, így jutva közelebb a fent megfogalmazott elvek elfogadásához (vö. Söderbaum [1999]). Az elkövetkezendő időszak másik nagy feladata, hogy a gazdaság, a

<sup>31</sup> A táblázat összeállításánál felhasználtuk Shrivastava (1995b), Purser et al. (1995), Jennings és Zandbergen (1995) gondolatait.

<sup>32</sup> Baranyi (1999) és Pataki–Radácsi (2000) például ezt a megközelítést alkalmazza.

<sup>33</sup> E ponton felmerülhet a kérdés, hogy vajon feszül-e ellentét a társadalmi és az ökológiai értékek között, azaz érvényesíthetők-e ezek egyszerre. Sokan nemleges választ adnak az utóbbi kérdésre, ami az integrált modell működőképességét alapjaiban kezdi ki. Nézetünk szerint azonban az emberi lét valódi értelmére épített társadalmi értékek összhangban állnak az ökológiai értékekkel – azaz a léte értelmére ébredt ember nem fenyegeti természeti környezetét (vö. Kocsis [1999a]).

természet és a társadalom kölcsönhatásait jobban megértjük, és ebben a bonyolult, globalizált világban újra megtaláljuk a vállalatok helyét és szerepét.

## HIVATKOZÁSOK

Ackerman, R. W. – Bauer, R. A. [1976]: *Corporate Social Responsiveness*; Reston, Virginia, Reston Publishing

Aupperle, K. E. – Carroll, A. B. – Hatfield, J. D. [1985]: *An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*; *Academy of Management Journal* 28 (2), 446–463. o.

Baranyi Á. [1999]: *Erkölcsei és gazdasági megfontolások a vállalati környezetvédelemben*; Kovász, tavasz–nyár, 50–68. o.

Berkes, F. – Folke, C. [1992]: *Commentary: A Systems Perspective on the Interrelations between Natural, Human-made and Cultural Capital*; *Ecological Economics* 5, 1–8. o.

Boda Zs. [1997]: *A vállalat társadalmi felelőssége*; in: Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.): *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 10–25. o.

Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Bowen, H. R. [1953]: *Social Responsibility of the Businessman*; New York, Harper and Row

Bowie, N. [1991]: *New Directions in Corporate Social Responsibility*; *Business Horizons*, július–augusztus, 56–65. o.

Brenner, S. N. [1995]: *Stakeholder Theory of the Firm, Its Consistencies with Current Management Techniques*; in: Nasi, J. (szerk.) [1995]: *Understanding Stakeholder Thinking*; LRS publ. Helsinki, Finland, 75–95. o.

Buchholz, R. A. [1991]: *Corporate Responsibility and the Good Society: from Economics to Ecology*; *Business Horizons*, július–augusztus, 19–31. o.

Carroll, A. B. [1979]: *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*; *Academy of Management Review* 4., 479–505. o.

Carroll, A. B. [1987]: *In Search of the Moral Manager*; *Business Horizons*, március–április, 7–15. o.

Carroll, A. B. [1989]: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*; Cincinnati, South-Western

Carroll, A. B. [1991]: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*; *Business Horizons*, július–augusztus, 39–48. o.

Carroll, A. B. [1993]: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*; Cincinnati, South-Western

Chamberlain, N. W. [1973]: *The Limits of Corporate Responsibility*; New York, Basic Books

Chikán A. (szerk.) [1997]: *Vállalatgazdaságtan*; Aula, Budapest

Clarkson, M. B. E. [1988]: *Corporate Social Performance in Canada, 1976–1986*; in: Preston, L. E. (szerk.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*; Vol. 10, Greenwich CT. JAI Press, 241–265. o.

- Clarkson, M. B. E. [1994]: *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*; Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto, Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto
- Clarkson, M. B. E. [1995]: *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*; *Academy of Management Review*, Vol. 20. No.1., 92–117. o.
- Cleveland, C. J. [1997]: *Biophysical Economics: From Physiocracy to Ecological Economics and Industrial Ecology*; Department of Geography and Center for Energy and Environmental Studies, Boston University
- Colby, M. E. [1991]: *Environmental Management in Development: The Evolution of Paradigms*; *Ecological Economics* 3, 193–213. o.
- Costanza, R. (szerk.) [1991]: *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*; Columbia University Press, New York
- Cropper, M. L. – Oates, W. E. [1992]: *Environmental Economics: A Survey*; *Journal of Economic Literature* 30, június, 675–740. o.
- Csutora M. [1998]: *Az alkalmazkodás környezetvédelmi stratégiája – a hiányzó láncszem a vállalati környezeti stratégiák értelmezéséhez*; doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Csutora M. [1999]: *Mérhető-e a vállalati környezetvédelmi teljesítmény?*; *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés, Műhelytanulmányok*, 1. szám, 68–80. o.
- Davis, K. [1973]: *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility*; *Academy of Management Journal* 16, 312–322. o.
- Davis, K. – Blomstrom, R. L. [1975]: *Business and Society: Environment and Responsibility*; McGraw-Hill Book Company, New York
- Donaldson, T. [1982]: *Corporation and Morality*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Donaldson, T. – Preston, L. E. [1995]: *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*; *Academy of Management Review*, Vol. 20. No.1., 65–91. o.
- Etzioni, A. [1988]: *The Moral Dimension: Toward a New Economics*; New York, Free Press
- Etzioni, A. [1992]: *The I and We paradigm*; in: Ekins, P. – Max Neef, M. (szerk.): *Real-Life Economics*; Routledge, London, New York, 48–53. o., magyarul: *A "személy a közösségben" paradigma*; in: Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.): *Etika a gazdaságban*; Keraban, Budapest, 1993, 57–64. o.
- Evan, W. M. – Freeman, R. E. [1988]: *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Kapitalism*; in: Beachamp, T. L. – Bowie, N. L. (szerk.): *Ethical Theory and Business*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, harmadik kiadás, magyarul: *A modern vállalat stakeholder elmélete: kantiánus kapitalizmus*; in: Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.): *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 93–124. o.
- Fisher, A. C. – Peterson, F. M. [1976]: *The Environment in Economics: A Survey*; *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, No. 1, 1–33. o.
- Fischer, D. W. [1983]: *Strategies Toward Political Pressures: A Typology of Firm's Responses*; *Academy of Management Review*, január, 71–78. o.
- Florida, R. [1996]: *Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious Manufacturing*; *California Management Review*, Vol. 39, No.1., ősz, 90–105. o.

- Frederick, R. E. – Hoffman, W. M. [1995]: *Environmental Risk Problems and the Language of Ethics*; Business Ethics Quarterly, Vol. 5. No.4., 699–711. o.
- Frederick, W. C. [1978]: *From SCR1 to SCR2, The Maturing of Business and Society Thought*; Working paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, újranyomva in. Business and Society, Vol. 33. No. 2., augusztus, 1994, 150–164. o.
- Frederick, W. C. [1986]: *Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs?*; California Management Review, Vol. 28, No. 2. tél, 126–141. o.
- Frederick, W. C. [1987]: *Theories of Corporate Social Performance*; in. Sethi, S. P. – Falbe, C. M.: *Business and Society, Dimensions of Conflict and Cooperation*; New York, Lexington Books, 1987, 142–161. o.
- Freedman, M. – Jaggi, B. [1982]: *Pollution Disclosures, Pollution Performance and Economic Performance*; OMEGA, Vol. 10. No. 2., 167–176. o.
- Freeman, R. E. [1984]: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Boston, Pitman, a 3. fejezet magyar fordítása: *Stakeholder-menedzsment*; in. Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.) [1993]: *Etika a gazdaságban*; Keraban Kiadó, Budapest, 169–191. o.
- Freeman, R. E. [1994]: *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*; Business Ethics Quarterly, Vol. 4. No.4, 409–421. o.
- Freeman, R. E. [1995]: *Stakeholder Thinking: The State of the Art*; in. Nasi, J. (szerk.): *Understanding Stakeholder Thinking*; LRS publications, Helsinki, Finland, 35–46. o.
- Freeman, R. E. – Liedtka, J. [1991]: *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*; Business Horizons, július–augusztus, 92–98. o.
- Friedman, M. [1962]: *Capitalism and Freedom*; Chicago, University of Chicago Press, magyarul: *Kapitalizmus és szabadság*; Akadémiai Kiadó, Budapest, 1996
- Friedman, M. [1970]: *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*; The New York Times Magazine, szeptember 13., 32–33., 122–126. o.
- Gompel, J. V. [1999]: *Who Wins the Nobel Prize? – How Fair is the Nobel?*; Challenge, Vol. 42, No. 2. március–április, 33–40. o.
- Goodpaster, K. E. [1991]: *Business Ethics and Stakeholder Analysis*; Business Ethics Quarterly 1 (1), 53–73. o.
- Griffin, H. J. – Mahon, J. F. [1997]: *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate, Twenty Five Years of Incomparable Research*; Business and Society, Vol. 36, No. 1., március, 5–31. o.
- Hart, S. L. [1995]: *A Natural-resource-based View of the Firm*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4., 986–1014. o.
- Hart, S. L. [1997]: *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*; Harvard Business Review, január–február, 67–76. o.
- Hill, Ch. W. L. – Jones, T. M. [1992]: *Stakeholder-Agency Theory*; Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 2., március, 131–155. o.
- Hoffman, W. M. [1991]: *Business and Environmental Ethics*; Business Ethics Quarterly 1./2., 169–184. o., magyarul: *Gazdasági és környezeti etika*; in. Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.): *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 62–78. o.

- Hunt, C. B. – Auster, E. R. [1990]: *Proactive Environmental Management*; Sloan Management Review, tél, 7–18. o.
- Jennings, P. D. – Zandbergen, P. A. [1995]: *Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach*; Academy of Management Review, Vol. 20., No. 4., 1015–1052. o.
- Jones, T. M. [1995]: *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*; Academy of Management Review, Vol. 20, No.2. 404–437. o.
- Keely, M. [1988]: *A Social-Contact Theory of Organizations*; University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana
- Keim, G. [1981]: *Foundations for the Political Strategy of Business*; California Management Review, tavasz, 41–48. o.
- Kerekes S. – Kindler J. (szerk.) [1997]: *Vállalati környezetmenedzsment*; Aula, Budapest
- Kerekes S. – Rondinelli, D. – Vastag Gy. [1995]: *A vállalatok környezeti kockázatai és a vállalatvezetők felelőssége – Milyen az ideális menedzsment?*; Közgazdasági Szemle, 9. sz., 882–895. o.
- Kerekes S. – Szilávik J. [1996]: *A környezeti menedzsment eszközei*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.) [1993a]: *Etika a gazdaságban*; Keraban Kiadó, Budapest
- Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.) [1993b]: *A közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületei*; Egyházforum, Budapest
- Kocsis T. [1999a]: *Emberközpontú fejlődés*; Valóság, 4. sz., 15–38. o.
- Kocsis T. [1999b]: *A jövő közgazdaságtana?*; Kovász, ősz, 131–164. o.
- Mason, E. S. [1960]: *The Corporation in Modern Society*; Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- McAdam, T. W. [1973]: *How to Put Corporate Responsibility into Practice*; Business and Society Review/Innovation, nyár, 8–16. o.
- McGuire, J. W. [1963]: *Business and Society*; New York, McGraw-Hill
- Miles, R. H. [1987]: *Managing the Corporate Social Environment*; Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall
- Mitchell, R. K. – Agle, B. R. – Wood, D. J. [1997]: *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*; Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4., 853–886. o.
- Pataki Gy. [1999]: *A vállalatok "zöldülése" mint tanulási folyamat*; Kovász, tavasz–nyár, 69–97. o.
- Pataki Gy. [2000]: *Az ökológiailag fenntartható vállalat*; Doktori értekezés tervezet, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Pataki Gy. – Radácsi L. (szerk.) [2000]: *Alternatív kapitalisták – Gazdálkodás az érintettek jóllétéért*; Új Paradigma Kiadó, Szentendre
- Pearce, D. W. – Turner, R. K. [1990]: *Economics of Natural Resources and the Environment*; The John Hopkins University Press, Baltimore
- Perrow, Ch. [1986]: *Complex Organizations – A Critical Essay*; McGraw-Hill Inc., New York, magyarul: *Szervezet-szociológia*; Osiris Kiadó, Budapest, 1997

- Pfeffer, J. – Salancik, G. [1978]: *The External Control of Organizations*; New York, Harper and Row
- Polányi K. [1957]: *A gazdaság mint intézményesített folyamat*; in. Polányi K.: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*; Gondolat Kiadó, 1976, 228–273. o.
- Porter, M. E. [1980]: *Competitive Strategy*; New York, Free Press
- Porter, M. E. – van der Linde, C. [1995a]: *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*; *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9., No. 4, ősz, 97–118. o.
- Porter, M. E. – van der Linde, C. [1995b]: *Green and Competitive*; *Harvard Business Review*, szeptember–október, 120–134. o.
- Post, J. E. [1978]: *Corporate Behaviour and Social Change*; Reston, VA, Reston Publishing
- Post, J. E. – Frederick, W. C. – Lawrence, A. T. – Weber, J. [1996]: *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*; New York, McGraw Hill
- Preston, L. E. – O’Bannon, D. P. [1997]: *Research Note: The Corporate Social-financial Performance Relationship – A Typology and Analysis*; *Business and Society*, Vol. 36, No. 4. 419–429. o.
- Preston, L. E. – Post, J. E. [1975]: *Private Management and Public Policy*; Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Preston, L. E. – Post, J. E. [1981]: *Private Management and Public Policy*; *California Management Review* 23 (3) 56–62. o.
- Purser, R. E. – Park, Ch. – Montuory, A. [1995]: *Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organizational Paradigm?*; *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4., 1053–1089. o.
- Radácsi L. [1997]: *A vállalatok stakeholder elmélete*; in. Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.): *Vállalati etika*; BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 79–92. o.
- Radácsi L. [1998a]: *Az arisztotelianus gazdaságetika alapjai*; *Kovács, tavasz*, 24–29. o.
- Radácsi L. [1998b]: *A szervezeti etika arisztotelianus értelmezése, az etika szervezeti intézményesítésének jelentősége és módszerei*; Ph.D. tézisjavaslat, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Gazdaságetikai Központ
- Reinhardt, F. L. [1998]: *Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy*; *California Management Review*, Vol. 40., No. 4., nyár, 43–73. o.
- Roman, R. M. – Hayibor, S. – Agle, B. R. [1999]: *The Relationship between Social and Financial Performance, Repainting a Portrait*; *Business and Society*, Vol. 38. No.1., március, 109–125. o.
- Rostow, E. V. [1959]: *To Whom and for What Ends Is Corporate Management Responsible*; in. Mason, E. S. (szerk.): *The Corporation in Modern Society*; Harvard University Press, Cambridge, 1960, 46–72. o.
- Sahu, N. Ch. – Nayak, B. [1994]: *Niche Diversification in Environmental /ecological Economics*; *Ecological Economics* 11, 9–19. o.
- Savage, G. T. – Nix, T. H. – Whitehead, C. J. – Blair, J. D. [1991]: *Strategy for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*; *Academy of Management Executive* 5 (2), 61–75. o.

- Schumacher, E. F. [1980]: *Small Is Beautiful*; Century Hutchinson Publishing Group Limited, London, magyarul: *A kicsi szép – Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Sethi, S. P. [1979]: *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*; Academy of Management Review, Vol. 4, No. 1., 63–74. o.
- Sethi, S. P. – Falbe, C. (szerk.) [1987]: *Business and Society – Dimensions of Conflict and Cooperation*; New York, Lexington Books
- Shane, P. – Spicer, B. [1983]: *Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm*; The Accounting Review, Vol. 58, No. 3, 521–538. o.
- Shrivastava, P. [1995a]: *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1., 936–960. o.
- Shrivastava, P. [1995b]: *Ecocentric Management for a Risk Society*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1., 118–137. o.
- Smith, G. A. [1996]: *Humanist Economics: From Homo Economicus to Homo Sapiens*; in: Foldvary, F. H. (szerk.): *Beyond Neoclassical Economics – Heterodox Approaches to Economic Theory*; Edward Elgar, Cheltenham, UK, Brookfield, US, 1996, 115–134. o.
- Söderbaum, P. [1999]: *Values, Ideology and Politics in Ecological Economics*; Ecological Economics 28, 161–170. o., magyarul: *Értékek, ideológia és politika az ökológiai közgazdaságtanban*; in: Kovász, ősz, 115–130. o.
- Starik, M. [1995]: *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-human Nature*; Journal of Business Ethics, Vol. 14, 207–217. o.
- Steger, U. [1993]: *The Greening of the Board Room: How German Companies Are Dealing with Environmental Issues*; in: Fisher, J. – Shot, K. (szerk.): *Green Strategies for Industry*; Washington, DC, Island Press, 147–166. o.
- Steiner, G. A. [1975]: *Business and Society*; New York, Random House
- Sturdivant, F. D. [1985]: *Business and Society, a Managerial Approach*; Irwin, Homewood, Illinois
- Swanson, D. L. [1995]: *Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model*; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1., 43–64. o.
- Ullmann, A. A. [1985]: *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*; Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3., 540–557. o.
- Waddock, S. A. – Graves, S. B. [1997]: *Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations*; Business and Society, Vol. 36, No. 3, szeptember, 250–279. o.
- Walgenbach, P. [1996]: *Intézményi megközelítések a szervezetelméletben*; magyar fordítás kéziratban, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Walley, N. – Whitehead, B. [1994]: *It's Not Easy Being Green*; Harvard Business Review, május–június, 46–52. o.
- Wartwick, S. L. – Cochran, P. L. [1985]: *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*; Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4., 758–769. o.

Welford, R. (szerk.) [1996]: *Corporate Environmental Management – Systems and Strategies*; Earthscan Publications Ltd., London

Wicks, A. C. – Gilbert, D. R. – Freeman, R. E. [1994]: *A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Theory*; *Business Ethics Quarterly* 4 (4), 475–497. o.

Wilson, I. [1975]: *What One Company is Doing about Today's Demand on Business*; in: Steiner, G. A. (szerk.): *UCLA Conference on Changing Business-Society Relationship*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA, 1975

Wood, D. J. – Jones, R. E. [1995]: *Stakeholder Mismatching: a Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance*; *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 3., 229–267. o.

Wood, D. J. [1990]: *Business and Society*; Glenview, IL, Scott Foresman (Harper Collins)

Zucker, L. G. [1987]: *Institutional Theories of Organizations*; *Annual Review of Sociology* 13, 443–464. o.

Zsolnai L. [1987]: *Mit ér az ökonómia, ha magyar?*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Zsolnai L. [1989]: *Másként gazdálkodás*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest