

A CSR HALÁLA, AZ ESG FELEMELKEDÉSE?!- A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSTÓL A KÖRNYEZETVÉDELMI, SZOCIÁLIS, VÁLLALATIRÁNYÍTÁSIG

PUTZER PETRA¹ – BÉLA-CSOVCSICS ANDREA²

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.3-27>

Absztrakt

Vajon a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) korszaka már véget ért, és jelenleg a környezetvédelmi, szociális vállalatirányítás (ESG) rendszerszintű szemléletének felemelkedése játszódik le? Jelen tanulmány fő célja, hogy a szakirodalom alapján feltárja azokat a dimenziókat, amelyek mentén a CSR és az ESG koncepciói hasonlóságot, valamint eltérést mutatnak. További cél, hogy bemutassuk, a vállalati felelősségvállalás gyakorlata milyen mélyen tud integrálódni a vállalat stratégiájába – csupán felszínes kiegészítője, vagy ráépülő jellegű tevékenység tud lenni a vállalat életében. Mindezekből kiindulva a tanulmány kitér a CSR-t életre hívó okok ismertetésére, valamint prezentálja a CSR mérhetetlensége és a zöldre mosás jelenségének veszélye miatti, a CSR-t érő kritikákat. E kritikák fényében vizsgáljuk meg az ESG-megközelítés térnyerését. A tanulmánynak célja annak feltárása is, hogy az ESG mennyiben képes választ adni a CSR korlátaira, illetve mennyire szervesen képes beépülni a vállalatirányítás rendszerébe és a döntéshozatali folyamatokba. A két megközelítés összevetése által rávilágítottunk arra, hogy a CSR és az ESG nem egymást kizáró szemléletek, hanem sokkal inkább egy evolúciós folyamat szereplői, azaz az ESG-re, mint a CSR mérhető és transzparens továbbgondolására tekinthetünk. Míg a CSR inkább minőségi módon teszi felelős cselekvőkké a vállalatokat, addig az ESG kvantifikálható mutatók segítségével értékeli a vállalat fenntarthatósági gyakorlatait, valamint társadalmi kezdeményezéseit, és a két megközelítés együttes alkalmazása révén lehet kielégíteni a fogyasztók, a befektetők és a szabályozók fokozódó elvárásait egy fenntarthatóbb és felelősebb üzleti működéssel kapcsolatban.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, CSR, ESG, környezeti, társadalmi és irányítási szempontok, tisztára mosás

¹ Rácz-Putzer Petra (PhD), egyetemi adjunktus, Fenntarthatósági Központ vezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

² Béla-Csovcsics Andrea egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Marketing Szakcsoport

The death of CSR and the rise of ESG?! - From CSR to ESG

Petra Rácz-Putzer – Andrea Béla-Csovcsics

Abstract

The question may be raised whether the era of CSR is over and the rise of a systemic approach to ESG is now taking place. The aim of this paper is to explore the dimensions along which the concepts of CSR and ESG show similarities and differences. It will also show how deeply CSR can be integrated into a company's strategy or whether it can be a superficial complementary, add-on activity in the life of the company. The paper will also discuss the life-creating reasons for CSR, while presenting the criticisms of CSR for its immeasurability and the dangers of the greenwashing phenomenon. It is in the light of these criticisms that the rise of the ESG approach will be examined. The study also aims to explore the extent to which ESG can respond to the limitations of CSR and how well it can be integrated into corporate governance and decision-making processes. By comparing the two approaches, the paper shows that CSR and ESG are not mutually exclusive but rather both are part of an evolutionary process – ESG can be seen as a measurable and transparent extension of CSR. While CSR tends to make companies responsible actors in a qualitative way, ESG uses quantifiable indicators to assess a company's sustainability practices and social initiatives.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Environmental, Social, Governance, CSR-integration, greenwashing

A CSR RÖVID FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE, AVAGY ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉG VERSUS VÁLLALATI KÖTELEZETTSÉG KÜLSŐ NYOMÁSRÁ?

Noha a CSR-nek (corporate social responsibility), azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak ma sem létezik egységes definíciója, mégis a kortárs értelmezések jelentős eltéréseket mutatnak ahhoz az eredeti koncepcionális kerethez képest, amelyik a CSR fogalmának kialakulásakor felvetődött. Annak ellenére, hogy a vállalati forma megjelenésével szinte egy időben felmerült a gazdasági aktorok társadalmi felelősségvállalásának kérdése is (Carroll 1979), a CSR fogalmának kialakulására az 1950-es évekig kellett várni. Ekkor fogalmazódott meg először az üzletemberektől elvárható társadalmi felelősségvállalás gondolata. A CSR „atyjaként” is emlegetett Howard Bowen (1953) jelölte ki a vállalkozók számára azt az irányt, miszerint az üzletemberek *„azokat a politikákat folytassák, azokat a döntéseket hozzák, vagy azokat a cselekvési irányvonalakat kövessék, amelyek társadalmunk céljai és értékei szempontjából kívánatosak”*, ezzel megalkotva a társadalmi felelősség (social responsibility) fogalmát (Bowen 1953:6). Ahogyan Bowen művének címéből – *Social Responsibilities of the Businessman* – is kiderül, ekkor még a vállalatvezetőket jelölte meg a

társadalmilag felelős tevékenységek kialakításának mozgatórugójaként, a felelősség gyakorlásának indíttatása tehát belülről fakadt. Davis (1960) meglátása szerint a háttérben álló motiváció ezekben az időkben a hosszú távon szerezhető haszon volt. Bowen munkássága gondolatébresztőként szolgált kortársai számára, hiszen sorra jelentek meg a CSR-t érintő pozitív és negatív kritikák.

Az evolúciós folyamat következő lépcsője Joseph McGuire (1963) nevéhez köthető, aki kiszélesítette a CSR hatáskörét, működési területét. McGuire már a társadalom oktatási-, illetve politikai szükségleteit, valamint a dolgozók és a közösség jólétét szolgáló megfontolások szükségességét hangoztatta CSR-definíciója során, véleménye szerint *„a vállalatnak nemcsak gazdasági és jogi kötelezettségei vannak, hanem bizonyos, ezeken a kötelezettségeken túlmutató felelősségei is a társadalom felé”* (McGuire 1963:144). Míg a fejlődési szakasz első állomása esetében a vállalat által végzett, társadalmilag felelős tevékenységek elsődleges hozadékaként szolgáltak a vállalat számára hosszú távon realizált hasznok, addig Johnson (1971) meglátása szerint a CSR nem korlátozódik csupán ezekre az előnyökre. Johnson ennek felismerésére hívta fel a figyelmet és fogalmazott úgy, hogy a vállalatoknak egyensúlyt kell teremteniük az eltérő területeket átölelő érdekeik érvényesítése között, ezáltal a céljaikat is prioritizálva. A CSR kiterjesztett hatáskörének elve mentén készült CED (Committee for Economic Development)³ tanulmány egy átfogó értelmezési keretet határoz meg a vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozóan. Az elemzés három koncentrikus körből álló modellt alkalmazva különíti el egymástól a vállalati felelősségvállalás eltérő aspektusait: az alapvető üzleti kötelezettségeket (az üzleti működéshez szükséges felelősségek), a társadalmi és környezeti érzékenységet (például a környezet megóvása), valamint a vállalatok tágabb, formáló szerepvállalását (például szegénység ellensúlyozása) (Braun 2015).

Ezzel rezonál Archie Carroll (1991) széles körben elfogadott piramis-modellje, amely a vállalati felelősségvállalás négy „összetevőjét” jeleníti meg – ahogyan a szerző fogalmaz (1. ábra). Ezek az összetevők a következők (Carroll 1991; Hetesi – Csovcsecs 2015):

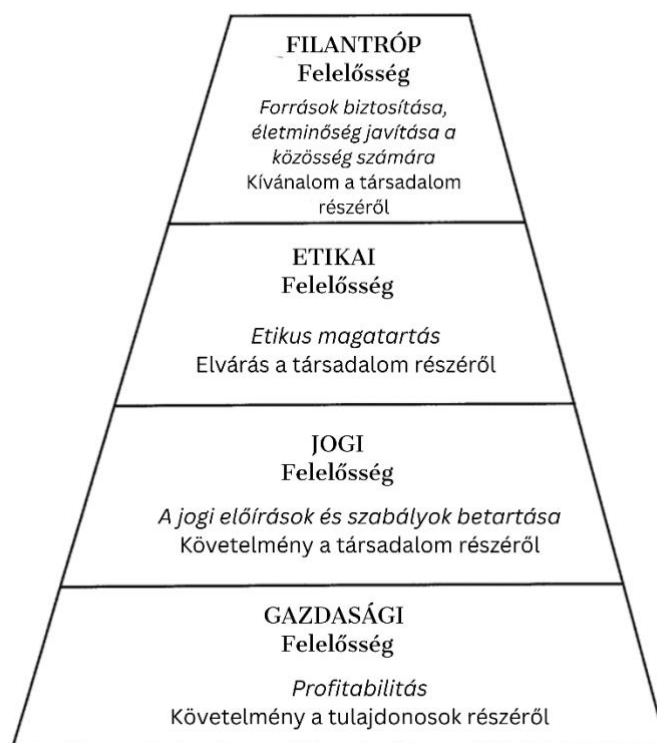
- Gazdasági felelősség: a vállalatnak gazdasági intézményként kell működnie azáltal, hogy olyan árukat állít elő és ad el a társadalomnak tisztességes áron, amelyeket a társadalom a valódi értékének érez. A gazdasági felelősség a vállalat tulajdonosai számára egyértelműen

³ A CED 1942-ben került megalapításra. Tagjai között szerepelnek a legjelentősebb amerikai vállalatok vezetői, valamint egyetemi kutatók (lásd Braun 2015).

követelményként definiálható, hiszen a profitabilitás alapvető elvárás számukra, ugyanakkor a társadalom szemében is követelményként jelenik meg.

- **Jogi felelősség:** ezek kodifikált etikai és jogi szabályok, azaz a társadalom törvényhozói által kidolgozott tisztességes üzleti gyakorlat elveit kell betartani. A vállalatnak a társadalom számára a tisztességes üzleti gyakorlat elveit kell betartania. A jogi felelősség vállalása követelményként jelenik meg a társadalom részéről.
- **Etikai felelősség:** olyan tevékenységek és gyakorlatok a jogi kereteken túl, amelyeket a társadalom elvár, vagy pedig tiltanak azok a társadalmi normák, értékek, szabványok, elvárások, amelyeket az érdekelt felek igazságosnak, tisztességesnek és az erkölcsi jogaikkal összhangban lévőnek tartanak. Ez egyfajta elvárás a társadalom részéről.
- **Filantrop felelősség:** tisztán önkéntes kezdeményezések, amelyekben a vállalkozás részt kíván venni. Mivel nem kötelező, nem nevezhető sem jogi, sem etikai felelősségnek. A filantropia tehát önkéntes természetű. A közösség számára a megfelelő életminőség szavatolásához szükséges források biztosítását jelenti a felelősség e kategóriája, amely egyfajta kíváncsalmként jelenik meg a társadalom részéről.

1. ábra. A Carroll-féle CSR piramis-modell



Forrás: Saját szerkesztés Carroll (1991:42) és Barizsné Hadházy Edit és szerzőtársai (2018:3) munkái alapján.

Carroll modellje azt mutatja be, hogy egy vállalkozás felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége különálló, egymást nem kizáró, dinamikus feszültségben álló összetevőkből formálódik, amelyeknek egy része önkéntes tevékenység, míg egyes alkotóelemei külső nyomásra megvalósuló vállalati kötelezettségek. E szemléletmód tudatosítja a CSR-tevékenységgel kapcsolatos belső feszültségeket és egyfajta korlátként tekint rájuk, ennek ellenére egy holisztikus felelősségvállalási keretrendszerként értelmezi és „arra törekszik, hogy a vállalat egyidejűleg olyan döntéseket, intézkedéseket és programokat valósítson meg, amelyek mindezen szinteket egyszerre szolgálják” (Carroll 1991: 42).

A CSR INTEGRÁLTSÁGA – A FELSZÍNESTŐL A VALÓS VÁLLALATI VÁLTOZÁSOKIG

A CSR célja hagyományosan kettős: egyrészt hozzájárulni a vállalat gazdasági versenyképességéhez, másrészt pozitív társadalmi hatásokat elérni (Porter – Kramer 2006). Ez a shared value-, vagyis megosztott érték-koncepció, amely azt hangsúlyozza, hogy a vállalat a társadalmi problémák megoldásában nem csak jótékonykodó szereplő, hanem érdekeltté válik a rendszerszintű változásokban is. A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlata azonban nagyon eltérő mélységben épülhet be a vállalatok működésébe, s ily módon eltérő mértékű társadalmi hatásokat eredményezhet. Léteznek felszínes, úgynevezett „ráépülő” CSR-tevékenységek, melyek inkább a vállalat imázsát szolgálják, s nem oldják meg a társadalmi problémát, inkább tünetet kezelnek, szemben a beépülő CSR-megoldásokkal, amelyek valódi belső változásokat hoznak a cég működésében, s ily módon képesek pozitív társadalmi változásokat is katalizálni. A szakirodalomban ezt gyakran „bolt-on” (utólag hozzátoldott) vs. „built-in” (beépített) CSR-ként különítik el (Dowling – Moran 2012; Putzer – Csapi 2018; Rahman – Blake 2021). A felszínes CSR jellemzően alacsony költségű, a core üzleti tevékenységen kívüli, azaz az alaptevékenységhez nem kötődő, azt nem befolyásoló akciókat jelent, tipikus példái az adományozás, a szponzoráció vagy az ügyhöz kötött marketing kampányok. Ezek inkább PR-értéket teremtenek, de csak csekély társadalmi vagy környezeti haszonnal járnak (Putzer – Csapi 2018; Rahman – Blake 2021). Ezzel szemben a mélyen integrált CSR a vállalat alaptevékenységéhez szorosan kapcsolódik, beépül a vállalati stratégiába, a napi működésbe és a vállalati kultúrába. Ez költségesebb és erőforrás-igényesebb, sőt bizonyos esetekben még belső feszültséget is kelthet (Maccarrone – Contri 2021; Sitaloppi et al. 2021). Ide sorolhatók például a hosszú távú partnerségek civil

szervezetekkel, az vállalati önkéntes programok ösztönzése a dolgozók körében, a fenntartható innováció a termelésben vagy általában a társadalmilag felelős üzleti gyakorlatok bevezetése. Daniela Ortiz-Avram és szerzőtársai (2018) is hasonló következtetésre jutottak a kis- és középvállalkozásokat (kkv) vizsgálva. Eredményeik alapján a kkv-k esetében is a CSR alapstratégiához való igazítása, abba való beépítése szükséges, nem pedig felszínes kiegészítő, ráépülő jellegű tevékenység. A CSR nagyobb integráltsága alatt tehát azt értjük, amikor a társadalmi és környezeti célkitűzések a vállalat stratégiai és operatív működésébe mélyen beágyazódnak, nem csupán külsődleges PR- vagy filantróp aktivitásként jelennek meg.

Franziska Wolff és Regine Barth (2005), valamint Putzer Petra (2011) egy négy szintű CSR-piramist vázoltak fel, melynek csúcán a vállalatok a legmagasabb szintű felelős működést valósítják meg, ahova már a stratégiai szintű, üzletmenetbe beépült CSR tartozik. Tahniyath Fatima és Said Elbanna (2023) is egy holisztikus, többszintű keretrendszert javasol, mert a CSR végrehajtása többdimenziós folyamat (értékek beágyazása, kommunikáció, értékelés stb.), melynek célja a vállalati CSR-politika és -gyakorlat közötti szakadék folyamatos csökkentése annak érdekében, hogy a CSR teljes mértékben beépülhessen a stratégiába és a vállalat napi működésébe. E modellek szerint a vállalat felelősségvállalása akkor tekinthető integráltnak, ha az nem különül el a napi üzleti döntésektől, hanem a szervezet kultúrájának és stratégiájának részévé válik.

Fontos azonban megjegyezni, hogy a valóban mély CSR-gyakorlatot folytató vállalatok aránya alacsony. Egy korábbi hazai felmérés szerint a magyar vállalatok CSR-integrációs szintje átlagosan csak közepes mértékű (3,45 az 1-től 5-ig terjedő skálán), és a megkérdezett cégek 90 százalékának nem volt stratégiája a CSR mélyebb beépítésére (GKI 2011). Ez azt jelenti, hogy bár sok cég végez valamilyen CSR-tevékenységet, ezek többnyire elszigetelt programok maradnak, és nem járnak együtt a vállalat átfogó átalakulásával. Nemzetközi viszonylatban is hasonló a helyzet, a CSR-t gyakran inkább eszközként alkalmazzák bizonyos célok (például reputáció növelése) érdekében, szemben azzal, amikor a cég értékrendjébe szervesen integrálódik. Egy korábbi kutatás (Putzer – Csapi 2018) három vállalati csoportot különböztetett meg: a „CSR-hívők” (akik hisznek a felelős működés üzleti értékteremtő erejében és mélyen beépítik azt), a „realisták” (akik szelektíven alkalmazzák a CSR-t bizonyos területeken) és a „szkeptikusok” (akik csak formálisan vagy egyáltalán nem foglalkoznak vele) csoportját.

A valódi vállalati változást eredményező CSR integrációja számos esetben még várat magára, ami azért probléma, mert a felszínesen alkalmazott CSR kevésbé képes tartós pozitív hatást gyakorolni mind a vállalati felelős(ebb) működésre, mind a társadalomra, s így lassítja a felelős átállást. A mélyen integrált megközelítés hosszabb távon értékorientált kultúraváltást hozhat létre a szervezetben és a környezetében. Ahogy a fejezet elején említettük, a CSR nemcsak vállalati szempontból jelent pozitív változást (például hírnév, piaci versenyelőny, kockázatcsökkentés), hanem egyidejűleg társadalmi és környezeti értékteremtést is célul tűz ki. Carroll és Shabana (2010) szerint a CSR kétirányú értékteremtést jelent: egyszerre szolgálja a vállalat stratégiai érdekeit és a társadalom hosszú távú jólétét. A CSR társadalmi hatásai nehezen számszerűsíthetők, bár a szakirodalom megkülönböztet közvetlen (például helyi közösségi programok támogatása, munkahelyek létrehozása, társadalmi vállalkozások finanszírozása) és közvetett társadalmi (a társadalmi tőke növekedése, bizalom és együttműködés erősödése, hátrányos helyzetű csoportok támogatása, a társadalmi mobilitás javítása) hasznokat, azok mérésére nincs standard megoldás (Vallentin – Murillo, 2012). A társadalmi hatások mérése gyakran kvalitatív mutatókon (stakeholder visszajelzések, esettanulmányok) alapul, bár vannak törekvések a kvantitatív indikátorok kialakítására is (lásd GRI standardok, Social Return on Investment – SROI módszer; Nicholls et al. 2012). Bár a társadalmi hasznok mérhetősége még korlátozott, viszont az bizonyos, hogy mindezek a hasznok csak akkor érvényesülhetnek, ha az integráltabb, valódi CSR valósul meg. Egy cég, amely csak évente egyszer adományoz egy jótékonyági szervezetnek, de üzleti modelljét nem változtatja meg, felszínes CSR-t folytat, és társadalmi, környezeti impaktja jóval kisebb, mint annak a vállalatnak, amely átállítja termelését környezetbarát technológiákra, fenntartható ellátási láncot épít ki, és akár fizetett munkaidőt biztosít alkalmazottainak önkéntes tevékenységekre, vagyis már valódi változásokat eszközöl a működésében. Az utóbbi esetben a CSR nem különálló projekt, hanem a cég értékeibe ágyazódik.

Összességében elmondható, hogy a CSR integráltsága széles spektrumon mozog a kirakatjellegű akcióktól a cég egészét átformáló, misszióba beépülő, felelős üzleti működésig. A CSR akkor a leghatékonyabb, ha nem csupán kommunikációs eszköz, hanem a vállalat identitásának és stratégiájának szerves része. Minél integráltabb a vállalati felelősségvállalás, annál hatékonyabb is egyben, és a valós változások miatt a társadalmi haszna is annál nagyobb. Ebben az értelemben a „hatékonyság” azt jelenti, hogy a CSR-tevékenységek nemcsak jobb társadalmi hatásokat generálnak (például fenntarthatóbb beszállítói lánc,

inkluzív munkaerőpiaci gyakorlat), hanem jobban szolgálják a vállalat hosszú távú értékteremtését is (például reputáció, stakeholder bizalom, kockázatkezelés) (Porter – Kramer 2011). A mélyebb elköteleződés és az integráltság hiányában a CSR könnyen üres ígéretté válhat, amely nem hív életre valódi vállalati változásokat.

A CSR életre hívása és előnyei – avagy milyen okok miatt kezdenek bele a vállalatok?

Számos indok állhat annak hátterében, hogy egy vállalat társadalmilag felelős gyakorlatot vezet be és működtet. A fenntartható fejlődést figyelembe vevő célok, valamint a felelős gondolkodás beépítése a vállalati stratégiába sokféle előnnyel szolgálhat mind a vállalat, mind a stakeholderei számára. Hiszen össztársadalmi szinten ökológiai és társadalmi javulást eredményezhet, emellett viszont a vállalat üzleti érdekeinek érvényesülését is támogathatja (Matolay 2010). Az egyik ok a fogyasztói elvárások változása, hiszen a tudatos vásárlók, a jól informált fogyasztók egyre inkább előnyben részesítik azokat a vállalatokat, amelyek felelős viselkedést tanúsítanak a környezettel, a gazdasággal és a társadalommal szemben. Másrészt a vállalat belső és külső kapcsolataira is kihathat a CSR-szemléletmód alkalmazásának ténye. Napjainkban a kormányzatok, valamint a nemzetközi szervezetek jelentős része alapvető elvárásként kezeli a CSR-t. A felelősségteljes magatartást tanúsító vállalatok elé pedig több lehetőség tárul, hogy különböző támogatásokra tegyenek szert, például állami támogatások előnyét élvezhetik, illetve növeli a befektetők érdeklődését a vállalat iránt (Győri 2010).

Több tanulmány is beszámol arról a megállapításról, miszerint a jól alkalmazott CSR-gyakorlat pozitív hatást gyakorol a vállalat hírnevére (Allui – Pinto 2022; Hsu – Bui 2022; Gandasari et al. 2024). Emellett a hiteles CSR-kommunikáció képes tompítani a vállalat életében bekövetkező krízisek hatását, valamint hozzájárulhat a negatív vállalati imázs pozitív irányú formálásához. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez a hatás csak abban az esetben érvényesül, ha a fogyasztók a vállalati felelősségvállalás mögött őszinte szándékokat feltételeznek (Yoon et al. 2006), valamint nem alakul ki bennük negatív CSR-asszociáció a márka kapcsán (Jahn – Brühl 2019). Utóbbi következménye lehet például a negatív szájreklám (Skarmeas – Leonidou 2013). A reputációs előnyök viszont hosszú távon versenyelőnnyé alakulhatnak át, hiszen a vállalat, a márka vonzóbbá válik a fogyasztók, a munkavállalók és a partnerek számára egyaránt. Stephen Oduro és szerzőtársai (2024) a kkv-szektorban szerzett tapasztalataik alapján megerősítették azt a megállapítást, miszerint a CSR pozitívan befolyásolja a versenyképességet és a teljesítményt. A vállalat versenyhelyzete javul, piaci részesedése pedig

nő, hiszen akár niche piacokat is megszólít (Győri 2010). Szintén nyomós indok a CSR-szemlélet szerinti működés mellett való elköteleződés, miszerint a munkavállalók munkateljesítményét kedvezően befolyásolja a CSR (Korschun et al. 2014). A Deloitte 2023-ban készült globális felmérésének adatai szerint az Y és Z generáció tagjai olyan munkahelyet keresnek elsősorban, melynek értékei összhangban állnak a sajátjaikkal, valamint amelyek lehetőséget biztosítanak számukra, hogy „céltudatos, értelmes munkával elő tudják mozdítani a társadalmi változást”.⁴ Egy társadalmilag felelős szervezet munkavállalói nagyobb valószínűséggel éreznek büszkeséget vállalatuk iránt (Fu et al. 2014). Ez az érzet pedig elősegítheti a kedvezőbb munkamorált, valamint a munkavállalói elkötelezettség megerősödését (Jahn – Brühl 2019). Az elkötelezett alkalmazottak lojálisak és a vállalat érdekeit tartják szem előtt (Sanford 2002). Egy olyan szervezet esetében, ahol a munkavállalók elkötelezettségének szintje magasabb, jelentős teljesítménynövekedés tapasztalható. E pozitív változások vonatkozhatnak az általános termelékenységre, az ügyfélhűsége, a nyereségességre vagy a minőségfejlesztésre is (Jarvis – Parker 2011). Nem csak, hogy motiváltabbá és lojálisabbá teszi a munkavállalókat a jól kialakított CSR program alkalmazása, de hozzájárul az alkalmazottak önkoncepciójának javításához is (Glavas – Kelley 2014). Ezen felül a fogyasztókkal való kapcsolat bizalmi stabilitását is erősíti (Virvilaite – Daubaraite 2011), mivel a CSR-tevékenységek érzelmileg jobban kötik a fogyasztókat a vállalatokhoz. Mindezek miatt az erős CSR-teljesítménnyel rendelkező vállalatok olyan előnyöket élveznek, mint a kedvező vevői értékelések, a vevői hűség és a vásárlói elégedettség (Kim et al. 2010). Utóbbi egyértelműen a társadalom tagjai számára is előnyként mutatkozik meg.

A reputációs előnyök közé sorolható az is, hogy a vállalati társadalmi hozzájárulás javítja a vállalat hírnevének megítélését, az emberek vonzónak titulálják ezeket a vállalatokat (Greening – Turban 2000), ez pedig hozzájárul a motivált, jó készségekkel rendelkező munkavállalók vonzásához (Sharma et al. 2009). Egyes szerzők szerint a megfelelően alkalmazott CSR-gyakorlat nemcsak a pénzügyi teljesítményt javítja (Oduro et al. 2022), hanem a vállalati nyereségességhez is érdemben hozzájárulhat (Hsu – Bui 2022). Egy vállalatnál a CSR okozta változások költségcsökkentéshez vezethetnek, amelynek pozitívumát a vásárlók is érezhetik, amennyiben ez árcsökkenést eredményez (Carrol – Buchholtz 2008).

⁴https://hrpwr.hu/cikk/hiteles-es-felelos-munkaadokhoz-lojalisak-a-fiatal-munkavallalok?utm_source=chatgpt.com

Továbbá szintén kiemelendő a CSR-nek az az előnye, hogy gyakran ösztönzi az új, környezetbarát vagy fenntartható termékek és szolgáltatások, illetve a termelési, értékesítési és működési folyamatok fejlesztését (Padilla-Lozano – Collazzo 2021). A zöldebb javak biztosítása (Cerin 2006) egy olyan hozzájárulás, amely szintén bővíti a közösségi előnyök körét, hiszen ez a típusú felelős cselekvés csökkenti a vállalati tevékenységek által okozott társadalmi és környezeti károkat (például az ipari üzemekből származó környezetszennyezés mértékét, a légszennyezést, támogatja az alternatív energiafelhasználási módokat). E megmozdulások a helyi közösségek egészségi állapotára is hatással vannak (Arnold 2010). Paulina Księżak (2017) Malcolm Arnold 2010-es tanulmányát idézve rámutat arra, hogy a CSR a tisztességes verseny betartására ösztönözheti a vállalati szereplőket, melynek eredményeként jobb minőségű termékek előállításra törekednek. Ennek pozitív hatásából pedig a társadalom szintén profitál. Összességében elmondható, hogy a CSR alkalmazása a vállalat számára számos haszonnal kecsegtet, ugyanakkor a társadalom tagjai is jócskán előnyét élvezik, hiszen e tevékenységek egészségesebb és képzetesebb társadalmat eredményeznek (Arnold 2010).

A CSR PROBLÉMÁI

Noha elméletben a CSR a vállalatok felelős és etikus működését hivatott előmozdítani, ugyanakkor a gyakorlatban számos kritika éri a vállalati CSR-tevékenységeket azok hitelessége, átláthatósága és mérhetősége kapcsán, a gyakorlati megvalósítás sokszor elmarad az elméletben vázolt „jót jól tenni” koncepciótól. Az egyik leggyakoribb alkalmazási probléma a különféle színű „washing” jelenségek köre, amikor a cég csak látszólag felelős, kommunikációjában jobb színben tünteti fel magát, mint amilyen a valós teljesítménye. Ennek legismertebb formája a greenwashing (zöldre mosás), amely során a vállalat környezetbarát imázst épít, miközben tényleges működése környezetszennyező vagy fenntarthatatlan (Lyon – Montgomery 2015).

Hírhedt példa a Volkswagen dízelbotránya, amikor is a cég „tisztább dízel” kampánya és környezetbarát kommunikációja közepette kiderült, hogy manipulálták a károsanyag-kibocsátási teszteket (csaló szoftverrel szépítették az eredményeket), ami minden idők egyik legnagyobb greenwashing botrányává vált – a vállalat végül 30 milliárd dollárnyi büntetést fizetett a megtévesztő gyakorlat miatt (Maamoun 2021).

A CSR gyakorlata nemcsak környezeti, hanem társadalmi célokat is megfogalmaz, ugyanakkor az ilyen típusú társadalmi felelősségvállalás esetében is jelentkeznek problémák. Például a diversity washing (sokszínűségre utaló látszatintézkedések), vagy a közösségi projektek PR-célú túldimenzionálása olyan gyakorlatokat takarhatnak, amelyek nem hoznak valós változást. Több tanulmány is felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi CSR-kezdemenyvezések esetében különösen fontos a stakeholderek bevonása, a célcsoportok valódi szükségleteire építő tervezés, és az eredmények hatásalapú értékelése (Scheyvens et al. 2016; Muthuri et al. 2009). Amennyiben ez elmarad, az előbbihez hasonló kommunikációs-magatartás gap alakul ki, amit összefoglalóan social washingnak neveznek, ez az előbbieken bemutatott greenwashing-jelenség társadalmi vetülete. A cég társadalmilag felelősnek mutatja magát (például jótékonykodik, sokszínűséget hirdet), de közben a kommunikációban, illetve a felelősnek tűnő tevékenységek mögött súlyos problémák lehetnek (Pope – Wæraas 2016). Erre példa lehet, amikor egy globális kávézólánc büszkén hirdeti, hogy „100% etikus forrásból” szerzi be a kávé és elkötelezett a munkavállalói jólét vagy egy kisebbség iránt, ugyanakkor kiderül, hogy vezetése aktívan akadályozza a dolgozók szakszervezeti mozgolódását és olyan beszállítóktól vásárol, ahol gyermekmunkát és szexuális visszaéléseket dokumentáltak, vagy megtiltja dolgozóinak, hogy kiálljanak ilyen csoportok érdekében. Az ilyen és ehhez hasonló esetek rámutatnak a CSR-kommunikáció és a valós vállalati magatartás közti szakadéokra, bár Shawn Pope és Arild Wæraas (2016) tanulmányukban arra jutnak, hogy ez a típusú eljárás és az érdekeltek megvezetése egyre kevésbé jellemző.

Egy másik társadalmi vetületű probléma az önkéntesség kérdésköre. Miközben a CSR egyik gyakori és látványos eszköze az önkéntes tevékenységek szervezése, amelyek során a munkavállalók sokszor – de nem minden esetben – munkaidőben társadalmilag hasznos feladatokat végeznek, például szociális intézményekben, iskolákban, ezek eseti ad hoc jellegűek és a felszínesebb ráépülő CSR-elemek közé süllyednek. A vállalati önkéntesség nemcsak társadalmi értéket teremt, hanem erősíti a szervezeti kultúrát, a lojalitást és a dolgozók bevonódását is (Caligiuri et al. 2013), ugyanakkor több kutatás is rámutatott arra, hogy az önkéntesség valódi hatását gyakran nem is értékeli a vállalatok, mert PR célzatú a tevékenység, továbbá sokszor inkább „alkalmi jótékonyág” jellegűek, mint hosszú távú, a vállalati kultúrába és működésbe beépülő társadalmi hatást generáló beavatkozások (Haski-Leventhal et al. 2010). A CSR önkéntes programjainak integráltabbá és így hatékonyabbá

tételéhez elengedhetetlen lenne az együttműködő szervezetekkel való partnerség, valamint a hatásmérés beépítése.

A fenti „talk vs. walk”⁵ ellentmondásokat, vagyis az attitűd–magatartás gap-et,⁶ gyakran emlegetik a CSR kritikájaként. Sok vállalat deklarál értékeket és célokat a fenntarthatóság terén, de ezek nem mindig tükröződnek a döntéshozatalban és a mindennapi működésben. Ugyanakkor ez az attitűd–magatartás gap nem csak a vállalatoknál jelentkezik, hasonló jelenség a fogyasztói oldalon is megfigyelhető, ami nehezíti az integrált CSR terjedését. A fogyasztók ugyan pozitív attitűddel viszonyulnak a fenntarthatósághoz, társadalmi/környezetvédelmi aggályokat vallanak, azonban a vásárlások során hajlamosak félre nézni és a kevésbé felelős alternatívát választani, vagyis valós vásárlási döntésekben gyakran mégis az olcsóság és kényelem dominál. Michal Carrington és szerzőtársai (2014) tanulmányukban négy kulcsfontosságú tényezőt azonosítottak, amelyek akadályozzák az etikusan gondolkodó fogyasztókat a tényleges felelős magatartásban. Ezek a következők: (1) az etikai aggályok prioritásként való kezelése a mindennapi életben, (2) az etikai szándékot felülíró szokások és tervek, (3) a kényelem vagy az ár feláldozására való hajlandóság és (4) a vásárlási módok (például rutinszerű vs. reflektív). A fogyasztói oldalon megjelenő elméleti támogatottság és az elmaradó kereslet a felelősebb termékek, szolgáltatások iránt a vállalatokat is a felszínebb, kirakat tevékenységek felé sodorják. Az őszinte CSR-kezdeményezéseket folytató vállalatoknak pedig számolnia kell azzal, hogy a nagyobb erőfeszítést igénylő, valós CSR-politika sem változtatja meg azonnal a fogyasztói magatartást. Az attitűd és a magatartás közötti rés mind a vállalatoknál, mind a fogyasztóknál alááshatja a CSR hitelességét. Hiába van a vállalatnak felelősséget magában foglaló küldetésnyilatkozata, ha a cég lépései nem igazolják vissza, a stakeholder-szepticismus⁷ nőni fog (Nguyen et al. 2023).

⁵ A „talk vs. walk” arra a helyzetre utalhat, amikor egy vállalat egy tervet dolgoz ki (talk), majd ezt a tervet megvalósítja az ügyfelekkel való kommunikációban, az alkalmazottak képzésében, vagy a marketingkampányban (walk).

⁶ Az „attitűd–magatartás gap” (más néven „attitűd–viselkedési szakadék”, vagy „attitude-behavior gap”) azt jelenti, hogy az egyéni attitűdök és -viselkedés nem feltétlenül egyeznek.

⁷ A „stakeholder-szepticismus” kifejezés arra utal, hogy az érdekelt (stakeholder) csoportok vagy személyek kételkedő, hitetlenkedő hozzáállást tanúsítanak valamilyen projekttel, döntéssel vagy vállalkozással kapcsolatban, ami befolyásolja őket.

További problémakör a CSR mérhetősége és auditálása. Mivel a CSR eredendően önkéntes vállalati gyakorlat, hosszú ideig nem létezett egységes mérési keretrendszer arra vonatkozóan, hogy egy cég „mennyire felelős”. Ennek következtében a vállalatok sokszor saját maguk által választott mutatókkal és esettanulmányokkal támasztották alá CSR-jelentéseiket, ami megnehezíti az összehasonlítást és a számonkérhetőséget. Bár létrejöttek nemzetközi szabványok (például: GRI – Global Reporting Initiative, ISO 26000 útmutató stb.), a nem-pénzügyi jelentések auditálása még gyerekcipőben jár. Sok cég CSR-riportját külső fél egyáltalán nem ellenőrzi, vagy ha igen, az ellenőrzés csak korlátozott biztosítékot nyújt (Diez-Cañamero et al. 2020). A területhez kapcsolódó kutatások alapján a világ legnagyobb vállalatainak fenntarthatósági jelentései tele vannak félrevezető állításokkal, ködösítéssel és mellébeszéléssel – azaz a jelenlegi auditálási gyakorlat nem szűri ki a „zöldre festést”, sem a többi említett washing-problémát, sőt, olykor maga is a problémák részévé válik (Carmichael et al. 2022). A nem-pénzügyi jelentések piacán nincs olyan letisztult, kötelező erejű keretrendszer, mint a pénzügyi könyvvizsgálat terén, ezért az ilyen beszámolók hitelessége erősen változó (Diez-Cañamero et al. 2020; Carmichael et al. 2022). Az előbbiekből adódóan a vállalatok gyakran csak a pozitív eredményeiket emelik ki, miközben a kedvezőtlen hatásokról egyáltalán nem esik szó, vagy csak kevés, vagy éppen olyan általános célokat fogalmaznak meg, vagy olyan távoli időpontra ütemezik a cél elérését, amelyek teljesülése nehezen számonkérhető (például a „társadalmi jólét előmozdítása”). Mindezek a hiányosságok oda vezetnek, hogy a nyilvánosság és a befektetők egy része bizalmatlan a CSR-jelentésekkel szemben (Lock – Seele 2016).

Összefoglalva elmondható, hogy a CSR-t érintő problémák abban gyökereznek, hogy a szándék és megvalósítás között gyakran rés van, a vállalati beszámolók pedig nem minden esetben objektívek és az ellenőrzésük, külső auditálásuk is elmarad.

A CSR ÉS AZ ESG ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A tanulmányban már több elem kapcsán érintettük, miben más a CSR és az ESG. Mivel a CSR és az ESG együttes alkalmazása tűnik a leghatékonyabb megoldásnak, ezért jelen fejezetben szisztematikusan elemezzük és hasonlítjuk össze a két koncepciót annak érdekében, hogy lássuk, miképp is történhet a CSR ESG-be való beágyazódása. A két megközelítés – a hagyományos CSR és az újabb ESG – mutat hasonlóságot, vannak átfedések, például már az

alapcél, a fenntarthatósági átmenet támogatása és a fenntartható vállalati működés, azonban a két koncepció számos ponton különbözik, bár vannak átfedések is. Az alábbi 1. táblázat különböző szempontok (származás, célok, fókusz, érintetti kör, mérhetőség, szabályozás stb.) mentén foglalja össze a CSR és az ESG fő jellemzőit, és rávilágít a hasonlóságokra és különbségekre.

1. táblázat. A CSR és az ESG összehasonlítása

Szempont	CSR	ESG
Fogalom, eredet	- az 1950-es évektől formálódó koncepció (Bowen 1953), - a vállalatok önkéntes szerepvállalását hangsúlyozza a társadalmi és környezeti jólét érdekében, - az 1990-es évektől globálisan elterjedt	- a 2000-es években megjelenő keretrendszer, amelyet a pénzügyi szektor hívott életre, - az „ESG” kifejezés 2004-ben tűnt fel először (ENSZ: <i>Who Cares Wins</i> jelentés), - globális befektetési gyakorlattá vált, a 2020-as évekre jelentős szabályozói támogatással (például: EU CSRD).
Alapvető cél és fókusz	Értékvezérelt felelősségvállalás: - önkéntes jellegű hozzájárulás, - célja a pozitív hatás növelése és a negatív externáliák csökkentése elsősorban erkölcsi megfontolásból és a jó hírnév érdekében, - átfogó, kvalitatív szemlélet: stratégiák és programok összessége, amellyel a cég beépíti az etikus és fenntartható gyakorlatokat a működésébe	Mérési és kockázati keret: - elsődleges célja a teljesítmény nyomon követése és jelentése konkrét E, S, G mutatók alapján, - fókusza adatvezérelt, azt vizsgálja, hogyan teljesít a pillérek mentén, - három pillérré építő, kvantitatív szemlélet, az információkat felhasználja a befektetői döntéshozatalban
Kötelező jelleg	Önkéntes jellegű elköteleződés: a cég saját értékei és etikai normái motiválják, jogilag többnyire nem kikényszerített (országoként lehetnek ajánlások, de általában nem kötelező), - nincs egységes szabályozás, a gyakorlatok nagy szabadságot élveznek	Szabályozott megfelelés: egyre inkább jogszabályi keretek írják elő, - számos országban és különösen az EU-ban kötelező bizonyos méret felett ESG-adatokat közzétenni és standardok szerint jelenteni, - kötelező érvényű példák: EU CSRD irányelv, taxonómiák, tőzsdei előírások, - külső kényszert is jelent a cégeknek a felelős teljesítményre
Érintett célcsoport	Széles stakeholder-kör: a CSR a vállalat és minden érintett viszonyáról szól, - célcsoportjai a közösségek, civil társadalom, fogyasztók, munkavállalók – mindazok, akikre a cég hatással van, - gyakran a vállalati reputációt építik a nyilvánosság és a vásárlók felé, valamint a dolgozók lojalitását erősítik	Elsősorban befektetők és szabályozók: az ESG-információk fő felhasználói a <i>befektetők, pénzügyi elemzők</i> és hatóságok, akik a cég ESG-mutatóit értékelik a kockázatok és lehetőségek szempontjából, - az ESG-jelentések a többi stakeholder számára is nyilvánosak, de a hangsúly a pénzügyi relevancián van

Implemen-táció	- Jellemzően külön programok, filantrópia, kevésbé jellemző a stratégiai, egész szervezetet átszövő stratégia - gyakori elemek: közösségi kezdeményezések, jótékonyág, önkéntesség, dolgozói well-being-programok, - a CSR-projektek illeszkednek a cég kulturális értékeihez, de sokszor különálló kezdeményezésként futnak a vállalat alaptevékenységétől elkülönülten.	- Integrált stratégia az egész szervezetben, jellemzően a különböző funkcionális területeket (pénzügy, HR, termelés, marketing stb.) egyesítő (integrált) önálló egység - több részleget átfogó, integrált folyamat (pénzügyi, operációs, jogi, megfelelési területek), - cél, hogy az ESG-szempontok beépüljenek a vállalat üzleti tervébe és kockázatkezelésébe, - elvárt elemek: adatgyűjtő rendszerek, mérhető célok kitűzése, folyamatos monitoring, felsővezetői felelősségvállalás, - szisztematikusabb, mint a CSR
Jelentés és mérés	- A CSR-eredmények bemutatása gyakran minőségi leírásokra épül (esettanulmányok a hatásról) - nincs egységes mérce, a jelentések változatosak, cégre szabottak – ez megnehezíti az összehasonlítást, - kevés kötött formátum van	Adatvezérelt és standardizált - a jelentések kvantitatív mutatókon alapulnak, konkrét KPI-eket kell megadni, akár több ezer adatpontot, - nemzetközi keretrendszerek (GRI, SASB, IFRS-ESRS stb.) szabják meg a struktúrát, - a jelentések összehasonlíthatóak és auditálhatók, az adatok hitelességét sokszor külső auditor is ellenőrzi
Kritikák, gyengeségek	- A CSR lehet pusztán látszattevékenység – greenwashing, social washing, szubjektív értékelés, kevés objektív számonkérés, - a vállalat szabadon dönt, miről számol be, hiányos külső ellenőrzés: a CSR-jelentéseket ritkán auditálják független szervezetek, - eltérés lehet a kommunikáció és a valóság között (attitűd-rés)	ESG-washing kockázata – az ESG is válhat pusztán PR-eszközzé (pl. „pipálják” a pontokat anélkül, hogy valódi változás történne), értékelési inkonzisztencia: a különböző ESG-minősítő ügynökségek eltérő eredményei félrevezetőek lehetnek, túlzott bürokrácia: hosszú kérdőívek, nagyon sok adatpont, ami nem garantálja a valódi fenntarthatósági hatást, - politikai viták kereszttűzésében is áll (például ESG-ellenes hangok bizonyos piacokon)

Forrás: Saját szerkesztés Kaźmierczak (2022), Passas (2024) és Stewart (2025) munkái alapján.

Az összehasonlításból látható, hogy míg a CSR inkább egy vállalat belső indíttatású értékrendjét és önkéntes hozzájárulását jelenti a közjóhoz, addig az ESG külső elvárások által vezérelt mérési- és jelentési rendszer. A CSR „miértje” a felelős és etikus működés eszméje, a cég morális küldetése és társadalmi szerepe, míg az ESG esetében a fenntarthatósági teljesítmény számszerű értékelése és kommunikálása. A két megközelítés természetesen nem zárja ki egymást, sőt, ahogy írtuk korábban, ideális esetben kiegészítő viszonyban állnak. A CSR adja a stratégiai irányt és értékeket (pl. egy cég elhatározza, hogy felelősen működik, mert ez a küldetése), az ESG pedig keretet ad ahhoz, hogy ezeket az értékeket mérhető célokká és

eredményekké formálják, melyeket nyomon lehet követni és be lehet mutatni a befektetőknek, hatóságoknak, nyilvánosságnak (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

Mindkét megközelítés a fenntartható fejlődés (üzleti) támogatásáról szól; közös céljuk, hogy a vállalat ne csak pénzügyi értelemben legyen sikeres, hanem pozitív hatást is gyakoroljon a társadalomra és a környezetre, illetve az összes vállalati érintettre. Ugyanis a CSR és az ESG is reagál az érintettek elvárásaira, azonban a CSR inkább a közvetlen társadalmi igényekre (helyi közösségek, fogyasztók etikus termékek iránti vágya stb.), az ESG pedig a befektetői és szabályozói elvárásokra a hosszú távú kockázatkezelés terén. Mindkettő hozzájárulhat a vállalat reputációjának, imázsának javításához és a hosszú távú értékteremtéshez. Utóbbinak kissé eltér a formája. A CSR elsősorban a márkahűség és stakeholder-bizalmon keresztül, míg az ESG a tőkeköltség csökkentésén és a stabil működésén keresztül (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

A táblázat rávilágít arra, hogy a CSR „puhább”, kvalitatív, kulturális-értékalapú megközelítés, amely nehezebben számszerűsíthető, míg az ESG „keményebb”, kvantitatív keretrendszer, konkrét mutatókkal és szabályokkal. A CSR inkább alulról jövő (bottom-up) kezdeményezés, a vállalat etikai identitásából nő ki, miközben az ESG-re a felülről jövő (top-down) kezdeményezés jellemző, hiszen külső standardok formájában jelenik meg a vállalatoknál. További különbséget jelent, hogy a CSR hagyományosan a vállalat jópolgári mivoltát hangsúlyozza, hogy „jót jól tegyen”, míg az ESG a kockázatokra és a teljesítmény-menedzsmentre koncentrál, vagyis, hogy „mit mérünk és hogyan felelünk meg”. (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

MEGOLDJA-E A CSR-PROBLÉMÁIT AZ ESG? – AVAGY CSR-BŐL ESG LESZ?

Az elmúlt években egyre többször az ESG-keretrendszert említették már, ha fenntarthatóságról és felelős működésről van szó, amely részben a CSR továbbfejlesztéseként, részben attól függetlenül jelent meg. A CSR- és ESG-megközelítések közötti átmenet azonban nemcsak mérési és szabályozási változásokat jelent(ett), hanem hangsúlybeli eltolódásokat is. Míg a CSR keretében gyakoriak voltak a társadalmi célú önkéntes kezdeményezések, közösségfejlesztő programok, az ESG-irányzatban egyre inkább a környezeti fenntarthatóság (pl. klímacélok, karbonsemlegesség) került fókuszba. A ‘S’ (social) dimenzió gyakran háttérbe

szorul a gyakorlatban, s a 'G' (governance) láb sem olyan erőteljes, mint a környezeti 'E' (environmental) pillér, mindez pedig kérdéseket vet fel az ESG valódi társadalmi hatásait illetően is (Ioannou – Serafeim 2015; Eccles – Klimenko 2019).

Felmerülhet tehát a kérdés, hogy vajon az ESG tényleges megoldást nyújt-e a CSR előbb említett gyengeségeire, vagy csupán ráncfelvarrás és ugyanaz folytatódik új elnevezés alatt, ami hasonló problémákat rejt. Az ESG egy standardizált keretrendszer, kvantitatív kritériumok gyűjteménye, amelyeket a vállalatok környezeti, társadalmi és vállalatirányítási teljesítményének mérésére és közzétételére használnak. Ahogy az összehasonlítás során rávilágítottunk, a koncepció a pénzügyi szektorból indult, s a kifejezés először a 2004-es „Who Cares Wins” című ENSZ-jelentésben tűnt fel, amely ötven nagy pénzügyi intézmény ajánlásait foglalta össze az ESG-szemponatok tőkepiaci érvényesítéséről (United Nations 2004). Azóta az ESG-mozgalom jelentősen bővült, s az értelmezés esetében már tágabb közelítés is megfigyelhető. A nemzetközi standardok (például GRI,⁸ SASB,⁹ TCFD¹⁰) ESG-pillérekre épülő szerkezetét követve, tág értelemben használják a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontokat magában foglaló, nem pénzügyi teljesítmény aggregált mutatói. Fontos különbség, hogy míg a CSR inkább egy vállalaton belüli filozófia (hogyan viselkedjünk felelősen), addig az ESG egy külső értékelő keretrendszer is, melynek keretében a vállalatoknak számszerű adatokkal kell igazolniuk fenntarthatósági teljesítményüket a befektetők és a szabályozók felé (Putzer – Posza 2024).

Az ESG egyik előnye, hogy igyekszik kezelni a CSR átláthatósági és mérhetőségi problémáit. Szabványosított jelentési követelményeket vezet be. Az EU 2024-től fokozatosan kötelezővé teszi a nagyobb cégek számára az ESG-jelentéstételt az új CSRD-irányelv¹¹ alapján, mely egységes mutatószámokat és auditálást ír elő (európai fenntarthatósági jelentési standardok,

⁸ A GRI (Global Reporting Initiative), vagy más nevén Globális Jelentéstételi Kezdeményezés, egy független, nemzetközi szervezet, amely a vállalatokat, kormányokat és más szervezeteket segíti a fenntarthatósági jelentéstételben.

⁹ A SASB (Sustainability Accounting Standards Board) egy NGO, amely fenntarthatósági számviteli szabványokat alakít ki, amelyek segítenek a vállalatoknak pénzügymentileg releváns fenntarthatósági információkat közölni az érdekelt felekkel, különösen a befektetőkkel.

¹⁰ A TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) egy nemzetközi kezdeményezés, amely iránymutatást ad a vállalatoknak az éghajlatváltozással kapcsolatos pénzügyi kockázatok közzétételére.

¹¹ A vállalati fenntarthatósági irányelv (CSRD), amely átláthatóvá és összehasonlíthatóvá teszi az EU-n belüli és kívüli nagyvállalatok fenntarthatósági információit.

ESRS¹²) (Moradi et al. 2024). Ez alapján elmondható, hogy az ESG nem pusztán a CSR átkeresztelése, hanem valódi változást kell jelentsen a vállalatok életében, hiszen kemény jogszabályi előírások és mérőszámok formájában teszi kézzelfoghatóvá a fenntarthatósági elvárásokat. Az ESG keretében a vállalatoknak nem elég általánosságban felelősnek lenniük – bizonyítékokkal alátámasztott módon kell beszámolniuk pl. a szén-dioxid-kibocsátásukról, a nemek közti bérkülönbségről, a korrupcióellenes intézkedésekről stb. Ez az adatvezérelt megközelítés elvben növeli a számonkérhetőséget, könnyebben összevethetők a cégek egymással (Moradi et al. 2024, Zervoudi et al. 2025), és így nehezebb eltitkolni vagy „kifesteni” a gyenge teljesítményt. E tekintetben az ESG túlmutat a CSR-en, hiszen rendszerszintű szemléletet és kockázatkezelési keretet ad. A vállalat nem pusztán „jónak” akar látszani, hanem konkrét fenntarthatósági kockázatokat kezel és lehetőségeket ragad meg, melyek a hosszútávú üzleti értékteremtés részeivé válhatnak (Zervoudi et al. 2025).

Ugyanakkor kritikusok rámutatnak, hogy az ESG esetében is vannak potenciális problémák. Egyrészt fennáll a veszélye, hogy az ESG is egy kötelező, formális megfelelési gyakorlatként jelenik meg a vállalatok számára, amelyben csupán a minimum követelmények teljesítésére törekednek, a valódi vállalati változás és mélyebb elköteleződés nélkül. Az Egyesült Királyságban például csökkent az ESG-szemponthoz figyelembe vevő befektetők aránya (2021-ben 65 százalék volt, 2023-ra már csak 53 százalék), míg egy másik befektetői felmérés szerint közel háromnegyedük nem bízik abban, hogy a vállalatok ténylegesen megvalósítják ESG-vállalásaikat és ígéreteiket (UCEM 2024). Ezek az eredmények hasonlóak a CSR esetében megjelenő szkepticizmushoz, csak míg a CSR esetében a célcsoport és a szkeptikus a fogyasztó, addig az ESG esetében a befektető. Elképzelhető, hogy az ESG csak új keretek között folytatja a zöldrefestés (greenwashing) gyakorlatát. Evanthia Zervoudi és szerzőtársai (2025) megállapították, hogy szabványosítás és elszámoltathatóság nélkül az ESG-mérőszámok kijátszhatóak, ami a CSR-hez hasonló hitelességi problémákat vet fel. Szigorúbb, egységesített ESG-szabványok és szabályozások bevezetését sürgetik annak érdekében, hogy az ESG beváltsa a CSR hiányosságainak kezelésére tett ígéretét és ne váljon egy pusztán formális megfelelésre korlátozódó, tartalom nélküli, adminisztratív gyakorlattá.

¹² Az ESRS (European Sustainability Reporting Standards) az Európai Unió által kidolgozott fenntarthatósági jelentéstételi szabványok összességét jelenti, amelyek célja a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének átláthatóságának és összehasonlíthatóságának növelése.

Jelenleg az ESG-értékelések rendszere nem tökéletesen egységes, hiszen különböző hitelminősítő intézetek és elemzők eltérő módszertanokat alkalmaznak, ami miatt ugyanazon cég ESG-pontszáma is nagyon különböző lehet attól függően, ki méri. A magas ESG-pontszámmal rendelkező vállalatok esetében gyakran nagy a különbség a kommunikált teljesítmény és a valós eredmények között, ami arra utal, hogy a jelenlegi ESG-besorolások a tényleges hatás helyett a hatékony reklámozást jutalmazhatják (Kathan et al. 2025). Manuel Kathan és szerzőtársai (2025) kutatásuk során negatív korrelációt mutattak ki a vállalatok ESG-pontszámai és a valós teljesítmény között.

Az ESG részben küzd a standardizátlanság problémájával (bár az EU pont ezt igyekszik orvosolni). Florian Berg és szerzőtársai (2022) hat nagy hitelminősítő intézet adatait elemezve arra a megállapításra jutottak, hogy a minősítések jelentősen eltérnek egymástól ugyanazon cégek esetében (a korrelációk gyakran alacsonyok), amit „aggregált zavarnak” neveznek. A szerzők rámutattak, hogy az ügynökségek eltérnek abban, hogy mely (környezeti, társadalmi, irányítási) tényezőket hangsúlyozzák (eltérő súlyozás), és pontosan hogyan mérjék azokat, ami összességében következetlen jelzéseket eredményez a piac számára. A standardizátlanság hiánya azt jelenti, hogy az ESG jelenlegi állapotában nem oldja meg teljes mértékben a CSR mérhetőséggel és átláthatósággal kapcsolatos problémáit, sőt éppen ellenkezőleg, zavart okozhat a javulni próbáló cégek és a valóban fenntartható vállalatok azonosítására törekvő befektetők számára.

Az ESG tehát bizonyos területeken előrelépés a CSR-hez képest – különösen a mérés, az összehasonlíthatóság és a kötelező érvényűség terén –, de nem helyettesíti a hiteles vállalati értékrendet és elköteleződést. Az előbbieken bemutatott, ESG-vel kapcsolatos gyenge pontok arra intenek, hogy az ESG önmagában nem old meg mindent. Az ESG-keretrendszer olyan eszköz, amely segíthet áthidalni a CSR hiányosságait, feltéve, hogy a vállalatok nem csak marketingeszközként tekintenek rá. Ha viszont az ESG-t is kijátsszák vagy felszínesen alkalmazzák, ugyanúgy kialakulhat az „ESG-washing” jelensége. Az ESG-módszerek nagyobb konvergenciája és átláthatósága szükséges ahhoz, hogy az ESG hatékonyan kezelje a CSR hiányosságait (Berg et al. 2022). Ám igazán jó eredményt a CSR és az ESG együttes alkalmazása hozhat, a CSR biztosítja a célokat és értékeket, kiemelve az etikus működést és döntéseket, az ESG pedig a mérés és beszámolás kereteit. Így az ESG nem kiváltja a CSR-t, hanem inkább kibővíti azt egy szigorúbb adat- és számonkérhetőségi dimenzióval.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmányban bemutattuk, miképp alakult ki a CSR, integráltságát tekintve milyen széles spektrumon értelmezhetők e tevékenységek, s mindez milyen motivációkra vezethető vissza. Mivel a „jót jól” tenni-filozófia nagyon megengedő és a CSR-re nem jellemző az ESG-nél már megjelenő, talán kissé túlságosan is bürokratizált folyamat, ezért számos nem várt negatív hatást is jelentkezett a CSR terjedésével. Bár sokan csodafegyverként tekintettek az ESG-re, azt várták, minden CSR kapcsán felmerült problémát megold, azonban a tanulmányban rávilágítottunk, hogy önmagában az ESG sem jelent megoldást, és a zöldremosás vagy éppen a socialwashing helyett az ESG-washing kockázata áll fenn. Mindezek alapján kijelenthető, hogy végső soron a modern vállalatoknak mindkét szemléletet érdemes alkalmazniuk. A CSR biztosítja, hogy a cég küldetése és kultúrája felelősségteljes legyen, az ESG pedig biztosítja ennek átlátható bizonyítását és integrálását az üzleti folyamatokba. A CSR és az ESG együtt tudja csak teljes mértékben kielégíteni a fogyasztók, a befektetők és a szabályozók növekvő elvárásait egy fenntarthatóbb és felelősebb üzleti működéssel kapcsolatban. Vagyis a CSR nem hal meg, hanem integrálódik az ESG-be. Meg kell és meg is tud újulni az ESG-ben, elsősorban annak E (enviroment) és S (social) pilléreibe integrálódva, és betöltheti az eredetileg neki szánt valódi vállalati társadalmi felelősségvállalást.

IRODALOM

- Allui, Alawiya – Pinto, Luisa (2022). Non-financial benefits of corporate social responsibility to saudi companies. *Sustainability*, 14(6), 3446. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063446>
- Arnold, Malcolm F. (2010): Competitive Advantage from CSR Programmes, in: Louche, Céline – Idowu, Samuel O. – Filho, Walter L. (eds.): *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Barizsné Hadházi Edit – Ujhelyi Mária – Kiss Zsuzsanna (2018): A társadalmi felelősségvállalás szemléletének megjelenése gazdasági képzésben résztvevő egyetemi hallgatók körében, Business students' attitude to social responsibility. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(4) pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.1>.
- Berg, Florian – Kölb, Julian F. – Rigobon, Roberto (2022): Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*, 26(6) pp. 1315-1344. DOI: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bowen, Howard Rothmann (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Bros.
- Braun Róbert (2015): *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Caligiuri, Paula – Mencin, Ahsiya – Jiang, Kaifeng (2013): Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4) pp. 825-860. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Carmichael, Donna – Soonawalla, Kazbi – Stroehle, Judith C. (2022): Sustainability Assurance as Greenwashing. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2023, pp. 34-39.
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. DOI: <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4) 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, Archie B. - Shabana, Kareem M. (2010): The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1) pp. 85-105. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carroll, Archie B. – Buchholtz, Ann K. (2008): *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning.
- Carrington, Michal J. – Neville, Benjamin A. – Whitwell, Gregory J. (2014): Lost in Translation: Exploring the Ethical Consumer Intention–Behavior Gap. *Journal of Business Research*, 67(1) pp. 2759-2767. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.022>
- Cerin, Pontus (2006): Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. *Ecological Economics*, 56(2) pp. 209-225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.016>.
- Davis, Keith (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, pp. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Diez-Cañamero, Borja – Bishara, Tania – Otegi-Olaso, Jose Ramon – Minguez, Rikardo – Fernández, José María (2020): Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings, and Ratings. *Sustainability*, 12(5), 2153. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12052153>
- Dowling, Grahame – Moran, Peter (2012): Corporate reputations, Built in or bolted on? *California Management Review*, 54(2) pp. 25-42. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.25>
- Fatima, Tahniyath – Elbanna, Said (2023): Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1) pp. 105-121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Eccles, Robert G. – Klimenko, Svetlana (2019): The investor revolution : shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), pp. 106-116. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution> Letöltve: 2025.05.31.
- Fu, Hui – Haobin Ye, Ben – Law, Rob (2014): You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.004>
- Gandasaria, Dyah – Tjahjanab, David – Dwidienawatic, Diena – Ichsan, Mohammad (2024): How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2323774. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- GKI (2011): *A belső érdekek mozgatója a vállalatok CSR-gyakorlatát*. <https://gki.hu/language/hu/2011/08/16/cikk-a-belső-érdekek-mozgatója-a-vállalatok-csr-gyakorlatát/> Letöltve: 2025.05.20.

- Glavas, Ante – Kelley, Ken (2014): The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2) 32-45. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Greening, Daniel W. – Turban, Daniel B. (2000): Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3) pp. 254-280. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Győri Zsuzsanna (2010): *CSR-on innen és túl*. Ph.D. értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Haski-Leventhal, Debbie – Meijs, Lucas C. P. M. – Hustinx, Lesley (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1) pp. 139-158. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>
- Hetesi, Erzsébet – Csovcics, Andrea (2015): Volunteering as part of CSR and company support for employee volunteering. *Responsibility and Sustainability Socioeconomic, political and legal issues*, 3(3) pp. 3-14. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/60> Letöltve: 2025.05.31.
- Hsu, Yi – Bui, Gam (2022): Consumers' perspectives and behaviors towards corporate social responsibility—a cross-cultural study. *Sustainability*, 14(2), 615. DOI: 10.3390/su14020615
- Ioannou, Ioannis – Serafeim, George (2015): The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics. *Strategic Management Journal*, 36(7) pp. 1053-1081. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2268>
- Jahn, Johannes – Brühl, Rolf (2019): Can bad news be good? On the positive and negative effects of including moderately negative information in CSR disclosures. *Journal of Business Research*, 97, pp. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.070>
- Jarvis, Chris – Parker, Angela (2011): The business benefits of corporate volunteering: an examination of the business benefits resulting from effects of employee volunteer programs. Toronto, https://www.academia.edu/2538730/HR_Briefing_The_Business_Benefits_of_Corporate_Volunteering letöltve: 2025.05.20.
- Johnson, Harold, L. (1971): *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Kathan, Manuel C. – Utz, Sebastian – Dorfleitner, Gregor – Eckberg, Jens - Chmel, Lea (2025): What You See is Not What You Get: ESG Scores and Greenwashing Risk. *Finance Research Letters*, 74, 106710. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106710>
- Kaźmierczak, Magdalena (2022): A Literature Review on the Difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 162, pp. 275-288. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Kim, Hae-Ryong – Lee, Moonkyu – Lee, Hyoung-Tark – Kim, Na-Min (2010): Corporate social responsibility and employee - company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4) pp. 557-569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Korschun, Daniel – Bhattacharya, C. B. – Swain, Scott D. (2014): Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3) pp. 20-37. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Księżak, Paulina (2017): The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4) pp. 53-65. DOI: <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>

- Lock, Irina – Seele, Peter (2016): The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122 (20 May 2016) pp. 186-200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>
- Lyon, Thomas P. – Montgomery, A. Wren (2015): The Means and Ends of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2) pp. 223-249. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Maamoun, Ahmed (2021): Volkswagen's greenwashing backfires: The road to redemption. In *Sage Business Cases*. SAGE Publications, Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529759396>
- Maccarrone, Paolo – Contri, Anna Maria (2021): Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy: The Role of Formal Tools. *Sustainability*, 13(22), 12551. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212551>
- Matolay, Réka (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41(7-8) pp. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.07.05>
- McGuire, Joseph W. (1963): *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Moradi, Amir – Tóth-Pajor, Ákos – Gobato Souto, Hugo (2024): Unraveling the ESG Reporting Landscape: A Comprehensive Analysis of Standards, Frameworks, and Impact on Firms. In: Polona, Šprajc – Damjan, Maletič – Nataša, Petrović – Iztok, Podbregar – Andrej, Škraba – Daniel, Tomić – Anja, Žnidaršič (eds.): *43rd International Conference on Organizational Science Development Green and Digital Transition – Challenge or Opportunity = 43. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Zeleni in digitalni prehod – izziv ali priložnost*. Maribor: University of Maribor Press, pp. 667-682.
- Muthuri, Judy N. - Chapple, Wendy - Moon, Jeremy (2009): An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85(2) pp. 431-444. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9739-7>
- Nguyen, Nga – Priporas, Constantinos-Vasilios – McPherson, Mark – Manyiwa, Simon (2023): CSR-related consumer scepticism: A review of the literature and future research directions. *Journal of Business Research*, 169 (December), 114294 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114294>
- Nicholls, Jeremy - Lawlor, Eilis - Neitzert, Eva - Goodspeed, Tim (2012): *A guide to Social Return on Investment*. The SROI Network, London: Cabinet Office.
- Oduro, Stephen – Adhal Nguar, Kot D. – De Nisco, Alessandro – Alharthi, Rami H.E. – Maccario, Guglielmo – Bruno, Lara (2022): Corporate social responsibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(2) pp. 184-204. DOI: <https://doi.org/10.1108/mip-05-2021-0145>.
- Oduro, Stephen – Bruno, Lara – Maccario, Guglielmo (2024): Corporate social responsibility (CSR) in SMEs: what we know, what we don't know, and what we should know. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 36(2) pp. 207-238. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1951064>.
- Ortiz-Avram, Daniela – Domnanovich, Julia – Kronenberg, Christopher – Scholz, Markus (2018): Exploring the Integration of Corporate Social Responsibility into the Strategies of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 201, pp. 254-271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>
- Padilla-Lozano, Carmen Paola – Collazzo, Pablo (2021): Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. *Competitiveness Review*, 32(7) pp. 21-39. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>
- Passas, Ioannis (2024): The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4) pp. 1711-1720. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

- Pope, Shawn – Wæraas, Arild (2016): CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1) pp. 173-193.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>
- Porter, Michael – Kramer, Mark (2006): Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12) pp. 78-92.
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> Letöltve: 2025.05.31.
- Porter, Michael – Kramer, Mark (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2) pp. 62–77.
- Putzer Petra Eszter (2011): CSR - Merre tovább? *Marketing és Menedzsment*, 54(4) pp. 45-52.
- Putzer Petra – Csapi Vivien (2018): Mire jó a CSR? Hazai vállalati csoportok a felelősség mentén és reálopciók elemzésük. *Marketing és Menedzsment*, 52(EMOK különszám) pp. 10-18.
- Putzer Petra – Posza Alexandra (2024): Transition from CSR to ESG in Tourism – A Bibliometric Analysis. *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 57(3) pp. 249-259.
DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0018>
- Rahman, Noushi – Blake, Laura (2021): A review of CSR classification schemes and the operationalization of bolted-on vs. built-in CSR. *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 30(3) pp. 248-261. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12345>
- Sanford, Barb (2002): *Building a highly engaged workforce. A Q&A with Curt Coffman*.
- Scheyvens, Regina – Banks, Glenn - Hughes, Emma (2016): The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6) pp. 371-382.
DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Siltaloppi, Jaakko – Rajala, Risto – Hietala, Henri (2021): Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174(1) pp. 507-527.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Sharma, Supran – Sharma, Joity – Devi, Arti (2009): Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management. *Business Intelligence Journal*. 2.
- Skarmas, Dionysis – Leonidou, Constantinus N. (2013): When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10) pp. 1831-1838.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004>
- Stewart, Robert (2025): ESG and the Changing Language of Corporate Social Responsibility. *California Management Review Insights*.
<https://cmr.berkeley.edu/2025/02/esg-and-the-changing-language-of-corporate-social-responsibility/> Letöltve: 2025.05.20.
- UCEM - University College of Estate Management (2024): *The criticism of ESG: why is it becoming controversial?*
<https://www.ucem.ac.uk/whats-happening/articles/criticism-of-esg/#:~:text=Learn%20more%3A%20types%20of,and%20how%20to%20spot%20them> Letöltve: 2025.05.20.
- United Nations (2004): *Who Cares Wins*. Connecting financial markets to a changing world. UN Global Compact.
- Vallentin, Steen – Murillo, David (2012): Governmentality and the politics of CSR. *Organization*, 19(6) pp. 825-843. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508411426183>

- Virvilaite, Regina – Daubaraite, Ugne (2011): Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*, 22(5) 534-543. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.5.972>
- Wolff, Franziska – Barth, Regine (2005): *Corporate social responsibility: Integrating a business and societal governance perspective—The RARE project's approach*. Berlin: Öko-Institut.
- Yoon, Yeosun – Gürhan-Canli, Zeynep – Schwarz, Norbert (2006): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4) pp. 377-390. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9
- Zervoudi, Evanthia K. – Moschos, Nikos – Christopoulos, Apostolos G. (2025): From CSR and ESG Criteria to the Greenwashing Phenomenon: A Comprehensive Literature Review of Causes, Consequences and Solutions. *Sustainability*, 17(5), 2222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052222>