

MATOLAY Réka

VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA – HATÉKONYSÁGI VONZATOK

Az érintettekkel való együttműködésen alapuló vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR) hatékonysági előnyökkel kecsegtet, ám a gyakorlat ugyanígy a hatékonyságromlás kockázatával is jár. A szerző írásában összefoglalja, hogy melyek lehetnek a felelős működés vállalati hozadékai. Elemzésében bemutatja, hogy a CSR értelmezésének és kommunikációs gyakorlatának milyen jellegzetességei és kihívásai érhetők tetten.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, corporate social responsibility (CSR), érintettek, kommunikáció, hatékonyság

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásától társadalmi, ökológiai javulást várunk el, és a vállalatok szintjén ez az igény az üzleti szempontok érvényesülésével, gazdasági, pénzügyi előnyök megszerzésével fonódik össze. A CSR szükségességének, vállalati megokolásának érvrendszere gazdag és sokrétű, a vállalatvezetők és a CSR teoretikusai egyaránt számos forrását, motivációját sorakoztatják fel. A vállalati gyakorlat szintjén az érintettek elvárásai, nyomása és a cég működésében, eredményeiben realizálható pozitívumok szerepelnek az érvek sorának élén. E hozadékok sorában hatékonysági szempontok is felmerülnek. A hatékonyságot azonban nem csupán a vállalat berkeiben érdemes vizsgálni, legalább további két elemzési irány mutatkozik, ezeket foglalja össze az 1. táblázat.

E vizsgálódási irányok közül e cikk az első kettő felvetés területén marad. Az írás első része azokat az üzleti, vállalati hatékonysági előnyöket összegzi, amelyek a vállalatok a CSR-től remélnék, és rövid áttekintést ad e hasznok megvalósulásának kutatásáról. A cikk második felében – elsősorban a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének Döntésemélet Tanszékén folytatott CSR-kutatásainkat¹ alapul véve – olyan kihívásokra hívom fel a figyelmet, amelyek CSR-gyakorlatokból erednek, és amelyek a CSR alkalmazott koncepciójának, valamint gyakorta félreértelmezett, szűkített alkalmazásának következményei, a társadalmi, a környezeti és az üzleti haszonra, hatékonyságra vonatkozóan.

1. táblázat

A CSR és a hatékonyság összefüggésének lehetséges vizsgálati irányai

A vizsgálódás lehetséges iránya	Tartalma
CSR → vállalati működés	Az érintetti kapcsolatokba ágyazott felelős működés hogyan hat a vállalat hatékonyságára, mely hatékonysági aspektusokban (például ökohatékonyság, termelékenység stb.) jelenik meg?
CSR → természeti és társadalmi környezet	A felelős működés vajon hatékony választ ad-e ökológiai és társadalmi kihívásokra? Hogyan és mennyiben?
Vállalati hatékonyság → CSR	A vállalatban felmerülő hatékonysági elvárások milyen következménnyel járnak a felelős működésre, mennyiben segítik, illetve korlátozzák a kibontakozását, fennmaradását?

VEZETÉSTUDOMÁNY

A CSR vállalati hozadécai

Az etikus, felelős magatartás csökkenti a súrlódást a gazdaságban. Ez a közgazdasági Nobel-díjas Kenneth Arrow-nak tulajdonított állítás arra utal, hogy amennyiben a tranzakciókban részt vevő felek erkölcsi normákat követnek, gazdasági kapcsolataikban etikusan, felelősen járnak el, akkor a tranzakciós költségek csökkennek. A monitorozás, a szerződések körbepályázása stb. visszafogható, így spórolva a feleknek, s olajozottabbá téve kapcsolataikat. Ez végső soron a tranzakciók hatékonyságának növeléséhez vezet.

A CSR üzleti hasznait – azt, hogy a társadalmi felelősségvállalás megéri, úgymond „üzletszámba megy” (business case) – a gyakorlat és az irodalom elsősorban a versenyelőny, a pénzügyi eredményesség, a kockázatkezelés és az értékteremtés fogalmaival írja le. A lehetséges előnyök sora hosszú: az érintetti kapcsolatok olajozottságának köszönhető tranzakciós költségek csökkenésétől az érintettekkel közös innováció hozta bevételig, nyereségig, tartós versenyelőnyig terjed. Az iménti mondat meglehetősen határozottan jelöl ki két végpontot. Ez – figyelembe véve a vállalati CSR-előnyök teremtésének ezernyi módját és válfaját – meglehetősen esetlegesnek tűnhet. Azért választottam ezeket az előnytípusokat illusztrációként, mert

- mutatják, hogy megtakarítás és bevétel egyaránt lehet a haszon forrása,
- negatívumok, kockázatok elkerülése és pozitívum teremtése egyaránt származhat a CSR-ből,
- nem jelölik ki az előnyök érintettjeit, azok ugyanis a stakeholderek széles köréből, valójában bármely érintett csoportból kikerülhetnek, és jelen esetben nem korlátozom például a lehetséges érintettek gazdag táborát,
- bár az előnyök példájaként felhozott esetek egyaránt fontosak, képzelhetünk mögéjük egyszeri és egyszerű tevékenységet, és akár stratégiai, illetve a vállalati működés mindennapjaiba integrált gyakorlatokat. Az érintetti kapcsolatokat billentheti helyre és spórolhat további költséget, például egy kis összegű zajcsökkentő beruházás, miáltal a környéken lakók bizalommal lesznek a vállalat iránt, és felhagynak a feljelentgetéssel a környezeti hatóságnál, a médiabeli lejáratással stb. Közös innováció, termékfejlesztés – hogy a másik végpontról is szóljon példa – ötletét a legkézenfekvőbb módon adhatja beszállító, fogyasztó, civil szervezet, de természetesen más érintett is. Érdemes lehet hozzá megteremteni a vállalat és az illető érintett csoport párbeszédének terepét.

Ilyen lehet például a termék felhasználóinak és az azt gyártó munkavállalóknak a találkozási, a felhasználói tapasztalatoknak közvetlenül a terméket előállítóknak, fejlesztőnek történő rendszeres visszacsatolása.

Összességében a fenti skála azt kívánja illusztrálni, hogy előnyre – igaz, különböző mértékben, de – számos szegmensben, valamennyi funkcionális területen, számtalan stakeholder révén, sokféle CSR-gyakorlattal tehet szert a vállalat.

A hatékonyság növelése elsősorban a környezet óvását célzó tevékenységek mentén merül fel, itt ragadható meg a legközvetlenebb módon hatékonysági nyereség. Az ökohatékonyság a hozzáadott értékre, termék-szolgáltatási egységre számított anyag-, illetve energiafelhasználás csökkentését eredményezi, változatos módokon. Forrása lehet egyszerű munkahelyszervezés, amikor a szelektív hulladékgyűjtő edényeket az alkalmazottak számára jól elérhető helyre helyezik, és ezzel a hulladék szétválogatott módon való gyűjtését és esetleg értékesítését e kényelmi szempont révén segítik. Winter (1997) az ilyen beruházást nem igénylő, ám környezeti, az így nyert hulladék értékesítésével pedig pénzügyi eredménnyel járó tevékenységeket nevezi olyan „mosott gyümölcsöknek”, amelyekért csak nyúlni kell. Az „alacsonyan csüngő gyümölcsök” ugyancsak gyors hatékonyságnövekedést ígérnek, ám rövid távon megtérülő beruházást igényelnek, míg a „magasan csüngő gyümölcsök” leszedésének hátterében többnyire nagyobb léptékű és hosszabb távon megtérülő beruházások állnak.² Az ökohatékonyság alapvetően nem a vállalati felelősségvállalás keretében merült fel: részévé azáltal vált, hogy a CSR mind inkább a környezeti hatásokat, az ökológiai fenntarthatóság kérdéskörét is magába foglalta.

A további közvetlen hasznok jelentős részének a vállalat pozitív megítélése a forrása, melynek előnyeit számos érintettel való viszonyában learathatja a cég. Beszállítói kapcsolataiban, vevőinek és fogyasztóinak a körében, alkalmazottai elkötelezettségét illetően, hiteltelzőinek, pénzügyi szolgáltatóinak kockázatszelésére vonatkozóan, a helyi és állami hatóságok ellenőrző figyelmét tekintve, a befektetőinek, a környező lakosoknak és a civil szervezeteknek a bizalmában egyaránt eredményezhet kedvező elmozdulást. (Az előnyök összegző felsorolását lásd például Győri [2008]) munkájában.)

Az előnyök ugyanakkor nem csupán a vállalat megítélésének következményeként realizálhatók. Ha nem is minden esetben egyszerűen, de szétválaszthatók az imázsjavulás, a kedvező megítélés, az ennek alapján

teremtett bizalom, valamint az ezektől függetlenül is megvalósuló vállalati hozadékok. Ezek körének részletes bemutatására e cikk nem vállalkozik, ám példáit azért kínálja. Nem a vállalati megítélésből, elsősorban nem az érintetti észleléstől, véleménytől függ az a hatékonyságnövekedés, ami például az alkalmazotti képességeket, a munkacapat együttműködését fejlesztő tevékenységekből ered, a vállalat beszállítójától, illetve vevőitől kapott visszajelzések alapján született innovációs ötletek, új megoldások.

látja a munkavállaló abban, ha CSR-tevékenységbe kezd. Ugyanígy lehet vállalatvezetői vágy díjjakkal megdicsőíteni. Ezzel természetesen egy pillanatra sem kívánom leírni vagy kétségbe vonni a vállalati CSR-felelősök és vállalatvezetők szándékait. A vállalati CSR-tevékenységek elindulásában, kiteljesedésében elvülhetetlen a szerepe a vállalati úttörőknek, a CSR, illetve környezeti bajnokoknak, akiknek az egyéni elkötelezettsége, teremtő ereje és kreativitása fontos hajtómotor. Ám ha CSR-hozadékokról van szó – azaz a

2. táblázat

Kérdéssor a vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyeinek feltárásához

Miből származik?	a vállalat megítéléséből adódó – attól függetlenül is megragadható
Milyen érintettekre vonatkoznak, milyen érintetti kapcsolatból származnak az előnyök?	külső – belső piaci – nem piaci aktív – passzív önkéntes – nem önkéntes a piaci működés szempontjából elsődleges – másodlagos
Miben ragadható meg?	pénzügyi, termelékenységi, kockázatsökkentési, erőforrás-felhasználási jellemzőkkel stb., közös innováció, bizalom
Milyen a mérhetőség szempontjából?	formális – informális mérhető – nem mérhető, illetve kvalitatív módon megragadható

A 2. táblázat az előnyök végiggondolásához, mérlegeléséhez ad mankót oly módon, hogy felveti a vállalati hozadékok feltárásának potenciális módjait és helyszíneit.

Összességében rendre felmerül a kérdés: valóban realizálhatók ezek az előnyök? A válasz vegyes, számos tényezőtől függ. Például az adott ország jellemzőitől. Míg például az angolszász országokban végzett kutatások széles körben érik tetten a munkavállalókra gyakorolt pozitív CSR-hatást (munkahelyválasztáskor vonzó szempont, fluktuációt csökkentő, munkaerőmegtartást segítő tényező a vállalat felelősségteljesnek ítéltése), úgy Magyarországon ez nem mutatható ki egyértelműen. Az érintett csoportok nyomása, azaz az imént említett nyereségességi érvek másik oldala (ha nem tapasztal felelősségteljes magatartást, akkor a fogyasztó, a beszállító elfordul, a helyi közösség protestál stb.) megint csak kevésbé érzékelhető. Amennyiben hazai érintetti motivációt kívánunk kiemelni, leginkább a versenytársak hatásáról számolhatunk be. Elsőnek lenni az iparágban örök érvényű szlogen marad (ezt például az első környezeti, illetve fenntarthatósági jelentést kibocsátó vállalatoktól senki nem veheti el, proaktivitásuk példájaként használhatják és használják is), utolsónak maradni alkalmasint vállalhatatlan. Ugyanígy izgalmas az a tendencia, amelyhez az egyéni boldogulás érvei adnak alapot. Az, amikor munkakör-gazdagítás, vagy éppen a munkahely megtartásának biztosítékát

CSR mellett szóló instrumentális érveket sorakoztatjuk –, akkor az egyéni szint előnyeinek, érveinek is itt a helye, kiváltképp hazai kontextusban.

A hatékonyság, megtérülés és eredményesség kérdése ugyanakkor a helyi specialitásokon túlmutat. Olyannyira, hogy az ezt firtató kutatások szinte feldolgozhatatlan mennyiségben születnek. A CSR és az üzleti teljesítmény kapcsolatát vizsgáló szakirodalmat igyekeztünk is a kutatásunk tárgyává tenni, és annak feltárásakor a művek dömpingjével szembesültünk (a kutatásról lásd Matolay – Wimmer, 2008). Jelen írásban kizárólag a több kutatást összegző elemzésekről lesz szó. Margolis és Walsh (2003) három évtized 127 tanulmányát, valamint 13 olyan összegző cikket vizsgált, amelyek maguk is nagyszámú elemzést vetnek össze, De Bakker és szerzőtársai (2005) 30 év angol nyelvű szakirodalmának bibliometrikus elemzését, Van Beurden és Gössling (2008) közel negyven, 1990 után született kutatás tapasztalatait tette közzé.

A tanulmányok túlnyomó többsége pozitív kapcsolatot fedez fel a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény között, akármelyik is szerepeljen független változóként a kutatásokban. Az esetek többségében a társadalmi teljesítményt, azaz a vállalat társadalmi hatásait, tevékenységeit tekintik független változóknak a pénzügyi teljesítmény előrejelzésében. Jóval kisebb hányadban léteznek ugyanakkor a kettő negatív összefüggésére, valamint bármilyen kapcsolatuk hiányára vonatkozó kutatási

eredmények is (Margolis – Walsh, 2003). Ugyanezt erősíti Van Beurden és Gössling (2008) felmérése azzal a kiegészítő megállapítással, hogy a frissebb kutatások a korábbiaknál erőteljesebb kapcsolatot érzékelnek, azaz a CSR fejlődése az utóbbi időkben még inkább hozzájárul a pénzügyi hozadékok megteremtéséhez.

A kép tehát inkább pozitív, mégis vegyes. Ezt erősíti az is, hogy noha számosságában rendkívül gazdag ez az empiria, bőven éri kritika. De Bakker és szerzőtársai (2005) azt róják fel, hogy ugyan a téma egyre inkább intézményesül, fogalmai – a CSR és a vállalati társadalmi teljesítmény (corporate social performance) rövidítése, a CSP – mind bevetettebbek az irodalomban, a kutatások ahelyett, hogy elmélyülnének és egymásra építkeznek, pusztán ismétlésekbe bocsátkoznak. Más iparágban, eltérő elemszámmal, néhány egyéb módosítással, de ugyanazokat az elemzéseket végzik (De Bakker et al., 2005). Mindezt tetézi, hogy ezen ismételt kutatások ugyanazokat a módszertani hiányosságokat, megbízhatósági és érvényességi problémákat mutatják, aminek következtében felmerül, hogy a pénzügyi és társadalmi eredmények közti pozitív viszony megerősítése inkább a hasonló módszertannak, mintsem a valódi kapcsolatnak köszönhető (Margolis – Walsh, 2003). Jellemző, hogy az elemzések kevés dimenziósak, csupán egy vagy néhány szempontot ölelnek fel társadalmi és pénzügyi oldalon egyaránt, és míg az utóbbi esetében bevett piaci, számviteli kategóriák állnak rendelkezésre, társadalmi oldalon a szempontok megválasztása jóval kísérletibb jellegű. Alkalmazzák e kutatásokban reputációs rangsorokat, bizonyos CSR-tevékenység (főleg jelentéskibocsátási) és ráfordítási adatokat (Beurden – Gössling, 2008), de a társadalmi hatásokat komplex módon nem mérik.

Ez utóbbi a CSR társadalmi és környezeti hatásainak elemzéséig vezetne el, ám maradunk az üzleti következményeknél. Nyilvánvalóan egyéni elvárásokon is múlik, hogy mely üzleti döntéshozó, melyik eredményességi érvet tartja döntőnek. A hazai női CSR-tanácsadókkal folytatott fókuszcsoporthoz beszélgetésünk³ egyik megállapítása ugyanakkor az volt, hogy bár a CSR-tevékenység vállalati elindításánál igenis jelentős az üzleti döntéshozók igénye ezen eredményességi, megtérülési, hatékonysági érvekre, ám az elindított CSR-tevékenység hozadékait mérni, tesztelni, ellenőrizni már sokkal kevésbé kívánják a vállalatok.

CSR-kihívások

Az alábbiakban olyan elemeket veszek sorra, amelyek a CSR alkalmazásának problémáira, korlátaira, alkalmasint negatív hatékonysági következményeire hívják fel a figyelmet.

A CSR-közelítésmód

Egy vállalat társadalmi felelősségvállalásról alkotott képe, nagyban befolyásolja, hogy annak keretében mit tesz, mire vállalkozik. Érdekes tehát megvizsgálnunk, hogy mi szerepel a CSR-értelmezésekben. Ennek kifejtéséhez a hazai médiában végzett kutatásunk tapasztalatait idézem.

A hazai gazdasági sajtó hat orgánumát vizsgáltuk. Két-két gazdasági napi- és hetilap, egy havilap és egy internetes portál internetes archívumából előzetesen tesztelt keresőszavak mentén épített adatbázist elemeztünk. Arra voltunk kíváncsiak, hogyan jelenik meg a vállalati társadalmi felelősség témája a hazai üzleti-gazdasági sajtótermékekben.⁴

Az első olyan cikk, amely a „CSR” vagy a „társadalmi felelősség” fogalmát tartalmazta, az archívumok tanúsága szerint 2001-ben íródott. További három évnek kellett ahhoz eltelnie, hogy immár valamennyi vizsgált sajtótermékben jelenjen meg ilyen tartalmú cikk. A téma felfutása e lapokban 2006-tól látható, ugyanakkor 2009 végéig sem haladta meg e hat sajtótermékben a CSR-cikkek száma az ötszázat. Összevetésképpen egyedül a Financial Times-ban már 2002-ben – abban az évben, amikor ott jelentékenyen megugrott ezen írárok száma – több mint száz CSR-cikk jelent meg (Guhr – Gafström, 2007).

Az időbeli elcsúszás több tényezővel magyarázható. Vélhetően a CSR-koncepcióra és gyakorlatra később vált fogékonnyá a hazai vállalati és sajtóközeg, ám ez korántsem kizárólagos ok. Vállalati társadalmi felelősségvállalás témájú cikkek bizonyára 2001 előtt is születtek a magyar gazdasági sajtóban, magam is írtam jó néhány ilyet. Ám nem pontosan e fogalommal kapcsolatba hozva, és kiváltképp nem annak angol rövidítését, a CSR-t citálva. A nyelvi különbség az, hogy egy külföldi betűszót és annak többféle változatot megélt fordításait kerestük (hiszen itthon jó ideig nem volt stabil kifejezés, sikertelenül próbált meghonosodni például magyar rövidítése, a VTF), akadályozta a cikkek fellelését. Így bizonyára átcsúszott a kereső rostáján számos, ebbe a témakörbe utalható cikk, amely egyfelől szűkíti az adatbázist, másfelől viszont nem hiányzik a hazai CSR-felfutás megértéséhez. Kutatásunk a CSR „divatjára” fókuszál, előzményeit, gyökereit nem keresi a korábbi időszakokban. A 2006. évi fellendülést az az évi CSR-konferenciadömping is segítette, és feltehetőleg hatással volt rá az a nemzetközi tendencia is, miszerint a vállalatok egyre inkább ráéreztek, melyik már meglévő tevékenységeiket sorolhatják az új név, a CSR alá. Ez nem magyar sajátosság, a nemzetközi médiakutatások ugyancsak felvetik ezen összefüggés lehetőségét (Barkemeyer et al., 2009).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A cikkek tartalmi elemzéséből a következőket emelem ki (a kutatás további részleteiről lásd Matolay, 2009). A cikkeknek a CSR témájához való hozzáállása szinte kivétel nélkül pozitív. Értendő ezalatt egyfelől az, hogy a cikkek jelentős része felelősnek ítélt vállalati példát mutat be. Másfelől pozitív a közelítésmód, mert a CSR-rel mint vállalatvezetési koncepcióval kapcsolatban a lehetséges nyertes-nyertes hatások jelenítődnének meg az, ahogy az érintettek és a vállalat számára egyaránt haszonnal, az utóbbinak reputációs, versenybeli előnyökkel szolgálhat. A vizsgált gazdasági médiában, tehát ha számosságában nem is egyértelműen, tartalmában mindenképp siker a CSR.

Amennyiben azt próbáljuk tetten érni, hogy milyen CSR-értelmezést közvetít a média, az adatbázist számos oldalról vizsgálhatjuk. Nézzük például, hogy milyen CSR-akciókról is számoltak be, vagy mely érintett csoportoknak jut hely a médiában. Ezekről e cikkben nagyon röviden, és ezért szükségképpen némileg leegyszerűsítő módon szólok. A CSR-tevékenységekből az újságokban a konkrét akciók kerülnek előtérbe, de nyilván bizonyos események könnyebben jeleníthetők meg így, mint egy stratégia- vagy kultúraváltás a vállalatban. Noha több cikk, sőt már igen korán, felhívja a figyelmet arra, hogy a CSR nem merülhet ki adományozásban, az ilyen tevékenységek nem állhatnak kizárólagosan a fókuszban, a megjelenített ügyek között az adományozás kiemelkedő számban van jelen. Ha tehát a stakeholderok oldaláról vizsgálódunk, az előbbinél érettebb képet kapunk, amennyiben – a korábbi kutatásokban általában klasszikusan említett érintettekhez (fogyasztó, alkalmazott, tulajdonos, természeti környezet) képest rendkívül szerteágazó és sokféle csoport kap helyet a vizsgált gazdasági sajtóban.

A média által közvetített CSR-értelmezések feltárásához ugyanakkor azt is izgalmas vizsgálni, hogy mi az, ami nem jelenik meg a sajtóban. Azokról a vállalati eseményekről nem ejtenek szót a CSR-cikkek, amelyek sértik azt, amelyek problematikusak a felelősség, az etika, a normakövetés szempontjából. A média CSR-hírei a CSR alkalmazásáról szólnak. Gyakran olyan tevékenységeket mutatnak be, amelyeket önmagukban nem, vagy nem jó szívvel nevezünk CSR-nek. Hiányolhatnánk a CSR-tevékenységek alapos megítélését, CSR és CSR közötti finom különbségtételt, de nem ez az, amit a fenti megállapítás hangsúlyozni kíván. Hanem azt, hogy bár e sajtótermékekben a vizsgált időszakban születtek a cégek túlkapásait, etikátlan, felelőtlen, normaszegő tevékenységeit leleplező cikkek, ezeket soha nem hozták a CSR-rel (illetve annak hiányával) összefüggésbe. A CSR alkalmazását és a felelős magatartás hiányát két külön paradigma-

VEZETÉSTUDOMÁNY

ként kezelik, a felelőtlen és a felelősségteljes magatartás nem egy és ugyanazon skálán mérendő ebben az értelmezésben! A felelősségteljes és az etikus magatartás ily módon két, egymással nem érintkező kategóriává válik. S ha most elmozdulunk a koncepciók és értelmezések szintjétől a valós gyakorlatokig, akkor ennek példáit is látjuk. A következő idézetek hazai CSR-tanácsadók körében folytatott fókuszcsoporthoz beszélgetésünkből származnak: „Egyszerre történik durva törvénysértés és CSR.” „Az összes munkavédelmi, környezeti, korrupcióellenes szabályt kökeményen grandiózus mértékben nemhogy megsértik, de nagyon sok helyen a működés alapja a normasértés.” (A normasértő magatartás hatékonysági következményeiről lásd Wimmer, 2010.) Hasonló megállapításokra jutott a „Családbarát munkahely” pályázat háttérét feltáró kutatás. Kreatív, innovatív megoldások egyszerre vannak jelen a pályázók működésében azzal, hogy a törvényileg előírt szabadságot sem adja ki a vállalat (Fiona, 2007).

Ez a kétélűség tulajdonképpen csak első látásra meglepő. Nagyon is jól tükröz bizonyos CSR-felfogásmódot. Azt, amikor is a társadalmi felelősséget a vállalat az érintettek iránti önkéntes vállalásaként értelmezi. Az Európai Bizottság CSR-koncepciója szerint a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti megfontolásokat építenek be üzleti tevékenységeikbe (Európai Bizottság, 2001). E definícióban az önkéntesség azt hangsúlyozza, hogy ez a terület nem kíván szabályozást, azt ne központilag írja elő a vállalatok számára semmilyen hatóság. Ez a CSR-közelítésmód a szokásos üzleti gyakorlatot mintegy „megfejeji” potenciális felelősségvállalási tevékenységekkel. Ebben egyértelműen fogalmaz az iránymutatás, azt viszont, hogy milyen a szokásos üzleti gyakorlat, nem írja körül. Minthogy a CSR pluszvállalás, feltételezi, hogy a vállalat a kötelező előírásoknak eleget tesz, a normákat betartja, amit CSR-keretben tesz, az afölött, azon túl foglal helyet. Ha ez így van, akkor korántsem meglepő, ha a média a CSR, illetve a felelősség hiányáról nem ír.

Következésképpen ez a CSR-értelmezés egyfelől figyelmen kívül hagyja a normatív alapokat (jogi és erkölcsi normák betartása), másfelől nem kíván meg szisztematikus – a vállalat valamennyi tevékenységét és érintettjét figyelembe vevő – felelősségi mérleget. Ily módon egy olyan instrumentális menedzsment-gyakorlatot erősít, amely legfeljebb a vállalati előnyök maximálását tartja szem előtt – már ha ez szisztematikus feltárás híján lehetséges –, a CSR lényegét, azaz a társadalmi-ökológiai hatásokat optimalizálni nem tudja, ezek a kimenetek esetlegesek.

A CSR-kommunikáció

A következő kihívást a CSR egyik lehetséges előnye rejti magában. A CSR a vállalati imázs és hírnév építésének alkalmas eszköze, így ez az egyik oka, amiért is a CSR kommunikációja a vállalati gyakorlatoknak és az irodalomnak is központi témája. A kettő viszonyának meghatározása ellentmondásos: van szerző, aki azt siet leszögezni, hogy miért is szükséges kettéválasztanunk a CSR-t és a PR-t (lásd például Clark, 2000), más számára éppen annak a bizonyítása a fontos, hogy a CSR marketingeszköz a javából (lásd például Asongu, 2007). Jómagam itt azt foglalom össze, hogy milyen szerepet játszhat a kommunikáció a felelős gyakorlatok elmélyítésében, alátámasztva a kommunikáció és a CSR kapcsolatának fontosságát. Ugyanakkor bemutatam azt, ahogy a CSR-kommunikáció – sokszor félreértelmezett, túlhajtottan, ámde nagyon hatásosan – a CSR ellenében hat, ezzel hatékonysági problémákat is felvetve.

Az érintetti, intézményi környezetük elvárásaira történő válaszadás nem a CSR-tevékenységek előtérbe kerülésével jelent meg a menedzsmentirodalomban. A vállalati legitimitáció mibenlétét szervezetelméleti iskolák sora firtatta korábban is, többük egybecsengő álláspontja szerint az adott társadalmi közeg értékeivel, normáival és elvárásaival harmonizáló működést vár el a vállalattól. A legitimitáció elnyeréséhez ugyanakkor több út vezet. Asforth és Gibbs (1990) két általános irányt fogalmaz meg a legitimitáció elnyerésére, melyeket szubsztantív és szimbolikus menedzsmentnek neveznek. A kettő közti különbségtétel lényege abban áll, hogy szubsztantív menedzsment esetén a szervezet valódi változásokon megy keresztül a legitimitáció megszerzése érdekében: például átalakítja szervezeti struktúráját, megváltoztatja szervezeti céljait és/vagy alapfolyamatait. A szimbolikus menedzsment ezzel szemben arra törekszik, hogy olyan látszatot keltsen, mintha a szervezet megfelelné az intézményi környezet elvárásainak. Ez utóbbi esetben nem a tényleges tevékenységüket, hanem azok értelmét igyekeznek alakítani, elfogadhatóvá, vonzóvá tenni az érintettjeik számára. Azt számos szerző megfogalmazza, hogy a vállalatvezetőknek sokszor könnyebb a vállalat arculatának szimbolikus jelentéstartalmát megváltoztatniuk a legitimitáció elnyerése (vagy éppen megtartása, illetve visszaszerzése) érdekében. Ezt egyszerűbb kivitelezni, mint a szervezet céljait, outputjait, vagy alapvető folyamatait átalakítani az elvártak megfelelő módon.

A környezeti jelentések és vállalati események összefüggéseinek vizsgálata nyomán az 1990-es években jelenik meg az az irány, amely – az iménti szóhasználat élve – a jelentéseket inkább a szimbolikus cselekedetek közé sorolja. Legitimitációs elméletként futott rövid

pályát az irodalomban, mely irányt a CSR és fenntarthatósági jelentések terjedése, a jelentéseknek a CSR-eszköztár részévé válása a 2000-es években háttérbe szorította, érdemes ugyanakkor feleleveníteni központi gondolatát. A környezeti jelentéseket túlnyomórészt a megtépzott renomé, az elvesztett legitimitáció helyreállításának eszközeként értelmezték, és szinte valamennyi szerző Lindblom azon előadását idézi, amelyben kifejezetten és kizárólagosan szimbolikus lépéseket, az ő megfogalmazásában legitimitációs stratégiákat javall:

- 1) az érintettek tájékoztatása az általuk észlelt problémák területén a vállalat által véghezvitt javulásról,
- 2) az érintetteknek az adott ügyre, problémára vonatkozó észlelésének megváltoztatása,
- 3) figyelemelterelés az esetről,
- 4) az adott területen az érintettek teljesítmény elvárásainak megváltoztatása (Lindblom, 1994 idézi Clarke – Gibson-Sweet, 1999). Ezek közül az elsőben érhető tetten valódi változtatást célzó tett, ám a hangsúly itt is annak kommunikációján van.

Lindblom az elvesztett, megtépzott legitimitáció, reputáció visszaszerzésének instrumentális kommunikációs módozatairól beszél. Akár erre, akár másra irányuljon is, a CSR-kommunikációt folytató cégek körében is felfedezhető e szimbolikus fókuszú irány. Az ún. „talk the talk” típusú vállalati CSR-működés szubsztantív elemet nélkülöz, kizárólagosan a kommunikációra fókuszál. Schmidheiny és szerzőtársai (idézi Tóth, 2007) ezen angol kifejezés frappáns felhasználásával csoportosítják a vállalati gyakorlatokat a CSR-tartalom és annak kommunikálásának arányai alapján. Ezen első kategória vállalatai a zöldre, illetve kékre festés gyakorlatát folytatják. A valódi tetteket és változásokat nem kell, hogy látszateltetés kísérje, ugyanakkor a CSR-akciók megmutatása, kommunikálása gyakori tevékenység, sokszor nem is csupán kísérőjelenség, hanem a megmutathatóság a tényleges viselkedésnek az alapvető célja, kritériuma. A „walk the talk” kategóriába azok a cégek tartoznak, amelyek a kommunikációjukkal összhangban cselekszenek, amilyen felelős magatartást hirdetnek magukról, és azt követik a gyakorlatban is. A kifejezést ebben a kontextusban használta például a The Body Shop egyik alapítója, Gordon Brown a cég 1993-as éves jelentésében. A „talk the walk” típusú vállalatra az a jellemző, hogy CSR-cselekedeteit kivitelezzi, és azokról ezt követően számol be, azaz a szubsztantív tartalmat követi a kommunikáció.

Mindez arra is rávilágít, hogy bár a CSR-kommunikációt könnyű kritizálni, az nem eleve eretnek gondolat. Számos mai bevett CSR-tevékenységnek az elődjét igen következetes módon használó (és

VEZETÉSTUDOMÁNY

egyébként kitaláló, meghonosító vállalat) tartozik a gyakran kommunikáló társaságok közé. Az említett The Body Shop vagy a vermonti fagyaltgyártó Ben & Jerry's számára egyaránt fontos volt a közlés. Kiemelendő azonban, hogy mindkét cégben – kiváltképp működésük korai szakaszában – hangsúlyos elem volt egyfajta civil hozzáállás: a nagyvállalati gyakorlattól eltérően (emberi jogi, környezetvédelmi, helyi gazdaságfejlesztési stb.) ügyek felkarolása, cselekvési tervek kitalálása, propagálása nem a szokásos vállalati úton, hanem jóval inkább civil szervezetszerűen: vezetőik, az alkalmazottjaik a vállalat boltjaiban, sőt az utcán is demonstráltak az adott ügyért. Megtestesítették ugyanakkor a kommunikációnak a másik irányát is, és ez az, ahol a CSR és kommunikáció valódi viszonya kezdődik. Nem csupán mondandójuk volt, a közlés mellett (vagy éppen előtt) hallgatni, befogadni kellett, figyelni az érintettek elvárásaira. Mindez közvetlen előzménye annak, amit ma a stakeholder bevonásának nevezünk. A CSR-nek az érintettekkel való kommunikáció inherens része. Korántsem a kifelé irányuló, hanem a véleményeket és elvárásokat az érintettektől számos eszközzel, nagy figyelemmel becsatornázó (az érintetti részvételről lásd pl. Matolay – Pataki, 2008). Így maga a kommunikáció is a CSR szubsztantív elemévé válik!

Mindez a másik oldalon azt is jelenti, hogy kommunikáció híján nem lehetséges lényegi, tartalmas CSR-tevékenységet folytatni. Ugyanakkor érdemes idézni azt a kiegészítést, amelyet Tóth (2007) tett Schmidheinyék fenti kategóriáihoz: „just walk”. Ezzel azokra a vállalatokra utal, amelyek csak teszik a dolgukat, nem élnek a CSR-kommunikáció vállalati előnyeivel, felelős tevékenységüket nem maguk számára kívánják ily módon kamatoztatni. Felelős vállalati kultúra kiépítését, a felelőség társadalmi, környezeti kérdéseinek az operatív döntéshozatalba történő beágyazását célozza a vállalat, ez napi tevékenységének része, s nem érzi úgy, hogy ezt nagydobra kellene vernie. Ezt a kommunikációban hívó vállalatok gyakran úgy értékelik, mint a CSR lényegét nem értő gyakorlatot, jöllehet a szubsztantív elemek éppen hogy megvannak, míg a szimbolikusokból nem kér a vállalat.

Ha káros gyakorlat elfedéséről, a hírnév szimbolikus eszközökkel való helyreállításáról van szó, könnyen mérleget vonhatunk: a CSR-kommunikáció nem helyénvaló, CSR-tartalom nélkül való, általa társadalmi, ökológiai javulás kevésbé tételezhető. Ezáltal valós alapot nélkülöző információkkal igyekeznek a vállalat imázst építeni, az érintettekkel bizalmi kapcsolatot teremteni. Ez információtorzuláshoz vezet.

Ám ugyanígy lehetnek a példamutatás szándékával közölt tevékenységeknek hátulütői. A CSR-

kommunikációt előtérbe helyező vállalatok érvei között gyakorta szerepel az, hogy maga a kommunikáció is felelősségteljes, hiszen meg kell mutatni a helyes gyakorlatokat ahhoz, hogy azok a vállalati szektorban tovaterjedjenek. Minthogy a CSR folyamatos tanulási folyamat, a vállalati működés fejlesztését, alakítását is jelenti, így mások előrelépésének, CSR-találmányainak megismerése valóban segíthet. Fennállnak azonban veszélyei is. Következmenyei lehetnek egyenmegoldások, az egyszerűek gyors másolása és terjedése, amit a hazai szaporodó önkéntes munkák sorában egyértelműen fel lehet fedezni. Ez ugyanakkor nem (csak) a kommunikáló, hanem a másoló felelőssége. További hátránya lehet, hogy a valóban egyedi, saját stakeholderekre szabott, s mint ilyen, kevésbé másolható gyakorlatok lényege, az a bizonyos személyre szabott megoldás másodlagosnak, kevésbé divatosnak tűnhet a hangosan bemutatott megoldásokhoz képest. Ez frusztráló lehet, mint ahogy az is, ha nagy erőforrás-, illetve ráfordítás-igényű gyakorlatok válnak példává, s az nyomasztó – mint ahogy tapasztalható is – az amúgy izgalmas CSR-tevékenységeket végző kkv-k számára.

A vállalati CSR-tevékenységek értékelésére számos út kínálkozik. Összességében, ha a vállalati kommunikációt vesszük szemügyre, és annak alapján kívánunk egy adott cég CSR-tevékenységéről véleményt alkotni, nemcsak azt érdemes firtatni, hogy a tényleges tevékenység és a kommunikáció aránya milyen, erre pusztán az utóbbiból nem is lehetséges mérleget vonni. Áruklódó lehet azt vizsgálni, hogy mi a kommunikáció iránya (milyen érintettekkel, csak közöl vagy kérdez is), és hogy a CSR-tevékenységek végrehajtásához képest mikor kerít rá sort a vállalat.

Ez a cikk arra tett kísérletet, hogy felvázolja a vállalatok társadalmi felelősségének, valamint a hatékonyságnak az alapvető összefüggéseit, lehetséges vizsgálati irányait. A CSR vállalati terjedését ösztönző ervek túlnyomó része vállalati előnyöket, s köztük hatékonyságnövekedést ígér. A CSR lényege szerint a vállalat környezetének ökológiai és társadalmi javulást hoz, ezenközben természeti és társadalmi erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményezi. A cikkben azt mutatam be, hogy ezen előnyök megvalósulása nem független attól, hogy miként értelmezi a vállalat a CSR-t. Noha ez elméleti, netán elméletieskedő kérdésnek tűnik, a CSR-felfogásomnak mégis közvetlen következményei vannak a CSR-tevékenységek és -eredmények körére. Amennyiben a felelős tevékenységekkel párhuzamosan – még ha azok tartalmasak, és a szubsztantív CSR-nek értékelhetők is – normasértésre kerül sor, az alássa a cikk elején idézett arrow-i gondolatot, és a hatékonyság ellenébe, a súrlódáscsökkentés kárára megy.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Lábjegyzet

- ¹ A cikkben idézett média- és irodalomfeltárás „A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon” című OTKA (K68769) kutatási program keretében, a fókuszcsoporthoz vizsgálatok a BCE Vállalatgazdaságtan Intézetének „Versenyben a világgal” kutatási programjának támogatásával készültek.
- ² Ilyen tevékenységek hosszú hazai soráról lásd például a KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért szervezetnek az Ablakon bedobott pénz elnevezésű vállalati példagyűjteményét a www.ablakonbedobottpenz.hu honlapon.
- ³ Fókuszcsoporthoz interjúk sorát kezdtük meg 2009-ben a CSR-szakma képviselőivel. Kutatásunkban CSR-tanácsadók és vállalati CSR-felelősök csoportjaival járjuk körbe a CSR hazai alakulásának trendjeit. Az itt idézett fókuszcsoporthoz hét CSR-tanácsadó cég 8 tanácsadója vett részt.
- ⁴ A kutatás az archívumok kezdeti időpontjától a 2009 végéig terjedő időszakot ölelte fel. A hat sajtótermék a következő: Napi Gazdaság, Világgazdaság, Figyelő, HVG, Piac és Profit, valamint az index.hu.

Felhasznált irodalom

- Ashforth, B.E. – Gibbs, B.W. (1990): The Double-edge of Organizational Legitimation, *Organization Science*, 1:2. szám, 177–194. o.
- Asongu, J.J. (2007): The Legitimacy of Strategic Corporate Responsibility as a Marketing Tools, *Journal of Business and Marketing Policy*, 1. szám, 1–12. o.
- Barkemeyer, R. – Figge, F. – Hahn, T. – Holt, D. (2009): What the Papers Say: Trends in Sustainability. A Comparative Analysis of 115 Leading National Newspapers Worldwide, *Journal of Corporate Citizenship*, 33. szám, 69–86. o.
- Clapp, J. (2008): Illegal GMO Releases and Corporate Responsibility: Questioning the Effectiveness of Voluntary Measures; *Ecological Economics*, 66. szám, 348–358. o.
- Clark, C.E. (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, *Public Relations Review* 3. szám, 363–380. o.
- Clarke, J. – Gibson-Sweet (1999): The Use of Corporate Social Disclosures in the Management of Reputation and Legitimacy: A Cross Sectoral Analysis of UK Top 100 Companies, *Business Ethics: A European Review*, 1. szám, 5–13. o.
- De Bakker, F. G. A. – Groenewegen, P. – Den Hond, F. (2005): A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, *Business and Society*, 44. szám, 283–317. o.
- Európai Bizottság (2001): Zöld könyv a CSR-ről
- FIONA (2007): Férfibeszéd: családról és munkáról. Kutatási beszámoló
- Gond, J.-P. – Crane, A. (2008): Corporate Social Performance Disoriented – Saving the Lost Paradigm? *Business and Society*, doi:10.1177/0007650308315510
- Guhr, H. – Grafström, M. (2007): The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the Financial Times, in: den Hond, Frank – de Bakker, Frank G. A. – Neergaard, Peter (szerk): *Managing Corporate Social Responsibility in Action – Talking, Doing, Measuring*; Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, Hampshire, England, 15–31. o.
- Györi, Zs. (2008): A CSR-en innen és túl, Ph-isszertáció tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Margolis, J. – Walsh, J.P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48. szám, 268–305. o.
- Matolay, R. – Pataki, Gy. (2008): Részvételi döntési technikák, in: Esse B. – Gáspár J. – Könczey K. – Matolay R. – Pataki Gy. – Szántó R. – Topcu K. – Tóth F. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z.: *Döntési technikák*, BCE, Budapest (második, bővített kiadás), 10. fejezet, 261–289. o.
- Matolay, R. – Wimmer, Á. (2008): Corporate Social and Business Performance, in: Csutora M. – Marjainé Szerényi Zs. (szerk.): *EMAN-EU Conference (2008. október 6–7.): Sustainability and Corporate Responsibility Accounting – Measuring and Managing Business Benefits*, Proceedings, Budapest, 39–42. o.
- Matolay, R. (2009): A hazai írott sajtó a vállalatok társadalmi felelősségéről; Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2009. szeptember 3–4. Konferenciakötet II. 654–658. o.
- Tóth, G. (2007): A valóban felelős vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről; Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület
- Van Beurden, P. – Gössling, T. (2008): The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, 82. szám, 407–424. o.
- Wimmer, Á. (2010): A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság; *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 16–24. o.
- Winter, G. (1997): Zölden és nyereségesen – Útmutató a környezettudatos vállalatirányításhoz; Műszaki Könyvkiadó, Budapest