

PÁLFFY ZSUZSANNA

A vállalati beágyazottság fenntarthatósági aspektusai – elméleti megközelítés

A Sustainable Aspect of Corporate Embeddedness – A Theoretical Approach

•
SZERZŐ:

PÁLFFY ZSUZSANNA, PhD-hallgató, tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Győr, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék, palfy.zsuzsanna@sze.hu, ORCID: 0000-0002-7042-5923

JEL kód: R10; Q56

Kulcsszavak: beágyazottság • felelősségvállalás • fenntartható beágyazódás
• fenntarthatóság

Absztrakt: A 20. század közepe óta a vállalati beágyazottság fogalmi jelentéstartománya módosult, aminek következtében napjainkban a gazdasági szereplők meghatározott térbe való integrálódását jelenti. A jelenség az együttműködésen túl kiterjed tágran értelmezve társadalmi, kulturális és környezeti hatásokra is, előíranyozva a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati fenntarthatóság koncepcióinak beágyazódással együttesen történő értelmezését. A hazai és nemzetközi szakirodalmat áttekintő tanulmány a fenntartható beágyazódás megközelítését javasolja, amely folyamat során a vállalat képes aktívan befolyásolni környezetét, amelyben működik. A vállalatok fenntartható és felelősségteljes gyakorlatok révén a magasabb szintű elköteleződés irányába mozdulnak el, mely kölcsönösen szinerikus hatásokat eredményez.

AUTHOR:

ZSUZSANNA PÁLFFY, PhD Student, assistant lecturer, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional and Economic Sciences, Apáczai Csere János Faculty of Humanities, Education and Social Sciences, Department of International Studies and Communication, palfy.zsuzsanna@sze.hu, ORCID: 0000-0002-7042-5923

JEL code: R10; Q56

Keywords: *embeddedness • responsibility • sustainable embedding • sustainability*

Abstract: *Since the mid-20th century, the concept of corporate embeddedness has evolved to encompass economic actors and their integration into a specific space. It extends beyond mere cooperation to include social, cultural, and environmental impacts. This shift requires incorporating concepts like corporate social responsibility and corporate sustainability. The study, which reviews domestic and international literature, recommends the approach of sustainable embedding, during which the company is able to actively influence the environment in which it operates. Through sustainable and responsible practices, companies move towards a higher level of commitment, which results in mutually synergistic effects.*

BEVEZETÉS

Egy szervezetnek, vállalatnak vagy intézménynek a helyi gazdaságra, illetve egy település fejlődésére való hatása régóta vizsgálatok tárgyát képezi a társadalomtudományok területén (közgazdaságtan, szociológia, regionális tudomány). A helyi hatásvizsgálatok kulcsfogalma a hatás, amely egyszerűen fogalmazva egy szervezet, vállalat vagy intézmény azon képességeit jelenti, amelyekkel „pozitív vagy negatív változást tud elérni” (Reisinger, 2022:9). A vállalatok és intézmények befolyást gyakorolnak a társadalomra, a helyi imázsra, a kulturális tőkére, a közlekedésre, a környezet állapotára és számos egyéb tényezőre. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a hatások kölcsönösek, azaz a vállalat (vagy intézmény, szervezet) és a helyi tér (város, régió) egyaránt befolyással bírnak egymásra.

A vállalatok hatásával foglalkozó szakirodalom egyik fő témája a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, valamint a vállalati fenntarthatóság, míg a kölcsönhatásvizsgálatok szorosan összefüggenek a vállalati beágyazottság témakörével is. Ha a beágyazottság mellett elkötelezett vállalatok a helyi gazdaság és kultúra elismert szereplőivé válnak, akkor ezek a vállalatok hozzáférhetnek a szükséges társadalmi tőkéhez a célból, hogy hosszú távú működésüket és elfogadottságukat biztosítsák. Más szóval, a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), valamint a fenntartható aspektusok figyelembevételét nem nélkülöző működésük beépül a vállalatok hosszú távú érdekébe, egy átfogó üzleti stratégia szerves részévé válik (Aerni, 2018). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, a fenntartható működés és a beágyazottság tématerületek szoros kapcsolata ellenére a jelenségek együttes elem-

zésére a szakirodalomban elenyésző példát találunk a terminusok eltérő értelmezésével és alkalmazásával. A fenntarthatósági beágyazottság (sustainability embeddedness) fogalom, amely az utóbbi években került bevezetésre, a beágyazottság terminust kizárólag az integrálás szinonimájaként értelmezi, és a fenntarthatóság szempontjainak vállalati stratégiába történő adaptálását írja le (Valente, 2012; Le Roux–Pretorius, 2016a; Le Roux–Pretorius, 2016b; Sharafizad et al., 2022; Ramírez-Pasillas et al., 2023). A szakirodalomba bevezetett koncepció így nem az eredeti polányi (1944) és granovetteri (1985) alapokhoz visszanyúló terminust alkalmazza, amely a gazdasági események kontextualitására utal (Martin, 1994).

A tanulmány fő célja áttekinteni a szakirodalomban fellelhető értelmezéseket, és hozzájárulni a fenntarthatósági beágyazódást tárgyaló szakirodalomhoz egy saját definíció megalkotásával, amely a vállalati beágyazottság és beágyazódás terminust adaptálja. A kutatás további célja a vállalati beágyazottság fenntartható gyakorlatainak azonosítása a beágyazottság szakirodalmába nemrég integrált quintuple helix modell segítségével. A tanulmány zárásában tárgyaljuk, hogy a fenntarthatósági gyakorlatok hogyan erősíthetik a kölcsönösen előnyös kapcsolatokat a vállalatok és más szereplők között a helyi térben. A konceptuális eljárást egy későbbi empirikus kutatás megalapozását segíti.

VÁLLALATOK HELYI BEÁGYAZOTTSÁGA ÉS BEÁGYAZÓDÁSA

A helyi tér és az intézmények közötti kapcsolat a kölcsönösen függő felek együttélésé-
ként írható le. A két fél egymásra gyakorolt hatásának megragadására alkalmazott terminus a vállalati beágyazottság, amely fogalom több mint fél évszázados átalakulása és újraértelmezése, valamint a gazdaságföldrajz térléptéket beemelő intellektuális hagyománya nyomán napjainkban a gazdasági szereplők (vállalatok) adott térbe, területi szintbe és annak különböző dimenzióiba történő integrálódását jelenti (Oinas, 1997; Halien – Törnroos, 1998; Dacin et al., 1999; Zukin – DiMaggio, 1999; Hess, 2004; Mackinnon et al., 2004; James, 2007; Lengauer–Tödtling, 2010; Kramer – Diez, 2012; Mattes, 2013; Plaza – Haarich, 2013). Az adott tér, környezet elemeinek megragadására legutóbb Józsa (2019) tett kísérletet, aki a quintuple helix modell mentén azonosította a gazdasági, (ön)kormányzati, társadalmi, akadémiai és környezeti közeget.

A beágyazottság és beágyazódás vizsgálata sokáig nem kapott kellő figyelmet a magyar tudományos életben, az elmúlt évtizedekben jelentkező élénk érdeklődést azonban több tényező is indokolja. A rendszerváltás, és az azzal meginduló külföldi működőtőke beáramlása óta immáron több mint 30 év telt el, amely kellő időtáv a vállalatok letelepedését követő kapcsolathálózat és hatás feltárására. Másrészt – bár továbbra is marginális vizsgálati terület – a kis- és középvállalkozások megerősödése is lehetőséget ad a beágyazottságuk kutatására. Ennek eredményeként az elmúlt évtizedben jelentős monográfiák és tanulmányok jelentek meg a beágyazottság magyar szakirodalmában (lásd Rajcsányi-Molnár – András, 2013; Konczosné et al., 2018; Rechnitzer, 2018; Józsa, 2019; Fekete – Rechnitzer, 2019). Konczosné és szerzőtársai (2018) megfogalmazásában „a beágyazódás során a szervezet [...] kapcsolódik az öt körülvevő természeti, gazdasági, társadalmi, kulturális, politikai, építészeti és/vagy egzisztenciális térbe, környezetbe; ennek során a környezet és a vállalatok egymásra gyakorolt kölcsönhatása valósul meg. Beágyazottnak tekinthetünk egy vállalatot, ha

hosszú távú orientációjában a régióban maradás szerepel [...]” (Konczosné et al., 2018:79.). A definíció utal a két terminus, a beágyazódás és a beágyazottság különbségére is, ahol előbbi a folyamatot, míg utóbbi az eredményt, az elért állapotot jelöli. Józsa (2019) célszerűbbnek tartja a magyar szakirodalomban a folyamatszempőlétű fogalmat alkalmazni, így a tanulmány is ezt a terminust használja.

A beágyazott vállalatok a helyi tér iránt elkötelezetté válnak, figyelembe véve a társadalmi, kulturális és környezeti hatásokat (Lengauer – Tödttling, 2010). Ezen logikai kapcsolat előíranyozza, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalását, valamint a vállalati fenntarthatóságot szükségszerűen a beágyazottság szakirodalmának részeként kell tekinteni.

A VÁLLALAT ÉS A KÖRNYEZET KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

Az elmúlt évtizedekben a tér és a vállalat viszonyrendszerének átértékelődése révén a figyelem középpontjába a különálló vállalatok helyett azok egymás közötti vagy helyi környezettel kialakított kapcsolatrendszere került (Krugman, 1998; Lengyel, 2021; Reisinger, 2021). A vállalat és a hely közötti kapcsolat régóta a regionális tudomány és a gazdaságföldrajz alapvető kérdését képezi, a tudományterületek alapvető igénye ugyanis, hogy „megértsek és konceptualizálják a vállalatok helyi és regionális környezetükhöz fűződő kapcsolatait” (Oinas, 1997:23.), amelyen belül kiemelt kutatási irány a vállalatok telephelyválasztása. Az elméletekben hosszú ideig tartotta magát az a nézet, hogy a működés helyének kiválasztása során az elhelyezkedést adó regionális környezet jellemzői, így többek között a potenciális telephelyen elérhető munkaerő mennyisége és minősége, az innovációs rendszerek elérhetősége, a beszállítók és a lehetséges üzleti partnerek közelsége, az infrastruktúra és egyéb tényezők adottak. Csak az elmúlt évtizedekben került a fókuszba az a nézet, hogy ezeket a tényezőket főként a formális és informális hálózatokon, a tudásáramláson és a humántőkén keresztül a vállalatok is aktívan alakíthatják (Nussmüller et al., 2009; Lengauer – Tödttling, 2010). A vállalati tevékenységek és a regionális kontextus közötti kölcsönhatás iránti érdeklődés élénkülése újra a figyelem középpontjába emelte a „vállalat a régióban” és a „régio a vállalatban” dichotómiát (Wood et al., 2014) is, amelyben a „nem kereskedett kölcsönös függőségek” (Oinas, 1997) a kapcsolatokról származó kölcsönös erőforrásokat állítják középpontba.

A Józsa (2019) által felvázolt quintuple helix modell alapján a vállalatok és a tér viszonya teljeskörűen értelmezhető, és a kölcsönhatás vállalatok irányából való szemlélését teszi lehetővé (milyen módon befolyásolják a vállalatok a helyi tér dimenzióit). E szerint a vállalatok (ön)kormányzati kapcsolódásai többek között a helyi együttműködésekben, a stratégiai illeszkedésben, a helyi munkaerő foglalkoztatásában, a folyamatos párbeszédben és kapcsolatfenntartásban nyilvánul meg. A modell gazdasági szegmense a vállalati partnerkapcsolatokat és együttműködések, a beszállítói hálózatok fejlődését, a klasztertársaságot, valamint a helyi vállalatok szolgáltatásainak igénybevételét írja le. A vállalatok akadémiai, oktatási kapcsolódása magába foglalja a kutatás-fejlesztési aktivitásukat, valamint az oktatási rendszerrel való együttműködésüket. A természeti és épített környezetbe való beágyazódás a város képébe való illeszkedést, a környezet adottságaihoz való alkalmazkodást, a környezet megóvását és a környezeti célú fejlesztésekben való aktív szerepvállalást feltételezi

(Józsa, 2019). Kiemelt terület a vállalatok és a társadalom kapcsolatának elemzése. Géring (2018:63.) hangsúlyozza, hogy „a vállalatok nem működhetnek egy társadalmi értékektől és normáktól leválasztott, csak a gazdasági logikát követő térben, hanem maguk is részei és részesei azoknak a társadalmi folyamatoknak, amelyekben ezek az értékek, érdekek és hatalmi viszonyok kialakulnak”. A vállalatok társadalomra gyakorolt hatása megadható többek között a társadalmi életben való részvétellel, a helyi életvitel elfogadásával, a kulturális tőke megőrzésével és gazdagításával, a dolgozói elégedettség figyelembevételével, valamint a társadalmi felelősségvállalással (Józsa, 2019).

A vállalatok társadalmi hatásának elemzése a szakirodalomban a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), a közös értékteremtés (CSV) és a vállalati fenntarthatóság koncepciója mentén jelenik meg (Reisinger – Nárai, 2022). Így a tanulmány következő fejezete egy fogalmi rendszerezés, amely révén a vállalati beágyazódás és annak fenntartható aspektusai közötti kapcsolat egyértelművé válik.

A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS FENNTARTHATÓSÁG

A vállalati beágyazódás fenntartható aspektusainak elemzéséhez szükséges a terminust alkotó fogalmak konceptualizálása. Annál is inkább, ugyanis mind a vállalati beágyazottság (beágyazódás / elköteleződés / integráció), mind pedig a fenntarthatóság (fenntart / fenntartható / fenntarthatósági) úgynevezett „homályos fogalmak” (Markusen, 1999), azaz ugyanazon terminushoz különböző nézőpontokból eltérő jelentés társulhat.

A vállalati gyakorlatok fenntartható minőségben való kiterjesztése és helyi fókusza már régóta igény és elvárás a vállalatokkal szemben, amely olyan fogalmak létrejöttét mozdította elő, mint a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), a vállalati fenntarthatóság (CS), a közös értékteremtés (CSV), a vállalati polgárság, az üzleti etika vagy a felelős vállalkozás (Das et al., 2020; Reisinger, 2022; Ramírez-Pasillas et al., 2023). A szakirodalomban a fogalmakat gyakran egymás szinonimájaként használják, annak ellenére, hogy jelentésükben, céljukban, eszközeikben különböznek. A terminusok teljes körű definiálása meghaladná a tanulmány korlátait, így egy táblázatban kerülnek a legfontosabb fogalmak és definíciók összegzésre (1. táblázat). Fontos hangsúlyozni, hogy egyik fogalomhoz sincs egy kizárólagos, általánosan elfogadott definíció (Montiel – Delgado-Ceballos, 2014), a különbségek megragadására azonban a táblázatban feltüntetett értelmezések alkalmasak. A definíciók kiválasztásának fő szempontja volt, hogy adekvát vonatkozásokat tartalmazzanak a vállalatok helyi beágyazódására tekintettel, azokban megjelenjen a helyi szint fontossága, továbbá kellően komplexen tekintsenek a definiált jelenségre.

1. táblázat: A vállalati felelősségvállaláshoz és fenntarthatósághoz kapcsolódó fogalmak és definíciók
 Table 1: Concepts and definitions related to corporate responsibility and sustainability

Fogalom	Lehetséges definíció
vállalati-társadalmi felelősségvállalás (CSR)	„Olyan tevékenység, melynek keretében a vállalkozás úgy tartja az üzleti érdekeit és a profitot szem előtt, hogy közben etikusan viselkedik, odafigyel a munkavállalóira, és lehetőségeihez mérten támogatja a helyi és akár a nemzeti szintű ügyeket, közösségeket” (Reisinger, 2023:107.).
társadalmi szerepvállalás	Olyan tevékenység, amely során „a vállalatok felismerik azt, hogy helyi, területi vagy akár globális jelenlétük nem függetleníthető a társadalmi folyamatoktól. Tudatában vannak annak, hogy hatnak rájuk a társadalmi tényezők és ők is hatással vannak a környezetükre, és a felismert hatások mentén képesek lehetnek kapcsolódni a társadalmi szereplőkhöz, elősegítve ezáltal a fejlődést, az adott területi szint jólétét és jóllétét” (Reisinger, 2022:18.).
vállalati fenntarthatóság (CS)	„A fenntartható fejlődés három alapvető dimenziójára épül, nevezetesen a környezetvédelemre, a gazdasági fejlődésre és a társadalmi méltányosságra. Egy olyan koncepcióval foglalkozik, amely elmondja, hogy az üzleti egységeknek, szokásos profitmaximalizálási céljuk mellett, a társadalmi és környezeti fejlesztésekre kell összpontosítaniuk, hogy hosszú távon javítsák üzleti tevékenységük fenntarthatóságát” (Das et al., 2020:110.).
közös értékteremtés (CSV)	„Olyan politikák és működési gyakorlatok, amelyek növelik egy vállalat versenyképességét, ugyanakkor javítják a gazdasági és társadalmi feltételeket a közösségekben, ahol működik” (Porter – Kramer, 2011:6.).

*Forrás: saját szerkesztés a táblázatban jelölt források alapján.
 Source: own editing based on the sources indicated in the table.*

A fenntartható gyakorlatok támogatásában nagy szerepet játszanak az Egyesült Nemzetek Szervezetének (ENSZ) fenntarthatósági célkitűzései (SDGs), de a szabályozási előírások, a nyilvános ellenőrzés, valamint az érdekelt felek igényei is nyomást gyakorolnak a vállalatokra (Das et al., 2019). Nemcsak az elvárások, hanem a fenntarthatósági gyakorlatok közvetlen vagy közvetett pozitív hatásai is a megvalósítás fő mozgatórugói. Ezek a pozitív előnyök magukban foglalják a megnövekedett munkavállalói elégedettségét, a vállalati jövőkép fejlesztését, a hatékonyabb fenntartható gyakorlatokat, az erősödő innovációs kapacitást (Almansoori – Nobanee, 2019), a költségmegtakarítást, a pozitív vállalati hírnevet és a versenyképességet (Ramírez-Pasillas et al., 2023). Das et al. (2019) szintén motiváló tényezőként említi a tulajdonosok és vezetők által képviselt értékeket, valamint a helyi közösség iránti aggodalmukat. Ez utóbbi a helyi szerepvállalás felé mutat, azaz feltételezhető, hogy a fenntarthatósági gyakorlatok a vállalati beágyazottság mélyebb szintjei felé mozdítják a vállalatokat, ami már szoros kapcsolatot vetít előre a beágyazottság és a fenntarthatóság között.

A fenntartható gyakorlatok támogatása ellenére az elkötelezettség és a stratégiai gondolkodás hiánya számos tényezővel magyarázható, amelyek közül kiemelkednek a gazdasági és pénzügyi, valamint a méretbeli korlátok. A potenciális ügyfelek és partnerek hiánya, valamint a szűkös társadalmi tőke is akadályozza a gyakorlatok megvalósíthatóságát (Konczosné, 2014).

A FENNTARTHATÓ BEÁGYAZÓDÁS KONCEPCIÓJA

A vállalatoknak a helyi tér dimenzióival való kapcsolódása nagymértékben befolyásolja a magatartásukat és a fenntarthatósági eredményeiket (Payán-Sánchez et al., 2018). A vállalatok lokális beágyazottsága és a fenntarthatóság közötti szoros kapcsolatot a két jelenség között vonható számos párhuzam is alátámasztja. A vállalati beágyazottság sajátossága egyrészt, hogy az úgynevezett nem kereskedelmi tárgyú kölcsönös függőségekre fókuszál, amelyek a vállalatok együttműködéséből, térbeli koncentrációjából fakadó immateriális előnyöket képviselik, ahogy a fenntarthatósági szempontok sem elsősorban a vállalatgazdasági érdekeket szolgálják (Oinas, 1997). Mind a beágyazottság, mind a vállalatok fenntarthatósági gyakorlatai hangsúlyozzák a partnerek számára közösen létrehozott szinergikus előnyöket, amelyek önállóan nem aknázhatók ki (Day et al., 2013). Mindezeket a hasonlóságokat alátámasztja, hogy a Granovetter (1985) által megfogalmazott társadalmi beágyazottsági elmélet az uralkodó közgazdaságtan kritikájaként fogant, rámutatva a gazdasági szereplők korlátozott racionalitására, ahogy a fenntarthatóság és a vállalati felelősségvállalás elméletei is a gazdasági szempontokat meghaladó tényezőket állítják középpontba (Sharafizad et al., 2022). Mind a beágyazottság, mind pedig a vállalati felelősségvállalás és fenntarthatóság kapcsán megkülönböztethetők a horizontális (különböző területekre, például társadalomra, környezetre kiható) és a vertikális (mélyülő, az elkötelezettség és vállalati polgárság irányába ható) kiterjedtségi szintek. Landrum (2017) például a gyenge és erős fenntarthatósági spektrum megkülönböztetésére tesz javaslatot. A vállalati jó polgárok, erős fenntarthatósággal, teljes mértékben beágyazódnak a helyi térbe, a régió részének tekintik magukat, részt vesznek a régiót érintő főbb döntésekben, számos olyan tevékenységet támogatnak, amelyek nem (elsősorban) gazdaságiak. Hosszú távú orientációjuk magában foglalja a régióban maradást, ezért még inkább érdekelték a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőség javításában, a gazdasági és innovációs potenciál növelésében (Konczosné, 2014). Fenntarthatósági szempontból a jó polgárok proaktívan fejlesztik tevékenységüket a fenntartható politikák magas szintű figyelembevételével, míg gyenge fenntarthatóság esetén a vállalatok nem értik a fenntarthatóság valódi célját, tevékenységük többnyire nem haladja meg a pénzügyi és üzleti megfontolásokat (Ramírez-Pasillas et al., 2023).

A fenntarthatóság és a beágyazottság közötti szoros kapcsolat ellenére a szakirodalomban sokáig nem jelent meg a fenntarthatósági beágyazódás terminus. Bár Sharafizad et al. (2022) fenntarthatósági beágyazottság terminus kutatásával reflektál Valente (2012) gondolatára, mi szerint a szervezeteknek a gazdasági és üzleti célokon túl fenntartható gyakorlatokat kell megvalósítaniuk működésük során minden nap, a beágyazottság nem kapcsolódik a regionális gazdaságtanban alkalmazott jelentéstartalomhoz. A fenntarthatóság beágyazottsága az első említésben arra a dinamikus folyamatra utal, amelynek során

az üzleti fenntarthatóság a vállalati stratégia követelményévé válik (Valente, 2012). Ezt az elképzelést a szakirodalom két közelmúltbeli tanulmánya is továbbfejleszti (Sharafizad et al., 2022; Ramírez-Pasillas et al., 2023).

Sharafizad és szerzőtársai (2022) ötvözik a fenntarthatóság beágyazottságának és a helyi beágyazottságnak a fogalmát, kiemelve, hogy a kisvállalkozások hogyan vesznek részt a fenntarthatóság három pillérének helyi szintű létrehozásában. A fenntarthatóság vállalati stratégiába való beágyazását azonban továbbra is olyan folyamatként definiálják, amelynek során a vállalat fenntarthatósági gyakorlatokat hajt végre, azaz integrálja a fenntarthatóságot saját stratégiájába, a szervezeti kultúrába, a döntéseibe és a gyakorlataiba. Sharafizad és szerzőtársai (2022) munkájában a térbeli dimenzió csak a helyi térben alkalmazott gyakorlatok megvalósításában és azok hatásvizsgálatában jelenik meg.

Ezzel szemben jelen tanulmány a helyi tér szerepét állítja középpontba. A beágyazódás térbeli logikáját támogatja többek között a regionális kultúra és intézményi vastagság megléte, valamint a térszélesség jelentős szerepe az együttműködésben és a bizalomteremtésben. A területi beágyazódás figyelembe veszi, hogy egy gazdasági szereplő milyen mértékben kötődik egy adott területhez vagy helyhez, és azt milyen módon befolyásolja (Hess, 2004).

Mindezen összefüggésekre alapozva a tanulmány saját értelmezést ad a beágyazódás és a fenntarthatóság kapcsolatáról. Az újonnan bevezetett megközelítés létjogosultságát támasztja alá az is, hogy a beágyazottság elmélete alkalmas olyan összetett problémák megoldására, mint a fenntarthatóság. A vállalatok beágyazódása a komplex és minden helyi szereplőre kiterjedő kapcsolathálózatok révén lehetővé teszi, hogy heterogén problémák, így a fenntarthatóság és a felelősségvállalás kérdéseire megoldásokat kínáljon. A 2. táblázat a fenntarthatósági beágyazottság szakirodalomban fellelhető értelmezéseit adja meg.

2. táblázat: A fenntartható beágyazottság szakirodalmának főbb megállapításai
 Table 2: Main findings of the literature on sustainable embeddedness

Szerző	Megállapítás	Újdonság
Valente, 2012:130.	„A harmadik szint egy beágyazott fenntarthatósági orientáció, ahol a vállalatok a fenntarthatóságot teljes mértékben beépítették és „beágyazták” a vállalat működési módjába és stratégiájába, a megkülönböztetés eszközeként.”	fenntarthatósági szempontok vállalati stratégiába történő beágyazása
Le Roux–Pretorius, 2016a	A fenntarthatóság beágyazottságának megvalósulásához a szervezetnek be kell építenie a fenntarthatóságot a szervezeti célokba, az alapvető vezetői folyamatokba, valamint a funkciókba és felelősségi körökbe.	
Le Roux–Pretorius, 2016b:2.	„A fenntarthatóságba ágyazott orientáció azokra a fenntartható szervezetekre vonatkozik, amelyek paradigmaticus váltáson mentek keresztül, és átvették a vállalati szintű fenntarthatósági beágyazottságot, így a fenntarthatóság szervezeti életformává vált.”	
Payán-Sánchez et al., 2018	A vállalatok mind a társadalomba, mind a piacokba beágyazódnak olyan kapcsolati hálózatokon keresztül, amelyek befolyásolják viselkedésüket és fenntarthatósági eredményeiket. Vizsgálat: Egy fenntarthatóbb légiközlekedési ágazat kialakítása az egyetemekkel, kutatóközpontokkal és főbb alágazatokkal való szoros együttműködés révén.	a beágyazott kapcsolatok hatása a fenntarthatóságra
Sharafizad et al., 2022:61.	A fenntarthatóság beágyazottsága e tanulmányban [...] : „amikor egy kis cég tulajdonosa a fenntarthatóságot beágyazza értékrendjébe, gyakorlatába, döntéshozatalába, stratégiájába és politikájába, szerepei és felelősségei, valamint a szervezete elválaszthatatlanok az érintettek szélesebb közösségének érdekeitől”. Ez a definíció rávilágít arra, hogy a fenntarthatósági beágyazottság a társadalmi beágyazottság és a helyi beágyazottság altípusa is, mivel felismerjük az érintettek közötti kapcsolatok fontosságát a tulajdonosi döntéshozatalban.	a granovetteri beágyazottság hivatkozása, jelentéstartalom nem módosul jelentősen, helyi vetület beemelésre kerül
Ramírez-Pasilas et al., 2023, 9.	„A vállalati fenntarthatósági beágyazottság azt a fenntarthatósági megközelítést jelenti, amelyet a vállalat alkalmaz. Világnézeteket, értelmezéseket, gondolkodásmódokat, típusokat vagy fázisokat jelöl. Ezért a fenntarthatóság beágyazottsága a vállalatban az ökológiai és társadalmi fenntarthatóság tudatosságának, megértésének és operacionalizálásának szintjét jelzi.”	fenntarthatósági szempontok vállalati stratégiába történő beágyazása, családi vállalkozások vizsgálata

*Forrás: saját szerkesztés a táblázatban jelölt források alapján.
 Source: own editing based on the sources indicated in the table.*

Sharafizad et al. (2022) megközelítése és a jelen tanulmány között vonható párhuzam, elfogadva azt a feltételezést, hogy a vállalat értékeibe és stratégiájába ágyazott fenntartha-

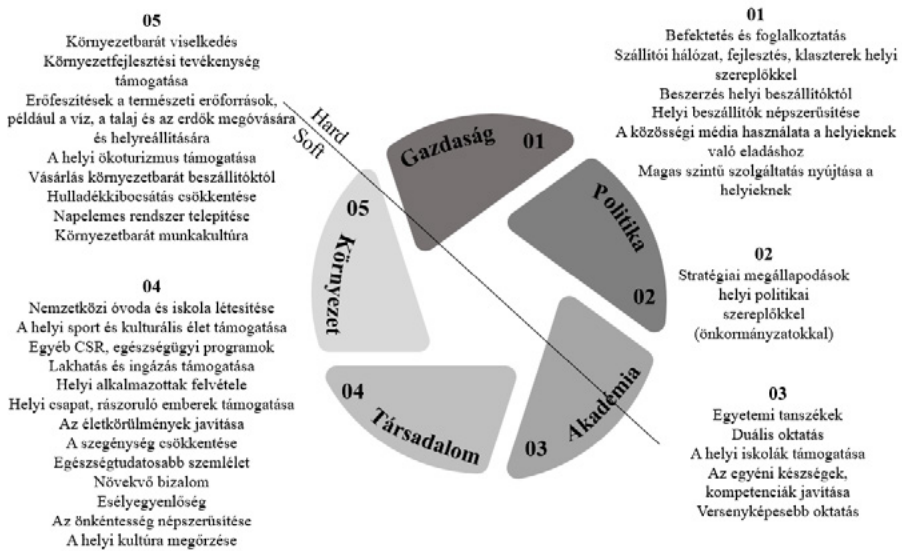
tóság a gyakorlatban is fenntartható módon valósul meg. A cikk középpontjában azonban a vállalatok helyi beágyazásának folyamata áll, és arra keresi a választ, hogy egy vállalat hogyan ágyazódhat be egy helyi térbe fenntartható gyakorlatok alkalmazásával. Ezért nem a fenntarthatósági (sustainability), hanem a fenntartható (sustainable) beágyazódás kifejezést használjuk, eltérve a szakirodalom korábbi irányaitól. Attól ugyanis, hogy a vállalat társadalmi fenntarthatóság keretében például a munkavállalók egészségébe és biztonságába, valamint képzésébe fektet be, a vállalat fenntartható beágyazódás keretében integrálódik a helyi térbe. Valamennyi elsüllyedt költség ugyanis, amely korlátozottan átruházható és megtéríthető, a vállalatok helyi beágyazódását erősíti (Sat, 2005). Így saját definíciónk a Brundtlandi Bizottság Közös jövőnk című jelentésének gyakran idézett megfogalmazása („A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.”) alapján, annak bővítésével adható meg (World Commission on Environment and Development, 1987:16.). A fenntartható beágyazódás helyi szinten az a képesség, hogy egy vállalat vagy intézmény úgy ágyazódik be a helyi környezetbe, lokális térbe, hogy a helyi sajátosságokat figyelembe véve tudatosan és felelősségteljesen használja a helyi erőforrásokat anélkül, hogy kimerítené azokat vagy meghosszabbítaná a megújulási képességüket, és anélkül, hogy veszélyeztetné a helyi társadalom jövőbeli nemzedékének hozzáférését ezekhez az erőforrásokhoz. A definíció fókuszában a helyi szint áll, amely egységbe való beágyazódás során (hangsúlyozva a folyamat szemléletű definíciót) a vállalat rendelkezik azzal a képességgel, hogy a helyi igényeit figyelembe véve végezze működési tevékenységét, a tágan értelmezett környezeti, kulturális, épített környezeti, szellemi és emberi erőforrásokat felelősségteljesen használva, hozzájárulva a hosszú távú fennmaradáshoz és fejlődéshez.

A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS FENNTARTHATÓ GYAKORLATAI

A tanulmány a megadott definíció mentén olyan fenntartható gyakorlatokat keres, amelyek elmélyítik a vállalatok helyi beágyazottságát. A vállalatok helyi beágyazódásának folyamatmodelljének kialakításakor Józsa (2016) két fő csoportra osztotta a vállalatok által végzett tevékenységeket, megkülönböztetve az alap- és a kiegészítő tevékenységeket, ahol az előbbi magában foglalja többek között a cégalapítást, az alapberuházásokat, a kapacitásfejlesztést, a diverzifikációt, míg az utóbbi többnyire a CSR tevékenységeket, a KFI (kutatás, fejlesztés, innováció) kapacitást, a duális képzést és egyéb aktivitást jelent.

Józsa (2016) a helyi tér különböző dimenzióit a quintuple helix modell mentén definiálta, elkülönítve a gazdaság, a társadalom, a kormányzat, az akadémia és a természeti környezet kategóriáit. A modell adaptációja révén a tanulmány célja olyan gyakorlatok azonosítása, amelyeket a vállalatok a fenntarthatóság jegyében végeznek (1. ábra). A szakirodalomban valamennyi fellelhető gyakorlat áttekintésre került a szerző által, és ezek a tervezett empirikus kutatás megalapozását szolgálják.

1. ábra: A beágyazódás fenntartható gyakorlatai a quintuple helix modell alapján
 Figure 1: Sustainable practices of embeddedness based on the quintuple helix model



Forrás: saját szerkesztés Józsa (2016), Kantabutra (2019), Reisinger (2022) és Sharafizad et al. (2022) alapján.

Source: own editing based on Józsa (2016), Kantabutra (2019), Reisinger (2022) and Sharafizad et al. (2022).

Ahogy Reisinger (2022) is kiemeli a vállalatok társadalmi hatásának vizsgálatokor, úgy a jelen tanulmány is hangsúlyozza, hogy a szakirodalomban nem készült még egy általánosítható lista sem, amely a vállalatok beágyazódását elmélyítő, a helyi tér fenntarthatóságához hozzájáruló gyakorlatokat teljesszűen tartalmazná. Ennek ellenére több tudományos igényű empirikus kutatás is azonosított ilyen gyakorlatokat (vö. Józsa, 2016; Sharafizad et al., 2022; Kantabutra, 2019; Reisinger, 2022), így az ábrán (1. ábra) a teljesség igénye nélkül jelentünk meg fenntartható gyakorlatokat. Fontos megjegyezni, hogy bizonyos tényezők quintuple helix modellbe helyezése önkényes, hiszen a gyakorlatok hatása a legtöbb esetben nem egyértelmű, így például a helyi munkavállalók foglalkoztatása gazdasági döntést, társadalmi hasznot, az oktatási szféra partnerségét, vagy akár politikai döntést is feltételez, valamint a környezet megővéséhez is hozzájárul az ingázás csökkentésével.

A modell gazdasági dimenziójába tartozó gyakorlatok főként a gazdasági szereplők közötti kapcsolatok kialakítását jelenti. A helyi gazdaság fenntarthatóságát erősítik a helyi vállalatokkal való partnerség kialakítása, a helyi beszállítóktól való beszerzés, a klasztertagság, a foglalkoztatás és a humán erőforrás-képzés és fejlesztés, valamint a helyi társadalom számára nyújtott magas szintű szolgáltatások. A kormányzati, politikai dimenzió többnyire támogató, különböző együttműködésekben kifejeződő gyakorlatok megvalósítását segíti elő, ahol a vállalatok döntéshozatalban való részvételében, valamint a helyi stratégiához való

adaptálódásban mutatkoznak meg leginkább a fenntarthatósági szempontok. Az oktatás területén a vállalatok a humán erőforrás-fejlesztés, valamint az oktatás színvonalának növelése révén tudnak fenntartható értékteremtésben részt venni. Olyan tevékenységek, mint az egyetemi tanszék alapítása, a duális képzés indítása, a gyakornoki programok elősegítése a tudástöke intenzív gyarapodását. A társadalom a vállalatok fenntarthatósági és felelősségvállalási gyakorlatainak alapvető dimenziója. A helyi sport és kulturális élet támogatása és fejlesztése, az életkörülmények javítása, a helyi kultúra megőrzése és számos egyéb CSR tevékenység növeli a vállalat és társadalom közötti elfogadottságot és kapcsolódást, ezáltal a beágyazódás mértékét. Végül, az épített és természeti környezet a fenntarthatóság eredeti koncepciójával függ össze, és a környezet, valamint a természeti erőforrások megővésére és javítására összpontosít.

A fenntarthatósági gyakorlatok további differenciálását jelentené a tervezérelt, térspecifikus és az általános fenntarthatósági gyakorlatok elkülönítése, amelyre egy későbbi empirikus kutatás keretében lesz lehetőség.

ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány a fenntarthatósági vagy fenntartható beágyazottság hiányos konceptualizálásának felismeréséből indult ki, rávilágítva arra, hogy az önmagukban homályos, különböző nézőpontokból vizsgálva eltérő értelmezéssel társuló beágyazottság és fenntarthatóság terminusok összevonásából megalkotott konstruktum terminológiai értelmezése hiányos és sokszínű. A tanulmány szakirodalmi szintézise rámutatott arra, hogy a fenntarthatósági beágyazottság (sustainability embeddedness) fogalom megközelítése addig terjed, hogy a vállalatok stratégiájába ágyazódik a fenntarthatóság gondolata, azonban nem a szociológiából származó, majd később a gazdaságföldrajz és a regionális tudomány által adaptált és továbbfejlesztett beágyazottság elméletből indul ki, annak ellenére, hogy a beágyazottság és a fenntarthatóság koncepciói számos vonatkozásban hasonlóságot mutatnak. A tanulmány ezen hasonlóságok mentén egy új megközelítést javasolt bevezetni, nevezetesen a vállalati beágyazódás fenntartható aspektusát, amely immáron a polányi és granovetteri gyökökhez visszanyúló, a magyar szakirodalomban az utóbbi években definiált és elkülönített beágyazottság és beágyazódás irodalmából indul ki.

Mindezek alapján a tanulmány egyik fő következtetése az, hogy szükséges a két jelenség együttes tanulmányozása, így a javasolt fenntartható beágyazódás terminus azt a folyamat-szemléletű jelenséget hangsúlyozza, amely során egy vállalat képes meghaladni a tér-vállalat kapcsolat hagyományos megközelítését, mi szerint a telephelyválasztás egy egyszeri döntési folyamat, mely eredményeként a vállalat számára a tér elemei adottak. Sokkal inkább hangsúlyozandó, hogy a vállalat képes aktívan befolyásolni környezetét, amelyben működik. A vállalatok pozitív hatása a működésük beágyazódását segíti elő, azaz mélyen integrálódnak a helyi szövetbe. A fenntarthatósági aspektus beemelése mindezt azzal egészíti ki, hogy a vállalatok fenntartható és felelősségteljes gyakorlatok révén a magasabb szintű elköteleződés irányába mozdulnak el, mely kölcsönösen szinergikus hatásokat eredményez.

A tanulmány további eredménye egy fenntartható gyakorlati javaslatokat összesítő lista megalkotása, amely valamennyi, a hazai és nemzetközi szakirodalomban fellelhető és a szer-

ző által áttekintett gyakorlatot szintetizál, és amely a tervezett empirikus kutatás megalapozását szolgálja. A quintuple helix modell adaptálásával a helyi tér öt elkülönülő dimenziója mentén kerültek felvázolásra a felelősségvállalás és fenntarthatóság kritériumainak megfelelő, a helyi tér igényeit figyelembe vevő gyakorlatok.

A tanulmány egy későbbi empirikus kutatás megalapozását támogatja, amely eredménye tovább segíti a még kialakulóban lévő fogalom, valamint a hozzá tartozó gyakorlati vonatkozások értelmezését. A tervezett empirikus kutatás 2023. végén indult, célja Győr-Moson-Sopron vármegyei kis és közepes méretű családi vállalkozások interjúk megkérdezés alapján történő jó gyakorlatainak feltárása, a beágyazottságuk mértékének, módjának, akadályainak és lehetőségeinek vizsgálata, továbbá a beágyazódást mélyítő gyakorlatok fenntarthatósági aspektusainak, helyi igényeket figyelembe vevő jellegének elemzése.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült. A 2023 szeptemberében induló, 12 hónapos ösztöndíjas időszakban témavezető: Ablonczyné Prof. Dr. Mihályka Lívia.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aerni, Philipp: *Global Business in Local Culture: The Impact of Embedded Multinational Enterprises*, Springer International Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03798-7>
- Almansoori, Alia M. – Nobanee, Haitham: *How Sustainability Contributes to Shared Value Creation and Firms' Value*, SSRN Electronic Journal, 2019, 1–15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3472411>
- Dacin, M. Tina – Beal, Brent D. – Ventresca, Marc J.: *The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions*, *Journal of Management*, 1999/3, 317–356. <https://doi.org/10.1177/014920639902500304>
- Das, Maitreyee – Rangarajan, Krish – Dutta, Gautam: *Corporate Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises: a Literature Analysis and Road Ahead*, *Journal of Indian Business Research*, 2019/2, 271–300. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0166>
- Das, Maitreyee – Rangarajan, Krish – Dutta, Gautam: *Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective*, *Journal of Asia Business Studies*, 2020/1, 109–138. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0176>
- Day, Marc – Fawcett, Stanley E. – Fawcett, Amydee M. – Magnan, Gregory M.: *Trust and Relational embeddedness: Exploring a Paradox of Trust Pattern Development in Key Supplier Relationships*, *Industrial Marketing Management*, 2013/2, 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.004>
- Fekete Dávid – Rechnitzer János: *Együtt nagyok – Város és vállalat 25 éve*, Budapest, 2019, 270.
- Géring Zsuzsanna: *A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései*, Replika, 2018/1-2, 57–76. <https://doi.org/10.32564/106-107.4>
- Granovetter, Mark: *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, 1985/3, 481–510.
- Halién, Aino – Törnroos, Jan-Åke: *The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks*, *Scandinavian Journal of Management*, 1998/3, 187–205.
- Hess, Martin: *'Spatial' Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness*, *Progress in Human Geography*, 2004/2, 165–186. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph479oa>

- James, Al: *Everyday Effects, Practices and Causal Mechanisms of 'Cultural Embeddedness': Learning from Utah's High Tech Regional Economy*, Geoforum, 2007/2, 393–413. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2006.10.001>
- Józsa Viktória: *A vállalati beágyazódás útjai Magyarországon*, Budapest, 2019, 256.
- Józsa, Viktória: *Corporate Embeddedness from a New Perspective*, Contemporary Research on Organization Management and Administration, 2016/1, 1–15.
- Kantabutra, Sooksan: *Achieving Corporate Sustainability: Toward a Practical Theory. Sustainability*, 2019/11, 1–39. <https://doi.org/10.3390/su11154155>
- Konczosné Szombathelyi Márta: *A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata*, Tér és Társadalom, 2014/1, 84–98. <https://doi.org/10.17649/TET.28.1.2562>
- Konczosné Szombathelyi Márta – Reisinger Adrienn – Ablonczyné Mihályka Lívía – Rámháp Szabolcs – Bite Pál – Polster Csilla: *Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés*, Prospérité, 2018/3, 77–96. http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_4
- Kramer, Jan-Philipp – Diez, Javier Revilla: *Catching the Local Buzz by Embedding? Empirical Insights on the Regional Embeddedness of Multinational Enterprises in Germany and the UK*, Regional Studies, 2012/10, 1303–1317. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.571240>
- Krugman, Paul: *Space: The Final Frontier*, Journal of Economic Perspectives, 1998/2, 161–174. <https://doi.org/10.1257/jep.12.2.161>
- Landrum, Nancy E.: *Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability World-view*, Organization and Environment, 2017/4, 287–313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Le Roux, Catherine – Pretorius, Marius: *Navigating Sustainability Embeddedness in Management Decision-Making*, Sustainability, 2016a/8, 1–23. <https://doi.org/10.3390/su8050444>
- Le Roux, Catherine – Pretorius, Marius: *Conceptualizing the Limiting Issues Inhibiting Sustainability Embeddedness*, Sustainability, 2016b/8, 1–22. <https://doi.org/10.3390/su8040364>
- Lengauer, Lukas – Tödtling, Franz: *Regional Embeddedness and Corporate Regional Engagement: Evidence from Three Industries in the Austrian Region of Styria*, Conference paper for the 8th European Urban & Regional Studies Conference, 15th to 17th September in Vienna, 2010.
- Lengyel Imre: *Regionális és városgazdaságtan*, Szeged, 2021, 577.
- Mackinnon, Danny – Chapman, Keith – Cumbers, Andrew: *Networking, Trust and Embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen Oil Complex*, Entrepreneurship & Regional Development, 2004/2, 87–106. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677826>
- Markusen, Ann: *Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies*, Regional Studies, 1999/9, 869–884. <https://doi.org/10.1080/00343409950075506>
- Martin, Ron: *Economic Theory and Human Geography*, in: Gregory, Derek – Martin, Ron – Smith, Graham (eds.): *Human Geography*, London, 1994, 21–53. https://doi.org/10.1007/978-1-349-23638-1_2
- Mattes, Jannika: *The Regional Embeddedness of Multinational Companies: A Critical Perspective*, European Planning Studies, 2013/4, 433–451. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722919>
- Montiel, Ivan – Delgado-Ceballos, Javier: *Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?*, Organization & Environment, 2014/2, 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Nussmüller, Eva – Lukas Lengauer – Franz Tödtling: *Motives and Influencing Factors of Corporate Regional Engagement, Industry and Company Specific Patterns*, SRE - Discussion Papers, Vienna, 2009.
- Oinas, Päivi: *On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms*, Erdkunde, 1997/51, 23–31.
- Payán-Sánchez, Belén – Plaza-Úbeda, José Antonio – Pérez-Valls, Miguel – Carmona-Moreno, Eva: *Social Embeddedness for Sustainability in the Aviation Sector*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2018/4, 537–553. <https://doi.org/10.1002/csr.1477>

- Plaza, Beatriz – Haarich, Silke N.: *The Guggenheim Museum Bilbao: Between Regional Embeddedness and Global Networking*, *European Planning Studies*, 2013/8, 1456–1475. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.817543>
- Polányi Károly: *The Great Transformation – The Political and Economic Origins of our Time*, New York, 1944.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R.: *The Big Idea. Creating Shared Value – How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, *Harvard Business Review*, 2011, 3–17.
- Rajcsányi-Molnár Mónika – András István: *Globális cégek beágyazódás-konfliktusai posztoszocialista környezetben*, in: András István – Rajcsányi-Molnár Mónika: *Metamorfózis, Globális dilemmák három tételben*, Budapest, 2013, 10–43.
- Ramírez-Pasillas, Marcela – Saari, Ulla A. – Lundberg, Hans: *Business Groups Owned by Family and Sustainability Embeddedness: Understanding the Family Sustainability Spectrum*, in: Rautiainen, Marita – Parada, Maria José – Pihkala, Timo – Akhter, Naveed – Discua Cruz, Allan – Mukherjee, Kajari (eds.): *The Palgrave Handbook of Managing Family Business Groups*, Cham, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-031-13206-3_17
- Rechnitzer János: *Beágyazódás és beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról*, *Tér-Gazdaság-Ember*, 2018/1, 25–41.
- Reisinger Adrienn: *A tér szerepe a vállalatok működésében*, *Tér-Gazdaság-Ember*, 2021/9, 37–49.
- Reisinger Adrienn: *A vállalatok és a társadalom lehetséges kapcsolódási pontjai – elméleti megközelítésben*, *Civil Szemle*, 2022/1, 5–23.
- Reisinger Adrienn: *A CSR és versenyképesség kapcsolatának elemzési kihívásai a szakirodalom alapján*, *Hitelintézeti Szemle*, 2023/1, 105–126. <https://doi.org/10.25201/HSZ.22.1.105>
- Reisinger Adrienn – Náraí Márta: *Érték és értékteremtés vállalati megközelítésből – elmélet és gyakorlat*, *Civil Szemle*, 2022/3, 5–27.
- Sat, N. Aydan: *Local Embeddedness Of Transnational Corporations: Turkish Case, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Natural And Applied Sciences Of Middle East Technical University*, 2005. (https://www.academia.edu/27207581/Local_embeddedness_of_Transnational_corporations_Turkish_Case)
- Sharafizad, Jalleh – Redmond, Janice – Parker, Craig: *The Influence of Local Embeddedness on the Economic, Social, and Environmental Sustainability Practices of Regional Small Firms*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2022/1-2, 57–81. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.2024889>
- Valente, Mike: *Business Sustainability Embeddedness as a Strategic Imperative*, *Business & Society*, 2012/1, 126–142. <https://doi.org/10.1177/0007650312443199>
- Wood, Steve – Coe, Neil Martin – Wrigley, Neil: *Multi-Scalar Localization and Capability Transference: Exploring Embeddedness in the Asian Retail Expansion of Tesco*, *Regional Studies*, 2014/3, 475–495. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.926317>
- World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*, Oxford, 1987.
- Zukin, Sharon – Dimaggio, Paul: *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge, 1999.



•
Bakó Péter: Táncosnő