



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Csillag Sára:

VÁLLALATOK TÁRSADALMI
FELELŐSSÉGE ÉS A
VERSENYKÉPESSÉG

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2007– 2009
CÍMŰ KUTATÁS

50. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

www.versenykepesség.uni-corvinus.hu

versenykepesség@uni-corvinus.hu

T: 482 5569 Fax: 482 5240

**Csillag Sára: A vállalatok társadalmi felelőssége című tanulmánya a
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

50. számú kötete.

2008. december

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.**

Vezetői összefoglaló

A kutatásban 10 vállalat összesen 27 közép és felsővezetőjét kérdeztem meg arról, véleményük szerint a vállalatok felelős viselkedése, az ehhez kapcsolódó CSR programok milyen esetben támogatják a vállalati versenyképesség egyes elemeit, illetve mikor jelentenek versenyhátrányt.

A vállalati gyakorlatban a felelős viselkedést nagyon különböző keretek között értelmezik, eltérő programokat és akciókat értenek alatta, és alapvetően különbözhet a CSR indítéka, mozgatórugója. **Hat vállalatonál a CSR tevékenység alapvetően érdekvezérelt, bár különböző mértékben kötődik a stratégiához. Négy vállalatonál beszélhetünk inkább érték-központú vállalati felelősség vállalásról.**

A versenyképességhez való hozzájárulásnál – az érdekvezérelt CSR tevékenység esetében - kulcstényező a **stratégiába integráltság** (Porter-Kramer, 2006), értékvezérelt viselkedésnél nagy jelentősége van a **szervezeti kultúrába integráltság szintjének**. A kutatásban egy olyan értékvezérelt vállalattal találkoztam, ahol az érték-vezérelt felelős magatartás a szervezeti stratégia szerves része.

A kutatás során a következő, versenyképességet közvetlenül elősegítő, fejlesztő tényezőket találtam: **(1) Munkahelyi diverzitás - a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalók tartós alkalmazása. (2) A szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása – szállítóknál és vevőknél. (3) Felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás – vezetni a jelenlegi piacot, alakítani a jövő piacát. (4) A piac előtt járó és innovatív környezettudatos beruházások. (5) A bizalomra épülő szervezeti kultúra.**

Kiemelt fontosságúnak bizonyult a **vállalati felelősségvállalás és a munkavállalói elkötelezettség** kapcsolata. A kutatásban találtam olyan **közvetlen** kapcsolódási pontokat, amelyek direkt módon javítják a munkavállalói elkötelezettséget és így a versenyképességet. Ilyen tényezők lehetnek például a **felelősen kialakított és működtetett HR rendszerek; ha a munkavállalók valóban részesei a CSR kialakításának; vagy a termékben, szolgáltatásban megnyilvánuló vállalati felelősségvállalással való azonosulás**. A felelős vállalati tevékenység áttételes, a munkavállalói elkötelezettségére gyakorolt **közvetett hatásnak** tekinthető, amikor a **munkavállaló büszke lehet a felelős vállalati viselkedésre**, amelynek adott esetben ő is részese; amikor a **vállalati felelősség gyakorlata alakítja a munkavállaló gondolkodását, tükröt tart elé, személyes élményeket nyújt; vagy a vállalat támogatja az egyén saját felelősségvállalását**.

Talán a **vállalati felelősség és a PR kapcsolata** volt az a terület, ahol a leginkább sarkos és egymástól különböző nézőpontokat és véleményeket fogalmaztak meg a vállalatok. Egy-két vállalat értelmezésében a **társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programok kitűnő kommunikációs lehetőséget kínálnak** (bár a valódi versenyelőny eléréséhez fontos, hogy valódi

tartalommal bírjanak és harmonikusak legyen). A vállalatok túlnyomó részében a kapcsolat nem egyértelmű, hangsúlyozzák, hogy a **CSR erőfeszítéseknél alapvetően nem a PR a cél**. Ha mégis van a vállalat felelős hozzáállásának pozitív hatása, amit esetleg lehet kommunikálni, akkor az jó, de alapvetően nem ez van fókuszban, tehát igazából valódi, tartós versenyelőnyt nem fog produkálni. **Néhány beszélgetőtárs kifejezetten elutasította a CSR és PR tevékenység bármilyen lehetséges kapcsolatát.**

A vállalati közép- és felsővezetők több területen érzékelnek **a felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódó versenyhátrányokat**. Ezek: **(1) Elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek, ezen belül kiemelten az állami pályázatok és megrendelések, szervezetekre jellemző átláthatatlanság, megbízhatatlanság és kapcsolódó korrupció. (2) A jogkövető magatartás okozta hátrányok. (3) Tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok. (4) A CSR riportokkal túl sok információt ad ki a cég. (5) CSR programok többlet leterhelést okozhatnak az amúgy is leterhelt munkavállalóknak.**

A nemzetközi vállalatok kapcsolódó gyakorlatával, illetve a magyar vállalatok nemzetközi tevékenységével kapcsolatosan nem egyértelműen pozitív, de izgalmas kép rajzolódik ki. **A nemzetközi vállalatok CSR programjai sokszor nem hitelesek és adekvátak** Magyarországon, a kapcsolódó vállalati politikák túl merevek, és a magyar vezetés számára nem hangsúlyosak. Emellett a multik stratégiájában általában Magyarország nem fókuszterület, így esetleg már a központi elvárásokban sem fontos a CSR. A nemzeti alapértékekben jelentkező különbségek nagyban meghatározzák a felelősség felfogását és gyakorlatát.

A mellékletben három rövid esetleírásban mutatok be három, a társadalmi felelősségvállalás szempontjából különösen érdekes szervezetet.

Összességében a 10 vállalat gyakorlatából kirajzolódó kép azt mutatja, hogy a vállalati gyakorlatban megtalálhatók a CSR olyan aspektusai, amelyek kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetik és javíthatják a versenyhelyzetet. Ahhoz, **hogy a felelős vállalati gyakorlat tovább fejlődjön, kulcskérdés a felelősség stratégiába integráltsága, a vezetői támogatás és elkötelezettség, és a különböző területek harmonikus összhangja.**

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	3
Tartalomjegyzék	5
Szakirodalmi áttekintés	6
CSR definíció	6
CSR megközelítések	7
Politikai elméletek	7
Integratív elméletek	8
Etikai felfogások	9
Instrumentális felfogások	10
CSR mozgatórugói	12
Kutatás célkitűzései és módszertana	15
A kutatás célja	15
A kutatás módszertana	16
A kutatás tudományelméleti alapállása, a módszertan-választás indoklása	16
Mintavétel	17
Mélyinterjúk	19
Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság, etikai kérdések, tanúságok	19
Érvényesség	20
Megbízhatóság	20
Általánosíthatóság	20
Etikai kérdések	21
Kutató szerepe	21
Módszertani továbbfejlesztés lehetőségei	22
<i>Kutatási eredmények</i>	23
A vállalat társadalmi felelősségének meghatározása és értelmezése a vizsgált vállalatokban	23
A CSR formalizáltsága	23
A vállalati felelősség fogalma és szinonimák	27
A vállalati felelősség domináns területei	29
Vállalati felelősség és a versenyképesség kapcsolata	31
Közvetlenül a versenyképességre ható, azt támogató és erősítő tényezők	32
Munkavállalói lojalitás, elkötelezettség, empatikusság	39
Jó hírnév, image	44
Vállalati felelősség és versenyhátrány	48
A vállalati felelősséghez kapcsolódó versenyelőnyök és versenyhátrányokról még egyszer	52
A vállalati felelősség nemzetközi aspektusai	54
Összefoglalás	59
Kérdések, további kutatási irányok	60
Mellékletek	62
Esetleírás I.	62
Esetleírás II.	66
Esetleírás III.	70
Táblázatok és ábrák jegyzéke	75
Felhasznált irodalom	76

Szakirodalmi áttekintés

CSR definíció

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (corporate social responsibility, a továbbiakban CSR) definiálására az elmúlt 30 évben számos könyvben és tudományos értekezésben tettek kísérletet (Crane-Matten, 2004). A menedzsmentirodalomban talán legelterjedtebb definíció **Carroll** nevéhez köthető, aki a vállalatok társadalmi felelősségét a gazdaság és társadalom négy dimenziójában értelmezte: megkülönböztetett (1) gazdasági, (2) jogi, (3) etikai és (4) filantróp felelősséget (Carroll, 1979).

Carroll elsődlegesnek és alapvetőnek tartja a **gazdasági dimenziót**: a vállalat bizonyos felelősséggel tartozik részvényeseinek (pl. profittal a befektetéseikért), dolgozóinak (pl. munkájukért járó fair fizetéssel és biztonságos munkakörülményekkel) és vevőnek (pl. minőségi termékekkel). Ezen kötelezettségek teljesítése – azaz a gazdaságos működés a vállalat alapcélja („their first responsibility is to function properly as an economic unit and to stay in business”). A gazdasági kötelezettségek teljesítése és a felelősség vállalása minden vállalat számára **kötelező érvényű**. Carroll értelmezésében szintén **kötelező érvényű** a vállalatra vonatkozó törvények és szabályok betartása, ez a **jogi felelősség**. Az **etikai felelősség** fogalma szerint a vállalatoknak akkor is fair módon és igazságosan kell cselekedniük, ha gazdasági kötelezettségeik vagy a törvények erre nem kötelezik őket – Carroll értelmezése alapján ezek a gazdasági és jogi kötelezettségeken túllépő, a társadalom által **elvárt kötelezettségek**. A **filantróp felelősség** témakörbe tartozik az adományozás, a helyi közösségek, oktatási és egészségügyi intézmények támogatása, a szponzorálás, illetve pl. a munkavállalók és családjaik számára meghirdetett programok. Ezek a tevékenységek Carroll értelmezésében **kívánatosak**.

Carroll áttekintésében – a saját megfogalmazásán túl - a szakirodalomban több, mint 30 különböző definíció létezik, nem beszélve az NGO-k (például a United Nations, World Resources Institute, World Business Council) illetve a vállalatok definícióiról (Carroll, 1999). A képet tovább gazdagítják a vállalati felelősséghez kapcsolódóan, hasonló illetve rokonértelemben, adott esetben szinonimaként használt terminológiák, mint a vállalatok társadalmi teljesítménye (corporate social performance), vállalati polgárság fogalma (corporate citizenship), vállalati fenntarthatóság (corporate sustainability), vállalati felelős elszámolás (corporate accountability), stakeholder menedzsment, etikus vállalati működés, illetve a nálunk még kevésbé használatos társadalmi kérdések menedzsmentje (social issues management). (Melé-Garriga, 2004)

CSR megközelítések

A definíciók sokfélesége mellett a megközelítések is nagyon változatosak – az értelmezések csoportosítására törekedett például Frederick (1998), Heald (1988), Carroll (1999), Brummer (1999). Az alábbiakban Melé és Garriga csoportosítását vesszük alapul, amely a társadalom és gazdaság közötti kapcsolat minősége, természete alapján alkot csoportokat, és így szervesen kapcsolódik a kutatás témájához. (*Melé-Garriga, 2004*)

Mele és Garriga a CSR megközelítések négy nagy iskoláját különítik el: **(1) instrumentális, (2) politikai, (3) integratív és (4) etikai értelmezéseket**. A csoportosítás szempontjainál a szerzők utalnak Parsons-ra (*Parsons, 1961*) aki a társadalmi rendszerek megfigyelésére négy szempontot határozott meg: a környezethez való alkalmazkodást (kapcsolódik az erőforrásokhoz és a gazdasághoz), cél elérés (kapcsolódik a politikához), séma megtartás és szociális integráció (kapcsolódik a kultúrához és értékekhez). A továbbiakban az instrumentális megközelítéseket hagyjuk utolsónak, és tárgyaljuk legrészletesebben, hiszen ezek kötődnek legnyilvánvalóbb módon a versenyképességhez.

Politikai elméletek

A CSR elméletek egy része a gazdaság és társadalom kapcsolatában, kölcsönhatásaiban a gazdasági szereplők hatalmára, társadalomra gyakorolt befolyására és hatásaira, ehhez kapcsolódó felelősségére koncentrál. Politikai szempontok és megfontolások alapján közelítenek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához. Három fő irányzatának tekinthető a **(a) vállalati konstitucionalizmus, (b) integrált társadalmi szerződés elmélet** illetve a **(c) vállalati polgárság** (corporate citizenship).

A **vállalati konstitucionalizmus** elméletét kidolgozó Davis véleménye szerint a vállalatok társadalmi intézmények, akik jelentős befolyással bírnak környezetükre, amely hatalmat kötelesek felelős módon használni. A felelősség nagysága egyenes arányban áll a befolyás, a hatalom, a lehetőségek mértékével (social power equitation). Azok a vállalatok, akik nem használják megfelelően a hatalmukat, elveszítik azt (the iron law of responsibility), hiszen a társadalmi érdekcsoportok (constituency groups) hosszútávon a leginkább felelősen viselkedő vállalatokat fogják támogatni. (*Davis, 1960*)

Donaldson **társadalmi szerződés** elmélete szerint a társadalom és gazdaság szereplői között hallgatólagos társadalmi szerződés létezik, amely meghatározza a gazdasági szereplők direkt és nem direkt kötelezettségeit. A Donaldson és Duffee által továbbfejlesztett **integrált társadalmi szerződés** elmélete a társadalmi szerződés két szintjét különbözteti meg: a makroökonómiai szinten létező teoretikus szerződés minden gazdasági szereplőre vonatkozik, és alapvető, általános érvényű,

úgynevezett hipernormákat határoz meg. A mikro-szinten létrejövő szerződések egyes vállalatok és a helyi társadalmi szereplők közötti, kimondott és hallgatóságos, helyi együttműködési normákat határoznak meg. Ezeket a megegyezéseket alapvetően befolyásolja a helyi gazdasági és társadalmi aktorok magatartása, értékrendszerei, de a legitimitás és integritás miatt nem lehetnek ellentétesek a hipernormákkal. (*Donaldson-Dunfee, 2000*).

A **vállalati polgárság** koncepciójának fókuszában a – gyakran a nemzetállamoknál nagyobb gazdasági befolyással rendelkező - multinacionális vállalatok állnak. Az üzleti szegmensből induló - Davis elméletében gyökeredző – gondolkodásmódban a vállalatok társadalomhoz kapcsolódó jogai, kötelezettségei, illetve gazdaság és társadalom lehetséges partnersége áll. A vállalati polgárság értelmezése széles spektrumon szór: a legszűkebb értelmezés alapján nem több mint a vállalati jótékonykodás és a felelős beruházás, másik szélsőségként a kormányzattól társadalmi feladatokat és felelősséget átvállaló gazdasági szereplő állhat. (*Matten at al, 2003*)

Integratív elméletek

Az integratív elméletek alapján a vállalatok a társadalomtól függenek létezésükben, fejlődésükben és növekedésükben. Ennek megfelelően a vállalatok vezetésének feladata a társadalmi igényeknek való megfelelés, és ezek integrálása a vállalati működésbe. Az integratív elméletek közé sorolják a (a) **társadalmi kérdések menedzsmentjét** (social issues management), (b) **általános társadalmi felelősség alapelvét** (principle of public policy), (c) **érintett menedzsmentet** (stakeholder management).

A **társadalmi kérdések** menedzsmentjének középpontjában általában az a folyamat áll, amelyen keresztül a szervezet azonosítja, értékeli azokat a társadalmi kérdéseket, amelyekre lényegi hatása van, és ezekre reagál – proaktív és preventív módon. Az elmélet képviselői nem a döntések és eredmények, az outputok oldaláról közelítenek, a vizsgálat fókuszában elsősorban a döntési folyamatok, az inputok állnak (Jones, 1980).

Az általános társadalmi felelősség alapelve szerint a CSR az aktuális társadalmi alapelvekben, a jogrendben, a közvéleményben, a társadalmi normákban gyökerezik. A menedzsment társadalmi felelősségének van elsődleges szintje (gazdasági, funkcionális és jogi kötelezettségek), és ezekből következő másodlagos kötelezettségek (pl. karrierlehetőségek a munkavállalóknak), illetve a vállalatoknak lehetőségük van a közvéleményt formálni, alakítani is, és így hatással lehetnek magára az általános társadalmi felelősségre is.

Az érintett menedzsment célja, hogy a vállalat érintettjeinek érdekeit megkísérelje integrálni a vállalat döntéshozatali folyamataiba. Központi célja, hogy az érintettek és a vállalat kooperációjának

maximumát, optimumát adja ki. A hatékony érintett menedzsment folyamatos és több szálon futó stratégiai erőfeszítéseket igényel. Az érintettekkel folytatott folyamatos párbeszéd fontos hozadéka, hogy elősegíti a vállalat számára az érintettek megértését, érzékenyíti a vállalatot a problémák megértésére, de az érintetteket is segíti abban, hogy egymást és a vállalatot jobban megértsék.

Etikai felfogások

Az etikai értelmezések szerint a vállalatoknak stabil értékrendszeren nyugvó etikai kötelezettségeik alapján kellene döntéseket hozni és működni, azaz az üzleti szervezetek és a társadalom kölcsönhatásait az etika, mint cementhez hasonló kötőanyag határozza meg. Az etikai elméletek közül néhány szót ejtünk a **(a) normatív érintett elméletről, (b) univerzális jogok elméletéről (c) fenntartható fejlődésről, (d) közjó elméletéről.**

A Freeman nevéhez kötődő **normatív érintett elméletben** mindenki a vállalat érintettjének tekintendő, aki hat a vállalati működésre, illetve akire hat a vállalat működése (és nem csak azok, akikhez a vállalat érdekei kötődnek) (Freeman, 1984). Lényeges, hogy minden érintett érdeke önmagáért fontos, valódi fontossággal bír, nem pedig a jövőbeli, többi érintettre való hatása miatt. Az érintett- menedzsment ilyen módon normatív etikai alapelvekre kell, hogy épüljön. A használt etikai megközelítések között akad többek között kanti, feminista, arisztotelészi etikára épülő (Melé-Garriga, 2004).

Az **univerzális jogok elmélete** alapvetően az emberi jogok oldaláról közelíti meg a felelős vállalatok kötelezettségeit, legfontosabb dekrétumát 1999-ben Kofi Annan terjesztette elő a World Economic Forumon, amely alapvetően az emberi jogok, foglalkoztatás és környezetvédelemmel kapcsolatban szögezett le alapelveket, amelyek a világ minden táján, minden körülmények között betartandók. (UN Global Compact)

A **fenntartható fejlődés elmélete** eredetileg a fenntartható környezetre vonatkozott (Brutland riport, 1987), de azóta a fogalom értelmezését kiterjesztették a környezeten túlmutató társadalmi és gazdasági kérdésekre is, amelyek nem választhatók el a környezetvédelemtől. A fenntartható fejlődéshez köthető a triple bottom line, amely a tradicionális profitalapú elszámolásokon túl környezeti és társadalmi aspektusokat is tartalmaz.

A **közjó elmélete** alapján a gazdaság célja a közösség jóllétéhez, a közjóhoz való hozzájárulás. A vállalat a közjóhoz különböző formában járulhat hozzá: termékeket és szolgáltatásokat állít elő fair és hatékony módon, tiszteletben tartja az alapvető emberi jogokat és az emberi méltóságot, elősegítheti a harmonikus, igazságos és békés társadalmat. (Alford-Naughton, 2004) Ebben az

eszmekörben a vállalatok egyik legfontosabb célja a teljes emberi fejlődés biztosítása, amelyet a szerzőpáros lelki, testi, tudati, érzelmi, esztétikai, társas és erkölcsi dimenzióban értelmez.

Instrumentális felfogások

Ezekben a felfogásokban a CSR a nyereségesség és gazdasági célok elérésének egyik eszköze lehet. Az instrumentális iskola gyökerei régre nyúlnak vissza, a sokat idézett és hivatkozott Friedman idézet - „az üzleti vállalkozások egyetlen felelőssége a társadalom felé a részvényesek profitjának növelése a jogi keretrendszer és az ország etikai szokásainak megfelelően - már csaknem 40 éves, de még ma is széles rétegek vallják (Friedman, 1970). A stakeholderek igényeinek kielégítése alapvetően nem tartozik a vállalatokra az instrumentális elméletek szerint, kizárólag bizonyos körülmények között, amikor ezáltal a részvény értéke növekszik (*Mitchell et al., 1997; Odgen and Watson, 1999*). Vállalati filantrópia és társadalmi programok is megengedhetők, olyan esetben, ha pozitívan hatnak a profitra (*McWilliams and Siegel, 2001*).

Sok tanulmány foglalkozik a CSR és vállalati pénzügyi teljesítmény kapcsolatával. (*Frooman, 1997; Griffin and Mahon, 1997*). Margolis and Walsh kiterjedt vizsgálatában 1972-2002 között összesen 127 olyan tanulmányt talált, amely ezt a kapcsolatot próbálta feltérképezni (összefoglalót lásd *Margolis and Walsh, 2001*). Bár a cikkek nagy része pozitív kapcsolatot vélt felfedezni a különböző pénzügyi mutatókkal mért gazdasági teljesítmény és a változatos módon megközelített társadalmi teljesítmény között, akadnak olyan tanulmányok, amelyek negatív összefüggést találtak, illetve olyanok is, amelyek nem találtak megalapozottnak semmiféle kapcsolatot, azaz a kutatási eredmények ellentmondásosak (*Denchev, 2004*). Gazdasági célkitűzésük alapján az instrumentális iskoláknak 3 csoportját különböztetjük meg: **(a) Részvényérték maximalizálása, (b) Stratégiai versenyelőny elérése, (c) Célzott marketing és PR.**

a) Részvényérték maximalizálása

A részvényérték maximalizálási elmélet képviselői szerint minden társadalom felé irányuló aktivitással kapcsolatban a kizárólagos döntési kritérium az, hogy hozzájárul-e a részvényérték növeléséhez. Az irányzathoz sorolják például az ügynökelmélet gondolkörét (*Jensen and Meckling, 1976*) A gondolat továbbfejlesztésének tekinthető a Jensen nevéhez köthető „felvilágosult értékmaximalizálás” amelyben (túllépve a rövidtávú haszon-maximalizáláson) a hosszútávú érték maximalizálása a cél, és ez a legfontosabb döntési kritérium az érintettek trade-off-jait illető döntésekben. (*Jensen, 2000*)

b) Stratégiai versenyelőny elérése

Ezen elméletcsoport alapvető célja, hogy a létező erőforrásokat úgy allokálja, hogy a hosszútávú társadalmi célok elérése mellett komparatív versenyelőnyt jelentsenek a vállalat számára. Három további irányzat található csoporton belül: **(i) a versenyképes társadalmi beruházások stratégiája, (ii) a vállalat erőforrás alapú elmélete és a dinamikus képességek, (iii) a piramis aljára irányuló stratégiák.**

- (i) Porter és Kramer Friedmannal vitázva azt állítja, hogy a jótékonyági programok jelentős mértékben fejleszthetik a vállalat versenyképességét és járulhatnak hozzá a társadalom jólétéhez abban az esetben, amikor ezek a vállalati stratégiában szervesen beépülnek és a tevékenységhez szorosan kötődnek. (*Burke and Lodgson (1996), Porter-Kramer 2006*). Véleményük szerint jelenleg a vállalatok, az üzleti szféra és a társadalom közötti feszültségre koncentrálnak, és nem pedig a kettő kölcsönösen függő helyzetére. A valódi versenyelőny a vállalat társadalmi hatásainak (inside out linkages) és a társadalom vállalatra gyakorolt hatásainak (outside in linkages) pontos felmérésén alapul, és a szinergiákat keresi. (*Porter-Kramer 2006*)
- (ii) **A vállalatok erőforrás alapú modellje** szerint a versenytársaknál jobb vállalati teljesítmény a humán, szervezeti és fizikai erőforrások rendhagyó kölcsönhatásán alapszik. A hagyományos definíció szerint azok az erőforrások generálhatnak tartós versenyelőnyt, amelyek értékesek, ritkák, nem utánozhatók és a vállalat képes őket hatékonyan felhasználni. A dinamikus képességek elmélet középpontjában az erőforrások dinamikus változása, alakulása és fejlődése, és versenyelőnyt jelentő kombinációja áll. Ennek alapján a dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai folyamatokat jelentenek, amelyekben a menedzserek megszerzik, integrálják és átalakítják az erőforrásokat illetve használatukat, ezáltal generálnak versenyelőnyt. Ilyen szemszögből definiálhatunk társadalmi és etikai erőforrásokat és képességeket, mint az etikus döntéshozatal folyamata (*Petrick and Quinn, 2001*), az érintettekkel való kapcsolat fejlesztése vagy az érzékenység és adaptáció képessége (*Hillman and Keim, 2001*). Hart továbbfejlesztésében megjelenik a külső környezet kihívásai és feszültsége, mint a képességek fejlődés motorja. A három stratégiai képesség a szennyeződések elkerülése, a termékek nyomonkövetése és a fenntartható fejlődés. Kritikus erőforrásnak tekinthető a folyamatos fejlődés, az érintettek integrációja és a közös vízió. (*Hart, 1995*)
- (iii) **a piramis aljára irányuló stratégiák** kiindulópontja, hogy a vállalati gondolkodási sémák átalakításával a piramis alján elhelyezkedő szegény emberek is jelenthetnek gazdasági lehetőséget, és fejleszthetők fogyasztóvá. (*Prahalad, 2002*). Ebben a kontextusban olyan jellegű innovációra van szükség, amely a szegény rétegek igényeinek megfelel (olcsóbb

előállítás, kevesebb tudás). Ezáltal egyszerre emelkedik a piramis alján élők életszínvonala, ezen társadalmak gazdasági helyzete, emellett jelentős gazdasági versenyelőnyt jelenthet – főleg a fejlődő országokban (*Prahalad and Hammond, 2002*).

c) Célzott marketing és PR

Ezen stratégiák célja, hogy a vállalat, vagy termék brandjét CSR vagy etikai dimenziók segítségével építse, és ezáltal növelje az eladásokat és profitot (*Varadarajan and Menon, 1988*). A vállalat felelősségének, becsületességének vagy a termék etikusa, a vállalati folyamatok fenntarthatóságának hangsúlyozásával differenciálja magát a vállalatot vagy a terméket a versenytársaktól (*McWilliams and Siegel, 2001*). Hasonló logika húzódhat meg a koncertek, sportversenyek, kiállítások szponzorálása mögött – a felvilágosult önérdék követés jegyében, win-win játszma mind a két félnek.

Zadek (2006) kutatása alapján **bevezeti a felelős verseny** (responsible competitiveness) fogalmát, amelynek célja, hogy a termelékenységet az üzleti stratégia és gyakorlat alakításával fejlessze, ténylegesen figyelembe véve azok társadalmi, gazdasági és környezeti hatásait (az ideális definíció: a szociális és környezeti célok és eredmények legyenek a versenyképesség „szívébe beágyazva”). Az ezen alapuló hiteles, felelős üzleti gyakorlat a következő előnyökkel jár: (1) erősíti az üzleti közösség legitimitását; (2) erősíti a kölcsönös bizalmat más fő szereplőkkel, pl. munkaszervezetek, állami testületek; (3) csökkenti a munka-konfliktusokat és a korlátozó állami intézkedéseket; (4) növeli az üzleti élet flexibilitását a piaci viszonyok változására adott válaszban.

Dentchev (2004) a **felelős üzlet magatartás** pozitív hatásait a következő tényezőkben találja meg: (1) Érintettekkel való kapcsolat, (2) Vállalati image javulása, fejlődése, (3) Üzleti működés javulása, (4) Bizonytalan helyzetekkel való megbirkózás, (5) Megkülönböztetés, (6) Profit növekedés, költség csökkenés.

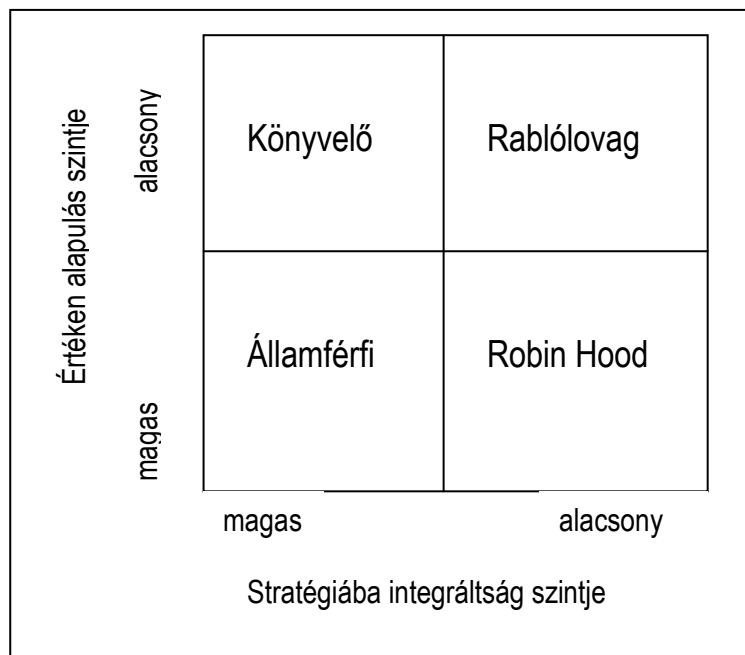
Dentchev kutatása alapján a felelősség negatív hatásokkal is járhat, mint (1) Vállalati image romlása, (2) Az alap üzleti tevékenység sérülése, (3) Érdekek és értékek ütközése, (4) Érzékelési problémák.

CSR mozgatórugói

Török definíciója alapján megkülönböztetünk **megtérülő (stratégiai, érdekalapú) felelősségvállalást és gyakorlatot**, illetve **önmagáért való, öncélú** (intrinsic, értékalapú) felelősséget. (Török, 2002) Az első esetben a vállalat CSR-ral kapcsolatos döntéseit a vállalat gazdasági jövedelmezőségére vonatkozó hatás határozza meg, azaz egy érintett-csoporttal kapcsolatos CSR programokról való döntés kritériuma az adott érintett-csoport hatása a profitra. A második esetben a

vállalat olyan, saját felelősség felfogásából és értékrendjéből következő olyan döntéseket is bevállal, amelyek akár károsak is a jövedelmezőségre.

Más oldalról közelíti az indíttatás kérdését Basu és Palazzo (2005). Freeman (1984) CSR megközelítésének három elemére alapítva (érték alapon nyugszik, bevonja a releváns érintetteket, a fontos témákra koncentrálnak) Basu és Palazzo két dimenzió mentén csoportosítja a vállalatok társadalmi viselkedését: értékalapon nyugvás illetve stratégián alapulás (amelyeket aztán az ideológia, legitimáció, nyelvezet és leadership) szempontjából jellemeznek. A négy típus: rablólovagok, Robin Hoodok, könyvelők és államférfiak.



1. ábra: A vállalati felelősségvállalás fajtái a stratégiába integráltság és értékeken alapulás szintje szerint

Forrás: Basu és Palazzo (2005).

A **rablólovagok** nem foglalkoznak a CSR-val semmilyen szinten sem, szemükben a vállalkozások kizárólagos célja a profittermelés. A szerzők véleménye alapján tipikus rablólovagok voltak a 19. századi gazdasági vezetők (például Carnegie, Rockefeller), akik korlátozást nem ismerve, agresszívan küzdöttek azért, hogy cégük minél nyereségesebb, ők maguk pedig minél gazdagabbak legyenek. Jelen korunk multinacionális rablólovagjaira jellemző, hogy állandóan a törvények határát feszegetik, és nem foglalkoznak tevékenységük etikai aspektusaival.

A **Robin Hoodok** számára a felelős viselkedés, a jótékonyág érték, és fontos dolog, de szigorúan elválasztják az üzleti tevékenységtől („distinction between making profit and using profit”).

Számukra ez morális kötelezettsége, adott esetben akár önmegvalósítás, de semmiképpen sem kötődik az üzletmenethez, vagy a stratégiához.

A Könyvelők stratégiai alapon közelítenek a CSR-hoz, igyekeznek tisztán látni érintettjeik potenciális hatásait (pl. fogyasztói bojkott vagy környezetvédői aktivitások), és ezekre reagálni. Általában sikeresen vezetnek be a vállalati felelősség témaköréhez tartozó mutatószám és beszámolórendszereket, állítanak fel intézményeket. Ez azonban nem jelenik meg a vállalati értékrend és a szervezeti kultúra szerves részeként.

Az **államférfiak** felismerik a gazdaság és társadalom elválaszthatatlanságát és egymásra utaltságát, és stratégiai alapon gondolkodva anyagi és szellemi erőforrásokat csoportosítanak a „közös” céljaira.

CSR típusok	Ideológia= amely összeköti a CSR-t és a cég misszióját	Legitimáció= a szervezet társadalmi illeszkedése és elfogadása	Nyelvezet=belül és kívül használt kommunikációs sémák, nyelvi játékok	Leadership
Rablólovag	instrumentális	engedély a működésre	jogi	Ál-tranzakciós, átalakító
Robin Hood	normatív	reputációra alapuló	filantróp	átalakító
Könyvelő	instrumentális	alkalmazkodó	Semleges, tudományos	Tranzakciós, instrumentális
Államférfi	normatív	stratégiai fontosságú	Morális, érték-rendi alapon nyugvó nyelvezet	Tranzakciós, átalakító, instrumentális

1. táblázat: CSR típusok Basu és Palazzo alapján
 Forrás: Basu és Palazzo (2005)

Kutatás célkitűzései és módszertana

A kutatás célja

A kutatás hátterét a Budapesti Corvinus Egyetemen 1995-ban indult a „Versenyben a Világgal”¹ kutatási program adta, amely 2007 évben tíz fontosnak ítélt fókusz területen 2008-ban kvalitatív – interjúkon alapuló - kutatási al-projekteket indított. Ilyen kiemelt kutatási terület lett a vállalati felelősség és versenyképesség kapcsolata (2. A vállalati versenyképesség társadalmi beágyazottsága témán belül a 2.2 Felelős vállalat és s versenyképesség alpont).

A kutatás alapcélkitűzése, hogy a vállalatok társadalmi felelősség felfogásának és versenyképességének kapcsolatát, összefüggéseit és interakcióját megértő módon, a vállalati aktorok (kiemelten felső és középvezetők) értelmezéseinek keresztül, kvalitatív módszertannal tárja fel. A vizsgálat egyszerre irányul a nyilatkozó vállalati vezetők gondolataira, felelősség-felfogására, értékrendjére, észleléseire, véleményére, valamint az ő szemszögükből bemutatott vállalatok társadalmi felelősség felfogására, gyakorlatára. Fontos cél volt a szereplők megértése, és rajtuk keresztül az oksági folyamatok feltárása Erre építve a vizsgálatban a következő alapkérdésekből indultam ki:

Vállalati szint:

1. Az adott vállalatnál mit jelent, milyen dimenziókban és területeken értelmezett a társadalmilag felelős viselkedés?
2. Milyen belső elvárásokkal (tulajdonos, munkavállalók, cégvezetés) szembesül a cég? Ezek mennyiben teljesülnek? Amennyiben igen, akkor milyen eszközök mentén? Amennyiben nem, akkor mi ennek az oka?
3. Milyen kívülről érkező elvárásokkal szembesül a cég a társadalmi felelősség témakörében? Ezek mennyiben teljesülnek? Amennyiben igen, akkor milyen eszközök mentén? Amennyiben nem, akkor mi ennek az oka?
4. Összességében mi a felelős viselkedés fő hajtómotorja? Kik a felelős viselkedés fő aktorai (bajnokai) a vállalaton belül és kívül? Milyen okból?
5. A társadalmilag felelős viselkedés rövid illetve hosszú távon javítja, vagy rontja a versenyképességet? Mely területen jelentkeznek ezek a hatások elsősorban?

Egyéni szint:

¹ A „Versenyben a Világgal” kutatási program eddig három nagy kutatási szakaszban (1995-1997, 1998-2002, 2004-2006) több mint 300 vállalatra kiterjedően vizsgálta a magyar gazdaság versenyképességének különböző aspektusait. A kutatás eddigi eredményeiből számos konkrét fejlesztési javaslat, tanulmánykötet, konferencia született, a központról és kutatás eredményeiről részletek olvashatók a http://web.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség_main.html

1. Hogyan értelmezi az egyén a vállalati felelősséget? Az egyéni vállalati felelősség értelmezés mennyiben tér el a vállalat értelmezésétől?
2. Hogyan értékeli saját vállalatát, illetve a tágabb környezet (pl. iparág) felelős viselkedését? Mi az, amivel elégedett? Miben kellene máshogyan viselkedni?
3. Milyen konkrét saját vállalati tapasztalatai, élményei vannak a felelős magatartás versenyképességet támogató illetve gátló hatásáról? (konkrét példák)
4. Lát-e jelentős különbséget felelős vállalati viselkedés szempontjából Magyarország és más országok között?
5. Ki tekinthető példamutatóan felelős vállalatnak az iparágban, vagy mint tágabb környezetben Magyarországon? Miért?

A kutatás módszertana

A kutatás tudományelméleti alapállása, a módszertan-választás indoklása

A kutatás megtervezésekor a kvalitatív, mélyinterjúkon alapuló, feltáró jellegű kutatási módszertan mellett döntöttem. Bár a vállalatok társadalmi felelősségének területét számos kutató alapvetően pozitívista megközelítéssel (a világ jelenségeiben az ok-okozati összefüggésekre koncentrálok, alapvetően funkcionális szempontból) vizsgálja (erről bővebben írok az irodalmat áttekintő 3. fejezetben), jelen kutatásban a vállalati felelősség és a versenyképesség kapcsolatának észlelését és interpretációját, a résztvevő (és azt alakító) emberek megkérdezését, és véleményük elemzését helyeztem a középpontba. A módszertan ezen megválasztása nyilvánvalóan egyszerre tükrözi a kutató tudományelméleti hozzáállását, illetve a kutatási probléma-észlelését.

A kvalitatív kutatásoknál alapvető a kutatási módszertan és feladatok részletes dokumentálása (*Silverman, 2005, Kvale (2005)*). Az 1. táblázatban bemutatom a kutatás lépéseit és ezek ütemezését.

Kutatás lépései	Lépés tartalma	Időzítés
Témamegjelölés, kérdések	Az adott témán belül a vizsgálandó kérdések összegyűjtése, egyéni és vállalati nézőpont meghatározása, releváns szakirodalom összegyűjtése, kvalitatív módszertani elköteleződés	2007. ősz
Tervezés	Cégek és interjúalanyok megkeresése és beszerzése, interjú kérdések kidolgozása, próbainterjúk, erre alapozva a végső kutatási kérdések megfogalmazása	2007. tél

Interjúk	27 interjú (egyenként 60-140 perc) elkészítése a 10 vállalatnál, iteratív módon kutatási kérdéssor további módosítása	2008. április- szeptember
Adatrögzítés	Diktafon alapján cc. 600 oldalnyi anyag legépeltetése, ellenőrzésre visszaadása néhány interjúalanynak	2008. július- szeptember
Elemzés	Kódolás, eredmények megfogalmazása	2008. október
Vizsgálat	Az eredmények érvényességének, megbízhatóságának, általánosíthatóságának vizsgálata	2008. október
Beszámoló	Eredmények és módszerek leírása tudományos követelményeknek megfelelően, etikai normák szem előtt tartásával	2008. október

2. táblázat: A kutatás ütemezése

Mintavétel

Vizsgálatunkban a kvalitatív hagyománynak megfelelően „célzott” mintavétellel dolgoztam, nem a véletlenszerű kiválasztás és a reprezentativitás, sokkal inkább az érdekes, sokatmondó esetek megtalálása volt a cél.

A mintavétel jelen kutatásban két szinten is értelmezhető: mind a vállalatok, mint pedig a vezetők szintjén. Vállalati szinten a tervezés szakaszában a következő irányokat jelöltem ki:

- kerüljük el a társadalmi felelősség-vállalással kapcsolatban „felkapott” cégeket,
- a vállalatok tulajdon, méret, elhelyezkedés szempontjából differenciáltak legyenek (azaz külföldi tulajdonban lévő, budapesti és vidéki cégek is, kis, közepes és nagy-vállalat egyaránt legyen), és
- legyen szereplő a „stigmatizált” iparágakból, a felelős gazdálkodással kapcsolatban tevékenykedő cégek közül, illetve a tanácsadók közül.

A vállalatok és vállalati vezetők megkeresése alapvetően személyes ismeretség és ajánlások segítségével történt, ám így is sok megkeresés, több esetben a részletes egyeztetés után, udvarias visszautasításra talált (a téma kényessége, a terület „fejletlensége”, az érintett vezetők szűkös ideje, illetve a megkeresett vezető vállalatban belüli helyzete, alkupozíciójának gyengesége, rossz időzítés voltak a leggyakoribb ellenérvek). Különösen nehéznek bizonyult a kényes területen dolgozó cégekhez bejutni. Összességében akkor vállalkoztak a cégek a kutatásban való részvételre, ha a legfelső szintű vezető, illetve a felső-vezetésből legalább egyvalaki határozottan és erőteljesen kiállt a kutatás mellett, vagy a téma iránti elkötelezettségből, vagy egyéb kötődésből (legyen az az egyetem, a tanszék, a szakma, vagy a kutató személye iránti kötődés).

Az interjúsorozatot majd minden esetben többszörös egyeztetési és engedélyeztetési kör előzte meg. A kutatónak egyes szervezeteknél írásbeli nyilatkozatot kellett tenni, hogy minden adatot bizalmasan kezel, illetve mind a nyilatkozók, mind pedig a résztvevő szervezetek teljes anonimitását biztosítja (ez majd később, a vállalatok jellemzőinél fontos lesz).

A kutatásban a vizsgált vállalatokat az interjúalany-egyének szűrőjén keresztül, az ő vállalati felelősségről kialakított fogalmán át látjuk, fontos volt tehát, kik nyilatkoznak nekünk. A kutatás tervezési szakaszában a következő szempontokat jelöltem ki:

- egy vállalatból – méret függvényében - legalább 2, de optimális esetben 3-4 interjúalany nyilatkozzon,
- amennyiben lehetséges, szólaljon meg az első számú vezető (ez öt cégnél megtörtént) illetve olyan vezető, aki közvetlen kapcsolatban van a tulajdonosokkal, igazgatótanáccsal (ez mindenhol megtörtént), illetve különböző szakterületek képviselői (például: termelés, gazdaság, HR, értékesítés, üzletágak),
- férfiak és nők is legyenek, illetve eltérő háttérrel, elkötelezettséggel közelítsenek a vállalati felelősség témaköréhez.

Egyének szintjén még inkább torzíthatja a képet, hogy nagy valószínűséggel azok álltak diktafon mögé, akik valamilyen szinten és valamilyen indíttatásból, de elkötelezettek, vagy legalábbis érdeklődnek a téma iránt. A kutatásban részt vevő cégekről és egyénekről lásd az alábbi táblázatot (Az elemzésben a vállalatokra az alábbi táblázatban megjelenített betűkkel hivatkozom, az interjúalanyokat pedig a betű+szám kombináció jelzi).

Kódok	létszám	vállalati nagyság	Iparág	tulajdonos	első számú vezető	felső	közép	összes	ebből nő
A A1-A2	1 500	nagy	szolgáltató	külföldi pénzügyi befektető		1	1	2	2
B B1-B5	350	közép	FMCG	külföldi szakmai befektető		3	2	5	2
C C1-C3	250	közép	szolgáltató	magyar (management)	1	1	1	3	1
D D1-D3	100	kis	tanácsadó	magyar (management)	1	2		3	
E E1-E3	100	kis	tanácsadó	magyar (management)	1	1	1	3	
F F1-2	90	kis	építőipar	magyar (management)		2		2	
G G1-G2	70	kis	szolgáltató	magyar	1	1		2	

H H1-H2	50	kis	mező- gazdaság	külföldi szakmai befektető	1	1		2	
I I1-I2	50	kis	tanácsadó	magyar (management)		2		2	
J J1-J3	40	kis	tanácsadó	külföldi szakmai befektető		3		3	
Összesen								27	5

3. táblázat: a kutatásban résztvevő vállalatok létszáma, iparága, tulajdonosa, illetve a nyilatkozó közép és felsővezetők száma

Mélyinterjúk

A kutatás adatgyűjtési szakasza 2008. április és szeptember között zajlott. A vizsgálatban felső és középvezetőket kérdeztem meg félig-strukturált, 60-140 perc hosszú mélyinterjúkban. Összesen 27 interjú készült, ebből 5 szervezetnél beszélünk a legfelső vezetővel, 12 interjúalany tartozott a szorosan vett vállalati felső vezetésbe, a fennmaradó 10 interjúban középvezetők szólaltak meg. A minta: férfisúlyosra sikeredett: csak 5 nő szerepelt, és közülük csak két interjúalany volt a felsővezetés tagja.

Az interjúk alkalmával előzetesen kidolgozott interjúvázlattal dolgoztam, amelyek tartalmazták az alapvető irányokat, kérdéscsoportokat, de a vállalatok, az interjúalanyok és az interjúhelyzetek sokfélesége okán ezek csak vezérfonalak (térképek) maradtak. A mélyinterjúk az esetek túlnyomó részében az interjúalanyok igényeihez alkalmazkodva térben és időben, a vállalat irodáiban, illetve telephelyén zajlottak (ettől eltérő helyszínként az egyik vidéki telephelyű vállalat esetében 2 interjú a BNV-n, illetve három vállalat esetében néhány interjúalanynál semleges helyen, vendéglátó ipari egységben zajlott) Az interjúkat – az interjúalanyok engedélyével – minden esetben diktafonra rögzítettem, szöveghűen leírtam, majd a felvételt töröltem. Az interjú közben a beszélgetőtársak két alkalommal kérték a rögzítés kikapcsolását, illetve a mondottak törlését.

Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság, etikai kérdések, tanúságok

A kvalitatív módszertannál alapvetően kritikus pont maga a kutatási folyamat és az eredmények megbízhatósága, érvényessége és általánosíthatósága. A módszertan választásával elfogadtuk, hogy - a kvalitatív kutatások sajátosságainak figyelembe vételével - a jelen eredményeink értelmezhetősége korlátozott.

Érvényesség

Egy kvalitatív kutatás érvényességének biztosításán azon törekvést értem, amikor a kutatás minden fázisában megragadjuk az összes lehetséges eszközt/módszert az alternatív magyarázatok kizárására. (Maxwell, 1996). Az érvényesség biztosítására a következő erőfeszítéseket tettem:

- Adatgyűjtés érvényessége: az interjúk átírásakor maximálisan törekedtünk a szöveghűsége, a leírt interjúkat egy másik személy összevetette a diktafonon rögzítettel.
- Interpretáció érvényessége: az interjúalanyok közel harmadának visszaadtuk saját leírt szövegüket. Más résztvevőknek a kutatás következtetéseit küldtük el, és kértük, hogy interpretálják azt. Törekedtünk arra, hogy a kutató saját észlelése, gondolati sémája, értékrendje tudatosan és tisztán jelen legyen a folyamat minden szakaszában.
- Elmélet érvényessége: törekedtünk alternatív magyarázatok, oksági összefüggések feltárására, illetve az egyes saját összefüggések, magyarázatok cáfolatára. Minden vállalatnál több embert, több szakterületről kérdeztünk meg. Az észlelt összefüggéseket igyekeztünk létező kutatások eredményeivel összevetni és ütköztetni.

Megbízhatóság

A kutatás megbízhatóságának biztosításán – Maxwell, illetve Babbie nyomán - azon törekvést értjük, hogy a kutatás során jelentkező, a megfigyelő, illetve megfigyelt személyiségéből, szubjektivitásából, előfeltevéseiből, érték- és eszmerendszeréből, a helyszín, az időpont és használt módszerekből adódó hatásokat a kutatás folyamatánál illetve a következtetések levonásánál figyelembe vesszük (Maxwell, 1996 és Babbie, 2003).

A megbízhatóság ellenőrzésekor az alábbiakat tartottam szem előtt:

- A kutató szerepe, státusza és hatása: mind az interjúkon, mind az elemzésnél törekedtem kutatói céljaink, hozzáállásunk tisztázására.
- Igyekeztem a kutatási módszertant a kutatási kérdéshez illeszteni illetve az adatgyűjtés folyamatát és lépéseit (a problémákkal együtt) részletesen dokumentáltam.
- Az interjúkon törekedtem közvetlen, nyílt hangulatra, biztosítottam az interjúalanyokat arról, hogy a kutató a kutatás során a tudomására jutó adatokat, véleményeket bizalmasan kezeli, és a nyilatkozó egyének és vállalatok névtelenségét biztosítja.

Általánosíthatóság

Maxwell alapján belső általánosíthatóságnak nevezzük a feltárt elméletek, összefüggések vizsgált csoporton belüli általánosíthatóságát (Maxwell, 1996). Radácsi alapján az általánosítás további jelentése lehet kvalitatív kutatásoknál, hogy a kutató az adatokból elméleteket, modelleket alkot,

amelyeket más helyzetekre, más vállalatokra és szervezetekre, adott esetben egyénekre is tesztelhető (Radácsi, 2003). Ezen értelmezési keretek között a kutatás eredményei általánosíthatóak.

Etikai kérdések

A kutatás során törekedtem arra, hogy a kvalitatív kutatás alapvető etikai normáinak és saját kutatói értékrendnek megfelelő módon járjak el (Miles-Huberman, 1994 és Kvale, 2003). Végig szem előtt tartottam az alábbi alapelveket:

- Tudatos beleegyezés alapelve: a kutatás résztvevőit pontosan és részletesen tájékoztattam a kutatás céljáról, folyamatáról, és a lehetséges eredményekről. A részvétel teljes mértékben önkéntes volt (ezt a vállalatok felé is hangsúlyoztuk). Olyan felső és középvezetőket kérdeztem meg, akik vállalati szerepükönél fogva érintettek voltak a témában. Minden esetben biztosítottam őket arról, hogy informálok őket a kutatás menetéről, és eredményeiről.
- Bizalmas kezelés alapelve: az egyéni és cégszereplőket a kutatás minden fázisában törekedtem bizalmasan kezelni (ez a törekvés természetesen helyenként nehezíti a feltárást, az interpretációt, illetve a kontrollálhatóságot, hiszen pl. néhány vállalat esetében az iparág/földrajzi elhelyezkedés pontos ismertetésével beazonosítható lenne a vállalat)
- Következmények: a beszélgetések célja között az is szerepelt, hogy az interjúalanyok elgondolkozzanak a témáról, kimondják esetlegesen eddig nem megfogalmazott gondolataikat, és pozitív érzésekkel zárják az interjút.

Kutató szerepe

A kvalitatív kutatásokban a kutató személye az egyik legfontosabb kutatási eszköz (Bokor-Radácsi, 2007). Az adatfelvétel és az elemzés során mindvégig szem előtt kellett tartanom, hogy saját, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása iránti érték alapú elkötelezettségemet ne próbáljam az interjúalanyok „szájába adni”, illetve szavaiba belemagyarázni, hanem megértsem és elfogadjam az egyéneket, és rajtuk keresztül a vállalatok más irányú véleményét, elkötelezettségét és értékrendjét. Mindemellett kutatói hozzáállásom fontos része volt, hogy személyes véleményemet, érzéseimet, élményeimet adott esetben megosztottam az interjúalanyokkal, így a kétoldalú megosztás dominált.

Előnynek és hátránynak tekinthető egyszerre, hogy a kutatást gyakorlatilag egyedül csináltam végig. Feltétlen pozitívum volt, hogy így az összes interjút saját magam készítettem, ami fontos élményeket adott, saját magam szabtam meg a kutatás ütemét, és így saját erőforrásaimmal jól tudtam gazdálkodni, illetve saját hibáimból (pl. interjúszervezés nehézségei) sokat tanultam. Nehézség volt, hogy egyedül nehezen billentem túl az adatfelvétel, majd később az elemzés elakadásain. Ebben az segített, hogy néhány interjúalany interpretálta az előzetes eredményeket, így tükröt tartott elém.

Módszertani továbbfejlesztés lehetőségei

Adatfelvétel

- A jövőben fontos lenne biztosítani az el nem kötelezett interjúalanyok bevonását – bár a kutatásban szerepelt a CSR iránt el nem kötelezett vállalat, az a felső és középvezető, aki áldoz egy-másfél órát arra, hogy leüljön beszélgetni a témáról, nagy valószínűséggel rendelkezik valamely affinitással a téma iránt.
- Nehéz meghatározni a személyes ismeretség, és ezáltal az érintettség hatását az interjúkon. Több kutató részvételével ez a torzítás kiküszöbölhető lehetett volna.
- A szó szerinti idézeteknél többször konfliktusba került az anonimitás biztosítása és az érthetőség.

Elemzés

- További kutatási irány lehet a narrációelemzés eszköztárával elemezni az interjúkban megtapasztalt CSR-hoz kapcsolódó kommunikációs sémákat, amelyeket érintettem a CSR terminológiát tárgyaló fejezetben, mert azok nagyon sokat elmondhatnak az egyének és a vállalatok valós hozzáállásáról.
- A vártnál sokkal nagyobb problémát jelentett a vállalati anonimitás megőrzése, hiszen pl. egyes esetekben az iparág pontos megjelölésével a vállalat egyértelműen beazonosítható lett volna. Mivel a terület nagyon bizalmas, a névtelenség megőrzése mindenképpen fontos volt, ezért időnként bizonyos következtetéseket nem tudtam leírni, illetve két vállalatnak visszaadtam a kész szöveget „kontrollra”.

Kutatási eredmények

A vállalat társadalmi felelősségének meghatározása és értelmezése a vizsgált vállalatokban

A CSR formalizáltsága

A CSR tevékenységek vizsgálatánál érdekes pont a formalizált felelősségi rendszerek és nyilatkozatok, a vallott CSR elvek és értékek, illetve a ténylegesen követett elvek és értékek különbözősége. Az 4. táblázatban 4 kategóriába soroltam a 10 szervezetet olyan szempontból, hogy a CSR politika mennyire létezik integrált és formalizált formában.

Jellemző	Ide sorolható szervezetek
Formalizált és a külső érintetteknek is szóló CSR deklaráció	B
Belső konszenzus és közös érték, vagy élő vita létezik a témáról	D, J
A szervezet fő tevékenysége kötődik a CSR valamely területéhez, ezért határozott elkötelezettség a témához	G, H, F
Nincs CSR (bár ezen körbe sorolható tevékenységek minden vállalatnál léteznek)	A, C, E, I

4. táblázat: A vizsgált szervezetek megoszlása CSR formalizáltsága szerint²

Formalizált és a külső érintetteknek is szóló kifejezett CSR deklaráció egy vállalatnál létezik. A B vállalatnál a formalizáltság a vállalati felelősségvállaláshoz kapcsolódó fenntarthatósági riport első elkészítéséhez kapcsolódik, értelmezésében követi a fenntarthatósági riport struktúráját. Fontos és önmagán is túlmutató vízvonalnak tűnik a riport elkészítése, amelyben bár külső tanácsadó működött közre, a szervezet – és a stakeholder fórum segítségével a külső érintettek - jelentős részét megmozgatta, létrehozott egy közösen osztott értelmezési és értési keretet, amelyről tovább lehet lépni.

„Lényegében három fő vonulata van ennek. Van egy gazdasági vonulat nyilván, valahol a nyereségesség, valahol azon keresztül a szűkebb, tágabb közösségnek a gazdasági élhetőségének a biztosítása vagy fejlődése. Aztán van a környezeti, ami inkább a környezetvédelemre és megelőzésre összpontosítana, és hát van a társadalmi, ami inkább karitatív tevékenységekben megjelenő támogatás.” (B3)³

² Az elemző részben több helyen táblázatot használtam az eredmények vázlatos bemutatására.

³ Az elemző részben számos helyen idéztem interjúalanyaimtól. Az interjúk szövegébe helyenként a megértést és értelmezést elősegítendő beszúrtam szavakat, ezt azonban minden esetben zárójellel és eltérő betűtípussal jelöltem.

„(A fenntarthatósági riportban) most először van az, hogy ezek így össze vannak gyűjtve, ezeket mindegyiket nagyon rég óta csinálja a cég. Csak ugye most van a nagy döbbenet, hogy ezt így szépen egy csokorba lehet kötni.” (B4)

Két vállalatnál létezik aktív belső diskurzus a témáról, illetve van végigbeszél, megélt belső konszenzus (J és D), amely azonban csak nagy vonalakban van formálisan lefektetve. J cég esetében a szervezeti tagok érezték szükségét a kérdés felvetésének, az egyéni felelősség szervezeti szintre való felemelésnek, ennek hatására erről párbeszéd indult, amelynek azonban még nincs közös értelmezése. Érdekes, hogy a vállalati felelősség, mint néhány tanácsadó (nem vezető vagy tulajdonos) személyes kezdeményezésére bukkant fel, lett „téma” és bontakozott ki organikusan a cég stratégiai megbeszélésén, amely nagy valószínűséggel azért történhetett meg, mert a szervezet kevésbé hierarchikus, alapvetően demokratikus vezetési elvek mentén működik, magasan képzett és függetlenül dolgozó tagokból áll. Szintén feltűnő, hogy J vállalatnál sokszor felbukkant annak hangsúlyozása, hogy nem „alibi, lufi”, nem a divathullámot tükröző CSR-t szeretnék, mint sok cégnél, hanem inkább lassabban fejlődő, kevésbé látványos, valódi tartalommal bírót. Fontos stratégiai döntés, hogy nem veszik fel a tanácsadó palettára a CSR tanácsadást, hanem személyes példamutatás, hozzáállással szeretnék a felelős vállalati magatartást terjeszteni.

„Mint cég, azon erősen elgondolkoztunk, hogy megfogalmazzuk magunknak, hogy mit jelent a CSR, és a cég ezt hogyan akarja kifejezni, anélkül, hogy alibi dolgokat csinálna. De ez nem csak fölmerült, hanem ezen tovább fogunk dolgozni.” (J1) „Ez bekerült a mi jövőképünkbe és aztán valahogy úgy alakult, hogy ennek én lettem így a koordinátora. ... Egy nagyon egyszerű tervet csináltunk, pontosan azért, mert én nem szeretnék ilyen nagy lufit, hanem nézzük praktikusán, hogy mit lehet, meg hogy lehet, aztán induljunk el vele. És akkor ebből az jött ki, hogy először a tudatosságunkat és ismereteinket fejlesszük, úgyhogy ilyen előadás-sorozat szerű dolog lett.” (J2)

„Mint csoport azt gondoljuk, hogy ezt határozottan nem mint tanácsadási terméket kellene felfogni, nem úgy kellene dolgozni. Sokkal inkább azon az alapon, hogy ez egy fontos része a nagy vállalati kultúrának. A (vállalati felelősség) helyének a megtalálásáról meg azt gondoljuk, hogy inkább, hogy ha ilyen feladat fölmerül, akkor mi vállalatvezetésnek segítünk, és ha a jövőképükön és a stratégiájukban dolgoznak, akkor ezen (a vállalati felelősségen) keresztül dolgozzunk velük.” (J1)

D cégnél a felelős vállalati magatartás közös értéke az ügyvezetőtől ered, aki már a cég megalakulásakor a bizalom és felelősség, mint fő értékek alapján válogatta maga mellé a munkavállalókat.

„Ennek megfelelően rostálódott ki nálunk is az a kör, akikkel szűkebb vagy lazább kapcsolatban, de sokakkal most már 4-5 éve így élünk. Tehát, mindenkinek megvan a maga saját identitása, saját cége, tulajdonviszonya, stb. de azért vannak tevékenységben is kultúrában is, módszertanban is olyan szintű összekapcsolódások. A társadalmi felelősség, az úgy jön be, hogy egy ilyen dolgot, azt értelemszerűen hivatalosan és a tudományos könyvek szerint és a gyakorlatban is csak egy nagyfokú bizalmi alapon lehet csinálni.” (D1)

Három olyan szervezetünk van, amelyek tevékenységükben kötődnek a CSR valamely területéhez – bár formalizált és kifejezetten vállalati felelősséghez kapcsolódó nyilatkozatuk nincsen. A három szervezet közül kettő a környezetvédelem, egy pedig az esélyerősítés területén tevékenykedik, ezekből a szervezetekből nyilatkozóknak határozott nézetei vannak a témáról, a szervezetekben van elkötelezettség a téma iránt, illetve jelentős rálátással bírnak a szűkebb-tágabb környezetük CSR tevékenységére (G, F, H szervezetek). A mozgatórugók vizsgálatánál előbukkan majd, hogy még egyazon szervezetben tevékenykedők között sem egyértelműen azonosak az elkötelezettség értéken vagy érdeken alapuló mozgatórugói (pl. F szervezet esetében). A felelősségvállalás „zászlósa,, mindhárom esetben a speciális tevékenységi terület.

„Számunkra a felelősség nem csak „lőzung”, meg nem csak duma. Számunkra a környezetvédelem fontos, a zászlónkra tűztük, mert valóban, egyrészt jól felfogott érdekünk az, hogy ezt folyamatosan hangsúlyozzuk, így tudjuk eladni a terméket. Ezt a rész kapitalista szemmel nézve is a környezetvédelem egy hasznos dolog. Másrészt maga az ügyvezető úrnak az életfelfogása, jelleme, az olyan dolog, ami szintén ezt a szót tartalommal tölti ki. Mindenképp a környezetvédelmet raknám első helyre. ...Környezetvédelmi nyilatkozatunk van például, amibe lefektettük az elveinket, álláspontunkat a témával kapcsolatban. Környezetvédelmi Külön díjjal jutalmazott minket a Hungexpo.” (F1)

„A célunk az, hogy az embereknek megmutassuk, hogy lehet olyan módon környezetbarát életfeltételek között élni, hogy közbe ne adják föl a kényelmi igényeiket. A gazdasági vállalkozásunkon kívül mi nagyon sokat fordítunk arra is, hogy terjesszük azokat a gondolatokat, amelyek az egész cégcsoporton belül megvannak. Ezek különösen az energiatakarékosság, energiaracionalizálás, megújuló energiaforrások használata. Minden ilyen projektbe szívesen veszünk részt, legyen az szelektív hulladékgyűjtés, illegális szemétkerakók

megszűntetése, megújuló energiaforrások terjesztése. De azért leginkább a környezetvédelem területén.” (H1)

„A cég fejlődése az emberek kapacitására épült, nem pedig a kitűzött célra vagy egy üzleti tervre. Annyit haladtunk előre mindig, amennyit az emberek kapacitása engedett. ... Tehát az egyik, hogy ahogy vezettem, igyekeztem erre figyelni, hogy megtartsuk az embereket és az ő fejlődésükkel azonos módon haladjon. Másik, hogy számomra mindig az ember fejlődése volt a fontosabb és ezt szolgálta a vállalat gazdasági tevékenysége, akár a finanszírozás vagy finanszírozhatóság tekintetében is. Nagyon sok embernek tudtunk segíteni, nem csak azoknak, akik tanácsadást kaptak, hanem az alkalmazottak köréből is.” (G1)

Négy vállalatnál nincs gyakorlatilag CSR, illetve szervezeti szinten nem is folyik erről jelenleg egyeztetés. Érdekeség, hogy ezek közül C vállalatnál több éve foglalkoztatnak jelentős mennyiségű megváltozott munkaképességű munkavállalót, de ezt a vezérigazgató egyértelműen a versenyképességet növelő, gazdaságossági alapon nyugvó döntésnek, nem pedig CSR tevékenységnek tudja be – ilyen ügyekkel ő nem foglalkozik.

„Én nem gondolom, hogy az átlagosnál nagyobb társadalmi felelősség-érzettel bíró ember lennék. Nem szórok ki pénzt a koldusoknak a piros lámpánál. Azon bosszankodom, hogy miért nem megy el dolgozni valahova! Semmi ilyen „abnormális” beütésem nincs, teljesen átlagos vagyok... Én most is egy nagyon racionális üzletembernek tartom magamat. Nem egy jótékonyági intézménynek.” (C1)

Az A betűvel jelölt vállalatnál vannak a társadalmi felelősségvállalás körébe tartozó kezdeményezések, de ezek nem állnak össze valós és kinyilatkoztatott CSR politikává, nem igazán komolyak. Ahogy majd később látjuk, nem jött a külföldi tulajdonostól (pénzügyi befektető) sem ilyen jellegű indítás. Bár a beszélgetőtárs felsővezetőnek komoly tervei lennének a területen, hangsúlyozza, hogy erre ki kell várni a megfelelő pillanatot, támogatókat szerezni a menedzsmentben és „eladni” a vezérkarnak a koncepciót, - amelyben ő személy szerint hisz – de a pillanatnyi profitnyomás most nem teszi ezt lehetővé. Persze, kérdés, hogy ez a profitnyomás mikor és mitől szűnne meg – erre akkor lehetne esély, ha pénzügyi befektető helyett komoly szakmai befektető lépne a színre.

„Azért mégis csak sikerült egy olyan tréninget szervezni, ahol felépítettünk egy játszóteret egy óvodának. Mondjuk nem igazából egy rászorult óvodának, egy jó óvodának, ahol a polgármesterrel jó volt a kapcsolat, no meg hogy jó legyen a kapcsolat, stb. Vannak ilyen jellegű megmozdulások, de igazából ez az én negatív véleményem, tehát, hogy azt látom, hogy komolyan erről senki nem gondolkodik. ...Egyértelműen a marketinghez csapódik nálunk ez a

CSR kérdés. Az más kérdés, hogy ott a világon semmit nem csinálnak. És valahogy nem is jön a gondolat, tehát nem hív fel engem senki, hogy van egy ilyen ötletem vagy ilyesmi.” (A1)

Két vállalatunknál (E, I) - a kismértékű szponzoráción kívül – nincs semmilyen formális vagy informális CSR tevékenység, illetve szóba sem igen kerül a téma.

„Hát így kimondva tudatosan biztos, hogy nincs semmi. ... Vannak ilyen szempontból nagyon tudatos emberek (a vállalatnál), mint tanácsadók, de így cég szinten szerintem nincs ez a konkrét felelősségvállalás így kimondva... A társadalmi felelősség vállalás kimerül a szponzorációban. Ennél messzebb menő társadalmi felelősség vállalás, ami nem anyagi jellegű támogatásban merül ki, hanem abban, hogy segítünk itt vagy ott, vagy amott, ez így nem feltétlenül jelent meg.” (I1)

„Igaz, hogy nem is nagyon volt még olyan alkalom, amikor a vállalati felelősségéről beszélgettünk volna. Azt nem érzem, hogy ez bármilyen szinten megfogalmazódott volna a vállalatban. ... Az emberekben talán van, de ez így nem szedődött össze, hogy akkor a vállalatnak ebben mi az álláspontja. Nincsenek olyan beszélgetések az emberek között, vagy nincsenek olyan fajta aktivitások, amik kifejezetten azt szolgálnák, hogy az emberek fejében ott legyen ez a társadalmi felelősség vállalás című rész.” (E1)

A vállalati felelősség fogalma és szinonimák

A kutatás során sokszor előbukkantak értelmezési kérdések. Úgy tűnt, egyik részről a megkérdezett vállalati közép- és felsővezető réteg számára nem egyértelmű társadalmi felelősségvállalás, mint fogalom, illetve alapvetően mások a használt – vagy nem használt – terminológiák. A beszélgetések sokszor visszakanyarodtak az egyéni felelősség értelmezéséhez, több nyilatkozó egyértelműen az egyéni felelősségből, felelősségtudatból és felelősségvállalásból származtatta a szervezeti felelősség fogalmát. (Goodpaster és Matthews 1982).

„Számomra a felelősség vállalás, ha meg kell fogalmazni, akkor az egy személyes dologgal kezdődik. Én éreztem fiatal koromban is, hogy talán egy kicsit más vagyok, mint a többi gyerek tehetség szempontjából. És ezt egy olyan ajándéknak fogom fel, amelyért nem én dolgoztam meg, hanem ajándékba kaptam, tehát ez felelősségem, hogy én ezt ne a magam gazdagodására használjam ezt a tehetséget, hanem megosszam azokkal, akiknek kevesebb esély jutott. Ugyanígy a vállalati életben. Megkeresném azt az üzleti tevékenységet, aminek az adott térségben, ahol ezt folytatni akarom, küldetése, missziója is van. Tehát nem csak az üzlet

a fontos benne, hanem az, hogy ott valami hiányzik, és akkor teszünk azért, hogy ott legyen valami, létre jöjjön valami.” (G2)

B, D, J vállalat kollegáinál a CSR elsősorban a fenntarthatósághoz kötődik. B vállalatnál ez a készülő riport szóhasználatát is tükrözi, és elsősorban környezetvédelemhez, környezettudatossághoz, gazdasági felelősséghez kötődő működési módot jelent. D és J vállalatnál sokkal inkább hosszútávra koncentráló vezetési filozófiát, a fenntarthatóság stratégiába integrálását jelent.

„Szerintem a vállalati felelősség és fenntarthatóság, én ezt szinonimaként kezelném sok esetben. Mert ha egy vállalat felelősen működik, akkor az a fenntarthatóság irányába hat, tehát mindenképpen szerintem ez akár szinonimaként is kezelhető. Azért mondom mindig a fenntarthatóságot, mert ez van bennem, tehát hogy a felelősség az egy olyan viselkedési mód vagy működési mód, ami az irányba hat, hogy nem szeretném holnapután bezárni a céget és elküldeni a dolgozóimat, hanem hosszú távú működésre és fejlődésre, fejlődni szeretne hosszú távon. ... (A vezérigazgató úr) úgy fogalmazta meg anno ezt a felelősségteljes működést és fenntartható működést, hogy a jövő generációja számára biztosítani a növekvő gazdasági lehetőségeket.” (B2)

„A hosszú távú fenntarthatóság az mindenképpen egy hosszú távú, egy stratégiai szintű vállalati vezetési filozófiának fontos része ez. Tehát így vetődik ez fel, nem úgy, mint a versenyképességnek az operatív szintje.” (D1)

„Engem ennek a vállalat vezetési része érdekel, mert az mindig is izgatott, hogy ebből hogyan, tehát hogy lehet ezt részévé tenni és milyen módon lehet ezt a részévé tenni. Tehát izgat szakmailag is. És izgat magánemberként is, mert azt gondolom, hogy „baromi” rossz irányba megy a világ, és mivel azt gondolom, hogy ez egy értelmiségi felelősség, hogy aki ezt látja, annak tennie is kell.” (J1)

Több vállalatnál – jellemzően azoknál a tanácsadó cégeknél, ahol kevés szó esik a vállalati felelősségvállalásról - a vállalati felelősségvállalás helyett a szakmai etikát, etikus működési minták tiszteletben tartását, adott esetben a tanácsadói felelősséget, tanácsadói példamutatást hangsúlyozzák, mint a CSR fontos részét.

„A mi társadalmi felelősségünk - és ez nagyjából azért így megfogalmazódik a cég küldetésében, víziójában – az, hogy segítsen abban, hogy a környezetében élő, létező emberek egy kicsit jobban élhessék meg azokat a fajta feszültségeket, amik egyébként is bennük vannak. Egyrészt úgy, és valószínűleg ez a legnehezebb, hogy legyen valamiféle ilyen személyes példamutatás bennünk, a tanácsadóknak.” (E1)

A kutatásban szereplő 10 vállalatnál a használt vállalati felelősség terminológiákat és a témakör értelmezését az 5. táblázatban foglaltam össze.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával (CSR) szinonimaként, vagy hasonló értelemben használt terminológia, értelmezés	Szervezet, amelyre jellemző volt
Fenntarthatóság, hosszú távú fenntarthatóság	B, D, J
Etikus működés, szakmai etika	E, I, J
Egyéni felelősségből származtatott szervezeti felelősség	G, D, F
Felelős fejlődés és verseny	F, B
Környezettudatosság	F, H, B
CSR	A, C, J

5. táblázat: A vállalatok által használt CSR terminológia

Több interjúalany megjegyezte, hogy ma Magyarországon bizonyos iparágakban a jogkövető magatartás (azaz például a munkavállalók teljesen legális bejelentett foglalkoztatása az építőiparban vagy az őrző-védő szolgálatoknál) komoly, elvi alapú elkötelezettséget igényel, és így a jogkövető magatartás akár CSR egyik legfontosabb részének tekinthető.

A vállalati felelősség domináns területei

Az interjúk alapján 6. táblázatban összegyűjtöttem, hogy a beszélgetésekben milyen CSR területek jelentek meg az egyes vállalatoknál. A lista az interjúalanyok szubjektív nyilatkozatain, és egyéni szűrőjén, észlelésén alapul, tehát nagy valószínűséggel nem teljes körű.

A kutatás során a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban említett területek	Vállalatok, ahol említésre került, mint jelenleg létező terület
Szponzoráció	Minden vállalat
Jótékonykodás	A, B, D, H
Pro bono (ingyenes) munka	J, D

Tréning keretében végzett jótékonyági, társadalmi célú munka	A, E, B
Környezetvédelem, környezettudatosság – a beruházások esetében	B, H, F
Környezettudatosság – az irodában	H, J
Megváltozott munkaképességűek alkalmazása, esélyerősítés	C, G
Társadalmi szemléletformálás, felelős fogyasztás terjesztése	B, F, G, H
Szakmai felelősség (magas minőségű munka)	F, I, H,
Munkavállalókkal kapcsolatos programok, tevékenységek, felelős HR rendszerek vagy részrendszerek	A, B, D, E, F, G, H
Szállítókkal kapcsolatos etikai programok, vagy magatartás	D, H
Nem etikus tevékenységi területek, üzleti lehetőségek, partnerek elkerülése	D, F, H
Munkavállalók jótékony célú, önkéntes tevékenységének támogatása	D
Jogszabálykövető magatartás	B, F, H

6. táblázat: A vállalati felelősségvállalással kapcsolatban említett területek a vizsgált vállalatoknál

Vállalati felelősség és a versenyképesség kapcsolata

A CSR és versenyképesség kapcsolatát három aspektusból is firtattam.

- Egyik oldalról rákérdeztem, hogy a beszélgetőtársak jelen vállalatuknál a létező CSR mely elemeire, milyen feltételek esetén gondolják azt, hogy azok fejlesztik, támogatják, elősegítik, elősegíthetik a vállalat versenyképességét.
- Fontosak voltak a megelőző munkahelyek tapasztalatai, illetve tanácsadók esetén más vállalatoknál látott, a versenyképesség támogató CSR elemek.
- Harmadszorra kíváncsi voltam saját elgondolásaikra, véleményükre is, milyen lehetőségeket látnak a CSR és a versenyképesség összekapcsolására akár konkrét vállalati szinten, akár általánosságban.

Az interjúkból kirajzolódó mintázatok alapján a vállalati felelősségvállalás elvei, a kapcsolódó programok és tevékenységek **közvetlenül** vagy **áttételesen** is gyakorolhatnak hatást a vállalati versenyképességre. Fontos hangsúlyozni, hogy egy-egy tevékenység közvetlen és közvetett hatásokkal is jár, többlépcsős, egymással kapcsolatban lévő komplex folyamatok és egymásra-hatások léteznek.

A kutatás alapján **közvetlen versenyelőnyökhöz** vezethetnek a CSR témakörébe tartozó következő aktivitások⁴:

- **A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalók tartós alkalmazása** (kapcsolódó versenyelőny: költségmegtakarítás, ezen munkavállalók lojalitása és hosszú-távú megbízhatósága, jó kapcsolat a civil szférával).
- **A szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása** – szállítóknál és vevőknél, ezen belül:
 - magas és megbízható minőség (kapcsolódó versenyelőny: hosszú távú stratégiai kapcsolatok kialakítása, garanciák),
 - őszinteség, megbízhatóság, határidők betartása, bizalom (kapcsolódó versenyelőny: hosszú távú stratégiai kapcsolatok kialakulása).
- **Felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás – vezetni a jelenlegi piacot, alakítani a jövő piacát** (kapcsolódó versenyelőny: rövid távon fogyasztásnövekedés, hosszú távon a piactalakítás képessége, fogyasztási szokások fejlesztése a vállalat számára előnyös irányban, márkahűség, tartósan jó kapcsolat a kapcsolódó állami és civil szervezetekkel).

⁴ A későbbiekben mindegyikről részletesen lesz szó

- **A piac előtt járó és innovatív környezettudatos beruházások** (kapcsolódó versenyelőny: költségmegtérülés).
- **Bizalomra épülő szervezeti kultúra.**
- **Elkötelezett és lojális munkavállalók** (kapcsolódó versenyelőny: hatékony munkavégzés, lojalitás).

Egyes CSR aktivitások **áttételesen vezethetnek versenyelőnyökhöz**, ezen versenyelőnyök közül a legfontosabbak:

- **Jó hírnév, image** (szponzoráció, jótékonyosság),
- **elkötelezett és lojális munkavállalók.**

Érdekes volt szembesülni a hatások komplexitásával – például nyilvánvalóan a felelős vállalati viselkedés minden aspektusa (környezettudatosság, vagy a szállítók felé irányuló becsületes viselkedés) hat az erre fogékony munkavállalókra, és növelheti elkötelezettségüket, lojalitásukat, azaz végső soron versenyelőnyt jelenthet. De az esetleges pro-bono munka is lehet hatással jövőbeli fogyasztókra vagy munkavállalókra, és építheti a vállalat hírnevét, segítheti hozzá pl. a felelős vállalat hírnevéhez. Ennek megfelelően a munkavállalók a versenyképességre ható közvetett és a közvetlen tényezőknél is megjelentek, és ezért külön fejezetben tárgyaljuk őket.

Közvetlenül a versenyképességre ható, azt támogató és erősítő tényezők

A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalók tartós alkalmazása

A megváltozott munkaképességű munkavállalók tartós foglalkoztatása két vállalat több beszélgetésében is előjött. B vállalat több éve rendszeresen foglalkoztat, dolgozóinak összlétszámának 10%-t is meghaladó mértékben megváltozott munkaképességűeket. A fő érv az, hogy a megváltozott munkaképességűek relatíve olcsó munkaerőt jelentenek (a vállalat próbálkozott diákmunkával, illetve jelentős számú munkaközvetítővel is), akik képesek monoton, koncentrációt is igénylő, minőségi munkát nemcsak állandó minőségben, de lojálisan, elkötelezetten, lelkesen végezni. Fontos, hogy **a vezetésben volt nyitottság és bizalom, lehetőséget adott ezeknek az embereknek, sikerült kialakítani azokat a szervezeti kereteket**, amelyek között (akadálymentes környezet, befogadó munkahelyi légkör, munkacsoportos működés szervezeti keretei és háttere), ezek az emberek a megbízhatóságukkal tényleg versenyelőnyt nyújtanak. Fontos **a szóban forgó munka mintázata** (csoportban végzendő betanított munka, amelynél a mennyiség mellett a minőség is alapfontosságú,

szezonális ingadozás jellemzi), illetve az, hogy ezt a lehetőséget ma Magyarországon még nem igazán fedezték fel a vállalatok. A hátrányos helyzetű munkavállalók befogadásának további fontos előnye lehet, hogy a vállalatnak tartósan nagyon jó kapcsolata van a helyi civil szervezetekkel.

„De az kell hozzá természetesen, hogy az, amit például itt a csomagolóüzemben csinál valaki, azt ő rendesen csinálja. Anélkül rendesen csinálni valamit, hogy valakinek motivációja lenne arra, hogy rendesen csinálja, anélkül nem lehet. És nekik (a megváltozott munkaképességűeknek) viszont ez megvan. Az, ami az egészséges munkavállalókból hiányzik. Akik egyébként fizikailag egészségesek, azok meg lelkileg betegek. Ezek az emberek fizikailag lehet, hogy nem egészségesek, de lelkileg sokkal egészségesebbek, mint adott esetben maga vagy én. ...Én nagyon szorgalmas és lelkiismeretes embereket ismertem meg... Egy szolgáltató cégnél különösen igaz az, hogy nem lehet jó céget építeni, jó emberek nélkül. Egy multi éttermi forgalmazó, vagy egy hipermarket remekül megél abból, hogy rengeteg pénzük van megvenni egy gyönyörű telket, egy forgalmas helyen, és csinálhatják 30 százalékos erőbedobással, és akkor is lesz benne vevő. Mert elég európai szinten jó letárgyalni az árakat, az majd elviszi a boltot. Egy szolgáltató cégben, egy étteremben, ha nem jó a szakács, ha udvariatlan a pultos kislány, ha lop a főpincér, akkor annak az étteremnek vége van. Itt (a szolgáltató szektorban) minden embernél nagyon fontos az, hogy az jó ember legyen. És ők állandó jó minőségű munkát végeznek, kiszámíthatóak... Ha találnék kellő számú, fizikailag egyébként alkalmas csökkent munkaképességű embert, akkor én csak velük dolgoznék. Egyértelmű. Olyan szinten meg vagyok elégedve azzal a munkával, amit csinálnak, abszolút nincsen rájuk semmi gondom. Nem jönnek, nem mennek, nem alakítanak szakszervezetet. Lehetek ilyen önző egy kicsit, nem?” (C1)

„Nem árt hozzá, ha az ember emberszámba veszi őket. Ami azt hiszem, nem egy olyan komoly plusz lenne. Azért, mert valakinek átkozottul csámpás a lába, attól még lehet intelligens, okos, lehet jó problémamegoldó képessége, udvarias lehet. Egy számítógéppel meg egy telefonnal a kezében, hatszor jobban tud dolgozni, mert, ha egyszer már leült, onnantól kezdve nincs kihívás, mint egy ugyanilyen egészséges ember. Lehet, hogy itt csak ezt az egyet kéne itt rendszeresíteni, általánosítani, hogy ezek is emberek, semennyivel sem rosszabbak. Még bármelyikünk lehet mozgássérült, elég hozzá egy ronda közúti baleset, és már ugyanott állunk.” (C2)

Az A betűvel kódolt vállalat nem foglalkoztat megváltozott munkaképességűeket, de a nyilatkozó felsővezető elgondolásai között ez az egyik leghangsúlyosabb, a társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő cél. A költségelőny mellett ő úgy véli, hogy a megváltozott

munkaképességű munkavállalók közvetlenül vagy áttételesen hatnak a szervezeti kultúrára, segítik a szervezeti bizalom kiépítését és a valódi csapatként való működést, értelemszerűen növelik a szervezeti diverzitást. Hosszú távon a munkavállalók valódi elkötelezettségének fenntartásához ez lehet az egyik út.

„Van 'listening' meg az 'empathic skills', ami – mint mindenhol mondják - ugye mennyire fontos, az együttműködés meg a 'win-win' kialakítása, tehát ilyen dumát lehet nyomni és aztán ez igaz is. És (amikor együtt dolgoznak a megváltozott munkaképességűekkel) akkor az emberek is boldogok lesznek egyébként, hogy rájönnek arra, hogy nem kell annyit nyafogni az ő nehézségeiken, mert minden relatív. És a történetnek nincs vége, egyébként tehát fantasztikus jó dolgot lehet csinálni egyébként, csak rá kell állni erre a programra. Még egy dolgot mondok a témához, azt, hogy ezek az emberek olcsók, nemes egyszerűséggel, és ott vannak tálcán bizonyos pozíciókra. Például recepciósnak.” (A1)

Szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása – szállítók és vevők

Hosszú távon a következetes, megbízható minőségű szolgáltatás, a szakmai etikai normák mindenkor betartása is piaci versenyelőnyt jelenthet. Az elégedett ügyfél visszatér, ajánlja másnak a szolgáltatást (ez a személyes garancián alapuló propaganda sokszor a leghatékonyabb kommunikációs forma). Többször felmerült, hogy Magyarországon sokszor a vevők nem is feltételezik, hogy az eladó/szolgáltató igazat is mondhat – ezért rövid távon az őszinteség, a korrektség és a magas minőségű szolgáltatás nem versenyelőny – persze a nyugodt lelkiismerettől eltekintve, ami egy értékalapú szervezetnél jelenthet előnyt.

A kutatás során többször megjelent az a meglátás, hogy Magyarországon nem jellemző, hogy a szállítói kapcsolatokban számítana az, hogy a beszállító mennyire veszi komolyan a vállalati felelősségvállalás körét, mennyire elkötelezett a felelős magatartás mellett. Esetileg létezik csak olyan kapcsolat, ahol például formális etikai dekrétumot iratnak alá a partnerekkel.

„(A tulajdonos) ha hibázott, akkor felvállalta, akkor nem sumákkolt és akkor akár bevállalta azt is, hogy akkor azt ingyen csinálta. Ez a ”ha hibázok, felvállalom, tehát vállalom a felelősséget a tetteimért”, na nekem ez a vállalati felelősség vállalás is. És ott szerintem ez volt az, ami miatt ez egy ilyen stabil dologgá tudott válni, és most már versenyelőny.” (I1)

„Ez biztos, hogy érték. Egyre többször keresnek minket, egyre több a visszatérő ügyfelünk, egyre többször adják tovább a mi nevünket. Ennek biztos, hogy van egy értéke. Tehát ténylegesen kézzől kézre adnak most már minket a kuncsaftok, egyre több az ajánlások száma. Egyre könnyebben és könnyebben jutunk munkához. Tehát ilyen szempontból ez egy

nagyon komoly versenyelőny. Tehát azt gondolom az állandóság, a kiszámíthatóság, a jó teljesítés, az visszahozza a befektetett energiát. ” (H1)

„Szervezeti alapérték a környezet-tudatosság, az biztos, De nem mondhatjuk, hogy versenyelőny lenne minden esetben. Elmegyek hozzád, elviszem az építőelemeket, megbeszéljük az építéssel kapcsolatos tudnivalókat, de a vége az, hogy ez az elem 5ezer HUF, az építés meg 160 ezer HUF. Jön a másik ember, az övé 4 ezer, persze rosszabb minőségű, és azt mondja, hogy 120 ezer forintért épít. Te nem látod át, hogy ebben pontosan mi van benne, és nem hiszed el, hogy én igazat mondok, és nem lesz 180 ezer a 160-ból, viszont a 120 valószínűleg 200-nál fog befejeződni. De mi nyugodtan megyünk, bátran a szemébe tudunk nézni mindenkinek, olyan ügyfeleink vannak, akik elégedettek, az építkezés után egy évvel is. Hosszú távon ez nagy előny, de csak hosszú távon.” (F2)

„Mi ugye valahol a láncban középen vagyunk. Tehát mi fölfelé dolgozunk, ott találkozunk olyanokkal, akiknél vannak CSR programok. Ők, hogyha ezt látják és önáluk is ez tendencia, akkor olyan kegyesen megveregetik a vállukat, mert mi jóval kisebbekben tudunk csak gondolkodni, mint ők. Egy kicsit olyan, mint a bátyám, mikor megcsapkodja az öccsének a vállát, hogy derék gyerek vagy, ugrottál 20 centit.” (H1)

Felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás – vezetni a jelenlegi piacot, alakítani a jövő piacát

Több horizonton is hordozhatnak előnyt a felelős fogyasztói magatartással kapcsolatos programok. Az, hogy **a vállalat tudatosan foglalkozik a felelős fogyasztással, felelős fogyasztói magatartással, és részt vállal a társadalmi szemléletformálásban, az a vásárlók bizonyos rétegeire (sőt, egyes más jellegű érintettekben is) egyértelműen pozitív hatással van (emocionális és racionális üzenete egyaránt lehet) és hozzájárulhat a tartós márkahűség kialakításához.**

Másik oldalról azzal, hogy részt vesznek a felelős fogyasztással kapcsolatos társadalmi vitában, ott vannak a megfelelő egyeztető fórumokon, kapcsolatot tartanak az állami és civil szervezetekkel, **esélyük van arra, hogy a vállalat számára kedvező – és a konkurencia számára kevésbé kedvező - irányba befolyásolja a társadalmi véleményt, esetleg a törvényhozást is.** Néhány vállalatnál (leghangsúlyosabban B vállalatnál) ez a felismerés alapjaiban határozza meg és viszi előre a felelős fogyasztói magatartással kapcsolatos programot, illetve közép és hosszú távon jelentős eredményeket hoz.

„Ennek megfelelően természetesen megpróbálunk valamilyen szinten abban is intenzíven részt venni, hogy valamilyen felelős fogyasztás irányába terelni a fogyasztóinkat. Ez

valahol alapvetően a cég érdekeivel is összefügg. Egyik oldalon azért, mert úgy gondoljuk, hogy azokban az országokban ahol maguk az ipari lobbis szereplői intenzíven elkezdtek ezt a tevékenységet, ott sokkal jobb párbeszéd alakult ki az állami szervek és az iparág között, és ennek megfelelően egy közös szabályozás történt. Míg ahol, bizonyos területeken az ipari lobbis elaludt, ott ennél sokkal drasztikusabb szabályozások jöttek... Talán nekünk van esélyünk úgy befolyásolni a jövő környezetét, munkavállalóit, gondolkodásmódját, ami valamilyen szinten leginkább a mi érdekeinkkel egybe esik. Mire gondolok itt. Emlegettem a felelős fogyasztói magatartást... vagy akár, hogy honnan jön a profitunk. Szóval X konkurensünk, ő biztos, hogy nem a felelős fogyasztásban érdekelt. Ebből következően, ha mi hatékonyan tudunk tenni ebbe az irányba, ez jó a magyar társadalomnak és emellett nagyon jó a nekünk is, mert profitot fogunk realizálni. Viszont nem jó a konkurenciának. Tehát ilyen szempontból ez számunkra például egy klasszikus versenyelőny. Amikor a fogyasztói magatartást megpróbáljuk olyan irányba terelni, ami a cég számára pozitív, a társadalom számára pozitív, ugyanakkor bizonyos versenytársak számára negatív.” (B1)

„Nem úgy hangzott el, mint versenyelőny, hanem mint példamutató piaci magatartás. Hogy élenjáróak vagyunk azzal is, hogy a riportot most elkészítjük. De hogy egyébként is a működésében is példamutató a cég. Tehát ott úgy értékelték a résztvevők, hogy a mindennapi működésével és ezzel az akciójával, tevékenységével is példamutató magatartást képvisel a cég piaci szereplők körében.... Összességében nagyon jó a külső megítélése a cégnek és ez jött vissza igazából az érdekelt felek véleményéből is. Tehát annak alapján, amit ők kívülről látnak, és az, hogy ők milyenek látják a céget, egyértelműen csak a jó megerősítését kérték. Vagy még annak a jobbítását, tehát a jónak a jobbítását, szinte csak ezt kérte mindenki és különösebb kritikai észrevétel nem is hangzott el.” (B3)

„Felelős fogyasztói magatartásból szerintem a következő években lehet komoly versenyelőny, ha hangsúlyosabban és következtesebben képviseljük. Habár itt nagyon sok minden változni fog az egész szektorra nézve, hogy ha valamilyen, a mostaninál is szigorúbb korlátozás történik.”(B2)

Egyes iparágakban – kutatásunkban az élelmiszeripar egy szegmense jött elő, mint példa - már **jelen van a CSR területén is a verseny**. A vállalatok figyelik egymást ebből a szempontból is, és nem hagyják „elmenni” a többieket. Kérdés, hogy a verseny által generált, követő gyakorlat mennyiben hiteles, mennyire alkot koherens egészet?

„Ez egy nagyon izgalmas dolog, hogy mivel mindenben van verseny, ebben is van. Tehát nézik a cégek egymást, hogy ki mit csinál. És elkezdnek gondolkodni, hogy ezt vajon

miért csinálja. Az egyik elkezdte ez csinálni, és a másik rájött arra, hogy ez most egy verseny, és neki el kell döntenie, hogy ebben a versenyben hagyja-e elmenni az ellenfelét. És ő úgy döntött, hogy nem hagyja, ezért ő is csinálja. Ez egy nagyon tanulságos dolog, mert én azt gondolom, hogy minden vállalatnak pontosan meg kell határoznia, hogy ki a versenytársa. És azt nagyon alaposan elemeznie kell, hogy ő miben versenyez, és miben nem versenyez. És ha ilyen szinten is verseny van, az számomra azt jelenti, hogy itt egy nagyon komoly dologról van szó. És mivel ez egy kommunikáció igényes dolog, hogy ha te lemaradsz, vagy rossz ütemben csinálod, akkor nagyon megnő a befektetésed. Ha túlon túl későn csinálod, akkor elveszítheted a pozíciódat. Tehát ez nem egyszerűen, abszolút nem csak egy belső kérdés, hanem igenis egy verseny-kérdés. De csak azoknál, mondom, akik ezt fölfogják és látják ennek a hosszabb távú hatásait.” (J1)

A piac előtt járó és innovatív környezettudatos beruházások

A környezetvédelem tudatos és tervezett, stratégiai szinten való kezelése is hozzájárulhat a versenyelőnyhöz, egyik oldalról, ha jövőbeli bírságokat, külön adókat lehet elkerülni vele, illetve potenciális beruházásokat lehet kiváltani. **Itt is megjelenik az a szempont is, hogy érdemes részt venni az állami, társadalmi diskurzusokban és fórumokon, mert így esély nyílik a vonatkozó jogszabályok, illetve a szemléletmód vállalat számára kedvező (vagy kevésbé kedvezőtlen) alakítására.**

„Környezetvédelmi oldalt talán erre inkább a X tud válaszolni, mert inkább azon múlik, hogy most mi mennyire járunk a törvények előtt vagy mennyire egy ilyen törvénykövető magatartást tanúsítunk. Hát, ha ez utóbbi, akkor persze ez is egy versenyelőny, mert bírságokat kerülhetünk el, de talán azért nem a legklasszikusabb formája.” (B3)

A bizalomra épülő szervezeti kultúra, és a rá épülő klaszterszervezet

A társadalmi felelősségvállalás és a versenyképesség érdekes aspektusa bukkant fel D vállalatnál, a sajátos, bizalmon-alapú klaszterszervezet esetében. **D vállalat szervezeti kultúrájának alapja a felelős és értékalapú viselkedés, ez a tulajdonos alapító-személyiségéből jön és a belépő cégeknél és egyéneknél egyaránt alapvető kritérium.** A szervezet tagjait közös érték-alapon nyugvó szövetség köti össze. Ezen az értékközösségen alapul az a bizalom, ami nagyfokú rugalmasságot, magas szintű innovációs képességet, a tranzakciós költségek alacsony szintjét teszi lehetővé, ami már rövid távon is egyértelmű versenyelőnyként jelentkezik.

„Ez a dolog azt is jelenti, hogy ez a forma, ez nekünk egy versenyképesség növelő, mert nagyon rugalmas, másrészt azért, mert nincsenek, vagy nagyon minimálisak a ki nem

használt kapacitások, harmadrészt azért, mert olyan dolgokat tudunk nyújtani az ügyfeleknek, amiket, tehát olyan komplex szolgáltatást, amit egyébként, hogy ha valami nagyvállalat tudna nyújtani iszonyú nagy overheaddel meg policy-kal meg minden egyébbel. És akkor megőrizve a kicsiségből fakadó dolgokat, tehát, hogy arcom vannak, akikkel ő kapcsolatban áll, hogy sikerdíjasan dolgozunk, hogy nem kapacitás alapú, nem formai alapú, hanem tartalom alapú. Ami megint csak egy nagy cég tud nyújtani. És ami ebből fakad, hogy egy olyan szemléletet is találnak nálunk, ami eleinte meglepi őket de utána versenyelőnyként jelentkezik az is például, hogy nem csak hogy több emberrel kerülnek kapcsolatba témánként, hanem látják, hogy azok kompetensek. Tehát ha megígér valamit, akkor nincs az, hogy másnap visszajön, a főnök azt mondta, hogy „nem megy, meg mégse, meg ne menjél, meg nem úgy, meg nem én fogom csinálni”, hanem ezek szabad embereknek a gyülekezete. És ahol megjelenik a bizalom, mint alap, mert azért én úgy érzem, hogy alapfeltétel, ez önmagában egy versenyelőny, mert ott sok minden, költség, megbízhatóság stb. terén. A másik témánk ez a társadalmi felelősség, az úgy jön be, hogy egy ilyen dolgot, azt értelem szerűen hivatalosan és a tudományos könyvek szerint és a gyakorlatban is csak egy nagyfokú bizalmi alapon lehet csinálni. És hát ez mind addig nagyon szép, amíg leírod, hogy a bizalom csökkenti a tranzakciós költségeket.” (D1)

Ezen a sajátos, bizalmon alapuló vállalati kultúrán alapul az a vállalati döntés is, hogy a tevékenységekhez is értékalapon közelítenek. Az elvállalt munkáknál az elsődleges döntési kritériumok között van az, hogy a feladattal azonosulni tudjanak, és semmilyen etikai feszültség ne merüljön fel. Ebből következően nagyon magas színvonalon dolgoznak, nem kötnek kompromisszumokat, amit elvállalnak, az iránt teljesen elkötelezettek, így ezekben a helyzetekben valós versenyelőnnyel bírnak. Kérdés az, hogy ma Magyarországon hány vállalat engedheti meg ezt magának?

„A pozitív kitörés az ez, és akinek ez, hogy mondjam, megadatik, hogy van hozzá „tálentuma”, az megteheti. Aki nem (teheti meg), az kénytelen részt venni sok minden olyan dologban, amibe ő sem szívesen vesz részt, de anélkül meg éhen halna. És én ezt szoktam mondani, az én luxusom az, hogy olyan témákkal foglalkozom, amiket én választok és olyan módon dolgozom meg élek, ahogy én szeretnék. Ez két nagy luxustényező is, ezt én értékelem is. És hát így alakulunk mi is.” (D1)

Munkavállalói lojalitás, elkötelezettség, empaticusság

A vállalatok túlnyomó részénél egyértelműnek látták, hogy a felelős vállalati magatartás, közvetlenül és közvetetten is jelentős hatással van a munkavállalók lojalítására, elkötelezettségére (és ezen keresztül egyértelmű versenyelőnyt tud generálni). A kulcskérdés az, hogy ezek a hatások mennyire integrálódnak egységes egészé, támogatják egymást, és épülnek be hosszan tartó hatásként a szervezeti kultúrába, vagy maradnak szórványosak. Kérdéses továbbá, hogy mennyiben generálhatnak hosszú-távú versenyképességet a közvetlenül a munkavállalókhöz kapcsolódó programok, ha például más érintettek irányába (például fogyasztók felé) kifejezetten nem felelős viselkedést mutat a vállalat?

A kutatás alapján a vállalati felelősségvállalás munkavállalói elkötelezettségre való **közvetlen hatásának** tekinthetjük, amikor:

- **a munkavállalók a velük kapcsolatos felelősséget, felelősségvállalást érzékelik, és erre reagálnak pozitívan,**
- **a munkavállalói kezdeményezéseknek teret ad a vállalat a témában,**
- **a munkavállalók valóban részesei a CSR kialakításának, ténylegesen formálhatják azt, és így teljesen azonosulni tudnak a közösen osztott CSR filozófiával,**
- **azonosulni tudnak a termékben, szolgáltatásban megnyilvánuló vállalati felelősségvállalással.**

A munkavállalókkal kapcsolatos felelősségvállalás, közvetlenül a hozzájuk kapcsolódó programok, illetve a vállalati HR rendszerek felelős kialakítása és működtetése nagy hatással lehetnek a vállalati versenyképességre, függetlenül a moztatórugótól. Különösen nagy fontossága lehet ezeknek kisvállalatokban is, akik korlátozottabb anyagi lehetőségeik és a jelen munkaerőpiac sajátosságai okán toborzási nehézségekkel küzdenek

„Én nem csak anyagilag értelmezem a belső munkavállalók iránti felelősséget. Nekem sokat számít, hogy barátként kezelnek. Vannak lehetőségek a továbbtanulásra, amit szintén támogat az ügyvezető, fiatalok tudnak előrelépni, ha valakiben megvan a képesség és a szándék, az előre tud lépni.” (F1)

„Az emberekre nagyon-nagyon odafigyel. Mindig van egy kapitalista szemlélet a háttérben, de abban a pillanatban, amikor oda valaki belép, főleg azért, mert akarja a cég, hogy lépjen be, akkor azért odafigyel rá. És ez számomra szimpatikus.... Hogyha az emberek jól

érik magukat a munkahelyükön, akkor jobban fognak dolgozni, ezáltal több pénzt fognak termelni a vállalatnak, a tulajdonosoknak a vállalat vezetőjének.” (E2)

„A munkavállalói oldalt, egyértelműen úgy gondolnám, hogy ez egy versenyelőny is, alapvetően azért szerintem jó, megbecsüli a cég a munkavállalóit és ezt kifejezésre juttatja mind anyagi, mind egyéb vonalakon. Tehát szerintem ez egyértelmű versenyelőny. Ettől én úgy gondolom, hogy sokkal lojálisabbak az emberek, szeretnek itt dolgozni, és hát ennek azért valahol a teljesítményben is tükröződnie kell.” (B3)

A termékkel való azonosulás, a vállalat tevékenységében, ennek hasznosságában való hit közös alapot, és elkötelezett munkavállalókat jelenthet. Kérdések, kételyek fogalmazódtak meg azzal kapcsolatban, hogy ez mennyiben tekinthető általános érvényű igazságnak, vagy egyes munkavállalói csoportok esetében, munkahelyi helyzetekben más lehet jellemző. A H vállalat vezetőjének interpretációjában a helyzet nagyon kétarcú: míg a vállalatnál dolgozó szellemi állomány számára egyértelműen fontos az eszme és a társadalmi felelősség vállalás, addig a fizikai munkát végzőknek a felelősség magatartás, mint olyan, illetve a hozzá kapcsolódó vállalati gyakorlat semmit nem mond.

„Tehát eleve olyan termékeket árulunk, ami szerintünk sokkal jobb, energia-takarékosabb, a jövőre nézve sokkal környezetkímélőbb. A munkaerő, a dolgozóknak meg olyan értékeket közvetítünk, olyanokkal tápláljuk őket, illetve tanítjuk őket, hogy legyünk becsületesek, próbálunk ugye igazat mondani. Saját alkalmazottaink magukénak érik a céget, hiszen egyenként mindenki olyan alapelvekkel rendelkezik a kisagyában, mint környezet-kímélés, becsületes vagyok otthon és a munkában is, nem fognak kirúgni, ha ebben a hónapban nem adok el öt házat. ... Nem kívánunk irreális eladási számokat a kollegáktól, nem igénylünk tőlük irreális fejlődési lehetőségeket, mert tudjuk, hogy nincsenek.” (F2)

„Lehet, hogy nekem szerencsém van a szellemi állományunkkal, de ott nagyon lojális, nagyon az eszméhez hű emberek vannak, akiknek fontos a mi felelősség felfogásunk. Fizikai állományban én ezt nem tapasztaltam. Tehát hogyha most azt mondom, hogy van 22 fizikai állományú emberünk, akkor talán 2 van olyan közülük, aki azt mondom, hogy lojális. Szinte havonta kell elbocsátanunk embereket, mert meglopnak minket. Ugye gépek vannak rájuk bízva, leginkább a gázolajat lopják, rögtön rendőrségi feljelentés. De volt olyan, hogy a saját megtermelt árunkat lopták el.. Tehát itt - tisztelet a kivételnek, mert azért ez alól is van kivétel - de az, hogy itt egy nemes szellemiségű dolgot is csinálunk, az őket nem érdekli. Őket egy dolog érdekli, hogy ötödike és hetedik között érkezzen meg a fizetésük és lehetőleg minél többet lehessen hűsölni.” (H1)

Sokat számít az elkötelezettség szempontjából, ha a munkavállalók valóban részesei a CSR kialakításának, ténylegesen formálhatják azt, és így teljesen azonosulni tudnak a közösen osztott CSR filozófiával.

„Környezetvédelem szempontjából felelős vállalatnak gondolom a céget, ahol van tere az egyéni kezdeményezéseknek és el lehet érni nagyon sok mindent. Dolgozói szinten, működés szintjén is. ...mi járunk más vállalatokhoz is, vagy konferenciákra, vagy éppen nyitott szemmel vagy újságokat nézünk, és igyekszünk haladni a korral.... A gyárvezetők is nagyon jól állnak ehhez így hozzá, abszolút konstruktívan állnak hozzá, ők is hoznak ötleteket, és azt mondják, hogy valósítsuk meg és kész.” (B3)

„Ami sokat változott, és ami így a munkatársi vonalon nagyon sok mindent elősegít, az a képzés. Tehát mi nagyon sokat oktatjuk a dolgozókat mindenre, tehát mondjuk a minőség és a minőségkörnyezet irányítás, élelmiszerbiztonság területén nagyon sok témakört érintünk és mondjuk a dolgozói elégedettségmérésen ez vissza is igazolódott. Tehát a legsikeresebb területnek, vagy ahol a legelégedettebbek voltak, vagy amiben a legjobb fejlődést érzékelték, az az élelmiszerbiztonság volt és a környezetvédelem.” (B3)

A kutatás alapján a felelős vállalati tevékenységet áttételes, a munkavállalói elkötelezettségre gyakorolt **közvetett hatásnak** tekinthetjük, amikor:

- **Más érintettek irányába mutat felelős viselkedést a vállalat, amire a munkavállaló büszke, adott esetben ő is aktív részesevé válhat** (pl. adományozás, játszótérépítés óvodának).
- **Amikor a vállalati felelősségvállalás más érintett felé irányul, de mégis közvetlenül érinti a munkavállalót**, hosszú-távú hatással van rá, alakítja a gondolkodását, tükröt tart elé, személyes élményeket nyújt (pl. megváltozott munkaképességű kollegákkal való dolgozás).
- **Amikor a vállalat támogatja az egyén felelősségvállalását** (pl. pro bono munka, matching fund), **az egyének megoszthatják egymással saját egyéni felelősségvállalásukat.**

Fokozhatja az elkötelezettséget, amikor más érintettek irányába mutat felelős viselkedést a vállalat, amire a munkavállaló büszke, adott esetben ő is aktív részesevé válhat. Több vállalatnál számoltak be például arról, hogy a hagyományos (időnként már extrém sport és élmény irányába elmenő) csapatépítés tréningek mellett megjelentek a vállalati felelősséghez kapcsolódó, a munkavállalókat konkrétan bevonó csapatépítési formák (játszótérépítés óvodának, kórházi osztály kidekorálása, szellemi fogyatékos gyerekeknek ajándékkészítés, főzés hajléktalanoknak, stb.)

„Most már harmadik éve lesz hagyomány a mi területünkön, hogy az éves csapatépítő tréning, legalábbis egy napja teljes egészében, az kimondottan ilyen támogatás jellegű közmunka, hogy most játszóteret építünk vagy iskolát meszelünk vagy most hajléktalanoknak fogunk főzni, valami ilyen jellegű tevékenység. Ez hihetetlen nagy élmény, személyes tapasztalat, és a kollegáknak is egy idővel elkezdí az ilyen problémák iránti fogékonyságot fokozni.”(B1)

„Egyébként ennek (a vállalati CSR programoknak) konkrét belső és külső brand-építési hatásai vannak, egyébként hogy lehet a munkavállalókat büszkébbé tenni, hogyan lehet egy kicsit érzelmi húrokat megpendíteni, ami igenis szükséges egy bizonyos év letelte után egy adott munkahelyen. És mindez együtt hozza azt, hogy ez versenyképesség növelést jelent. Mert hogy lehet növekedni? Tehát persze a termékekkel, az árral, és aztán utána hogy lehet növekedni, miből jöhet ez? Abból lehet növekedni, hogy az emberek kicsit másképp kezdenek dolgozni. Hogy kezdenek el másképp dolgozni, a folyamataikat hogyan gondolják újra, hogyan lesznek hatékonyabb csapatok, hogy egymást jobban segítsék? Például hogy felelőssé válnak egymás iránt.” (A1)

Hasonlóan a játszótér-építéshez, sokat adhat, amikor a vállalati felelősségvállalás más érintett felé irányul, de mégis közvetlenül érinti a munkavállalót, hosszú-távú hatással van rá, alakítja a gondolkodását, tükröt tart elé, személyes élményeket nyújt. Erre példaképpen a megváltozott munkaképességű kollegák befogadását hozták, akikkel való napi interakció megváltoztatja a szervezeti kultúrát, árnyalhatja az értékrendet, fejleszthet olyan készségeket és képességeket (empátia, konfliktuskezelés), amelyek a munkavégzés több területén fontosak lehetnek.

„Ezáltal, hogy vannak ilyen kollegáink (megváltozott munkaképességűek) azt hiszem, elindul egy olyan folyamat, hogy az egészségesek jobban megbecsülik, amijük van. Ez erőt ad. Mert ugye ha azt látom, hogy a kollégáknak a nagy része mennyi problémával küzd, akkor az ember már úgy magától sokkal jobban megbecsüli azt a helyzetet, amiben ő van. Én magamon is érzem ezt, meg azt, hogy sokkal jobban odafigyelek az élet más területén is az emberekre, akiknek valamilyen problémájuk van. Ez cégen kívül is jellemző.” (C2).

„Tehát akkor igazából azt hiszem, hogy jobbak lesznek a team-ek, jobban megértik az emberek egymást, jobban oda tudnak figyelni a másokra, talán kevésbé lesznek agresszívak. Talán átértékeli a saját életét és azt mondja, hogy nekem ez nem is olyan rossz, és ezáltal az ő commitment-je megnő a vállalat iránt meg a saját élete iránt. Reális lesz magával, „most kaptam egy Ford Mondeot, hát Istenem, az mégsem olyan ciki egy Ford Mondeoba beülni, meg így egy millát keresni. Hát az nem annyira rossz azért. És az a problémám, hogy hova menjek

síelni meg hegyet mászni, meg nem tudom mit csinálni, tehát mégse olyan rossz nekem". Ugye nagyon sok ember egy bizonyos év után meg élethelyzetek után hajlamos ezeket a dolgokat elfelejteni." (A1)

„Ha egy ilyen programot csinálnánk, az lelket vinne az emberekbe és nem mindenki úgy menne haza, mint egy ilyen leharcolt energiavesztett ember, aki ok, „megint lehúztam 10 órát, itt vagyok, őrlődöm”, halál fáradt. Tehát - és ez a multiknál eleve probléma. és ezért mondtam - hogy ez az egyetlen hosszú távú versenyképesség, hogy hogyan tudod megőrizni az embereknek valamiféle harmóniájukat és energia szintjüket, mert ha nincs energia szint, akkor nem lesz teljesítmény előbb vagy utóbb.” (A1)

Érdekes aspektusként jelent meg J és D vállalatnál az egyéni felelősségvállalás elismerése, támogatása, illetve bevonása a vállalatba. Ez egyik oldalról az erre fogékony embereket egyértelműen büszkévé teszi, másik oldalról – az erre fogékony munkavállalóknak tágítja a látóterét, a felelősség irányába formálja a szemléletét.

„Összegyűjtöttük, hogy ki mindenki mit csinál a tanácsadáson kívül, civil szervezetekben mit dolgozik, hol tanít, milyen alapítványoknak a segítségére van. Döbbenetesen hosszú lista jött ki. Tehát szinte alig van, akinél nem találtunk ilyeneket. És nagyon jó dolgokat. ...Nagyon érdekes volt egyáltalán ez a törekvésünk, megismerni egymást másik oldalról. És majdnem minden tanácsadónak van civil tanácsadása, amit általában ingyen vagy más díjért csinál. és azt is megbeszéltük, és bevettük a saját stratégiánkba, hogy ilyet mi mindig fogunk csinálni. Tehát azt gondolom, hogy ez jó jel. Csak még ezen dolgozni kell. Nem egy kiforrott valami. De van.” (J1)

„Itt van a például a mi 'matching fund' jellegű akciónk minden évben. Az a lényege, hogy mindenki, aki egyénileg, most akár magánemberként, akár céges formájában, de ad közhasznú szervezetnek, a mellé a cégvezetés ugyanannyit mellé tesz, és annyit kér csak, hogy küldjön körbe egy e-mailt, hogy kik ezek, miért választotta őket, mit csinálnak, néhány mondatban, hogy ez mindenkinek közkincs legyen. És akkor jöttek ezek az e-mail-ek, és akkor a másik kollega is azt mondta, hogy hát ez például nekem is tetszik ez a kezdeményezés, amit ez az alapítvány csinál, akkor én is beszállok. Vagy kapcsolatba kerültek a cég által fizetetten és munka jelleggel, mondjuk egy közhasznú szervezettel, hogy ott segítsenek, mert baj volt és akkor egy idő után már nem csak a cég által fizetetten és munkaként, hanem egyénként felügyelő bizottsági tagságot vagy tanácsadói, vagy egyéb, szabadidő tehát a saját szabad idejét beadva részt vett ebben egy ideig, vagy ameddig jönak látja, tehát nincsenek elkötelezettségek. Tehát ilyen módon én azt hiszem, hogy nálunk eléggé alulról építkezik ez a

dolog. Még arra is kisugárzik, aki abba konkrétan nem vett részt, mert ő mit tudom én valami mást, az árva gyerekeket támogatta éppen. De annak egy jól esik, hogy ebben is benne vagyunk. Az ő pénze közvetlenül nincs benne, mert a kollegájáé meg a cégé, ha úgy vesszük, de attól még közös dolog, ő is benne van, mindenki fölvehet dolgokat, javasolhat, van sok olyan dolog, amikor ez nem is hivatalos adományozás, költségátvállalás, hanem idő. Elkéredzkedik, és azt mondja most akkor izé, most úgyis uborkaszazon van, hadd foglalkozzon ezzel a jótékonyági munkával pár napig. És akkor ez is olyan kicsit közös dolog, hogy az ő ideje, a cég pénze stb. tehát én azt gondolom, hogy van ennek tere és létjogosultsága, az biztos.” (D1)

Jó hírnév, image

Gyakorlatilag minden beszélgetésben felbukkant a CSR és a kommunikáció kapcsolata. Talán ez volt az a terület, ahol a leginkább sarkos és egymástól különböző nézőpontokat és véleményeket fogalmaztak meg a beszélgetőtársak.

- Egyes vállalatok gyakorlatában a **CSR a marketing-kommunikációs** tevékenység része, ami jelentős belső-külső (**employer-branding, márkaismertség**) **sikereket is hozhat**. Ezen vállalatoknál ezeket a programokat általában a marketing koordinálja (például B vállalat), és elvárás, hogy legyen kézzelfogható eredmény.
- Más cégeknél az első számú vezető kezében van a CSR, és nem a PR, kommunikációs hatások vannak a fókuszban (eltérő mértékben, de azért tudatában vannak a PR hatásoknak is).
- Van, aki kifejezetten elutasítja még a PR célok gondolatát is.

Az egyének véleménye nagyon széles palettán szór – az egyik szélsőség alapján a CSR kitűnő kommunikációs eszköz, amellyel az emberek érzelmeire lehet hatni, és mint ilyen, nagyon jelentős versenyelőnyt okozhat. A skála másik végpontja szerint a valódi CSR nem használható kommunikációs célja, ha mégis arra használják, akkor az már nem valódi felelősségvállalás. Nagy a feszültség abból adódóan is, hogy nem triviális, melyik cégnek vannak pusztán PR céljai a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programokkal, melyik mutat ezen túl. Más kérdés, hogy a PR fókuszú CSR hosszú távon csak úgy hozhat tartós versenyelőnyt (akár márkaismertség, akár employer-branding szinten), ha kifelé és befelé azonos dolgokat kommunikál.

„ez egy divathullám és ez abszolút még nem érte el a tartalmi szintjét, és hogy tele van formális dolgokkal. Ami rossz PR. Tehát miután alacsony a tartalom, minden olyan PR, ami hiteltelen, az rossz. És ez is ilyen. Tehát ilyenekkel nagyon sokkal találkozom. És ez nagyon sok embert taszít ebben az ügyben.” (J2)

„Tehát abszolút látom ennek a brand-építési hatását, amit egyébként szintén én személy szerint akkor látok, tehát a brand is akkor jó, ha belülről is úgy van felépítve. Tehát ha nem köszön vissza belülről az, amit kifelé az ügyfeleknek mondunk, akkor nekem az a véleményem, hogy nem lesz jó a brand hosszú távon. És itt már nekem megint feljönnek olyan kérdések, hogy ez szervezet-fejlesztés és nem kifejezetten egy marketing kommunikációs terület. Tehát itt nagyon, itt nagyon komolyan együtt kéne dolgozni.” (A1)

Egy-két vállalat mindezek mellett úgy véli, hogy **a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programok kitűnő kommunikációs lehetőséget kínálnak**, hiszen az emberek érzelmeire lehet hatni:

„...Én azt gondolom, hogy a mai világban (a felelős magatartás) azért egy jó trendi dolog, akár szponzorként, akár ügyfelek szerzése végett, a cég ismertségének a termékek ismertetése végett, tehát hogy erre rá lehet fűzni egy olyan külső kommunikációt, ami szerintem sokkal jobban néz ki, mint hogy ha szórólapokat osztogatok. Tehát mint ahogy én a munkavállalók oldaláról is egyre jobban azt látom, hogy a versenyképesség a mai világba ott fog eldőlni, hogy a cégek meg tudják-e az embereket szólítani emocionálisan.” (A1)

Többen beszéltek jóval visszafogottabb nézőpontból, amely szerint a CSR erőfeszítéseknél alapvetően nem a PR a cél. Ha mégis van pozitív hatása, amit esetleg lehet kommunikálni, akkor az jó, de alapvetően nem ez van fókuszban, tehát igazából valódi tartós versenyelőnyt nem fog produkálni.

Én ebben konkrétan a nagyon erőteljesen visszafogott nézőkhöz tartozom, mert szerintem ezt nem azért csináljuk, hogy ettől még tovább fényezzük a vállalatot, hanem azért csináljuk, mert valóban a felismerés alapján úgy érezzük, hogy ez fontos. Annyit azért még a PR-ról, egy mondattal, aztán nem is akarok többet erre visszakanyarodni, hogy ha ennek esetleg valami olyan hatása van, hogy másokat is megpróbál elgondolkodtatni arról, hogy ez fontos vagy érdekes lehet, akkor azt mondom, van valami hasznos fázisa is a dolognak, de alapvetően én úgy gondolom, hogy ezt csinálni kell és nem PR-olni. Ha ez azt a célt szolgálja, hogy majd egyszer eljutunk odáig is és a saját embereink felé tudjuk kommunikálni, és mi ebben is az elsők között vagyunk, akkor ez egy értelmes dolog és értelmes rá pénzt fordítani. Ha ez csak azért lesz, hogy utána reklámba is be lehessen tenni, hogy mi mennyire környezettudatosak vagyunk vagy akármilyenek vagyunk, akkor egy kicsit kérdőjeles a dolog.” (B1)

„Az biztos, hogy jó néven veszik a megbízóink. Az egészségipar általában szereti abban a köntösben föltüntetni magát, hogy ők a világ megjobbításáért vannak. De azért azt tudjuk, hogy ez nem igaz. Ott is részvényesek vannak, és, ha lehet választani a listán, a világ megjobbítását vagy az osztalékot szeretnék, tuti az osztalékot fogják választani. Természetesen ez minden cég filozófiájában öles betűkkel benne van, ez olyan jól veszi ki magát... (A megváltozott munkaképességűek alkalmazása) nagyon jó PR szempontból. Ilyen szempontból kifejezetten hasznos. Ingyen reklám. Itt, ma, Magyarországon és ebben az iparágban ez igaz.” (C1)

Néhány beszélgetőtárs kifejezetten elutasította a CSR és PR tevékenység bármilyen lehetséges kapcsolatát. Véleményük szerint a CSR programokat semmiképpen sem lehet és szabad PR célra használni.

„Van az önfényezés és az undorító reklám kategóriája. Tehát, hogy számomra ez egyáltalán nem etikus. Én azt gondolom, hogy a társadalmi felelősségvállalás az nem tv reklámokba kell, hogy megnyilvánuljon. Ha valaki ezt arra használja fel, hogy tv reklámokat, újságcikkeket és egyebeket faragjon, amivel sajátmagát élteti, akkor az a (társadalmi felelősségvállalás) etikátlan része. Az egy másik véglet, dolgoztunk egy cégnél például, aki nagyon sok 10 millió forintot fordított éves szinten társadalmi felelősség vállalásra, és kifejezetten megtiltotta azt, hogy újságcikkek és egyebek jelenjenek meg. Mert azt mondta, hogy ez a belső kultúrája, ez a belső ügye, ez az ő belső etikája, és nem, ha ő reklámozni akar, akkor máshogy teszi. Én azt gondolom, hogy ezekhez az emberekhez, akiknek ez fontos, ezek a hírek eljutnak más csatornákon. És nem az a jó, hogy én kiírom a dobozra, hogy plusz 1 forint a rákbetegeknek, szerintem ez gusztustalan, hogy ezerrel nyomul a tv-be azt, hogy én adok ezeknek is. Én azt tudom elmondani, hogy bennem hol van a határ, én a teljes titkolást se gondolom jónak, mert azért ennek van egy hírértéke, de valahol akkor itt szabnám meg. Hogy ameddig ez hír, addig jó, amikor ez marketingfogás, az nem jó. És akkor ott van a határ, ahol a hír és a reklám között a határ van.” (H1)

„Múltkor valamelyik tréningen hoztam egy példát. Ha a Timur kimossa a ruhát és visszaviszi, és nem szól egy árva szót se, akkor valóban segített, ha a Timur kimossa a ruhákat, visszaviszi, és másnap közzé teszi a Daily News-ban, hogy én voltam az, aki kimosta a ruhát és én segítettem, akkor ez társadalmi felelősség vállalás.... Nézetem szerint a társadalmi felelősség vállalás az akkor igazán tiszta, hogyha ez nem PR célokat szolgál.” (E2)

Érdekes dilemmáról beszélt H vállalat vezetője. H vállalat a környezetvédelemhez kapcsolódó tevékenységén piaci szereplőként megjelenik a „CSR piacon”. Komoly üzleti dilemmát, egyben

lelkiismereti konfliktust és belső feszültséget okoz, amikor egy vállalat - nyilvánvalóan és kézzelfoghatóan - csak PR célokból szeretne velük környezetvédelmi, vagy bármilyen CSR-hoz kapcsolódó programot végrehajtani. **Amikor olyan „kirakat” felelősséghez kellene asszisztálniuk, amely mögött magában a vállalati működésben adott esetben a „színpad mögött” kifejezetten etikátlan, lelkiismeretlen vállalat gyakorlat zajlik.** Az a fontos, hogy még ennek a cégnek a forintjaiból vásárolt számítógépnek is örülnek a gyerekek, vagy ebből a pénzből ültetett facsemeték is élhetőbbé teszik a környezetet? Mi a helyes magatartás: bízni benne, hogy évek alatt lassan megváltozik a hozzáállás, és – legalább a cég munkatársai - rádöbbennek a valós célokra? Vagy elhatárolódnak az ilyen megbízásoktól, hiszem az álságos CSR hiteltelenné teheti a valóságos programokat?

„Ha lehet, kibújok a felkérés alól, ha nem tudok kibújni a felkérés alól, akkor megcsinálom, mert még mindig legalább valamit adott, tehát még mindig jobbat tettünk a dologgal, mint hogyha semmi nem történt volna. Legalább valamit visszaadott. Ettől még nem érzem jól magam, és ettől még tudok háyni. Hát fordult elő velem, amikor csapkodtam a fejemet az asztalba, hogy ezt miért kell nekem fölállalni, miért nekem kell végigvinni ezt a programot, amikor a cégnek a filozófiájával és egyébbel nem, azzal tudtam ténylegesen meggyőzni magamat, hogy de legalább valami jót tettünk és lehet, hogy átalakul majd az ő gondolkodásmódja. ...Ezt a külső szemlélődő nehezen tudja szerintem eldönteni. Azért vannak erre utaló jelek. Mint például hogyha egy cég, aki úgy egyébként azzal foglalkozik, hogy uzsorakamatra ad pénzt, évente egyszer szalonnadarabkával hinti meg az iskola udvarát, és ehhez nagy médiatámogatást vesz igénybe, na akkor ez valószínűleg az önfényezés.(H1)

Több beszélgetőtárs felvetette, hogy a PR és CSR feszült viszonya, illetve egyet hátralépve, az egész vállalati felelősség témakörhöz való óvatos hozzáállás részben kulturális, generációs okokra is visszavezethető. A jelenlegi magyar kultúrában nincs olyan módon belegyökeredzve az egyéni jótékonyosság, mint akár a XX század elejének magyar polgári értékrendjébe, vagy például a jelenlegi amerikai értékrendbe. Talán generációváltás kell ahhoz, hogy az egyéni adás, és ehhez kapcsolódva a vállalati felelősségvállalás természetes, illetve valóban széleskörűen elterjedt legyen. Másrészt a gazdasági és etikai, erkölcsi szempontok összekapcsolása, ütköztetése is kritikus és nehezen kezelhető terület.

„Másrészt, azért mondom, hogy ez a kicsit impotens értelmiségi oldal, legalábbis az én generációmnak az mindig is egy kicsit szegény volt a gazdasági, pénzügyi előnyöket erkölcsi kérdésekkel összekapcsolni, ergo személyesen mindig egy picit rosszul érint, az, hogyha ezt az összekapcsolást a társadalmi felelősség vállalással kimondják.” (B2)

Vállalati felelősség és versenyhátrány

A felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódva számos hátrányról számoltak be a beszélgetőtársak. A legfontosabb ezek közül:

- **Elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek** (állami pályázatokhoz és megrendelésekhez kapcsolódó korrupció, egyes szállítók erőfölénye és elhatárolódása az etikai követelményektől, etikai alapelvekre épülő önkorlátozás okán).
- **Jogkövető magatartás egyértelmű, sokszor nem is behozható költséghátrányt okoz.**
- **Tisztességes üzleti magatartás** (például fizetési fegyelem) rövidtávon hátrányt okoz, de akár fizetésképtelen helyzetbe is sodorhatja a becsületesen viselkedő céget.
- A cég a felelős vállalati magatartáshoz kötődő **CSR riportokkal túl sok információt ad ki**, amiből a konkurencia fontos adatokat tudhat meg, adott esetben egyoldalúan.
- A **CSR programok jelentős plusz leterhelést okozhatnak a munkavállalóknak**, így tovább nő a stressz és az energiák szétforgácsolódása, bár a hiteles programok komoly töltekezést is jelenhetnek.

Fontos csoportot képeznek a felelős magatartás következtében **elvesztetett piaci lehetőségek**: nagyon sok beszélgetőtárs ide sorolta azokat az állami megrendeléseket és pályázatokat, ahol egyes esetekben a sikeresség alapfeltétele a jól megalapozott kapcsolati háló, a kenőpénzek. Itt a becsületesség, a korrupció elutasítása alapvető hátrány lehet. Az állami szektort több interjúban „öserdőhöz” hasonlították, ahol a dzsungelharc speciális szabályai (vagy szabálytalanságai) érvényesek. Többen hiányolták az állami példamutatást, az állami szervezetek és vállalatok felelősségvállalását, a felelősen viselkedő vállalati szereplők valódi támogatását, nem a szavak, hanem a konkrét akciók szintjén.

„De nyilvánvalóan korrump a rendszer, tehát nincs is, tényleg nincsen (állami megbízás). Mi azért alkalomszerűen, ha olyan lehetőség adódik, amiben nem kell az értékeinket fölül vizsgálni, akkor részt veszünk ilyesmiben. Tehát nem hitbeli kérdés, hogy mi oda nem megyünk, sőt nagyon szeretnénk ott dolgozni, de abban a pillanatban, hogy ha úgy érezzük, hogy föl kéne valamit adni, akkor nem megyünk. És azt gondoljuk, hogy kell, hogy legyen elég üzleti lehetőség ezen kívül is, és hát egyelőre van.” (J1).

„Az komoly versenyhátrány, hogy becsületesek vagyunk. Volt már olyan, hogy hiába pályáztunk, kenőpénzt kellett volna adni. Ezért nem pályázunk egyáltalán. A politika is egy olyan dolog, ami befolyásolhatja egy cég életét, és a mi életünket is befolyásolja.” (F2).

„És hogy az államigazgatásban, állami vállalatoknál nem ilyen (megváltozott munkaképességű) emberek dolgoznak, az előtt meg kifejezetten nem szégyeltem magam. Akinek hivatalból kéne, hogy legyen ezzel dolga, az végképp nem. Vajon a Szociális és Családügyi Minisztériumban hány csökkent munkaképességű ember dolgozik?” (C1)

„Tehát az, hogy például mi Y és környékén 20 nagyon alacsonyan képzett embernek tudunk munkát adni, és hogy ez ott helyben milyen munkahelyteremtés, és egyáltalán ez mennyire fontos, ez a kutyát nem érdekli. Nem érdekelte az önkormányzatot, akinél próbálkoztunk, hogy emiatt próbáljuk meg kicsit csökkenteni az iparűzési adót. Ha elbocsátjuk őket, az sem érdekel senkit, ha újakat veszünk föl, az se érdekel senkit, ezzel nincs idő foglalkozni. Nem is érdekes. Ez a te dolgod.” (H1)

Egyes iparágakban (a felhozott példa a kereskedelem, vagy az építőipar) a gyakorlat szintjén a CSR annyira nincs jelen, hogy komoly piaci hátrányhoz vezethet(ne), ha a vállalat a vevőivel kapcsolatban etikai elvárásokat próbálna meghatározni.

„De mondjuk egy etikus magatartás a X. cég részéről, no az sajnos egyelőre még a vágyálom kategóriába tartozik. Itt az erőviszonyok teljesen mások, és hát ebbe nem is akarok semmilyen különbséget tenni, szóval nehogy azt hidd, hogy egy megerősödött magyar cég az különben viselkedik... Úgyhogy itt valóban az erőfölény az, ami diktál. Szóval én úgy gondolom, hogy még a normál üzleti folyamatokban szokásos viszonyokhoz képest is teljesen elvadult időket élünk a kereskedelem világában, ebből következően esélyt se látok. Ugyan persze néha-néha kószolgatja a Versenyhivatal vagy ez-az őket, és akkor öt percre visszafogottak. Ahogy hallottam, egy ilyen VH vizsgálatnál több tíz beszállítót meg szoktak mindig szondázni. De hát nem hiszem, hogy bármelyik beszállító is olyan örült nagy negatívokat mondana, mert akkor holnapról nincs a polcon.” (B1)

Gazdasági hátrányt okozhat az, ha etikai alapon a vállalat korlátozza, mit csinál, és mit nem csinál, például a tanácsadóknál egyes feladatokat, vállalatokat, akár iparágakat egyértelműen kizár. Ez a megkérdezett szervezeteknél az egyéni szintekre jellemző és egyéni döntések eredménye, de adott idő után beépülhet a vállalati gyakorlatba is.

„Abban jelenthet verseny hátrányt, hogy innentől kezdve az ember nem minden piacon akar megjelenni. Például nem megy a dohányiparba. Tehát a felelős tanácsadók, azok nem mennek a dohányiparba szerintem. Ugyanakkor a dolog azért irtatlan érzékeny, mert hol van az a határ, ahova még mész, és hol van az a határ, ahova már nem.” (E2)

Egyes iparágakban a **jogkövető magatartás**, a törvények és vonatkozó szabályok betartása egyértelmű költséghátrányt okoz. Leggyakrabban a legális foglalkoztatás témaköre bukkant elő, amely a kis és középvállalati szegmensben még mindig kulcsterület. Sokszor előbukkant az a kommentár, hogy amíg a magyar mikro és kisvállalatok túlnyomó része az életben maradásért küzd, pusztán a jogkövető magatartás is hatalmas feladat elé állítja őket.

„Én segítettem egy őrző-védő cégnek - ugye több mint 100 ezer őrző-védő ember dolgozik Magyarországon. Több mint 100 ezer, lehet, hogy 150-et is közelíti. Ugye nem kell hozzá végzettség, betanított munka, tehát nagyon alacsony szintű munkaerő és ki van számolva, hogy azon az áron, amilyen áron foglalkoztatják őket, azon nem lehet legálisan foglalkoztatni. Tehát egyszerű számítás, mennyi a minimál bér, mennyi az óra, tehát egy szorzó tábla, más nem kell hozzá. Na de amíg azok az őrző-védő cégek az állami intézmények, államigazgatási szervek ajtajában állva illegális bérért dolgoznak, mert hogy ők kívül állók, akkor hogyan lehet erről beszélni?” (J1)

„Mindenképpen plusz-költséggel jár már a jogkövetés is. De nálunk mindenki teljes összeggel van bejelentve, nemcsak az irodai munkatársak, hanem akik a brigádban építkeznek, azok is.” (F2)

Felbukkant az a meglátás, hogy a beszállítók irányába tanúsított **felelős és tisztességes magatartás** a piacon puhányságnak tűnik, és ahhoz vezet, hogy a partnerek ezt kihasználják. Az üzleti kapcsolatok egy részénél nem működnek a kooperatív stratégiák.

„Én például, amíg meg lehet valakivel egyezni, nem szorongatom az adósaimat. Tehát próbálok velük kommunikálni, nem küldök rájuk behajtókat. Néha úgy érzem egyébként ezen a mai magyar piacon, ez már odáig fajul nálunk, hogy puhaság. Tehát és ezért sok mindent megengednek velünk szemben, ami már a pofátlanság határát súrolja... Megadom neki az esélyt, hogy ha nehéz helyzetben van, kikecmeregjen belőle, és nem az van, hogy elsőből akkora pofont kenek le neki, amitől ott is marad. Ez is egy fajta társadalmi felelősség vállalás. Tehát nem az a célom, hogy bedöntsem, hanem hogy kisegítsem.” (H1)

„Elmegyek hozzád, elviszem az építőelemeket, megbeszéljük az építéssel kapcsolatos tudnivalókat, de a vége az, hogy ez az elem 5ezer HUF, az építés meg 160 ezer HUF. Jön a másik ember, az övé 4 ezer, persze rosszabb minőségű, és azt mondja, hogy 120 ezer forintért épít. Te nem látod át, hogy ebben pontosan mi van benne, és nem hiszed el, hogy én igazat mondok, és nem lesz 180 a 160-ból, viszont a 120 valószínűleg 200-nál fog befejeződni. De mi akkor már elbuktuk.” (F2)

A valós és részletes CSR jelentéssel **túl sok információt ad ki a cég**, ebből fontos adatokat megtudhat a többi piaci szereplő és a konkurencia. Ilyen értelemben a piacvezető magatartás még hátrányt is okozhat, legalábbis létezhet trade-off a teljes körűség illetve a stratégiai információk védelme között.

„Ezzel még az égvilágon semmi bajom nincsen, azon kívül, hogy ötször akkora munka, eddig maga a riporting összeállítása is, ami viszont szerintem több inkább PR mint tényleges ráhatás. 70 százalék PR, 30 százalék ráhatás, mert azért ezeket a riportokat azért a saját dolgozóink meg mindenki más olvassa, tehát azért van pozitív hatása is, de azért ez PR is.... Viszont, ma Magyarországon mi vagyunk az egyedüli szereplő a piacon, aki rendszeresen nyilvánosságra hozza az adatait. Ebben egy csomó olyan mutató szám van, a különböző papír, üveg, egyéb felhasználásoktól elkezdve a visszagyűjtési arányon keresztül a nem tudom miig, amelyekkel gyakorlatilag mi kiterítjük a cég működésének elég nagy mélységeit és ugyanakkor versenytársakról továbbra se fogunk megtudni semmit, hiszen elektronikus adatközlés ide vagy oda, ma még egy ott tartunk, hogy 2008 közepén a 2007-es mérleget még mindig nem lehet bizonyos cégekről begyűjteni a cégbíróságon. Úgyhogy én úgy gondolom, hogy ez egy komoly hátrány ilyen szempontból.” (B1)

A CSR-t komolyan vevő vezetőknél egyértelműen felmerült, hogy az alapos és hiteles CSR tevékenységnek – az elkötelezettség mellett - jelentős erőforrásigénye (idő és energia) van, és még egy **plusz terhet jelent a kifizített munkavállalóknak**, bár lehet, hogy vállalati szinten a hiteles és koherens programok komoly töltekezést is jelenhetnek.

„De meg kell, hogy mondjam neked, hogy olyan örült gazdasági teljesítési kényszerben van a cég, hogy igazából kezd ma már szerintem a létszám egy kicsit abba a minimális sávban mozogni, ahol már nem a fenntartható növekedés, hanem a fenntartható működés a kérdés. Ebből következően konkrétan ezen a területen (egyes CSR területeken) minimális előrelépés sem történt az elmúlt két évben.” (B1)

„A társaság fele halálosan túlterhelt. Az más kérdés hogy én mindig mondom, mert rám is igaz, hogy lehet, ha egy ilyen programot csinálnánk, akkor az töltene, töltene. És azért nem csinálunk egy ilyen programot, mert most ennyi minden mással kell foglalkozni, tehát ez egy ilyen csapda. De lehet, hogy ha olyan programokat csinálunk, akkor más dolgok megoldódnak.” (A1)

A vállalati felelősséghez kapcsolódó versenyelőnyök és versenyhátrányokról még egyszer

A kutatás alapján számos versenyelőny és hátrány bukkant elő a cégek olvasatában. Meglepő mintázatot találunk, ha ezeket összevetjük a vállalati felelősség elméleti megközelítéseivel, illetve a vállalati felelősség mozgatórugóival.

A megkérdezett vállalatok felfogásában leginkább az **instrumentális** illetve néhány esetben az **etikai alapokon nyugvó megközelítés** dominál. Az **instrumentális** felfogásokon (A, B, C, E, I, J vállalat) belül megjelenik a **felvilágosult önérdékkövetés**, mint vezérelv (leginkább C, E, J), erre épülve a **célzott marketingre irányuló erőfeszítések** (B, I), illetve több cégnél felbukkant a stratégiába integráltság iránti vágy, a **stratégiai versenyelőny elmélet** alapján (A).

Néhány cégnél a felelős vállalati magatartás kifejezetten értékalapon nyugszik (D, F, G, H) Közülük a D és F és vállalat direkt módon is a **közjő elméletére** hivatkozik, és nyíltan felvállalja kapcsolódó keresztény elkötelezettségét. A többi vállalatnál leginkább a **fenntartható fejlődés** elmélete dominál.

Furcsa kettősség jellemzi **B vállalat** CSR tevékenységét. Egyik oldalról – bár még nem stratégiába integráltan – de egyre összeszedettebben haladnak előre az instrumentális, érdekelvű felfogás mentén (felelős fogyasztói magatartás formálása, környezettudatosság), a munkavállalóikhoz kifejezetten értékalapon viszonyulnak, és a hozzájuk kapcsolódó felelősség gyakorlata sem a többi területen megvalósuló megtérülő logika alapján alakul ki. Ebben valószínűleg nagy szerepe lehet az egyik tulajdonosnak, aki hangsúlyozza a családiasságot. (B vállalat vállalati felelősség felfogásáról és gyakorlatáról kicsit bővebben írok a 2. Esetleírásban.)

Szintén izgalmas **D vállalat gyakorlata**. A tulajdonos és a megszólaló vezető is elkötelezett az értékeken nyugvó, etikus és felelős vállalati magatartás mellett, de ezt a stratégia szerves részeként és alapköveként végzi, azaz az értékek egyszerre vannak jelen a kultúrában és a stratégiában. Basu és Palazzo tipológiájában D vállalat a – meglehetően ritka – államférfi kategóriába kerülhetne. (D vállalat vállalati felelősség felfogásáról és gyakorlatáról kicsit bővebben írok az 1. Esetleírásban.)

H vállalat alapvetően értékvezérelt CSR mellett tette le a voksát, de a fizikai munkavállalókkal nem sikerül megkötnie azt az értékalapú szövetséget, ami elősegítené a versenyképességét. Kérdés, hogy ilyen esetben mi a teendő? (lásd 3. Esetleírás)

Összességében a stratégiai, azaz megtérülő felelősség alapján működő vállalatok esetében a versenyelőnyöknél alapvető kulcstényezőnek tűnik a **stratégiába integráltság**. Ezen az elven működő vállalatok számos - jelenlegi és potenciális – versenyelőnyt fel tudtak sorolni, ezek közül a kutatás

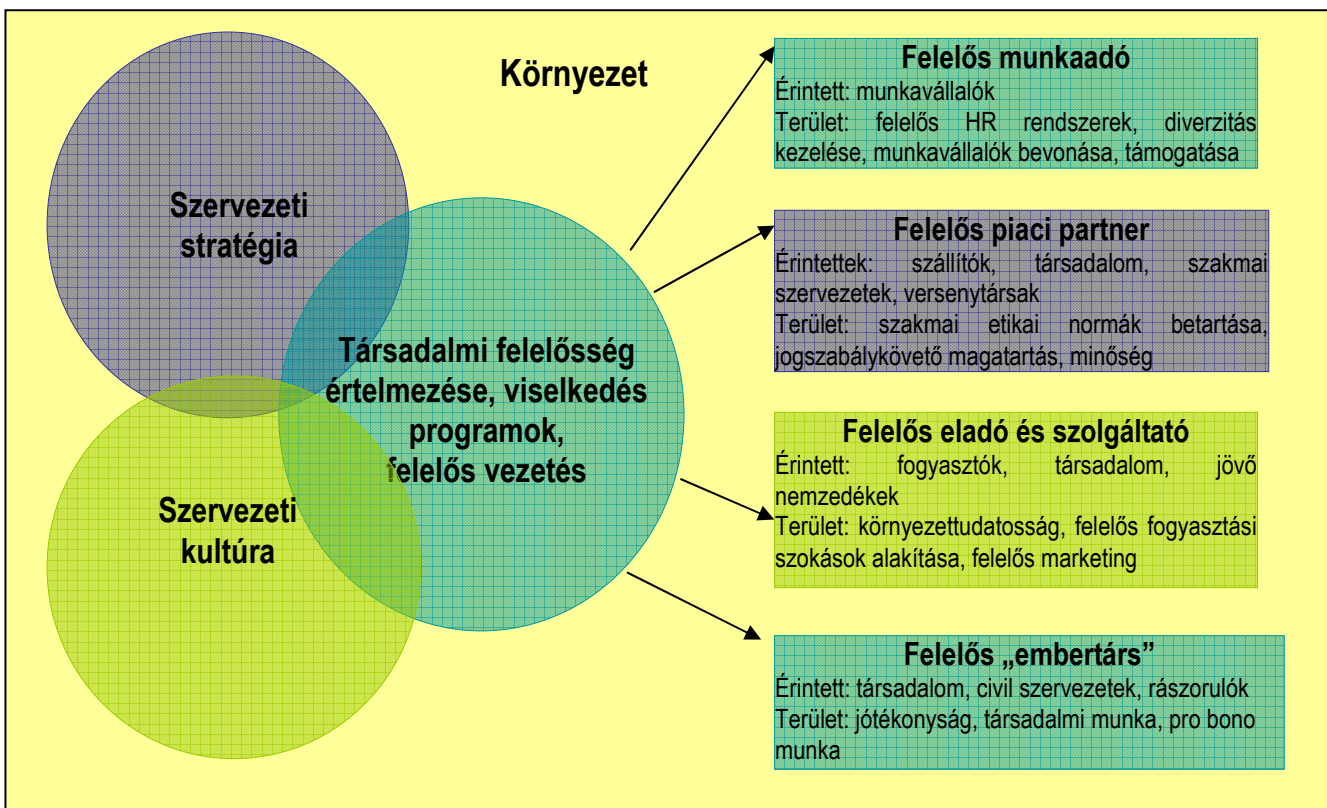
alapján a legfontosabbak a **piac és környezet befolyásolás és alakítás képessége; az elkötelezett munkavállalók; illetve a lehetséges PR érték.**

Az értékvezérelt CSR esetében a **kultúrába integráltság** tűnik kulcsfontosságúnak. Ezek a vállalatok leginkább **az elkötelezett munkavállalókban, illetve a magas minőségű munka, innovációs képesség, illetve a bizalmi tőkében láttak versenyképességet növelő, támogató tényezőket.**

A lehetséges versenyhátrányok közül inkább az érdekevezérelt cégek tartották hátránynak a CSR riportok és programok általi túlterhelést, illetve a CSR beszámolóban kiadott túl sok információt. Az elvesztett piaci lehetőségeket és potenciális üzleteket, a jogkövető magatartást, illetve a tisztességes üzleti magatartást, mint a lehetséges versenyhátrányt értéke és érdekevezérelt vállalatok egyaránt említették.

Minkét alapon nyugvó felelős viselkedésnél kritikus pontnak tűnik az **integritás** és a **hosszú távú fenntarthatóság.**

A kutatás alapján a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódva négy, egymással kapcsolatban lévő és párhuzamosan létező szerep rajzolódhat ki: a felelős munkaadó, a felelős üzleti partner, a felelős eladó és szolgáltató, illetve a felelős embertárs, amelyek egy tartalmát a 2. ábra mutatja.



2. ábra: A vállalati felelősségvállalás szerepei

A vállalati felelősség nemzetközi aspektusai

A megkérdezett vállalatok és beszélgetőtársak több látószögből is formáltak véleményt a CSR nemzetközi aspektusairól.

- Egyik oldalról voltak – részben vagy egészben - külföldi tulajdonú vállalatok, ahol közvetlen tapasztalatról számoltak be a külföldi tulajdonos, tulajdonosok elvárásairól.
- Más oldalról több cégnél voltak/vannak jelen külföldi munkavállalók, akik CSR felfogásáról, ehhez kapcsolódó viselkedéséről voltak tapasztalatok.
- Több cég van jelen külföldi piacokon is.
- A beszélgetésekben előjöttek előző munkahelyek, személyes élmények, a piac multinacionális szereplővel (szállítók, vevők, konkurensok, NGO-k) kapcsolatosan szervezett tapasztalatok.

Mindezen aspektusok után a nemzetközi kép nem egyértelműen pozitív, de izgalmas. A kutatás tanulságai a következők:

- **A nemzetközi vállalatok CSR programjai sokszor nem hitelesek Magyarországon, a kapcsolódó vállalati politikák túl merevek, és a magyar vezetés számára nem hangsúlyosak** (szerencsére ennek pozitív ellenpéldája is akadt a mintában).
- Emellett a multik stratégiájában általában Magyarország nem fókuszterület, így esetleg **már a központi elvárásokban sem fontos a CSR**, erre nem fektetnek hangsúlyt, sokkal inkább az anyaországban – vagy a stratégiailag jelentősebb súlyú területeken - fókuszálnak erre.
- **Bár a nemzeti alapértékekben jelentkező különbségek nagyban meghatározzák a felelősség felfogását és gyakorlatát**, a cégek tapasztalatában azonos nemzeti „gyökerű” vállalatoknál is nagyon különbözőek a tapasztalatok.

A multinacionális cégek általában rendelkeznek CSR programokkal, de azokat az anyaország társadalmához, kultúrájához igazítják, amely sokszor idegen a magyar helyzettől vagy mentalitástól, a a magyarországi vezetésnek pedig sokszor nincs döntési joga megváltoztatni azokat (persze lehet, hogy nem is akarja). Eltérnék a vélemények – és nyilván a vállalati realitások is - abban, mennyire valós ez a megkötöttség, azaz tényleg nincs semmi mozgástér, vagy a magyar vezetésnek nem is hangsúlyos ez a terület?

A programok és elvek torzulnak is, mire eljutnak hozzánk. Illetve a magyar ügyvezetésnek sokszor kényelmesebb a külföldről behozott merev CSR policy-k mögéjük bújni, és nem foglalkozni a policyk

adaptálásával, vagy más társadalmi, szociális sajátosságokkal. Ilyen esetekben a külföldről behozott, nem koherens és nem hiteles CSR programok nem vezetnek – nem is vezethetnek - versenyelőnyhöz.

„ A multi ügyvezetők sokszor gyávák, opportunisták, féltik az állásukat. Nekem ilyen ügyfeleim vannak. Ilyet eszem reggelire. Ezek ilyen multinak való emberek. Aki semmi olyat nem csinál, amiből baj lehet. Az lenne a legjobb, ha semmi döntést nem kellene hozni, mert abból nem lehet baj. ...Mert akkor hogyha valami baj lesz abból hogy ő most valamit rosszul csinál, akkor megkérdezik, miért vettem ezt a némát föl ide? Miért pont egy siket kellett „telefonközpontosnak”? Jaj! Akkor, mint a forró tepsit eldobják, „csökkent munkaképességű, húha, azzal biztos megégetem magam”! Senki nem szeret felelősséget vállalni.” (C1)

„A döntési kompetenciák nem itt vannak. Tehát magyarán mondva mondjuk egy banknak a stratégiáját, imidzsét, jövőképét, mindenét, Németországban, Amerikában, Angliában sütik ki, vitatják meg, fogadják el. És igaz, hogy Magyarországon is vannak bankok, sőt még ugyanaz a bank itt van, de ide már úgy jön le, mint egy körlevél vagy mint valami utasítás, lebontott dolog. Meg ez ugye torzul is, persze meg formalizálódik meg csontosodik meg intézményesedik. „ (D1)

„Tehát ott (Nyugat-Európában) tényleg az emberek és a vállalatok megértették azt, hogy önék felelősséggel kell a társadalom felé fordulniuk. És ez tényleg belülről jön. Tehát ott egy olyan segítő napra az emberek jó szándékkal mennek el, és nem az a cél, hogy eltöltjük a napot, aztán este jól berúgunk. Magyarországon is sok külföldi tulajdonban lévő nagy multinacionális cégeknél ez egyfajta igényként fogalmazódik meg, hogy ezt a vállalati kultúrát behozzák ide. Nagyon gyakran ez erőltetett. Tehát a magyarok elfogadják, hogy igen, akkor kell ezt csinálni és megszervezik és egyebek, de nagyon félrecsúszott dolgok történnek.” (H1)

„Én továbbra is arra hivatkoznék, hogy a magyarországi vezetéstől függ ez leginkább. Tehát, hogy a nemzetközi cégkultúrát hogyan ülteti át ide a magyar gyakorlatba, az inkább már az itteni vezetőktől függ és, hogy mennyire tudja elfogadtatni az emberekkel, mennyire gyakorolja.” (H1)

„Ez olyan, mint a régen a konfekció ruha. Senki nem mondta, hogy a konfekció ruha jó, az konfekció ruha volt. Mindenki olyan nagyon egyforma volt. És ugyanaz a szabásminta. Ennek is van egy fajta előnye. Azt nem mondom, hogy ez a követendő példa.” (H1)

Ezzel ellentétes példa is akad, amikor egy-egy Nyugat-Európából indult kampányt, illetve gondolatkört sikeresen adaptálnak Magyarországon. Itt általában a vezetői elkötelezettségen túl az idő a kulcstényező – fontos, hogy a magyar vezetők és munkavállalók mélyében megértsék a valós célokat, és azonosulni tudjanak vele.

„A vállalatnál megfogalmazódott a nemzetközi vezetésben, hogy Magyarországon is kell ilyen CSR. És az első ilyen próbálkozások, azok még a gyermekbetegségeket magukon is hordták. De ma már ott tart a cég, hogy ez a dolgozóknál egy elvárássá fajult a cég felé, nagyon szívesen és nagyon lelkesen csinálják az ilyenfajta dolgokat, sőt ők maguk kezdeményezik. Ilyenre nagyon sok példát láttunk az utóbbi időben. Aztán van egy másik csoportja a cégeknek, a nemzetközi cégeknek, ahol ez egy kicsit ilyen divat lett. Tehát, hogy hú, adjunk át még egy játszóteret, és akkor nosza, akkor ez a csapat is adjon át egy játszóteret. És így egymásra próbálnak licitálni, és néha szinte teljesen fölöslegesen adnak át még néhány játszóteret, ahelyett, hogy körülnéznének és megnéznék, hogy biztos, hogy még egy játszóteret kéne átadni, nem lehet, hogy valami mást is kéne csinálni? Tehát láttam olyan céget, aki egy évben átadott 20 játszóteret.” (H1)

Jelentős problémának tűnik, hogy a multik egy részénél Magyarország nem fókusz-terület, inkább perifériának tekinthető, ezért magyarországi vezetőknek a harmadik vonal érkezik, általában határozott időre, a célja rövid távú teljesítmény és haszonmaximalizálás. Értelemszerűen a maximum hosszútávon megtérülő CSR nincs fókuszban, nem foglalkoznak vele. Ráadásul az esetlegesen az anyaországban felelősen viselkedő vállalat Magyarországon erre nem fektet hangsúlyt, a hazavitt osztalékból inkább otthon jótékonykodik.

„Itt a közelünkben éppen a hollandosok léteire ők mindenféle áttételen keresztül foglalkoztattak több ezer embert, akinek nem fizettek. Túlórát nem fizettek, munkaruhát nem adtak, dolgoztatták őket éjjel-nappal, három műszakban, rugdosták ki nagytempóval őket.” (C1)

A nemzeti kultúrák különbözősége egyértelmű tapasztalat minden vállalatnál, de az is nyilvánvaló, hogy pusztán az anyaszervezet nemzetisége nem határozza meg a felelősséghez való hozzáállást, egymásnak ellentmondó tapasztalatok léteznek (pl. távol-keleti cégek esetében). Érdekeség, hogy a beszélgetésekből úgy tűnik, hogy sztereotípiá az, hogy Nyugat-Európában generálisan előbb járnának nálunk a CSR-ral kapcsolatban. Vagy – lehet, hogy előrébb járnak otthon, de nálunk nem feltétlenül így viselkednek.

„Sokkal több a hasonlóság, mint az eltérés e között a három fölfogás között, de vannak különbségek. Abban vannak főleg különbségek, én így láttam, anélkül, hogy ez egy hierarchia lenne, hogy a németek sokkal nyitottabbak, sokkal befogadóbbak mindenféle külső dologra és a CSR iránt is nyitottabbak, toleránsabbak. Az osztrákokban van egy picit provincializmus a természetük miatt. Ez a különbség, ez érezhető. Már a mi megközelítésünk, az kicsit a karakteresebb, ott sokkal inkább az egyéni dominál.” (J1)

„Meg is merem nevezni az X-t, aki 180 napra fizet mindenkinek és a 'legganéjjabb' a beszállítóival a világon, ez ugye egy svájci tulajdonban lévő cég, tehát ez egy európai. Ellenpólusként tudok mondani olyan amerikai céget, aki meg nagyon korrekt mindenkivel. És tudok mondani olyan távol-keleti céget, aki korbáccsal veri az embereit és a 8 óra munka helyett 12-öt vár el és hogy még éjszakai is húzogassa az ember az ágyba a csavart. Minden van. Nem tudnám most így azt mondani, hogy ez jobb, az rosszabb. Mind a két oldalról tudok jó és rossz példát mondani.” (H1)

Nemzeti alapértékekben jelentkező különbségek nagyban meghatározzák a felelősség felfogását és gyakorlatát. Az amerikai kultúra alapvetően az európaítól eltérően értelmezi az egyéni jótékonykodás vs. szervezeti felelősség fogalmát (és a magyarok még másképpen) Felmerült a gazdag ország-szegény ország problematikája is.

„Én úgy gondolom, hogy ugye a skandináv meg egyéb országokban, a dolog úgy néz ki, hogy egy versenyképes ország, ami, hát persze könnyű neki, megengedheti magának, hogy nincs korrupció meg jó az egészségügy meg társadalmi felelősség is van, meg ugye a gyorsajítás esetén aszerint büntetik az illetőt, hogy lekéri a rendőrség, mennyi az évi jövedelme és annak mértékében. Van jövedelme, be van vallva, férjnél van, akkor azt tudni, annak alapján szabad megítélni, azt tudomásul veszi, kifizeti és azt még mindenki igazságosnak is tartja, hát ez körülbelül 10 dolog volt, ami nekünk furcsa. De ugyanakkor azt szokták mondani, hogy majd ha mi is olyan gazdagok leszünk, akkor majd mi is egészségesen élünk, majd mi is szalonnázunk, majd mi is becsületesek leszünk.” (D1)

„Most a CSR-ban hát szintén óriásiak a különbségek, mondjuk, ha most az előzőekben itt az Atlanti-óceán két partját hasonlítottam össze. Eleve én azért a fő okként az adakozási kultúrát, és tényleg az esendőbbek vagy a szegények támogatásában megint csak az állami szerepvállalást látom. Nyilván nálunk a, ki tudja hányszor megadóztatott jövedelemből kell eleve adni és természetesen az adókulcsok is mások. Na, most Európában ez eleve mondjuk gyengébb a keresztény kultúrkör, ennek természetesen nem kellene hatással lenni így közvetlen a CSR-ra, viszont a dolog ott kezdődik, hogy mondjuk én eleve úgy élem meg, hogy tőlem elvesznek 50 %-ot, nekem maradt 50 és ez az enyém és mindenki menjen el a fenébe, mert már engem úgyis kiraboltak. Azt hiszem ma egy klasszikus KKV életérzés.” (D2)

„Ugye Suzuki úr az atyja minden alkalmazottjának, így fogja föl ő magát, mint a király vagy a jószágos uralkodó, megteheti, mert prosperál a cége, vannak eszközei. Nagyon keményen dolgoznak érte az alkalmazottai vagy alattvalói, vagy kvázi alattvalói, de kiáll mellettük, mindegyiknek van lakása, egyetlen egy hajléktalan vagy csavargó nincs köztük, mert

összefogja ezt a rendszert. Igaz, hogy egy keretbe beteszi az embert ez a rendszer, de azt gondolom, hogy minden egyes társadalmi rendszer vagy beteszi, vagy hagyja, és attól kerül valami fajta besorolásba az ember. Tehát keleten hajlamosak dinasztikában gondolkodni, nem magamnak csinálom, hanem majd a fiam meg az unokám és messze előre fele gondolkodnak és ez egy más fajta hozzáállást alakít ki az emberben a világhoz meg a dolgokhoz. És azt gondolom, hogy talán jobban párhuzamban áll a fenntarthatóság eszméjével ez a fajta filozófia, mint esetleg egy nyugati kultúra. Ahol a növekedés meg a mindenféle határozza meg ezeket a dolgokat, és a nagyon gyors vagy rövid ciklusok jellemzőek az életre, akár a cégek működésére.” (G1)

Két érdekes tapasztalat kívánczik még a nemzetközi vállalatok CSR tevékenységének margójára. Az A betűvel jelzett cégünk pénzügyi befektetők tulajdonában van, akik hiába külföldiek, a CSR-vel kapcsolatban semmiféle elvárást nem fogalmazznak meg a céggel kapcsolatban. B cégnél két domináns külföldi tulajdonos teljességgel különböző elvárást és célokat fogalmaz meg a vállalati felelősséghez kapcsolódván – nyilván a menedzsment mind a két elvárásnak megpróbál megfelelni, ami érdekes helyzetet teremt.

„A tulajdonosok között is voltak eltérések abba, hogy mi az, ami súlypont legyen a társadalmi felelősség témát illetően. Tehát az egyik tulaj hangsúlyozta, hogy szeretné nyomatékosabban látni a családi vállalkozás jelleget, a munkatársak iránti elkötelezettséget, a környezet élhetővé tételét, a másik oldalról egyértelmű kíváncsi volt, hogy a sport támogatása és a felelős fogyasztás támogatása az, ami inkább megjelenjen. Ők azért én szerintem ezt szeretik egy kicsit ilyen PR oldalra is fordítani, hiszen multi, az a dolga, hogy érzékeltesse, hogy milyen jelentős támogatást nyújt a társadalom működtetéséhez szükséges büdzsé fenntartásában. Tehát itt is voltak olyan tulajdonosi eltérések, aminek valamilyen módon muszáj megfelelni, tehát egyiknek is másiknak is.” (B3)

Iparági különbségek is jellemzőek: úgy tűnik, vannak univerzálisan felelőtlen üzletágak.

„Az egész gondolkörnek a felkarolása a világ fejlettebb országaiban sem elsődlegesen a kereskedelem vagy a kereskedelemben dolgozó cégek részéről jött, énszerintem inkább a termék előállítóktól és majd ebből kezdett el kisugározni a különböző irányokba.” (B1).

Összefoglalás

A kutatásban 10 vállalat összesen 27 közép és felsővezetőjét kérdeztem meg arról, véleményük szerint a vállalatok felelős viselkedése, az ehhez kapcsolódó CSR programok milyen esetben támogatják a vállalati versenyképesség egyes elemeit, illetve mikor jelentenek versenyhátrányt.

Megállapítható, hogy a vállalati gyakorlatban a felelős viselkedést nagyon különböző keretek között értelmezik, eltérő programokat és akciókat értenek alatta, és alapvetően különbözhet a CSR indítéka, mozgatórugója. **Hat vállalatnál a CSR tevékenység alapvetően érdekevezérelt, bár különböző mértékben kötődik a stratégiához. Négy vállalatnál beszélhetünk inkább érték-központú vállalati felelősség vállalásról.**

A versenyképességhez való hozzájárulásnál – az érdekevezérelt CSR tevékenység esetében - kulcstényező a **stratégiába integráltság** (Porter-Kramer, 2006), érdekevezérelt viselkedésnél nagy jelentősége van a **szervezeti kultúrába integráltság szintjének**. Egy olyan érdekevezérelt vállalattal találkoztam, ahol az érték-vezérelt felelős magatartás a szervezeti stratégia szerves része.

A kutatás során a következő, versenyképességet közvetlenül elősegítő, fejlesztő tényezőket találtam: **(1) Munkahelyi diverzitás - a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalók tartós alkalmazása. (2) A szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása – szállítóknál és vevőknél. (3) Felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás – vezetni a jelenlegi piacot, alakítani a jövő piacát. (4) A piac előtt járó és innovatív környezettudatos beruházások. (5) Bizalomra épülő szervezeti kultúra.**

Kiemelt fontosságú a **vállalati felelősségvállalás és a munkavállalói elkötelezettség** kapcsolata. A kutatásban találtam olyan **közvetlen** kapcsolódási pontokat, amelyek direkt módon javítják a munkavállalói elkötelezettséget és így a versenyképességet. Ilyen tényezők lehetnek például a **felelősen kialakított és működtetett HR rendszerek, ha a munkavállalók valóban részesei a CSR kialakításának vagy a termékben, szolgáltatásban megnyilvánuló vállalati felelősségvállalással való azonosulás**. A felelős vállalati tevékenység áttételes, a munkavállalói elkötelezettségre gyakorolt **közvetett hatásának** tekinthetjük, amikor a **munkavállaló büszke lehet a felelős vállalati viselkedésre**, amelynek adott esetben ő is részese, amikor a **vállalati felelősség gyakorlata alakítja a munkavállaló gondolkodását, tükröt tart elé, személyes élményeket nyújt, vagy a vállalat támogatja az egyén saját felelősségvállalását**.

A **vállalati felelősség és a PR kapcsolata** volt az a terület, ahol leginkább sarkos és egymástól különböző nézőpontokat és véleményeket fogalmaztak meg a vállalatok. Egy-két vállalat

értelmezésében a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programok kitűnő kommunikációs lehetőséget kínálnak (bár a valódi versenyelőny eléréséhez fontos, hogy valódi tartalommal bírjanak és harmonikusak legyen). A vállalatok túlnyomó részében a kapcsolat nem egyértelmű, hangsúlyozzák, hogy a CSR erőfeszítéseknél alapvetően nem a PR a cél. Ha mégis van a vállalat felelős hozzáállásának pozitív hatása, amit esetleg lehet kommunikálni, akkor az jó, de alapvetően nem ez van fókuszban, tehát igazából valódi tartós versenyelőnyt nem fog produkálni. Néhány beszélgetőtárs kifejezetten elutasította a CSR és PR tevékenység bármilyen lehetséges kapcsolatát.

A vállalati közép- és felsővezetők több területen érzékelnek **a felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódó versenyhátrányokat**. Ezek: **(1) Elvesztetett piaci lehetőségek és potenciális üzletek, ezen belül kiemelten az állami pályázatokhoz és megrendelésekhez, szervezetekre jellemző átláthatatlanság, megbízhatatlanság és a hozzájuk kapcsolódó korrupció. (2) A jogkövető magatartás okozta hátrányok. (3) Tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok. (4) A CSR riportokkal túl sok információt ad ki a cég (5) A CSR programok többlet leterhelés okozhatnak az amúgy is leterhelt munkavállalóknak.**

A nemzetközi vállalatok kapcsolódó gyakorlatával, illetve a magyar vállalatok nemzetközi tevékenységével kapcsolatosan nem egyértelműen pozitív, de izgalmas kép rajzolódik ki. A nemzetközi vállalatok CSR programjai sokszor nem hitelesek és adekvátak Magyarországon, a kapcsolódó vállalati politikák túl merevek, és a magyar vezetés számára nem hangsúlyosak. Emellett a multik stratégiájában általában Magyarország nem fókuszterület, így esetleg már a központi elvárásokban sem fontos a CSR. A nemzeti alapértékekben jelentkező különbségek nagyban meghatározzák a felelősség felfogását és gyakorlatát.

A mellékletben három rövid esetleírásban mutatok be három, a társadalmi felelősségvállalás szempontjából különösen érdekes szervezetet.

Összességében a 10 vállalat gyakorlatából kirajzolódó kép azt mutatja, hogy a vállalati gyakorlatban megtalálhatók a CSR olyan aspektusai, amelyek kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetik és javíthatják a versenyhelyzetet. **Hogy a felelős vállalati gyakorlat tovább fejlődjön, kulcskérdés a felelősség stratégiába integráltsága, a vezetői támogatás és elkötelezettség, és a különböző területek harmonikus összhangja.**

Kérdések, további kutatási irányok

A kutatás eredményei, tapasztalatai számos továbbgondolásra érdemes kérdést vetnek fel, kutatási irányt kínálhatnak:

- A kisvállalatok felelősségvállalása meddig tartható? Van-e olyan kritikus vállalati méret, fejlődési szakasz, amelyen túl az értékalapú felelősség egyre nehezebben valósítható meg?
- Milyen lehetőségei vannak a pénzügyi befektetők tulajdonában álló cégek menedzsmentjének a társadalmi felelősségvállalás területén?
- Nemzetközi vállalatok felelősségvállalása az anyaországon, központi régió kivül: nemzeti kultúra és leadership mintázatok, ezek kapcsolata a felelősségvállalás értelmezésével, esetleg a Globe kérdőív segítségével.
- Tanácsadó cégek felelősségvállalásának speciális kérdései, tanácsadói tevékenység a CSR területén.
- Fizikai állomány elkötelezettsége és a CSR viszonya: tényleg eltérő-e a mintázat, mint az adminisztratív állománynál? A szervezeti hierarchia különböző szintjein állók felelősségértelmezése és észlelése, ezek különbségei.

Mellékletek

Esetleírás I.

Stratégiánk a felelősség és a bizalom – minden felett

D vállalat 2002-ben alakult, saját meghatározása alapján „eredmény- és érték-orientált tanácsadó vállalkozás”, amely munkatársai révén jelentős hazai és nemzetközi gazdasági tapasztalatokkal rendelkezik. 2005 óta építik klaszterszervezetüket, amely hálózat 2008-ban már 14 intézményi tagot foglal magában. A klaszter „magja” nagyjából 100 fő, magyar tulajdonú kis és mikro vállalkozások alkotják.

„Ez az együttműködés, ez, ahogy mondtam egyrészt a piac fele való dolgokra is kihat, másrészt a szakmai oldalon, tehát az emberek erőforrások, tudás stb. oldalra is van hatása. Na, most ennek a lényegéből fakadóan, meg az egymás fölállalásából, meg ebből a nem teljesen rögzíthető, nem teljesen jogi alapokon nyugvó hálózatos működésből fakadóan kell a mélyén egy kulturális hasonlóság is. Egyrészt ahhoz, hogy ebben az egészben valaki részt vegyen, hiszen nincsen egy házirend, amit be kell tartani, és utána jön a rendőr. Másrészt azért is, hogy - hát csak egy durva példát mondjak most az én klaszterem nevében vagy a klaszterhez tartozó valamilyen cég elkezd belekeveredni egy korrupciós ügybe, akkor aztán én magyarázhatom, hogy tetszik tudni, semmi közöm hozzá meg nézze meg a cégbíróságon, ez egy független cég - az akkor engem is besároz. Tehát van e mögött cégek, cégekultúrák, egyéni morálok, egyéni felelősségvállalásoknak is az összeillesztése meg tesztelése kölcsönösen, ami persze a gyakorlatban valósul meg elsősorban.”

A vállalat küldetésének, stratégiájának és szervezeti kultúrájának is alapja a **társadalmi felelősségvállalás, egyéni és vállalati szinten egyaránt**. Az érintettek köre a lehető legtágabban definiált (tulajdonosok, munkavállalók, vevők, szállítók, társadalom, környezet, a jövő generációi, rászoruló embertársak) a felelősség fogalma pedig **anyagi, intellektuális és lelki szinten** is értelmezett. A vezetésben meghatározó szó a **közösség-centrikusság és a hosszútávú gondolkodás**, a vállalati működés alapja az **egymás segítése a közös értékeken nyugvó közös célok elérése érdekében**.

D vállalatnál ennek megfelelően a felelősségvállalás ténye, a CSR programok léte nem az érdekek mentén, a jövőbeli hasznok mérlegelésén múlik, hanem a vállalat csoport alap tevékenységének része.

A D vállalat vezetői által azonosított versenyelőnyök részben a (1) **klaszterszervezethez** kötődnek, részben (2) a **bizalomra és közös értékekre alapuló szervezeti kultúrához**. A hálózatos együttműködés előnyei

- a rugalmasan alakítható és jól kihasználható kapacitások,
- a hálózat gyorsan lehívható és nagy kompetencia pufferral rendelkezik,
- a szoros kapcsolat és a bizalom miatt a tranzakciós költségek jelentősen kisebbek,
- a döntési jogkörök decentralizáltak, a folyamatok gyorsak, rugalmasak és átláthatóak,
- a közvetlen kapcsolat miatt magas minőségű az ügyfélkezelés, és nagyon magas az ügyfél elégedettség.

„Ez a forma, ez nekünk egyértelműen versenyképesség növelő, egyrészt azért mert nagyon rugalmas, másrészt azért, mert nincsenek, vagy nagyon minimálisak a ki nem használt kapacitások, harmadrészt azért, mert olyan dolgokat tudunk nyújtani az ügyfeleknek, olyan komplex szolgáltatást, amit egyébként valami nagyvállalat tudna nyújtani iszonyú nagy overheaddel meg policy-kal meg minden egyébbel. Mi, megőrizve a kicsiségből fakadó dolgokat, tehát, hogy arcok vannak, akikkel ő kapcsolatban áll, hogy sikerdíjasan dolgozunk, hogy nem kapacitás alapú, nem formai alapú, hanem tartalom alapú a szolgáltatás – megint, olyan dolgok, amit megint csak egy nagy cég tud nyújtani. És hát, ami ebből fakad, hogy egy olyan szemléletet is találnak nálunk, ami eleinte meglepi őket, de utána versenyelőnyként jelentkezik az is például, hogy nem csak hogy több emberrel kerülnek kapcsolatba témánként, hanem látják, hogy azok kompetensek és döntésképesek. Tehát ha megígér valamit, akkor nincs az, hogy másnap visszajön, a főnök azt mondta, hogy nem megy, meg mégse, meg ne menjél meg nem úgy meg nem én fogom csinálni, hanem ezek szabad embereknek a gyülekezete.”

A szervezeti kultúra alapja, hogy a vállalatcsoport magát „lelki-kulturális és bizalmi alapon szerveződő, egyenrangú személyek és cégek társulásának” tekinti. A kiválasztás és csatlakozás alapja, hogy a csatlakozó egyén vagy szervezet hosszú távon el tud-e, el akar-e köteleződni – **az innováció, a kreativitás, az újra való nyitottság és merészség, a folyamatos fejlődés mellett – a kooperatív stratégia és működés, a közösség-centrikusság, az adás felé**. Ez a szervezeti kultúra tovább erősíti a hálózatos működés versenyelőnyeit, hiszen a kölcsönös bizalom és támogatás a koordinációs és tranzakciós költségeket drasztikusan lecsökkenti. A cég nem törekszik arra, hogy átalakítsa vagy „agymossa” a munkavállalókat – azok eleve értékalapon csatlakoznak a hálózathoz, maguk is részesei a stratégia, a kultúra és az operatív működés alakításának, vele együtt fejlődik az egyéni és vállalati felelősség iránti érdeklődés, fogékonyság, hajam, érzékenység.

„De ez a bizalom megjelenik úgy is, hogy aki képes bizalommal lenni mások iránt, meg aki méltó arra, hogy bizalommal legyenek iránta, ott ilyen-olyan mértékben előbb-utóbb mindig vannak érték-elvűségi, felelősségi, társadalmi felelősségi jellegű nyitottság, fogékonyság, hajlam, gyakorlat stb. és hát ilyen módon kezdett el kialakulni az, hogy az ilyen társadalmi felelősség jellegű ügyek is elkezdtek minket összekötni. Nem policy alapon és nem parancs alapon és nem 'franchise' szabály alapon, hanem igyekeztem arra törekedni, hogy ez belülről jöjjön, ami persze néha nem könnyű. „

A konkrét vállalati gyakorlatban versenykorlátot jelent a felelős viselkedés abból a szempontból, hogy nehéz csatlakozni tudó és akaró, elkötelezett egyéneket és szervezeteket találni. Ez azonban tudatos választás, és harmóniában van a hosszú távban való gondolkodással – a kiegyensúlyozott, hosszú távú fejlődés rövid távon visszafogott növekedéssel járhat.

A konkrét CSR gyakorlat szintjén kiemelendő a stratégiai szemléletmód: **a klaszter vezetősége itt is igyekszik szisztematikusan és kiegyensúlyozottan, portfólió alapú tevékenykedni.**

A **jótekonysági költségek** alapját a munkavállalói kezdeményezések adják. A dolgozók jelzik, hogy ők – magánemberként – milyen jótekonysági vagy társadalmi szervezetnek adnak támogatást, és milyen okból választották ezt a szervezetet. A többiek, ha gondolják, csatlakozhatnak az egyéni felajánlásokhoz. A cég végül még egyszer akkora összeget ad a tulajdonosi alapból az egy vagy több dolgozó által támogatott jótekonysági szervezetnek. A támogatott szervezetek és célok portfóliója nagyon színes: magyar, határon túli magyar, illetve külföldi szervezetek egyaránt, változatos jótekonysági, kulturális, környezetvédelmi és tudományos célokkal.

A pénzügyi támogatások mellett fontos elem a **jótekonysági munka**: esetenként a tulajdonosi kör felajánlása, hogy munkatársak munkaidejükben egy-egy közhasznú vagy jótekonysági szervezet problémáinak, nehézségeinek megoldásán dolgoznak (természetesen a közhasznú szervezet számára ingyen). Indulhat – és indul is - a felvetés a munkavállalótól magától is: kevésbé zsúfolt időszakban kikéri magát a munkából néhány napi jótekonysági munkára. **Ez a gyakorlatban sokkal nagyobb segítséget jelenthet a támogatott szerveződés számára, mint a pénz: hiszen ebben az időben stratégiai, esetleg jogi, pénzügyi kérdésekben kap – egyébként ezen szervezetek számára általában megfizethetetlen, de életfontosságú – tanácsokat, támogatást.** Különösen értékes lehet a rendszeres, visszatérő segítségnyújtás.

„Igyekszem is az utóbbi időben ezt egy kicsit úgy szisztematizálni, hogy ez így, tehát ahogy a befektetéseink meg a munkáink portfólió-alapúak, így a társadalmi felelősség jellegű dolgainknak is legyen egy ilyen egészséges kiegyensúlyozottsága. Abban van szociális meg

kulturális, meg ne csak pénzt adjunk, hanem időt is adjunk, annak is legyen egy egyensúlya, meg legyen abban oktatás, meg legyen abban nemzetközi, meg legyen belföldi, meg legyen határon túli magyar, meg legyen afrikai, szóval úgy mindenféle dolog egy kicsiben legyen benne. Ez nekünk is segítség, meg ugye a mi széles látókörünket ilyen téren is „karban tartja” és talán a szakmánkból adódóan igyekszünk széles horizonttal nézni a világot. Legkülönbözőbb iparágak meg vállalatok meg országok, hát ilyen téren is, ne az legyen, hogy engem csak a majom érdekel és akkor ez az egy téma az, ami nálam viszi az ügyet, hanem nagyon széles körben és nagyon kreatív módokon igyekszünk közreműködni vagy segíteni.”

„Én azt hiszem, hogy nálunk eléggé alulról építkeznek ez a vagy épül ez a dolog. Még arra is kisugárzik, aki abba konkrétan nem vett részt, mert ő mit tudom én valami mást, az árva gyerekeket támogatta éppen. De annak egy jól esik, hogy ebben is benne vagyunk. Az ő pénze közvetlenül nincs benne, mert a kollegájáé meg a cégé, ha úgy vesszük, de attól még közös dolog, ő is benne van, mindenki fölvehet dolgokat, javasolhat, vannak, van sok olyan dolog, amikor ez nem is hivatalos adományozás, költségátvállalás, hanem idő. Elkéredzkedik, és azt mondja most akkor izé, most úgyis uborkaszazon van, hadd foglalkozzon ezzel a jótékonyági munkával pár napig. És akkor ez is olyan kicsit közös dolog, hogy most az ő ideje, a cég pénze stb. tehát én azt gondolom, hogy van ennek tere és létjogosultsága, az biztos.”

A felelősség gyakorlatának értelmezését tovább gazdagítja, hogy a vállalat tevékenységében is nyitott az újra, keresi a kihívásokat, fontos neki az innováció, a magas minőség, a profizmus, az állandó kiválóságra törekvés.

„Mi olyan dolgokkal foglalkozunk, ami új, ami még nem volt, ami komplex, ami interdiszciplináris, amihez senki nem ért, senki nem rohan érte, nincs nagy konkurencia, sok minden fölhalmozott tudást igényel. Mi olyanokra megyünk, ahol az van, hogy na emberek ki tudná ezt megcsinálni meg ki vállalja be a kockázatot meg ki az, aki bízik ennyire magában És akkor ott úgy letisztul, tehát ha magas hegyre mész, akkor felhők fölé jutsz, ott már süt a nap, ott már mások a szabályok, ott mások a bizalmi dolgok. Ott lehet utólag szerződést kötni, mert én se tudom, hogy mennyi munka lesz ez, két hónap vagy nyolc hónap, de tudom, hogy értékeled a munkát. Majd megbeszéljük, akkor amikor már látszik, hogy ez mit hoz, hogy hoz, mennyit hoz, én is kockáztatok. Tehát ez egy más millió, más jellegű légkör meg feladatok meg információ megosztás, ott már akkor nem az van, hogy én egy beszállító vagyok, hanem egy társ, aki osztozik a kockázatokban. Tehát ez egy más minőség ilyen szempontból.”

Esetleírás II.

„Családi üzlet vagyunk”

B vállalat 350 főt alkalmazó, meghatározó külföldi szakmai befektetők és kizrészvényesek tulajdonában lévő, saját piacán piacvezető FMCG vállalat. **B vállalat CSR felfogása alapvetően instrumentális alapokon nyugszik, a gazdasági érdekek és a jogszabálykövető magatartás mentén értelmezi a fenntarthatóságot.**

„...(A vezérigazgató úr) úgy fogalmazta meg anno ezt a felelősségteljes működést és fenntartható működést, hogy a jövő generációja számára biztosítani a növekvő gazdasági lehetőségeket.”

B vállalatnál a társadalmi felelősségvállalás témaköre nagyon aktuális: a tulajdonosok kezdeményezésére idén készítették el az első fenntarthatósági riportjukat (bár az egyik nyilatkozó vezető a tőzsdei elvárásokat, a külföldi versenytársak piaci nyomását, és a piaci versenyben való lemaradást is említette).

A riport kapcsán vált nyilvánvalóvá, hogy a meglehetősen eltérő háttérrel rendelkező **két domináns szakmai befektető** a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban is más szempontokat tart fontosnak. **Míg az angolszász kultúrából érkező multinacionális cég felelősség-felfogásának középpontjában a sport támogatás és a felelős fogyasztó magatartás fejlesztése áll, a német-magyar tulajdonosi csoportosulás fókuszában a zöld felelősség, illetve a családi vállalat jelleg, a dolgozók iránti felelősségvállalás van.**

Maga a fenntarthatósági riport több szempontból is nagy jelentőségűnek bizonyult:

- Összegyűjtésre kerültek azok a programok, és tevékenységek, amelyeket a cég tradicionálisan végez, de strukturált és összeszedett formában soha nem kerültek bemutatásra (például sport, kultúra, egészségügyi és jótékonyági szervezetek támogatása, környezettudatos termelés). Ezáltal tudatosabbá váltak, jobban kirajzolódtak az ebbe a körbe sorolható tevékenységek.

„Most először van az, hogy ezek így össze vannak gyűjtve, ezeket mindegyiket nagyon rég óta csinálja a cég. Csak ugye most volt a nagy döbbenet, hogy ezt így szépen egy csokorba lehet kötni.”

- A riport elkészítésébe bevont dolgozók (vezetők és beosztottak egyaránt) társadalmi felelősség-vállalás észlelése, kapcsolódó ismeretei jelentősen fejlődtek. A vállalat átlépett a „CSR = karitatív adományozás” paradigmán. Ezzel kapcsolatosan a kutatás során nyilvánvalóvá vált, hogy a vezetők meglehetősen eltérően vélekednek a vállalati felelősség elméletéről és gyakorlatáról.
- A riport elkészítését megelőző stakeholder fórum sok értékes – általában pozitív - visszajelzést adott a vállalat valós társadalmi megítéléséről.
- Szembesült a vállalatvezetés azzal, hogy a felelősségvállalás nincs igazából a vállalati stratégiába integrálva, **a különböző programok egymástól elkülönülve, különböző stratégiai és operatív alapelvek mentén** – sokszor a szokásjogon és tradíciókon - alapulva működnek.

A fenntarthatósági riport elkészítése, illetve a vállalati felelősségvállalással kapcsolatos ügyek a **marketing** területéhez tartoznak. A nyilatkozó vezetők észlelése alapján igazából nem tisztázott, hol és miben különülnek el (vagy nem különülnek el) a marketingtevékenység bizonyos területei, a szponzoráció, és hol is kezdődnek a karitatív, a CSR programok. Így a fenntarthatósági riport esetében sem tisztázott, hogy az végül is PR vagy CSR riport (vagy esetleg mind a kettő egyszerre). Jól tapintható a CSR és PR közötti viszony eltérő értelmezése vállalaton belül.

A legfelső vállalatvezetés CSR felfogása egyértelműen érdekelvű, fő területei a felelős fogyasztói magatartás formálása, és a környezettudatosság. A munkavállalókhöz azonban kifejezetten értékalapon viszonyulnak, és a hozzájuk kapcsolódó felelősség nem a többi területen megvalósuló megtérülő logika alapján alakul ki. Ennek oka részben az, hogy az egyik meghatározó tulajdonos számára nagyon fontos érték a családi vállalkozás jelleg, az ehhez kapcsolódó szervezeti kultúra, a felelős HR gyakorlatok. Kérdés az, hogy az érdek és értékalap ilyen kettőssége nem fog-e komoly feszültséget kelteni a jövőben?

A B vállalat vezetői által azonosított versenyelőnyök: **(1) családi vállalkozás iránti elkötelezettség és a szervezeti kultúra megtartó ereje (2) felelős fogyasztói magatartás (3) élenjáró piaci szereplő image erősítése (4) magas szintű minőségbiztosítás és környezetvédelem.**

A családi vállalkozás jelleg egyértelmű versenyelőnynek számít, a cég más FMCG cégekhez képest jelentős megtartó erővel rendelkezik.

„Tehát maga az a közvetlenség, hogy bármikor meg lehet őket (a tulajdonosokat) állítani, előre köszönnek gyakran mindenkinek, ez megvan... Megbecsüli a cég a munkavállalóit

és ezt kifejezésre juttatja mind anyagi, mind egyéb vonalakon. Tehát szerintem ez egyértelmű versenyelőny. Ettől én úgy gondolom, hogy sokkal lojálisabbak az emberek, szeretnek itt dolgozni, és hát ennek azért valahol a teljesítményben is tükröződnie kell.”

A felelős fogyasztói magatartás következetes képviselője és fejlesztése az egyik külföldi tulajdonos oldaláról indult, nyugat-európai tapasztalatokra épülve. A vállalat – immár több éve - tudatosan foglalkozik ezzel a területtel, **a felelős fogyasztás támogatásával, felelős fogyasztói magatartással, és részt vállal a társadalmi szemléletformálásban.** Ez a vásárlók bizonyos rétegeire (sőt, egyes más jellegű érintettekre is) egyértelműen pozitív hatással van (emocionális és racionális üzenete egyaránt lehet) és hozzájárulhat a **tartós márkahűség kialakításához.** Másrészt az, hogy részt vesznek a felelős fogyasztással kapcsolatos társadalmi vitában, ott vannak a megfelelő egyeztető fórumokon, kapcsolatot tartanak az állami és civil szervezetekkel, esélyük van arra, **hogy a vállalat számára kedvező – és a konkurencia számára kevésbé kedvező - irányba befolyásolják a közvéleményt, adott esetben a törvényhozást is.**

„Ennek megfelelően természetesen megpróbálunk valamilyen szinten abban is intenzíven részt venni, hogy itt valamilyen felelős fogyasztás irányába terelni a fogyasztóinkat. Ez valahol alapvetően a cég érdekeivel is összefügg. Egyik oldalon azért, mert úgy gondoljuk, hogy azokban az országokban ahol maguk az ipari lobbiszereplői intenzíven elkezdtek ezt a tevékenységet, ott sokkal jobb párbeszéd alakult ki az állami szervek és az iparág között, és ennek megfelelően egy közös szabályozás történt. Míg ahol, bizonyos területeken az ipari lobbiszereplők elaludt, ott ennél sokkal drasztikusabb szabályozások jöttek... Megpróbálunk ebben is pozitívan vagy segítőkészen részt venni. Ez előnyös abból a szempontból, hogy az iparnak van pénze, a vállalatnak meg van bizonyos elképzelése és szakértelme, hogy milyen irányba kívánja befolyásolni a közviselkedést vagy a közvéleményt és ez a kettő ez össze tud ilyen szempontból szinergikusan találkozni.”

A környezetvédelem tudatos és tervezett, stratégiai szinten való kezelése is hozzájárulhat a versenyelőnyhöz; egyik oldalról, ha jövőbeli bírságokat, külön adókat lehet elkerülni vele, illetve potenciális beruházásokat lehet kiváltani. Itt is megjelenik az a szempont is, hogy érdemes részt venni az állami, társadalmi diskurzusokban és fórumokon, mert így esély nyílik a vonatkozó jogszabályok, illetve a szemléletmód vállalat számára kedvező (vagy kevésbé kedvezőtlen) alakítására. Az a tény, hogy nagy súlyt fektetnek a munkavállalók ilyen irányú képzésére, a munkavállalói elkötelezettség szempontjából is nagyon jó üzenetet hordoz.

A vállalat közép- és felsővezetői számos területet látnak még, ahol a vállalati felelősség szempontjai nem érvényesülnek. Ezek közül néhány esetben – az ő észlelésük és értelmezésük szerint - jelentős versenyhátrányt okozhatna, ha erőteljesebben képviselnék a vállalati felelősség szempontjait. Nem vesznek figyelembe például környezetvédelmi szempontokat beszerzéskor, illetve nem vizsgálják meg a szállítókat etikai aspektusból. Hasonlóan a vevők felé sem fogalmaznak meg etikai alapelveket.

„Itt nem tartunk. Tehát szerintem a két, tehát a bejövő és a kimenő része itt a logisztikai láncnak így abszolút nincs ilyen szempontból preferálva vagy hátrányosan szankcionálva, hogy most tényleg hogy bánik a munkavállalójával, vagy ilyesmi, információnk sincs róla.”

Bár a fenntarthatósági riport elkészítése komoly lépést jelentett B vállalat számára a felelős vállalati viselkedés tudatosítása szempontjából, érdekes, hogy az egyik felső vezető konkrét és komoly versenyhátránynak és potenciális veszélynek érzi a jelentésben kiadott információkat.

„Viszont, ma Magyarországon mi vagyunk az egyedüli szereplő a piacon, aki rendszeresen nyilvánosságra hozza az adatait. Ebben egy csomó olyan mutató szám van, a különböző papír, üveg, egyéb felhasználásoktól elkezdve a visszagyűjtési arányon keresztül a nem tudom miig, amelyekkel gyakorlatilag mi kiterítjük a cég működésének elég nagy mélységeit és ugyanakkor a versenytársakról továbbra se fogunk megtudni semmit, hiszen elektronikus adatközlés ide vagy oda, ma még egy ott tartunk, hogy 2008 közepén a 2007-es mérleget még mindig nem lehet bizonyos cégekről begyűjteni a cégbíróságon. Úgyhogy én úgy gondolom, hogy ez egy komoly hátrány ilyen szempontból.”

Esetleírás III.

A szelek szárnyán

A H vállalatcsoport 2003-ban jött létre, alapvetően egy alapítványból, agrárvállalkozásból és hozzá kapcsolódó megújuló energiaközpontból áll, 100%-ban külföldi tulajdonban van. A vállalatcsoport deklarált célja, hogy **megmutassa az embereknek, hogyan lehet környezetbarát életfeltételek között élni, terjessze és népszerűsítse az energiatakarékosság, energiaracionalizálás gondolatkörét, a megújuló energiaforrások használatát.** A cégcsoport létszáma nagyjából 50 fő, ebből 20-22 fő a fizikai állományú, a többiek projektfejlesztők, közgazdászok, könyvelők és mérnökök.

„Mindenképpen azt gondoljuk és a cégcsoporton belül ez mindenkinek ez a szellemisége, hogy a gyerekeken és a gyerekek oktatásán keresztül lehet valamilyen célt elérni közép-hosszú távon a megújuló energiaforrások terjesztés és a környezetvédelem terén. Minden ilyen projektbe szívesen veszünk részt, legyen az szelektív hulladékgyűjtés, illegális személtalpok megszüntetése, megújuló energiaforrások terjesztése. De azért leginkább a környezetvédelem területén.”

A vállalati felelősség témaköre két szinten is jelen van a vállalat életében: egyik oldalról a környezetvédelmi, energiagazdálkodási, vidékfejlesztési beruházások, változatos szemléletformáló és oktató programok révén, mint a **„felelősség-piac beszállítója”, folyamatosan kapcsolatban van a vállalatokkal, ismeri a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó filozófiát, hozzáállást és gyakorlatot (és a vallott és követett értékek közötti különbséget is).** Másrészt, mint üzleti vállalkozás, mint piaci szereplő, saját magának is van a felelős vállalati magatartással kapcsolatos értelmezése és gyakorlata.

A H vállalat vezetőjének észlelése alapján a velük kapcsolatba kerülő **mai nagy magyar vállalatok felelősség-felfogása az esetek nagy részében PR célzatú, nincs a vállalati értékrendbe, sem a stratégiába beágyazódva,** az esetek túlnyomó részében (80-90%-ban) jelentős szakadék tátong a felelősséggel kapcsolatos vallott és követett értékek között. Különösen igaz ez az energiaszektorra, ahol néhány nagyhal (az óceán császárai, a rablóhalak) alkotják a játékszabályokat, és ők értelmezik saját szájuk szerint a vállalati felelősséget.

„Nagyon sok olyan céggel találkozom, nap mint nap, a munkám során, akik a legrosszabb, általam legrosszabbnak tartott üzleti szférában dolgoznak. Teljesen etikátlanul csapják be az embereket és mellette PR szempontból, meg egyéb szempontból pedig festik magukat. És jótékonykodnak, de azt is kisstílusú, kitéve az ablakba és kifejezetten ilyen, az embernek keserűbb lesz a szája íze tőle, ahogy csinálják. ...A nagy magyar vállalatoknál, hogy ez inkább ilyen PR rész.

Egy kicsit ilyen marketing. Ó, adjunk egy játszóteret, ez olyan jól hangzik vagy csináljunk itt-ott-amott egy kisebb nagyobb beruházást. Nem igazán azt érzem, hogy a nagy cégeknél ez szívből jön és lelkesedésből csinálják és, hanem tudatosan azért teszik, mert kell tenni. Mert megmondta a külföldi tulajdonos, vagy ott is már látták. Kicsit talán divathullám is. Nagyon szeretném azt, hogyha ezek tényleg belülről jövő kezdeményezések lennének...”

„A mai energetikai nagyvállalatoknál, mivel nagyon nagy halakról van szó és tudják jól, hogy ők az óceán császárai, ezért ezzel ők úgy nem nagyon foglalkoznak. Ráadásul ezek rablóhalak, tehát valljuk be, hogy ezek tökéletesen a rablóhal kategória, ők akkor is leszerelik a villanyórát, ha nem fizetett, hogyha az holnap bele is döglik. Erre nagyon jó a policy meg a szabály.”

A H vállalat kapcsolathálójában jelenlévő **kisvállalatok jelentős része az életben maradásért küzd**, teljesen ki van szolgáltatva a piaci folyamatoknak és a nagyvállalatoknak, az államnak, és a túlélésért folytatott harcban elő sorban magára koncentrálnak. Nem értékeli pozitívnak az önkormányzati, állami példamutatás hiányát sem.

„A legtöbb mai kis magyar cég, az életben maradásért küzd. Meg kel, hogy mondjam, hogy a legtöbbnél eszük ágába sincs ilyesmivel foglalkozni. A túlélésért küzdenek, a mindennapos problémákkal küzdenek, adósságokkal küzdenek, egyebekkel küzdenek. Kisebb gondjuk is nagyobb annál, mint hogy a társadalmi felelősségvállalásról gondolkodjanak.. A legkisebb szerencsétlen helyzet akár végletes helyzetekbe sodorhatja a cégek. Ma olyan szinten vannak a körbe tartozások, amiket az állam felülről saját maga gerjeszt, hogy a túlélésre kell mindenkinek koncentrálnia és a saját túlélésére. És ezt tipikusan nem a társadalmi felelősségvállalást szolgálja, ez egymásnak a kizsigerelését szolgálja.”

Mindemellett H vállalat látott jó példákat a vállalati felelősségvállalás témakörében a nemzetközi jó gyakorlatok adaptációra.

„X cégnél megfogalmazódott a nemzetközi vezetésben, hogy Magyarországon is kell ilyen (társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő programok). És az első ilyen próbálkozások azok még a gyermekbetegségeket magukon is hordták. De ma már ott tart a cég, hogy ez a dolgozóknál egy elvárássá fajult a cég felé és nagyon szívesen és nagyon lelkesen csinálják az ilyenfajta dolgokat, sőt ők maguk kezdeményezik. ...Ez a társadalmi felelősségvállalás befele irányul, nem kifelé, hanem a dolgozóinak befelé, célja, hogy ezt a fajta kultúrát a házon belül felvirágoztassa. Ilyen van már szerencsére.”

H vállalat felelősség felfogása alapvetően önmagáért való és értékelvű. Néhány ponton érzékelnek kapcsolatot a CSR felfogás és tevékenység, illetve a versenyképesség között: **(1) A környezetvédelem**

és a felelős viselkedés, illetve a vállalat iránt elkötelezett munkavállalók. (2) A kiszámíthatóság, az állandóság, a megbízható jó teljesítmény, akár az ingyenes munkák is hosszú távú üzleti kapcsolatokat, informális ajánlások, referenciákat, új üzleti lehetőségeket hoznak.

„Persze, ez megnyilvánulhat anyagi hátrányban is. Nagyon gyakran vállalunk fel olyan munkákat, amin tudjuk, hogy egy vas hasznunk se lesz, sőt még általában kicsit rá is fizetünk. De azt gondoljuk, hogy az a munka például fontos. Valamiért úgy érezzük, hogy annak a közösségnek, akinek csináljuk vagy általános iskolának, egyebeknek, önkormányzatoknak az például egy ilyen előre mutató beruházás. Szóval, hogy ebből természetesen van hátrány. De én azt gondolom, hogy ezek ilyen elviselhető tételek..”

„...Ezek a hasznot nem hajtó dolgok, más frontokon meghozzák a saját hasznukat. Tehát hogy azon ajánlásokat kapunk. Nem rég volt például X-be szereltünk föl egy iskolára támogatásként napkollektoros rendszert és országos híre ment. És egy csomó olyan munkát hozott, amihez egyébként nem jutottunk volna hozzá. ...Szó nincs róla, hogy ezért csináltuk volna. Mi ezt egy program beindításának szántuk, amihez egyébként nagyvállalatokat vártunk támogatóként. A program mind a mai napig nem tudott beindulni, mert az volt ugye a célunk, hogy nagyvállalatok jöjjenek és támogassák ezt és mi meg megcsináljuk. De a nagyvállalatok nem jönnek, nem jöttek, nem tolonganak. Viszont nekünk, mint napkollektor szerelőknek, egy csomó más munkát hozott. Olyanok, akik hallottak erről a programról megkerestek minket és most jelen pillanatban az országban nagyon sok helyen szerelünk üzleti alapon napkollektorokat.”

Érdekes, és máshol nem említett kettősséget érez a vállalatvezetés a fizikai és szellemi állomány lojalitásával kapcsolatban. Míg a fehérgalléros állományra jellemző a **termékben, szolgáltatásban megnyilvánuló vállalati felelősségvállalással való azonosulás, a fizikai állomány lojalitásával kapcsolatban a vezetés meglehetősen csalódottan nyilatkozik.** Kérdés, hogy a fizikai állományban hogyan, milyen módon lehet az elkötelezettséget felkelteni és fenntartani?

„Fizikai állományban én ezt nem tapasztaltam. Tehát hogyha most azt mondom, hogy van 22 fizikai állományú emberünk, akkor talán 2 van olyan közülük, aki azt mondom, hogy lojális. Szinte havonta kell elbocsátanunk embereket, mert meglopnak minket. Ugye gépek vannak rájuk bízva, leginkább a gázolajat lopják, rendőrségi feljelentés. De volt olyan, hogy a saját megtermelt árut lopták el.. Tehát hogy ebben rétegbe, tisztelet a kivételnek, mert azért ez alól is van kivétel, de az, hogy itt egy nemes szellemiségű dolgot is csinálunk, az őket nem érdekli. Őket egy dolog érdekli, hogy ötödike és hetedik között érkezzen meg a fizetésük és lehetőleg minél többet lehessen hűsölni.”

Félig strukturált interjú - vázlat

- Mit ért vállalati felelősség alatt? Mit ért a vállalata a CSR alatt?
- Az ön vállalata ebben az értelmezési keretben mennyire felelős vállalat? Milyen tényezőkben az, melyekben nem?
- Ki határozza meg a felelős viselkedés fő területeit?
- Egyes érintettekkel kapcsolatban mennyire felelős a cég? Van sorrendje az érintetteknek?
- Ön egyetért ezzel? Miben, hol kellene máshogy viselkedni? Miért? Miért nem teszi ezt a vállalat?
- Mely területen jelent előnyt a piacon a felelős viselkedés? Konkrét példa.
- Milyen külső és belső elvárásokkal szembesül a vállalat a társadalmi felelősséggel kapcsolatban?
- Mi a különbség ebben a tekintetben Magyarország és külföld között? Multinacionális és magyar cégek? Kicsik és nagyok?
- Van-e olyan iparág, ahol előnyös a felelősség? Konkrét példa
- Mikor jelent hátrányt a felelős viselkedés? Konkrét példa.
- Eddigi pályáján dolgozott felelős vállalatnál? Miért, miben, miért nem?
- Példamutató vállalat az iparágban? Példamutató vállalat Magyarországon? Ellenpélda, miért?
- Saját etikusság vs. vállalati viselkedés – konkrét élmény

Interjúalanyok megoszlása terület szerint

szakterület	Interjúalanyok száma
Ügyvezető igazgató, vezérigazgató – első számú vezető	5
HR	4
Értékesítés	2
Marketing	1
termelés	3
Gazdaság, pénzügy, controlling	3
jog	1
minőségügy	1
stratégia	1
Tanácsadás - üzletág	6
összes	27

7. táblázat: Interjúalanyok megoszlása terület szerint

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. táblázat: CSR típusok Basu és Palazzo alapján.....	14
2. táblázat: A kutatás ütemezése	17
3. táblázat: a kutatásban résztvevő vállalatok létszáma, iparága, tulajdonosa, illetve a nyilatkozó közép és felsővezetők száma.....	19
4. táblázat: A vizsgált szervezetek megoszlása CSR formalizáltsága szerint.....	23
5. táblázat: A vállalatok által használt CSR terminológia	29
6. táblázat: A CSR domináns területei a vizsgált vállalatoknál.....	30
7. táblázat: Interjúalanyok megoszlása terület szerint	74

Felhasznált irodalom

Módszertan

- Babbie E.** (2003): A társadalomtudományi kutatási gyakorlata. Balassi Kiadó
- Maxwell J.A.** (1996): Qualitative research design. Sage, London (6. fejj., 86-98.o.)
- Radácsi L.** (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban: Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. Vezetéstudomány, 34. évf. 10. sz. 4-12. o.
- Bokor A. – Radácsi L.** (2007): Aranykalitkában, Alinea, Budapest
- Miles M. B. -Huberman A. M.** (1994): Qualitative Data Analysis. Sage, Beverly Hills
- Kvale** (2005): Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjú technikáiba. Józsefvárosi Műhely Kiadó, Budapest
- Silverman** (2005): Doing qualitative research. Sage, London

Szakirodalmi összefoglalás és elemzés

- Alford H., Naughton M.** (2004): Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. Kairosz, Budapest
- Basu K.- Palazzo G.** (2005): An inductive typology for Corporate Social Responsibility. Academy of Management Best Conference Papers 2005
- Brummer J.** (1999): Corporate social responsibility and legitimacy, Greenwood Press, New York
- Burke L. and Lodgson G. L.** (1996): How corporate social responsibility pays off, Long Range Planning, 29 (4), 495-503
- Carroll A. B.** (1979): A three dimensional model of corporate social performance, Academy of Management Review
- Carroll A. B.** (1999): Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and Society, 38(1)
- Crane A. – Matten D.** (2004): Business Ethics – European perspectives, Oxford University Press
- Davis K.** (1960): Can business afford to ignore CSR? California Management Review, 2
- Dentchev N. A.** (2004): Corporate Social Performance as a Business Strategy, Journal of Business Ethics 55: 397–412
- Donaldson T. –Dunfee T.W.** (2000): Precipitous ties that binds. Business and society, 105
- Frederick W. C.**(1998): Moving to CSR4. Business and Society, 37(1)
- Freeman** (1984): Strategic management, stakeholder approach (Pitman, Oxford)
- Friedman** (1970): The social responsibility of business is to increase profit, New York Times Magazine, September 13th, 32-33

- Frooman J.** (1997): Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder, *Business and Society* 36(3), 221–250.
- Griffin J. J. and Mahon F** (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research, *Business and Society* 36(1), 5–31.
- Hart S. L.** (1995): A Natural-Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1012.
- Heald M.** (1988): *The social responsibility of business, company and community.* (Transaction Books, New Brunswick)
- Héjj T.** (2007): Fenntarthatóság és vállalatok felelőssége a felnőttoktatásban és a felnőttképzésben, konferencia előadás, 2007. április 19.
- Héjj T.** (2007): Stratégiai tanácsadás, konferencia előadás a Budapest Corvinus Egyetemen, 2007. május 10.
- Hillman A. J. and Keim G. D.** (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line' *Strategic Management Journal* 22(2), 125–140.
- Jawahar, I. M. and G. L. McLaughlin:** 2001, 'Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach', *Academy of Management Review* 26(3), 397–414.
- Jones, 1980).
- Jensen M. C.** (2002): Value maximalization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function *Business Ethic Quarterly*, 12(2)
- Jensen M. C, and Meckling W.** (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure', *Journal of Financial Economics* 3(October), 305–360.
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh** (2001): *People and Profits? The Search for a Link Between Company's Social and Financial Performance* (Mahwah, New Jersey).
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh** (2003): 'Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business', *Administrative Science Quarterly* 48, 268–305.
- Matten D. – Moon J.:** Pan-European Approach – A conceptual framework for understanding CSR in Habish at al: *CSR across Europe*, Springer, 2005
- McWilliams, A. and D. Siegel** (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review* 26(1), 117–127.
- Melé D. – Garriga E.** (2004) : CSR theories - mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71
- Mitchell R. K., B. R. Agle and D. J. Wood** (1997): 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts', *Academy of Management Review* 22(4), 853–886.

- Odgen S.** and **Watson R** (1999): Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry', *Academy of Management Journal* 42(5), 526–538.
- Parsons T** (1961): An outline of the social system, in *Parsons at al. Theories and society* (Free Press, New York)
- Petrick J.** and **Quinn J** (2001): The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset', *Journal of Business Ethics* 34, 331–343.
- Porter M. E.** and **Kramer M.R.** (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Dec 2006
- Prahalad C. K.** (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation', *Reflections: The SOL Journal* 3(4), 6–18.
- Prahalad C. K.** and **A. Hammond** (2002): Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review* 80(9), 48–58.
- Varadarajan, P. R.** and **A. Menon** (1988): Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy', *Journal of Marketing* 52(3), 58–58.
- Zadek S.** (2006): Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance*, Vol 6 (4): 334-348.
- Török Á** (2002): Az etikus vállalati magatartás, és annak filantróp csapdája, *Közgazdasági Szemle*, XLIX, évfolyam, 2002. május

A műhelytanulmány-sorozat megjelenéséért felelős Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915 (online)