

*SZÉCHY Anna*

## A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGÉNEK ALAPVETŐ KÉRDÉSEI

**Napjaink társadalmi és környezeti kihívásaira lehetetlen a vállalati szféra bevonása nélkül válaszokat adni – ez a felismerés látszik a nemzetközi szervezetek újabb, az üzleti világot megszólító kezdeményezéseiben is. Arról persze nincs szó, hogy a hatósági szabályozás valaha is feleslegessé válhat, mellette azonban egyre nagyobb mértékben van szükség az üzleti szféra önszabályozására. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility, CSR) ezekre a kihívásokra adott válaszként jelent meg, elsősorban a transznacionális vállalatok részéről. Természetesen kérdés, hogy mindezen a CSR-koncepció jelent-e a megfelelő megoldást? Ennek eldöntéséhez szeretne ez a tanulmány is hozzájárulni.**

Az 1900-as évek közepétől mind a vállalati gyakorlatban, mind elméleti síkon egyre több szó esik az üzleti világ társadalmi felelősségének kérdéséről. Vajon kötelessége-e a vállalatoknak, hogy saját profitjuk növelése mellett törődjenek olyan problémákkal, mint a szegénység, a munkanélküliség vagy a környezet állapota? Az elmúlt évtizedek során egész sor olyan tényező lépett fel, mely a fejlett országok lakosságának figyelmét ezekre a kérdésekre irányította.

Ilyen pl. a globalizáció és a multinacionális cégek terjedése, melyek többnyire szegény országokban állítanak elő termékeket a fejlett világ számára, gyakran megkérdőjelezhető körülmények között – egyszerűen munkanélkülivé téve az anyaországi alkalmazottakat. A dolgozók mellett a fogyasztók védelme is állandó aggodalmak forrása (pl. élelmiszerbiztonság). Emellett mind nyilvánvalóbbá válnak a gazdaság környezetpusztításának káros következményei is. A fejlődő tömegkommunikáció pedig – többnyire egy-egy botrányos eset kapcsán – hatékonyan hívja fel a közvélemény figyelmét ezekre a problémákra. Egy olyan világban, ahol a nagyvállalatok gazdasági ereje jóval meghaladja nem egy államét, logikusnak tűnik az elvárás, hogy az üzleti szféra vegye ki a részét azon problémák megoldásából, amelyeknek az előidézésében maga is jelentősen közrejátszott.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility, CSR) ezekre a kihívásokra adott válaszként jelent meg, elsősorban a transznacionális vállalatok részéről. A koncepció azóta jelentős karriert futott be, terjesztését az ENSZ (Global Compact) és az Európai Unió (Zöld Könyv a CSR előmozdításáról) is zászlajára tűzte. Általánosan elfogadott, pontos meghatározás ugyan máig nem született a CSR fogalmáról, bizonyos alapelveket illetően azonban egyetértés látszik kirajzolódni. A vállalatok társadalmi felelőssége tehát mindenekelőtt arról szól, hogy a vállalat nyomon követi tevékenységének másokra gyakorolt hatásait, és igyekszik azokat úgy alakítani, hogy pozitív hatással legyen a társadalomra. Ennek a környezeti felelősség is részét képezi, így tehát a CSR jól illeszkedik a fenntartható fejlődés háromlábú felfogásához. További központi eleme a koncepciónak az önkéntesség, vagyis a hatósági előírásokon túlmenő erőfeszítések. A CSR tehát egyfajta vállalati etikaként is felfogható.

A vállalatok társadalmi felelőssége azonban amellett, hogy első hallásra a többség számára rokonszenves megoldásnak tűnik, elméleti és gyakorlati problémák egész sorát veti fel. A koncepcióval kapcsolatos viták mögött két alapvető kérdés húzódik meg. Az egyik a vállalatoknak a társadalomban betöltendő

szerepével kapcsolatos: kell-e, szabad-e a vállalatoknak profitjuk növelése mellett egyéb célokat is követni? Milyen következményekkel járna ez a gazdasági rendszerre és a társadalom jólétére nézve? A másik kérdés – mely az előzőnél elméleti szempontból jóval veszélytelenebbnek tűnik – arra vonatkozik, hogy vajon üzleti értelemben kifizetődő-e a felelős vállalati magatartás? A későbbiekben látni fogjuk azonban, hogy a fenti kérdésekre adott válaszoktól tulajdonképpen függetlenül – a társadalmi felelősség gyorsan terjed a vállalati gyakorlatban.

### Az üzleti szféra szerepe a társadalomban

A vállalatok társadalomban betöltött szerepével kapcsolatos nézetek egyik klasszikus végpontját Milton Friedman képviseli. A téma egyik alpművének számító, 1970-es írásának már a címében összefoglalja véleményét: „Az üzleti szféra társadalmi felelőssége abban áll, hogy növelje profitját”. („The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”) (Friedman, 1970:122) Friedman álláspontjának alapja, hogy a vállalatok vezetőinek kötelessége az őket megbízó tulajdonosok érdekeinek megfelelően cselekedni, vagyis az adott játékszabályok (a törvény és az alapvető etikai normák) mellett a lehető legjövődélmezőben működtetni a céget. Az ettől eltérő célok követése a tulajdonjogok és az egyéni szabadság csorbulásához, végső soron egy szocialista típusú gazdasági rendszerhez vezet (amely kevésbé hatékony, és így társadalmi szempontból sem kívánatos).

Friedman érvelésével nehéz vitába szállni, hiszen a profitot valamely társadalmi cél érdekében feláldozó vállalatvezető valójában más pénzből jótékonykodik, ami etikailag nehezen elfogadható. (Az etikai elméletek egyébként nem szolgálnak egyértelmű iránymutatással a felelős vállalat-koncepció megítélésére nézve. Egyesek szerint például a részvényesek gazdasági jogai nem előzhetik meg az általános emberi jogokat, ezért a vállalatvezetők nem tehetik meg, hogy egyedül megbízóik érdekeit tartják szem előtt. (Wilson, 2003))

A profitcél kizárólagosságát hirdető elméleti végponttól kissé távolodva számos olyan elméletet találunk, amelyek megengedik a társadalmi és környezeti célok követését is, de csak addig, amíg ezek nem ellentétesek a nyereség növelésével. (Ilyenek pl. a környezeti menedzsment modelljei.) Az üzleti célok elsődlegességét valló elméleteket nevezhetjük összefoglalóan stratégiai vállalatelméleteknek.

Ezekkel állnak szemben az ún. értékalapú megközelítések, melyeknek lényege, hogy egyenrangúságot biztosítanak a nem gazdasági érdekeknek, követésüket

a gazdasági következményektől függetlenül fontosnak tartják. Ilyen pl. a természeti környezetet középpontba állító ökológiai vállalatmodell, amely egészen odáig megy, hogy nem csupán a gazdasági, hanem általánosságban az emberi érdekek elsődlegességét is tagadja. (Vagyis a természet önmagában, az ember számára nyújtott hasznosságától függetlenül értékes, az embernek ezért alapvető kötelessége az egészséges ökoszisztémák megőrzése.) (Kovács, 2000)

A CSR-koncepciót megalapozó legismertebb irányzat, az érintett-elmélet magában hordja a stratégiai és az értékalapú elméletek közötti törésvonalat. Ennek lényege, hogy a vállalati döntéshozatal során figyelembe veendő csoportok körét a tulajdonosokról kiterjeszti mindenkire, „aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.” (Kindler-Zsolnai, 1993:54) Korántsem mindegy azonban, hogy mi készíti a vállalatot arra, hogy érintetteinek érdekeire tekintettel legyen. Ez lehet egyrészt a jobb kapcsolatokkal járó jobb üzleti teljesítmény, vagy pedig valamiféle erkölcsi motívum, amely nyilván az érintettek jóval szélesebb körének figyelembevételét eredményezi. Goodpaster a fentiek alapján el is különíti az érintettelmélet stratégiai, illetve normatív változatát (Kovács, 2000).

A stratégiai elméletek képviselői természetesen sietnek felhívni a figyelmet azokra a szerintük messzeemenően káros következményekre, amelyekkel a vállalatok szerepének átértelmezése jár. A követendő célok sokfélesége rontja a döntéshozatal hatékonyságát, megnehezíti a vállalatvezetők teljesítményének megítélését (Marcoux, 2000), csökkenti a befektetői kedvet. A piaci mechanizmus háttérbe szorul, tulajdonképpen szocialista típusú gazdasági rendszer jön létre, ahol a politikai szféra határozza meg a vállalatok által követendő célokat (Friedman, 1970).

Az értékalapú vállalatfelfogást támadók érvelésének központi motívuma tehát lényegében az, hogy a felelős vállalatokból álló gazdaságban romlik a hatékonyság. Ennek alapján nyilvánvaló a két tábor képviselői közötti meg nem értés, hiszen az értékalapú elméleteknek nem is az a célja, hogy javítsanak a gazdaság működésén. Sokkal inkább azért jöttek létre, mert egyre többen vélik úgy, hogy a jelenlegi gazdasági mechanizmus veszélyeztet bizonyos, általuk fontosnak tartott társadalmi és környezeti értékeket, amelyeket meg kell óvni akkor is, ha ennek a gazdaság kárát látja. Egyáltalán: miért azt tartjuk „jó” gazdaságnak, amely a lehető leggyorsabban növekszik és a legnagyobb anyagi jólétet biztosítja, de közben pusztítja a környezetet és súlyos társadalmi problémákat eredményez?

A stratégiai és az értékalapú vállalatfelfogás képviselői közötti vita tehát a háttérben álló értékválasztások közti alapvető eltérést látva hiábavalónak látszik. Azt azonban érdemes megvizsgálni, hogy saját deklarált céljuknak mennyire képesek az egyes elméletek eleget tenni. Vajon ténylegesen a stratégiai szemléletű, profitmaximalizáló vállalatok vezetnek a legnagyobb gazdasági hatékonysághoz? És a felelős vállalat koncepció elfogadása valóban megfelelően szolgálja a társadalom és a környezet érdekeit?

A környezetvédők egyre gyakrabban hívják fel a figyelmet a gazdaság környezetpusztításának várhatóan katasztrófális következményeire. A gazdasági szempontok előtérbe helyezése tehát azzal, hogy tönkreteszi a gazdaság működéséhez szükséges természeti feltételeket, alááshatja magát a gazdaságot is. Természetesen nem tudhatjuk biztosan, hogy bekövetkezik-e egy ilyen katasztrófa, és ha igen, milyen gazdasági következményei lesznek – személy szerint elképzelhetőnek tartok egy olyan jövőt, melyben a környezet állapotának drasztikus romlása jelentősen csökkenti az emberiség jólétét, miközben a GDP-ben mért gazdaság tovább növekszik.

A másik oldalról a stratégiai szemlélet elsőlegességét vallók is érvelnek azzal, hogy a társadalmi célok elérését valójában nem szolgálja, ha az üzleti szférára ilyen feladatokat bízunk. Friedman szerint társadalmilag is hatékonyabb, ha hagyjuk, hogy az üzleti szféra a piaci mechanizmusok akadálytalan érvényesülése révén megteremtse a lehető legnagyobb gazdasági jólétet, majd az egyes emberek saját javaikból annyit fordítanak különböző társadalmi célokra (jótekonyság, környezetvédelem stb.), amennyit jónak látnak. Így valóban azokat a célokat és olyan mértékben támogatják, ahogyan ezt a társadalom kívánatosnak tartja (Friedman, 1970).

Meglehetősen valószínűtlennek tűnik azonban, hogy társadalmi és környezeti problémákat az ezeket jelentős részben előidéző üzleti szféra bevonása nélkül meg lehetne oldani. Társadalmi szempontból aligha lehet hatékony az a Friedman által felvázolt, a szektorok teljes elkülönülésén alapuló modell, amelyben az egyén befektetőként esetleg egy trópusi fát kitermelő vállalat működéséhez járul hozzá, így szerzett jövedelmének egy részét pedig az esőerdők megmentéséért kampányoló Greenpeace támogatására fordítja.

### Változatok társadalmi felelősségre

Elméletileg tehát korántsem beszélhetünk egyetértésről a felelős vállalat koncepciót illetően. Az elméleti kritikák és kételyek ellenére világos azonban,

hogy a gyakorlatban egyre terjedő irányzatról van szó. Nézzük tehát, mit is takar a CSR a gyakorlatban, vagyis milyen a vállalat, ha felelős?

A társadalmi problémák sokfélesége a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának eltérő útjaiban is kifejezésre jut. Ez a sokszínűség egyaránt jellemzi a felvállalt témákat, valamint ezeknek a vállalati működésbe történő integrációját is. A legkézenfekvőbb módszer természetesen a pénzbeli adakozás, ma már azonban az egyszerű jótékonykodásnál jóval innovatívabb és a vállalati működést mélyebben érintő módszerek (is) jellemzik a CSR terén élenjáró vállalatokat.

Gyakran követett út a társadalmi célok érvényesítése a vállalat értékrendjében és üzleti gyakorlatában. Ide tartozhat a munkavállalókkal való kedvező bánásmód, a környezetszennyezés előírásokon túlmenő csökkentése, az elbocsátások minimalizálása és következményeik enyhítése, diverzitás programok a nők, illetve különféle etnikai és szexuális kisebbségek bevonására stb. (Flannery, 2000). Ezek a cégek általában írásba is foglalják működési elveiket, és rendszeres jelentésekben számolnak be teljesítményükről. Minderre jó példa lehet a Levi Strauss, vagy pl. a Nike, mely a mai napig küzd azért, hogy etikai kódexében foglaltakat a beszállítóinál is sikerüljön érvényesíteni.

Máshol van a hangsúly az olyan vállalatoknál, amelyek magukban a termékeikben kívánják érvényre juttatni a társadalmi kérdésekben érzett felelősségüket. Míg ugyanis a Nike vagy a Levi Strauss ruházati cikkei semmivel sem „felelősebbek” a többi piacon lévő vállalat termékeinél, addig pl. a Wild Planet Toys erőszak- és nemi sztereotípiamentes gyermekjátékai maguk is a cég értékrendjének közvetítői. Ugyanez mondható el számos környezetkímélő, természetes alapanyagú terméket forgalmazó cégről is. Ismét más vállalatok elsősorban marketingtevékenységüket állítják az általuk fontosnak tartott társadalmi célok szolgálatába. Ilyen pl. a Body Shop kozmetikai cég, mely minden eszközt megragad az állatkísérletek elleni tiltakozásra, vagy a Ben & Jerry's jégkrémüzlet, amely az esőerdők megmentésétől a világbékéig számos célt népszerűsít (Flannery, 2000).

A fenti módszerek természetesen együtt is jelen lehetnek a vállalati gyakorlatban. Nem könnyű eldönteni, hogy mely kritériumok teljesülése esetén használhatjuk egy vállalatra a „felelős” jelzőt. Aligha nevezhetnénk így pl. egy olyan céget, amely aktívan kampányol a munkahelyi diszkrimináció ellen, de közben HR-esei következetesen elutasítják a kisgyermekes anyákat, vagy egy dohánygyárat, hiába tesz is megmindent a munkavállalóiért és a környezetért.

## A társadalmi felelősség üzleti következményei

Láttuk tehát, hogy a társadalmi felelősség felvállalása sokféle gyakorlatot takar. De vajon milyen hatással van mindez a vállalatok üzleti eredményére? Hogyha ez a hatás pozitív, akkor a korábban vázolt elméleti vita jelentőségét veszti, hiszen a vállalatvezetők mindenképpen érvényre fogják juttatni a társadalmi és környezeti szempontokat a döntéseikben. Hogy ezt a profit növelése érdekében vagy erkölcsi meggyőződésből teszik-e, az a végeredmény szempontjából közömbös. A vállalatok társadalmi szerepének átértelmezését övező nehézségeket látva aligha meglepő, hogy a CSR-konceptió pártolói is általában a könnyebb utat választják, és igyekeznek üzleti alapú érveket (is) keresni álláspontjuk elfogadtatásához.

Számos kutatás tűzi ki célul a felelős vállalati magatartás, a fenntartható fejlődés (vagy annak egyes részterületei, pl. a környezetvédelem vagy a munkavállalók kezelése) terén tett erőfeszítések és az üzleti siker közötti kapcsolat feltárását. Ezekre a kérdésekre azonban máig nem születtek egyértelmű válaszok. A vállalati CSR-teljesítmény mérése ugyanis nehézkes, de még az üzleti siker mibenlétével kapcsolatban sem beszélhetünk egyetértésről. A legtöbb érvelés így egy-egy esettanulmánnyal alátámasztott megérzéseken alapul.

Az előírásokon túlmenő társadalmi és környezeti erőfeszítések nyereségre gyakorolt negatív hatását viszonylag könnyű megragadni. Az elbocsátásokról való lemondásnak vagy éppen a szennyvíztisztításnak meghatározott költségei vannak, a jótékony célú kifizetésekről nem is beszélve. (Ezeket túlmenően az elméleti részben tárgyalt veszélyek, pl. a vállalati célrendszer szétzilálódása vagy a vezetők felelősségre vonásának megnehezítése is ronthatják az üzleti teljesítményt.)

Általában hosszabb távon jelentkeznek és nehezebben megfoghatóak a felelős vállalati magatartás üzleti hasznai, ezért a vita is általában ezek jelentőségéről folyik. A leggyakrabban említett előny a vállalat goodwill-jére, image-ére gyakorolt pozitív hatás. Javíthatja a teljesítményt a munkavállalók motiváltságának, elkötelezettségének növekedése is. Beszédese a különbség: egy világméretű kutatás szerint az ezredfordulón a világ munkavállalóinak 34%-a érezte erősen elkötelezettnek magát munkaadói iránt (Keeton, 2000 in Mintzberg et al., 2002), míg egy másik felmérés szerint ez az arány 88% azoknál a vállalatoknál, amelyek valamely társadalmi kérdés mentén is aktívak (Cone et al., 2003).

Elsősorban az intenzív versennyel fémjelzett piacokon lehet jelentősége a felelős magatartásban rejlő termék-megkülönböztetési, pozicionálási lehetőség-

nek. Nem lebecsülendő a CSR szerepe abban sem, hogy csökkenti a cég kockázatait, vagyis segíthet elkerülni a civil szervezetek és a média támadásait, amelyek oly sok nagyvállalatot elértek a közelmúltban. A svájci Novartis például a gyógyszeripart (a géntechnika felelőtlen használata és a fejlődő világ betegeit kirekesztő szabadalmaztatási gyakorlata miatt) érő heves támadások láttán nagyszabású CSR-programba kezdett, noha a kritika mindeztidáig más gyártók ellen irányult, magát a céget nem érte el (Spar – La Mure, 2003).

A SustainAbility elnevezésű műhely készített egy, a vállalat fenntarthatósági és üzleti teljesítményének dimenziói közötti összefüggéseket ábrázoló mátrixot, amelyben összefoglalják a témában született kutatások eredményeit. Megállapításuk szerint a fenntarthatóság érdekében tett legtöbb erőfeszítés az üzleti siker legtöbb mérőszámára pozitív hatással van. A szerzők maguk is elismerik azonban, hogy az eredményeket torzíthatta a kutatók előzetes meggyőződése, valamint az a tény, hogy a legtöbb vállalatvezető – cégének image-ét féltve – nem vállalja fel nyíltan a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos esetleges szkepticizmusát (van Heel et al., 2001). Érdekes ezzel kapcsolatban az Európai Bizottság CSR-el kapcsolatos jelentésében olvasható megfogalmazás, mely nem a CSR és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot feltáró, hanem a kettő közötti pozitív kapcsolatot alátámasztó kutatások végzését jelöli meg feladatként (EU, 2002).

Kétségtelen tény, hogy az utóbbi évtizedben a fejlett országok közvéleményében olyan változások álltak be, amelyek alapján elképzelhető, hogy a felelős vállalati magatartásnak van a piacon jövője. Ezt az átalakulást Jackson és Nelson a bizalom, az egyenlőtlenség és a fenntarthatóság hármasköré írták le (Oyster, 2004). A bizalom krízise az üzleti szereplők becsületességébe vetett hit megrendülését jelenti, ami befektetőkre, fogyasztókra és alkalmazottakra egyaránt jellemző. Az egyenlőtlenségi krízis egyrészt a vállalatvezetők és az átlag dolgozó jövedelme, másrészt a különböző társadalmi rétegek, harmadsorban pedig a fejlett és a fejlődő világ közti növekvő szakadékok problémájából ered. A fenntarthatósági krízis pedig a környezet állapota felett érzett aggodalmat jelenti.

Ebből a hármasköréből fakadóan a társadalom mindinkább negatívan viszonyul az üzleti szféra egyre nagyobb hatalmához, és a vállalatokhoz általában. Az emberek többsége valószínűleg szívesen látná, ha a cégek működése elmozdulna a társadalmi felelősség irányába. Végül is ez a nyomás vezetett a felelős vállalat koncepció megszületéséhez és terjedéséhez. Kérdés azonban, hogy az emberek befektetőként, fogyasztó-



ként vagy akár alkalmazottként hajlandóak-e áldozatot is hozni egy ilyen változásért. Ha nem, akkor a vállalatok társadalmi felelőssége sohasem lesz több üres PR-fogásnál. (Aligha lehet példaértékű az olyan gyakorlat, mint például a Philip Morrisé, amely 1999-ben 75 millió dollárt költött jótékony célokra, és százmillió dollárt arra, hogy ezt tudassa az emberekkel (Cone et al., 2003).

A gyakorlati életben lehet példákat találni olyan vállalatokra, melyek a társadalmi felelősséget zászlajukra tűzve komoly sikereket értek el a piacon. Az ilyen, valóban élen járó cégek aránya azonban napjainkban annyira elenyésző, hogy fennmaradásukhoz elegendő az elkötelezettek szűk körét megnyerniük. Az emberek többségére vonatkozó tapasztalat ezzel szemben azt mutatja, hogy elvben azonosulnak ugyan a fenntartható fejlődés céljaival, ám nem igazán hajlandóak ezek érvényesítéséért áldozatot hozni. Befektetőként továbbra is a legmagasabb hozamot, fogyasztóként pedig a legalacsonyabb árakat részesítik előnyben.

Véleményem szerint a probléma abban rejlik, hogy a felelős (fogyasztói, illetve befektetői) magatartás költségeinek és hasznainak dimenziója teljesen eltér. A költségek azonnaliak, kézzelfoghatóak, míg ezzel szemben pl. egy környezetbarát termék megvásárlásának ökológiai haszna bizonytalan, távoli, és a környezeti problémák nagyságrendje mellett elenyésző. Azoknak a vállalatoknak tehát, amelyek a fenntarthatóságból kívánnak üzletet csinálni, mindent meg kell tenniük annak érdekében, hogy a fogyasztóktól, illetve a befektetőktől elvárt áldozatokat csökkentessék.

(Ezt tudva érdekes, hogy a CSR fogalma éppen a globális nagyvállalatokhoz kapcsolódik. A valódi, kommunikációs elemeken túlmenő vállalati felelősség véleményem szerint éppen kis méretekben, helyi keretek között volna elképzelhető. Ha ugyanis az emberek mindennapi életét közvetlenül befolyásolja, hogy a szomszédban levő vállalat milyen szennyező anyagokat bocsát ki, hogyan bánik az alkalmazottai-val, illetve fennmarad-e egyáltalán, és a vállalat sikere kis számú fogyasztó vagy befektető döntéseitől függ, akkor sokkal inkább elképzelhető, hogy ezekben a döntésekben sokféle, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó szempont is szerephez jut.)

### CSR a gyakorlatban

A gyakorlati életben a CSR kialakulása és terjedése elsősorban annak a nyomásnak köszönhető, amelyet különféle civil szervezetek a médiával karöltve gyakorolnak a globális nagyvállalatokra. Az NGO-k ugya-

nis, melyek hagyományosan elsősorban a kormányokra és a politikusokra koncentrálták tevékenységüket, az utóbbi évtizedekben mindinkább az üzleti szféra befolyásolásában látják az utat céljaik elérésére, legyen szó a fejlődő országokban uralkodó emberi jogi helyzetről vagy éppen a környezetpusztításról.

Mivel fő eszközük a nyilvánosság, a civil szervezetek támadásainak középpontjában általában egy-egy, jól ismert cég áll, amelyre a közvélemény figyelmét és felháborodását koncentrálni igyekeznek. A Nike délkelet-ázsiai beszállítóinál például valószínűleg semmivel sem voltak rosszabbak a munkakörülmények, mint versenytársaiénál, mégis egymaga került az ezzel kapcsolatos kritika célkeresztjébe a kilencvenes években.

Ezek az időről időre fellángoló CSR-kampányok jellegükből adódóan magukban hordják a lényeg eltorzulásának veszélyét. Korántsem biztos ugyanis, hogy valóban a legégetőbb problémák kerülnek terítékre, mint ahogyan az sem, hogy a civilek és a nagyvállalatok közötti kommunikációs csata végén valóban a kedvező megoldások maradnak fenn. Jó példa erre a Brent Spar tengeri olajplatform esete, amelyet a Shell a Greenpeace heves akciói nyomán kénytelen volt az eredetileg tervezett elsüllyesztés helyett a partra vonatni. Mára ugyanis világossá vált, hogy elsüllyesztésnek nemcsak a költségei, de valószínűleg a környezeti következményei is csekélyebbek lettek volna (Jordan, 1998).

A médiakampányokban kibontakozó állítások valósgártartalmát szinte lehetetlen ellenőrizni – az sem ritka, hogy ugyanaz a vállalat egyes tudósításokban a társadalmi felelősség bajnokaként, másutt sötét gonosztevéőként van lefestve (pl. a BP). A tisztánlátáshoz mindenekelőtt szükség lenne az elvárások megfogalmazására, annak meghatározására, hogy pontosan milyennek kellene lennie egy felelős vállalatnak. Előrelépést jelentene például, ha kialakulna a vállalati CSR-jelentések egységes sémája.

Mindezen problémákkal együtt tény, hogy a civil szervezetek kritikájának hatására sok vállalat jelentős erőfeszítéseket tett és tesz, hogy megfeleljen a növekvő elvárásoknak. A társadalmi felelősség irányába való elmozdulás általában hosszú folyamat, mely során akár a leghevesebben támadott vállalatból is válhat életanuló, mint ahogyan azt a Nike vagy a Shell története példázza. A szervezeti tanulásnak ezt az útját öt szakaszra bontva jellemzi Zadek (2004).

A kritikával szembesülve a legtöbb vállalat először defenzíven reagál. Tagadja a kifogásolt tényeket, illetve igyekszik elhárítani magától a felelősséget. A Nike vezetői például kezdetben leszögezték, hogy a beszáll-

lítóiknál uralkodó körülményeket nem lehet rajtuk számon kérni. A HB Fuller pedig máig sem igazán hajlandó elismerni, hogy az általa gyártott ragasztót kábítószerként használó közép-amerikai utcagyerekek helyzetéért az ottani szociális viszonyok mellett maga a ragasztó is felelős. Amikor világossá válik, hogy a háritás nem jelent megoldást, a cégek általában bizonyos működési elvek lefektetésével és követésével igyekeznek úrrá lenni a helyzeten. Ilyen írásos normarendszerrel ma már a multinacionális vállalatok szinte kivétel nélkül rendelkeznek. Ez a megfelelési fázis, ahol a megfelelést a vállalat a hírneve megóvásához és a jogi felelősségre vonás elkerüléséhez szükséges költségként fogja fel.

Ha a cég felismeri, hogy hosszú távon fennálló problémákkal áll szemben, akkor napi szintű menedzmentgyakorlatába is beemeli a társadalmi felelősséggel kapcsolatos ügyeket (menedzseri fázis). A Nike-nál immár külön osztály foglalkozik a CSR ügyekkel, és számos alkalmazottja dolgozik beszállítóinak ellenőrzésén és minősítésén. Ez már átmenetet jelent a magasabb szintekre, ahol a CSR tevékenység immár nem kizárólag védekezési költségként, hanem hosszú távú üzleti lehetőségként jelenik meg. A stratégiai fázisban a felelős gyakorlat versenyelőny forrásává válik, különösen, ha ezen a téren a vállalatnak sikerül megelőznie versenytársait. Végül a civil fokozat úgy jellemezhető, hogy ekkor a vállalat az iparág többi szereplőjét is igyekszik a társadalmi felelősség irányába elmozdítani, mert felismeri, hogy közös érdekek forognak kockán. Így elejét veheti a jogi szabályozás szigorodásának, és biztosítja, hogy versenytársai sem mentesülnek a felelős gyakorlattal járó többletköltségek alól. Így lehetséges, hogy a civil szervezetek akciói, noha egy-egy vállalatra irányulnak, a „meggyőzött” vállalat közreműködésével végül az egész iparágra hatást tudnak gyakorolni.

Természetesen nem minden vállalat járja végig a fent leírt utat. Számos olyan vállalat létezik, melynek stratégiája kezdettől, külső nyomás nélkül is a társadalmi felelősség magas szintjére épül (pl. a Body Shop). Ugyanakkor sok cég megreked a háritás, vagy a minimális megfelelés szintjén akkor is, ha komoly és tartós nyomás nehezedik rá a nyilvánosság részéről. Az eltérő reakciók hátterében Spar és LaMure (2003) szerint három tényező áll. Az egyik a kritika elhárításához szükséges változtatások költségvonzata, amely nyilván a korábbi gyakorlat fenntartására sarkallja a vállalatot (az Unocal olajvállalat például a kilencvenes évek eleje óta folyamatosan tartó heves tiltakozás ellenére sem mond le annak a burmai gázmezőnek a kikapcsolásáról, amely évi 110 millió dolláros bevételt

jelent a számára). A másik fontos változó a vállalat márkanevének értéke. A civil szervezetek támadásai ugyanis ebben tudják a legnagyobb kárt okozni, ezért, ha a vállalat stratégiája szempontjából jelentős a márkanev szerepe, akkor sokkal inkább hajlandó lehet engedni az elvárásoknak (erre ugyancsak jó példa a Nike). A harmadik tényező a vállalat piacain uralkodó verseny intenzitása, amelyről már említettük, hogy megnöveli a felelős gyakorlatban rejlő termék-megkülönböztetési potenciál jelentőségét.

A megfelelő vállalati reakció függ a szóban forgó társadalmi kérdés érettségétől is (Zadek, 2004). Az érési út itt a lappangó fázistól, amelyben még csak néhány aktivista foglalkozik a problémával, és annak tudományos háttere is gyenge lábakon áll – egészen az intézményesülés fázisáig tart, amikor a kérdés kezelése már szerves részét képezi az üzleti gyakorlatnak, és gyakran jogi szabályozás is születik rá. Nyilvánvaló, hogy a lappangó, keveseket foglalkoztató ügyek esetében a vállalatok inkább megengedhetik maguknak a defenzív magatartást, míg az érett kérdések stratégiai szintű kezelést igényelnek. Ilyen érett probléma például napjainkban a dohányzás, amelynek egészségre káros hatása néhány évtizeddel korábban alig szerepelt a köztudatban. Ugyanezt az utat járja be az elhízás kérdése, ami az Egyesült Államokban magánjellegű problémából kezd az élelmiszergyártók közös felelősségévé válni.

A fentiek alapján a CSR tulajdonképpen átmeneti megoldás képében tűnik fel, hiszen a valóban jelentőssé váló társadalmi kérdések idővel kötelező szabályozás alá esnek. Sajátos azonban a helyzet a számos fejlődő országban, ahol hatóságoknak sokszor tartósan nincs elég ereje, hogy a meglévő előírásoknak érvényt szerezzen (példaként álljon itt a gyermekmunka, amely ma is sok helyen létezik, ahol egyébként a törvények tiltják). Ilyenkor csak a vállalat felelősségén múlik ezek betartása.

## Összegzés

A fentiek során a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos alapvető kérdéseket igyekeztem bemutatni. Úgy vélem, hogy napjaink társadalmi és környezeti kihívásaira lehetetlen a vállalati szféra bevonása nélkül válaszokat adni – ez a felismerés látszik a nemzetközi szervezetek újabb, az üzleti világot megszólító kezdeményezéseiben is. Arról persze nincs szó, hogy a hatósági szabályozás valaha is feleslegessé válhat, mellette azonban egyre nagyobb mértékben van szükség az üzleti szféra önszabályozására. Természetesen kérdés, hogy mindegyre a CSR-koncepció

jelenti-e a megfelelő megoldást. (A környezetet érintő kérdések közül például a gazdaság méretének problémája valószínűleg egy csupa felelős vállalatból álló gazdaságban sem oldódna meg.)

A vállalatok társadalmi szerepvállalását továbbra is számos elméleti kritika éri, emellett azonban megjelentek olyan, értékalapú felfogások is, melyek nemcsak a társadalmi és környezeti célok létjogosultságát, de ezeknek a gazdasági célokkal való egyenrangúságát hirdetik az üzleti életben. Az elméleti viták jelentőségét természetesen nagyban csökkentené, ha bebizonyosodna, hogy a felelős vállalati magatartás üzletileg is kifizetődik. Az ilyen irányú kutatásoknak azonban máig nem sikerült egyértelmű eredményre jutni.

A vállalatok társadalmi felelősségének elve a gyakorlatban meglehetősen sokféle hozzáállást takar. Találkozhatunk vállalatokkal, amelyek pusztán a közvélemény megnyugtatása érdekében folytatott kommunikációs stratégiaként fogják fel a CSR-t, és olyanokkal, amelyek a civil szféra nyomására valós erőfeszítésekkel válaszoltak. Léteznek olyanok, amelyek a nyereség növelésének új módját látják a felelős magatartásban, és olyanok, amelyeknél a fenntartható fejlődés iránti elvi elköteleződés áll a háttérben. Hogy idővel melyik hozzáállás válik dominánssá, azt egyelőre nem lehet megjósolni, azonban úgy tűnik, hogy hosszabb távon egyetlen vállalat sem kerülheti el, hogy az új jelenségre reagáljon.

A CSR tehát terjed, de egyáltalán nem mindegy, hogy milyen formában. Ezért alighanem joggal sürgetik egyes kutatók (Margolis – Walsh, 2001), hogy a vállalatok társadalmi szerepvállalásáról és ennek üzleti következményeiről folyó vita mellett több figyelem irányuljon a megvalósításra. Az üzleti élet szereplői ugyanis nem várnak arra, hogy a teoretikusok egyetértésre jussanak – ma is nagy számban bocsátkoznak társadalmi erőfeszítésekbe. Fontos lenne ezért azt is vizsgálni, hogy a gyakorlatban ténylegesen mit, miért és hogyan tesznek, annak érdekében, hogy ezek a kezdeményezések valós társadalmi haszonnal járjanak.

Egyelőre kevésbé látszik kibontakozni a társadalmi felelősség koncepcióban potenciálisan meglévő, a gazdaság működését gyökeresen átalakító hatás. A CSR

további terjedése és mélyülése azonban segíthet megkérdőjelezni azt a tulajdonosok (gyakran rövid távú) anyagi érdekeit kizárólagos célként követő gyakorlatot, amely ma a vállalatvezetőket arra kényszeríti, hogy – Mintzberggel szólva (2002:70) – „a labda helyett folyamatosan az eredményjelző táblát figyeljék”.

### Felhasznált irodalom

- Cone, C. L. – Feldman, M. A. – DaSilva, A. T. (2003): Causes and Effects; Harvard Business Review, július, 95-101. o.
- European Commission (2002): Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development; COM(2002) 347final [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002\\_0347en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002_0347en01.pdf)
- Flannery, D. (2000): Understanding different interpretations of corporate social responsibility in the United States; Business Students Focus on Ethics, 8, 47-59. o.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits; The New York Times Magazine, szeptember 13., 122-126 o.
- Jordan, G. (1998): Indirect Causes and Effects In Policy Change: The Brent Spar Case; Public Administration, 76, 601-628. o.
- Kindler J. – Zsolnai L. (szerk.) (1993): Etika a gazdaságban; Budapest: Keraban Kiadó.
- Kovács É. (2000): A szervezetelméletek formálódása a társadalmi és az ökológiai értékek beépülése során; Kovács, IV/1-4, 53-88 o.
- Marcoux, A. M. (2000): Business Ethics Gone Wrong; CATO Policy Report, 22/3, [http://www.cato.org/pubs/policy\\_report/v22n3/cpr-22n3.html](http://www.cato.org/pubs/policy_report/v22n3/cpr-22n3.html)
- Margolis, J. D. – Walsh, J. P. (2001): Does Misery Love Companies? How Social Performance Pays Off; HBS Working Knowledge, július 9, <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=2369&t=nonprofit&noseek=one>
- Mintzberg, H. – Simons, R. – Basu, K. (2002): Beyond Selfishness; MIT Sloan Management Review, ősz, 67-74. o.
- Oyster, J. M. (2004): Running Head: The Ethicality and Appropriateness of Corporate Social Responsibility; School of Business and Management, Azusa Pacific University, 2004 november.
- Spar, D. L. – La Mure, L. T. (2003): The Power of Activism: Assessing The Impact Of NGOs On Global Business; California Management Review, 45/3, 78-101. o.
- van Heel, O. D. – Elkington, J. – Fennell, S. – van Dijk, F. (2001): Buried Treasure: Uncovering the business case for corporate sustainability; SustainAbility-UNEP, [http://www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/buried\\_treasure.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/buried_treasure.pdf)
- Wilson, M. (2003): Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?; Ivey Business Journal, március-április, 1-5.n o.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility; Harvard Business Review, december, 125-132. o.