

Témaregiszter: Stratégia/tervezés  
Felirat: CSR keleten

*Az eminensek otthon, leányvállalataik keleten próbálnak „jó vállalati polgárrá” válni. A 40 év szocializmust követő több mint 10 év átmenet kellett ahhoz, hogy a kelet-közép európai régióban az átalakuláson átment vállalatoktól meg lehessen követelni a „társadalmi felelősséget” is. A múlt sebei már behegedtek, indokolatlan hogy az üzleti életben az abszolút gazdasági liberalizmus domináljon.*

**Kerekes Sándor és Wetzker Konrád**

## **Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció**

*Dr. Kerekes Sándor egyetemi tanár, a Környezettudományi Intézet igazgatója, Budapesti Corvinus Egyetem, a Corvinus School of Management akadémiai igazgatója.  
Dr. Wetzker Konrád címzetes egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, a Corvinus School of Management igazgatója.*

A fenntartható fejlődés elmélete, tizenöt-húsz évvel a fogalom „hivatalos” megjelenése után jutott el odáig, hogy már a gazdaság legfontosabb szereplői: a vállalatok is megfogalmazzák feladataikat a fenntarthatósággal kapcsolatban. A vállalkozások ezzel egy kicsit megelőztek néhány nemzetállamot, köztük Magyarországot is, amelyek napjainkban készítik fenntartható fejlődési stratégiájukat. A „corporate sustainability” irodalom is egyfajta hangsúlyeltolódást jelez az utóbbi időben. Dyllick<sup>1</sup> és részben Porter<sup>2</sup> is vállalati üzleti érdekek, a költséghatékonyság és a versenyképesség részének tekinti a fenntarthatóságot, illetve annak jelentős részét, és sürgetik a fenntarthatóság integrálását a vállalati stratégiába. Szemléletváltást sürgetnek, és azt mondják, tekintsük a fenntarthatóságot „üzleti esetnek”.

Az utóbbi két-három évben, a vállalatok figyelme a fenntartható fejlődés környezeti dimenziójáról áttolódott a társadalmi dimenzióira. A hangsúly eltolódást indokoltnak tekinthetjük, ha megvizsgáljuk az elmúlt évek történéseit a környezetvédelem területén. A fejlett országokat nagyrészt elhagyták a környezetterhelő nehéziparok, és a megmaradt ipari, de a szolgáltató szektor nagy része is, bevezetette a környezetirányítási rendszereket. A „látványos” környezeti problémákat a gazdaság szereplői nagyrészt megoldották, és a megoldás valóban jelentős üzleti haszonnal járt, az energia megtakarítás, a hulladékkezelési költségek csökkenése, a jobb vállalati imázs indirekt hasznai miatt.

A fenntarthatóság környezeti dimenziói terén már „csak” a fogyasztás környezetbarát átalakítása volna hátra. Ez a menedzserek számára tipikusan nem vállalati szinten kezelhető problémának tűnik, és alapvetően ellenkezik is a vállalatok közvetlen stratégiájával, ami rendszerint az árbevétel mindenáron történő növelését célozza, aminek ellentmond mindenféle fogyasztáscsökkentés.

A hangsúlyeltolódást jól mutatja, hogy Magyarországon ezelőtt fél évtizeddel a legjobb vállalatok környezeti jelentést adtak ki, két-három éve már megjelent néhány cégnek a fenntarthatósági jelentése, és a legújabb módi a CSR vagy „társadalmi felelősségi” jelentések irányába történő elmozdulás. A valóságban persze a jelentések tartalma még alig tükrözi a címben érzékelhető változásokat, hiszen jól

kommunikálható adatokkal a vállalkozások ma még inkább a környezeti területen rendelkeznek. Mégis figyelemre méltó, hogy a CSR jelentésekben a környezetügy mellett már megjelennek olyan témák, mint a nemek közötti egyenlőség, az emberi jogok tiszteletben tartása, a kisebbségek diszkriminációja, valamint a HR témák széles köre is.

## Elméleti alapok

Az önérdék követése Adam Smith óta a közgazdaságtan alapvető paradigmája. A közpolitika szempontjából kézenfekvő a dilemma, hogy vajon lehetséges-e olyan feltételeket teremteni, amelyek mellett az önérdék egyéni követése és a társadalom környezetvédelmi, szociális és egyéb érdekei nem kerülnek ellentmondásba. A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdése ez, és a magatartástudományi iskola képviselői konkrét vizsgálatokkal bizonyítják, hogy a környezetvédelmi innovációk megvalósulását, vagy éppen elvetését, nem a vállalatok profitmaximálási törekvései vezérlik, hanem sokkal inkább azok a konfliktusok, amelyek a vállalatvezetők rövid távú, és a vezetők és a társadalom hosszú távú érdekei között feszülnek.<sup>3</sup>

A Chicago School of Economics professzora, a gazdasági liberalizmus atyja, a Nobel díjas Milton Friedman már 40 éve azt állította, hogy a vállalatok egyetlen társadalmi felelőssége az, hogy a jogszabályok által meghatározott kereteken belül növeljék nyereségüket. Milton Friedman e tekintetben odáig megy, hogy azt mondja, hogy az a vállalatvezető, aki jótékonykodik (pl. többet költ környezetvédelemre, mint amit a jogszabályok előírnak), az a részvényeseket lopja meg. Friedman nézeteit alátámasztja, hogy a gazdaság elmúlt száz éves fejlődése, miszerint a gazdaság hatékonyabban képes működni, amennyiben állami és egyéb szabályozók nem korlátozzák. Az is bebizonyosodott ugyanakkor, hogy a piac nem képes olyan problémákat szabályozni, mint például a szegénység, a társadalmi egyenlőtlenségek. A piac feloldhatatlan ellentmondást hoz létre amiatt is, hogy a munkaerő mint termelési tényező felhasználását minimalizálni igyekeznek, miközben a társadalom számára a foglalkoztatás maximálása jelenik meg mint pozitív érték.

Friedman követői még 40 év után sem tudtak túllépni ezen az állásponton és különböző formában ismételték, amit évekkal ezelőtt Friedman-tól tanultak: „A jól irányított vállalatok szerepe az, hogy nyereséget termeljenek, nem pedig az, hogy megmentsék bolygónkat. Ne hagyjuk, hogy elkövessék azt a hibát, hogy összekeverik a kettőt!”<sup>4</sup>

„A vállalatok nem engedhetik meg maguknak, hogy kedvesek legyenek. A vállalatok igazgatóit törvények kötelezik arra, hogy a részvényesek érdekében cselekedjenek. ... Ez az oka annak, hogy a vállalatok társadalmi és környezetvédelmi kezdeményezései igazán nem léphetnek túl a marketing és zöldre mosás fázisán.”<sup>5</sup>

A vállalkozásoknak a „felelős részvény-érték optimalizálás” (responsible shareholder-value optimization) jegyében a hosszú távú érdekeik, és fennmaradásuk biztosítása miatt olyan menedzsment stratégiát kell követniük, amely lehetővé teszi a problémák keletkezésének megelőzését, illetve a felmerült problémák kezelését.

Mindenekelőtt a fejlett országok tapasztalatai bizonyítják, hogy a vállalatok nemcsak piaci mechanizmusokon keresztül érintkeznek egymással és a külvilággal, hanem politikai és társadalmi kapcsolatokon keresztül is kötődnek a környezetükhöz. Steger és Meima<sup>6</sup> a változás főbb okaként a következőket jelöli meg:

- Az egyik igen fontos tényező a korábbi szocialista blokk összeomlása, amelyik világosan megmutatta, hogy az ipari társadalmakban a gazdasági rendszer

sokkal fontosabb, mint a politikai. Ugyanakkor azonban az is világossá vált, hogy a gazdasági döntéseknek nemcsak gazdasági következményei vannak.

- A gazdasági döntések kedvező és kedvezőtlen következményeit igen nehéz előre becsülni és a becslés bizonytalansága igen nagy.
- Az ipari társadalmak értékrendje változik, a termelékenység növekedéséből származó rövid távú hasznokkal szemben, ahogy az életszínvonal emelkedik, felértékelődik mindenfajta (nemcsak a környezeti, hanem az élet- és vagyonbiztonsági, társadalmi mobilitási és más típusú) externáliákkal kapcsolatos társadalmi érzékenység.

## Legitimitás és etika?

A köznapi gyakorlatból mindannyian tudjuk, hogy sok minden legitim, amit etikailag nem tartunk elfogadhatónak. Nincsenek másként a vállalatok, illetve a vállalatvezetők sem. A cigaretta értékesítése legitim, de vajon etikus-e egy egészségre ártalmas termék forgalomba hozatala? Vannak ennél bonyolultabb esetek is. A turisztikai célú űrutazás legitim, de vajon illik-e egy kisebb város évi energiafogyasztását az űrben néhány óra alatt elfüstölni? Mint ismeretes médiabirodalmak gazdagodtak meg abból, hogy nagyrészt agresszív történetekkel szórakoztatják a nézőket, akik „ráérnek” a kereskedelmi TV csatornákat nézni. A műsor „színvonalát” a költségkorlát határozza meg, a kisjövedelmű rétegek nézik a TV-t, ezért a műsorokat olcsón kell elkészíteni, mert a nézők jövedelméből csak erre futja. A kör tehát bezárult, a társadalom elbutulására megfelelőek a kilátások.

Felmerül azonban a kérdés, hogy vajon, az a gazdasági szereplő, amelyik igazodva a saját maga által teremtett „szükségletekhez”, az egészségre káros cigarettát állít elő, vagy olyan szórakoztató műsorokat készít, amelyekben az emberek ölik egymást, vajon értéket teremt-e. A kérdésre a neoklasszikus közgazdasági elemzések bizonyítással pozitív választ adnának. A szolgáltató szektornak, a média az egyik igen sikeres ágazata, már ami a GDP-hez való hozzájárulását illeti. Ha megnéznénk, hogy van-e igény a szolgáltatásra, és hány vállalkozás, TV csatorna működik az ilyen történetekre építve, akkor a finom lelkű értelmiségiek elképednének.

Vannak azonban még bonyolultabb problémák is, amire még nehezebb választ találni. Steger és Meima megállapítják, hogy a politikai hatalom meta-ökonómiai szabályalkotása problémákkal terhes. A politikusok törvénykezési kudarcának az egyik oka, hogy az olyan bizonytalan technológiák esetében, mint például a génebesztet, igen jelentős az idő eltolódás a tudományos eredmények megjelenése és a törvényalkotás között. Emiatt nehezen eldönthető, hogy ami jogilag legitim, vajon erkölcsileg is elfogadható-e. A válaszok erősen idő függőek is. A politika bizonytalansága következtében a vállalkozások nehéz helyzetbe kerülnek. A törvényalkotás nem képes az átfogó szabályozásra, vagyis nem tudja megmondani, hogy mit szabad és mit nem? Pedig ez az, ami minden jogrend alapja. Sőt a törvényalkotás nem képes az externáliák teljes körű internalizálására sem.

A konfliktust gyakran az okozza, hogy az üzletnek, és a környezetvédelemnek az idődimenziója különböző. Az a vállalkozás például, amelyik GMO-kat gyárt, szívesen együttműködik a hatóságokkal, hogy kockázatait csökkenthesse. A GMO-kat létrehozó vállalkozásoknak, többször 10 évi kutatás után, üzleti eredményt kell felmutatniuk, különben elveszett a pénz, amit addig befektettek. A tíz év rengeteg idő a vállalkozások életében, a tudományos megismerés szempontjából azonban nagyon kevés idő, sokszor néhány emberöltőre, de legalább 30 évre volna szükség ahhoz, hogy kiderüljön, hogy az a termék (pl. gyógyszer vagy GMO stb.), amit ma piacra visznek, nem kockáztatja e

feleslegesen az emberek egészségét, a bioszféra stabilitását. Világosan látszik, hogy nagyon ritka az a vállalkozás, amelyik elég „türelmes” ahhoz, hogy kivárja a kutatások végét, és ellenáll a profitszerzés kísértésének.

Az állam törvényalkotási kudarcá következtében a vállalatok, mindenekelőtt az innovációban élenjárók, magukra maradnak. Az ellentmondás szükségszerű, hiszen az alkalmazott kutatások letéteményesei a nagy multinacionális vállalatok, amelyek a fejlesztési eredményeiket féltve-örzött titokként kezelik. Számukra a versenyelőny elérésének alapfeltétele, hogy az innovációban mindenkit megelőzzenek. Az innováció létrehozása közben, az ismeretek felhalmozásában, megelőzik nemcsak versenytársaikat, hanem az igen lassú törvényhozást is, amelynek hosszú időre van szüksége ahhoz, hogy az új termék vagy technológia által felvetett potenciális problémákat körbejárja.

A fejlett világban kialakult helyzetben, kellő környezeti biztonságot csak az új vállalati etikai felfogás jelenthet, ami kikényszeríti a környezetvédelmi és társadalmi elvárások teljesítését anélkül, hogy azok állami normatívákban megjelenjenek.

Azok a vállalkozások, akik adnak magukra, jelentést készítenek nemcsak az üzleti teljesítményükről, hanem a környezeti és a társadalmi teljesítményükről is. A gyakorlati életben a különböző teljesítménydimenziókat általában szembeállítják. A sokat hangoztatott verseny azt a látszatot kelti, hogy az életben minden „játék” zéró összegű. A valóságban mindig léteznek kedvező kompromisszumok, és soha nem igaz, hogy csak két lehetőség közül választhatunk, számtalan lehetőség létezik párhuzamosan egymás mellett. Az uralkodó paradigmák bűne, hogy bizonyos időszakokban kitüntetünk megoldásokat, és felesleges választás elé állítjuk a társadalom szereplőit.

Természetesen a napi gondok miatt a vállalatvezetők meg-meg feledkeznek a vállalati célok komplexitásáról. A jéghegyet mindig a csúcsa, a rövid távú érdekek jelzik, de a veszélyeket sokszor a nem látható rész jelenti.

A vállalatok társadalmi, környezetvédelmi erőfeszítéseit a kutatók többféleképpen magyarázzák. Egy részük a társadalmi normákban látja a vállalatok erőfeszítéseinek fő mozgató rugóját. Ez megnyilvánul a részvényesek, a vevők elvárásaitól kezdődően a szabályozás szigorúságán keresztül, a jogi és társadalmi felelősségig terjedő tényezőkben. A kutatók másik nagy csoportja a hangsúlyt kognitív és magatartási tényezőkre helyezi, mint a menedzserek és vezérigazgató értékrendje, karizmája, környezeti elkötelezettsége, morálja, hathatósága stb.

A harmadik csoport szerint az ipar „zöldülését” technológiai tényezők határozzák meg. Szerintük az innovációk sikerét, vagy kudarcát a technológiai lehetőségek léte vagy hiánya, az ellátási lánc mentén felhalmozódó ismeretek minősége, a gyártók és a végső felhasználók kapcsolatának természete határozza meg.

## **A társadalmilag felelős vállalat**

A társadalmilag felelős vállalkozások stratégiai szövetségei nagyrészt a fenti elvek fontosságának felismerése kapcsán szerveződtek. A vállalati társadalmi felelősség erősítésére irányuló európai kampány egyik konferenciáján a SustainAbility céget képviselő John Elkington globális kontextusba helyezte a társadalmi kérdések iránti megnövekedett érdeklődést, és rámutatott arra, hogy a globalizációs folyamatokból eredő és az 1999-es seattle-i utcai zavargásokban kulmináló külső nyomások hogyan kényszerítették rá a vállalatokat arra, hogy újragondolják szerepüket és üzletviteli gyakorlatukat.

„A vállalati állampolgárságról szóló elméletek néhány figyelemre méltó különbsége ellenére a szerzők általában egyet értenek néhány ponton, így például abban, hogy a vállalatoknál erős felelősségérzetre van szükség a helyi közösség iránt,

partnerkapcsolatokra, amelyek konkrétan meghatározzák a helyi közösség javítására irányuló szándék megvalósulási formáit, és törődni kell a környezettel is. A helyi közösségre fordított figyelem fokozatosan globális figyelemmé nőtte ki magát, nagyrészt a globalizáció ellen megnyilvánuló rendkívül intenzív tiltakozások miatt, főleg az 1990-es évek óta. A globális »vállalati állampolgárság« érzete vezetett el ahhoz a közös nyilatkozathoz, amelyet 2002. januárjában a New York-ban megrendezett Világgazdasági Fórumon írt alá a világ legnagyobb multinacionális vállalati közül 34 („Global Corporate Citizenship – the Leadership Challenge for CEOs and Boards”). Ezt követően néhány tudós kulcsfontosságúnak tartotta, hogy a vállalatoknak a jövőben a helyi felelősség mellett, globális szereplőként, a globális vállalati felelősségre is hangsúlyt kell helyezniük.

A Koppenhágai Üzleti Iskola professzora, Peter Pruzan kicsit más véleményen van: „Fel kell tenni magunknak azt a kérdést, hogy a felelősség csupán eszköz arra, hogy egy vállalat megtartsa működési engedélyét, ahogy azt sokan állítják, vagy valójában egy önálló cél” – mondta Pruzan. „Én azon a véleményen vagyok, hogy a vállalati társadalmi felelősség egy „gondolkodásmód”, amely egészen másképpen fogja fel, hogy mi a siker, hogy kinek tartozik egy vállalat elszámolással, és mi egy vállalat identitása. Ezért mindenképpen a vezetők és alkalmazottak „gondolkodásmódjának” megváltozására van szükség ahhoz, hogy a vállalati társadalmi felelősség egy szervezeti eszközből szervezeti céllá, feladattá váljon”.

A Harvard Business School professzorának, Michael Porter-nek optimistább, de még mindig nagyon kritikus véleménye van. Porter szerint a vállalati társadalmi felelősség gyakorlata többnyire defenzív jellegű, és a vállalati tevékenységek által okozott kár enyhítésére vagy orvoslására szorítkozik. „Napjainkban a vállalati társadalmi felelősség vagy vállalati filantrópia többnyire abban merül ki, hogy pénzt osztogatunk azoknak, akik nem szeretnek bennünket, és kapcsolatot próbálunk teremteni azokkal, akik nem szeretnek bennünket” – vélekedik Porter. „El kell távolodnunk ezektől a defenzív stratégiáktól, és el kell kezdenünk hatékonyságban és értékteremtésben gondolkodni. A társadalmi és gazdasági célok között nincs eredendő ellentét, mindkettő hozzájárulhat a versenyelőny javításához.” Porter véleménye szerint a vállalatoknak csak „kontextust bővítő” társadalmi tevékenységeket szabad folytatniuk. Így például a háztartási készülékeket gyártó vagy ingatlanbiztosítással foglalkozó vállalatok számára előnyös lehet, ha a rossz körülmények között élők számára kifizethető lakásmegoldásokat fejlesztenek ki, az infomációtechnikai vállalatok pedig iskolákat állíthatnak fel az alacsony jövedelmű területeken, hogy csökkentsék a szakképzett munkaerőhiányt.

A „társadalmilag felelős vállalat” (Corporate social responsibility) mozgalmat az északi államok multinacionális cégei kezdeményezték. A mozgalom gerincét azok a multik alkotják, amelyek a harmadik világban, délen hozzák létre a szolgáltatásaikat és a termékeiket, és északon értékesítik azokat. A „társadalmilag felelős vállalat” filozófiáját kidolgozó multinacionális vállalatok a tevékenységüket gyermekmunka kihasználásával, az emberi jogok megsértésével kezdték. A fejlett társadalom egy idő után nem fogadta be ezt a magatartást, és rákényszerültek, hogy stratégiai szövetségeket kössenek, kifejlesszék a „társadalmilag felelős vállalat” filozófiát.<sup>8</sup>

A CSR-rel kapcsolatos álláspontok a globális világgazdaság ellenére „helyi” specifikumokat is mutatnak, amint azt egy nemzetközi felmérés eredménye mutatja. Érthető talán, hogy a harmadik világ országai kissé szkeptikusak a CSR-ral kapcsolatban, amint az a következő (főleg afrikai) sommás összefoglalókból jól érzékelhető:

- Észak Amerika: „A vállalat célja az, hogy elegendő nyereséget termeljen, és hasznos legyen a társadalom számára. Ha egyszer „sikeresek” lettünk, akkor vissza tudunk adni.”
- Európa: „A továbbiakban már nem lehet egyszerűen hallgatni.”
- Afrika: „Mielőtt felelős vállalatunk lehetnének, először felelős kormányra lenne szükségünk.”
- Dél Afrika: „Ne akarják ránk erőltetni a nyugati elgondolásokat!”

A CSR bizonyos dimenzió, miután a multinacionális vállalatok globálisan tevékenykednek, jelentős mértékben kultúra függővé válnak. A fejlett világból nézve a gyermekmunka alkalmazása egyértelműen elítélendőnek minősül, miközben a harmadik világ azon országaiban, ahol a munkanélküliség már harmadik-negyedik generációs problémává vált, más sok esetben megítélés alá esik. Az ottani társadalom a gyermekmunka alkalmazását a társadalmi mobilitás egyik csatornájaként értékeli.

## A CSR mozgalom keletre indul

Tizenöt évvel a rendszerváltás és több, mint két éves EU tagság után izgalmas lehet megvizsgálni, hogy mi a helyzet a CSR-al Magyarországon. Kelet Európa politikai és gazdasági történetében számos olyan elem található, amelyik a CSR szempontjából izgalmas lehet.

**A térség egyik ilyen sajátosságát „CSR-örökség”-nek nevezhetjük.** Az úgynevezett „szocialista múltban” a vállalatok számos olyan funkciót is elláttak, amelyek szociális jellegűek voltak. 20 évvel ezelőtt még óvodák, orvosi rendelők, szakiskolák, nyaralók, sportlétesítmények is részei voltak egy szocialista közép vagy nagyvállalatnak. A szocialista cégvezetőknek nagy intenzitással és közvetlenül kellett ezekkel a létesítményekkel és más szociális feladatokkal foglalkozni. A régiók és városok szociális helyzetét meghatározta, hogy milyen cégek működtek a településen. Bár ez a korábbi rendszer kétszeresen is rossz hatékonyságú volt – egyrészt a „félrevezetett” menedzsment fókusz miatt, másrészt a hatékonysági és gazdasági feltételrendszer hiánya miatt – mégis a mai napig, az idősebb emberek pozitív emlékeihez tartozik, mert egy bizonyos „munkahelyi gondoskodás” érzetét keltette, és ezáltal egy jelentős biztonsági érzést adott. Általában a rendszerváltás után a privatizált cégek ezt az örökséget gyorsan leépítették, és próbálták ezeket a „természetbeni” juttatásokat pénzügyi juttatásokkal ellensúlyozni. Ez a folyamat sem időben sem tartalmilag nem volt zökkenőmentes, még ma is vannak Magyarországon régen privatizált cégek, amelyek „aktív” szociális létesítményekkel rendelkeznek.

**A régióban a CSR tevékenységeknek a másik specifikumát, a privatizáció során létrejött sajátos tulajdonosi szerkezet okozza.** Hosszú távon nem valószínű, hogy személyekhez kötött, klasszikus magántulajdon fog kialakulni a nagy és közepes nagyságú cégeknél. Az „orosz típusú” oligarchia hiányzik a Közép-Európai régióban, mert a térség országaiban a közvetlen FDI-típusú privatizáció dominált, a közvetett „értékpapír” vagy „voucher” privatizáció helyett. Így nem alakult ki az a másodlagos piac, amely „oligarchia” típusú tőke illetve tulajdon koncentrációt engedett volna létrejönni.

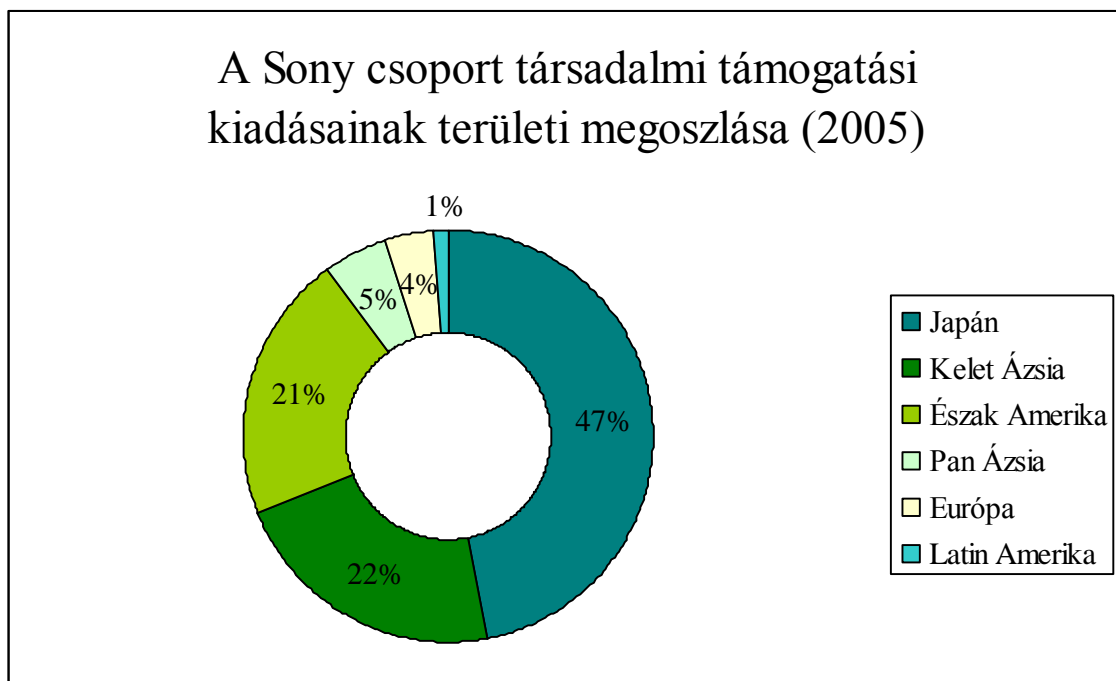
A klasszikus alapítványokat létrehozó személyiségekhez, mint Bosch, Bertelsmann vagy Getty, hasonlók nem léteznek a régióban. A nyugati világ alapítványi kultúráját létrehozó magánszemélyek, a jelentős vagyonnal létrehozott alapítványokon keresztül az örökösödési adó egzisztenciális veszélyeit kívánták elkerülni, de egyben lényeges szociális impulzusokat adtak azoknak a társadalmaknak, amelyekben működnek. Magyarországon a nagy és közép nagyságú cégek kb. 80%-a külföldi

tulajdonban van, részben befektetési alapokon keresztül (OTP, MOL, Richter Gedeon stb.), részben közvetlen beruházások alapján (E.ON, Magyar Telekom, GE, Audi etc). Ebből adódik, hogy jelentős nagyságú CSR-aktivitás, csak komplex döntési folyamatok alapján, a helyi menedzsment kezdeményező szerepvállalása és a külföldi „headquarter” támogatása alapján alakulhat csak ki.

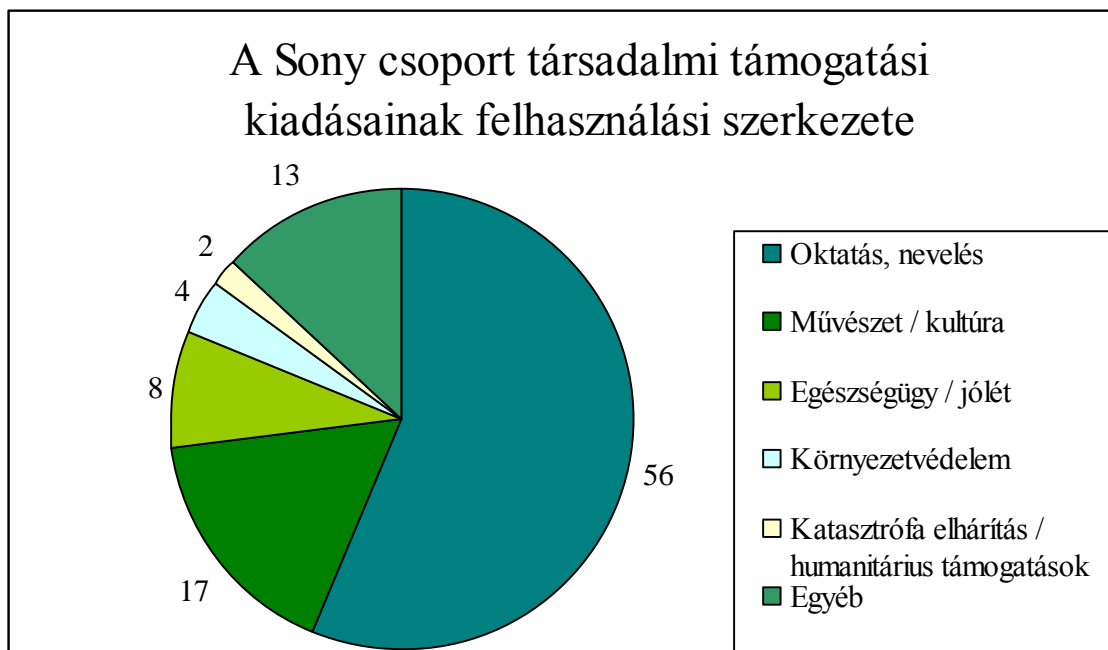
Érdekes, de kutatással nem alátámasztott tapasztalat, hogy könnyebb meggyőzni a magyarországi leányvállalat menedzsereit valamilyen fontos társadalmi érdek támogatásáról, ha a menedzserek nem magyar, hanem külföldi állampolgárok. E mögött, a saját gyakorlatunkból származó megfigyelés mögött, minden bizonnyal az a kutatásokkal is alátámasztott tény húzódik, hogy a filantrópiára nézve a vállalkozások zöme nem rendelkezik jól körvonalazott stratégiával, nincsenek írott szabályok, normák, sőt a filantrópiával kapcsolatos döntések is ritkán jelennek meg az Igazgatóságok vagy a Felügyelő Bizottságok napirendjén. Ebben a bizonytalan helyzetben a hazai menedzserek „félnek” a központ kritikájától és ennek is köszönhető, hogy végül jelentősen átlag alatt teljesítenek.

Figyelembe véve, hogy a privatizáció következtében a Magyarországon működő nagyvállalatok zöme világcég, a kérdés úgy is megfogalmazható, hogy a CSR szempontjából milyen a vállalati központ és a leányvállalatok közötti munkamegosztás, mennyire különbözik a tevékenységi profil, milyenek a filantrópiára költött források felhasználási arányai régióinkén?

A vállalatok között természetesen igen nagyok a különbségek, és nehéz általános érvényű megállapításokat tenni, de talán jellemző lehet e tekintetben a Sony esete, amely a 2005-ben támogatásra költött 4,2 milliárd Yen-nek közel a felét (47 %-át), az anyaországban Japánban használta fel (ld. „A Sony csoport társadalmi támogatási kiadásainak területi megoszlása, 2005” című ábrát) és semmiképpen nem mondható, hogy a támogatási összegek szétosztásában a régiók rászorultsága bármilyen szerepet játszott volna. Vagyis annak ellenére, hogy az elköltött összeg 56 %-a oktatási célokra (az alapító szándékának megfelelően mindenekelőtt a természettudományos oktatás fejlesztésre) fordítódott, a pénzt ott használták fel inkább, ahol az oktatási rendszer a magasabb HDI miatt egyébként is kiváló, és nem ott, ahol inkább szükség volna rá.



A Sony Csoport 2005-ös pénzügyi évben körülbelül 4,2 milliárd Yent költött társadalmi támogatási célokra, amelynek felhasználási területeit „A Sony csoport társadalmi támogatási kiadásainak felhasználási szerkezete” című ábra mutatja.



A Sony Ericsson magyar leányvállalata honlapján megjelenik, a vállalat küldetés nyilatkozatában is, a vállalati társadalmi felelősség. A vállalati központ beszámolójában részletesen olvashatunk a támogatások fontosabb formáiról (díjugratás, tenis�- WTA Tour) és a vállalat támogatási filozófiájáról is, amelyben megmagyarázzák, hogy miért támogatják a díjugratást: „A Sony Ericsson Team hat, sportága nagyköveteiként elismert, világklasszis lovassal létrehozott díjugrató csoport. A Sony Ericsson, a csoport létrehozásával - a díjugratáson túl - érzékeltetni szeretné saját márkájának erősségét és vezető szerepét a kommunikáció és a nemzetközi együttműködés terén. Mindezekon túl a team megtestesíti a győzni akarást is. A díjugratás, a győzelem megköveteli a fegyelmet, a kemény edzsmunkát és a kommunikációt ló és lovasa között.” Ezt követően aztán a magyar honlapon hiába keressük, hogy az egyébként nagylelkű szponzor mennyit költ filantrópiára Magyarországon.


Valamivel jobbak a GE-vel kapcsolatos magyarországi tapasztalatok. A GE talán nem véletlenül kapta meg a nagyok kategóriájában az Excellence Awardot 2005-ben New York-ban az első alkalommal rendezett Philanthropic Day alkalmából. A GE CSR-al kapcsolatos tevékenysége tudományos kutatásokkal alátámasztott és valóban az egész világra kiterjedő. A GE filantrópia egyik legfontosabb fókusza szintén az oktatás – az USA-ban főleg a matematika oktatás – támogatása, de jelentős szerepet vállalnak az elmaradott térségekben, mindenekelőtt Afrikában az oktatási-tanulási feltételek általános javításában. A GE az egyik első multi, amely a rendszerváltást követően Magyarországon befektetett, és ma már támogatási programjain keresztül jelentős hatást gyakorol egyes elmaradott térségek fejlődésére Magyarországon.

Az „Opening Door” program keretében a GE Ózd térségében, amelyről tudjuk, hogy sokszorosan hátrányos helyzetben lévő térségnek számít Magyarországon, olyan



programot dolgozott ki, amelyik a középiskolai tanulók és tanárok angol nyelvű üzleti kommunikációs képességének fejlesztésével segíti a vállalkozások létrejöttét a térségben. A magyarországi Opening Door programot George Walker budapesti USA nagykövet, az AmCham véleményére támaszkodva egy tanácskozáson a „legjobb CSR gyakorlat” jelzővel ajánlotta követendő példának az EU számára.

A GE filantróp tevékenysége igen sokoldalú Magyarországon. Számos egyetemen segített létrehozni a karrier irodákat és a GE adományként jutott Budapest a Lánchíd kivilágítását szolgáló technikához valamint legutóbb a Magyar Parlament egy a GE által kifejlesztett State of the Art színvonalú biztonsági rendszerhez is, ami többek közt a nemzeti szimbólum a Korona biztonságát is őrzi.

Ez a két példa jól mutatja, milyen széles az a tevékenységi spektrum, amely a CSR mögött lehet. Ennek alapján, mi célszerűnek látjuk, cégenként viszonylag részletesebben áttekinteni az egyes vállalkozások CSR-al kapcsolatos álláspontját és egyfajta, a legjobb gyakorlatot feltáró útmutatást adni a régió vállalatai számára. A Corvinus School of Management szakértőiként kifejlesztettünk egy módszertant, amelynek segítségével a vállalatok felsővezetői és a tulajdonosok viszonylag gyorsan átfogó képet alkothatnak arról, hogy milyen a vállalat CSR tevékenysége. Az Electrolux Lehel esettanulmányból idézett következő rész ízelítőt ad ennek a módszertannak az alkalmazásáról. 

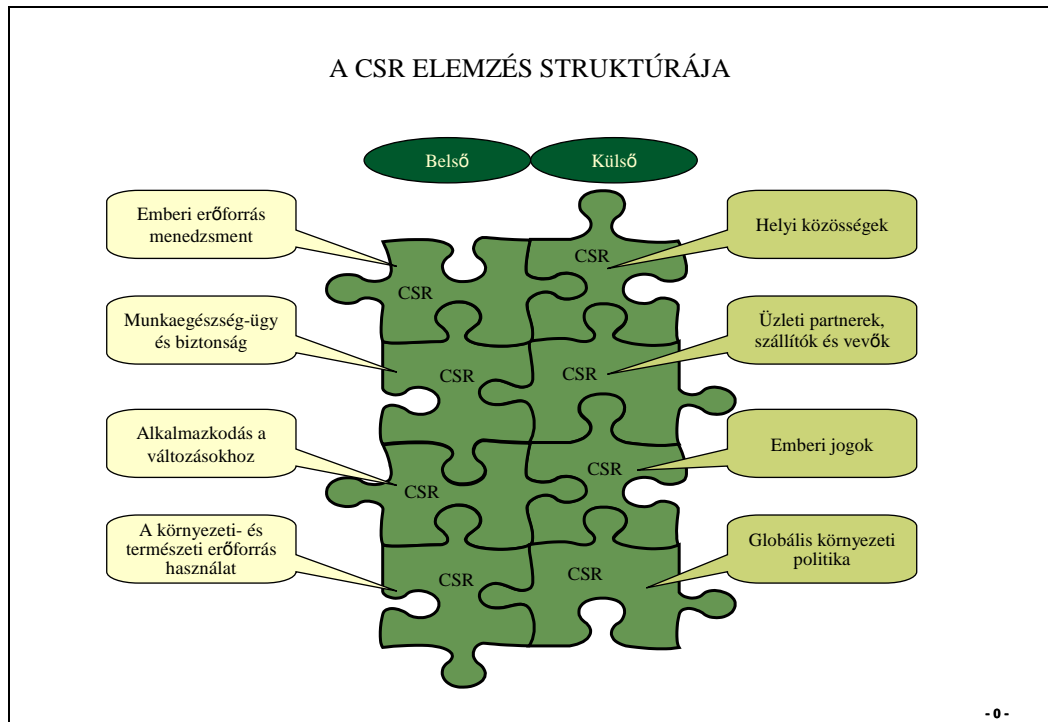
## **Az Electrolux-Lehel példa**

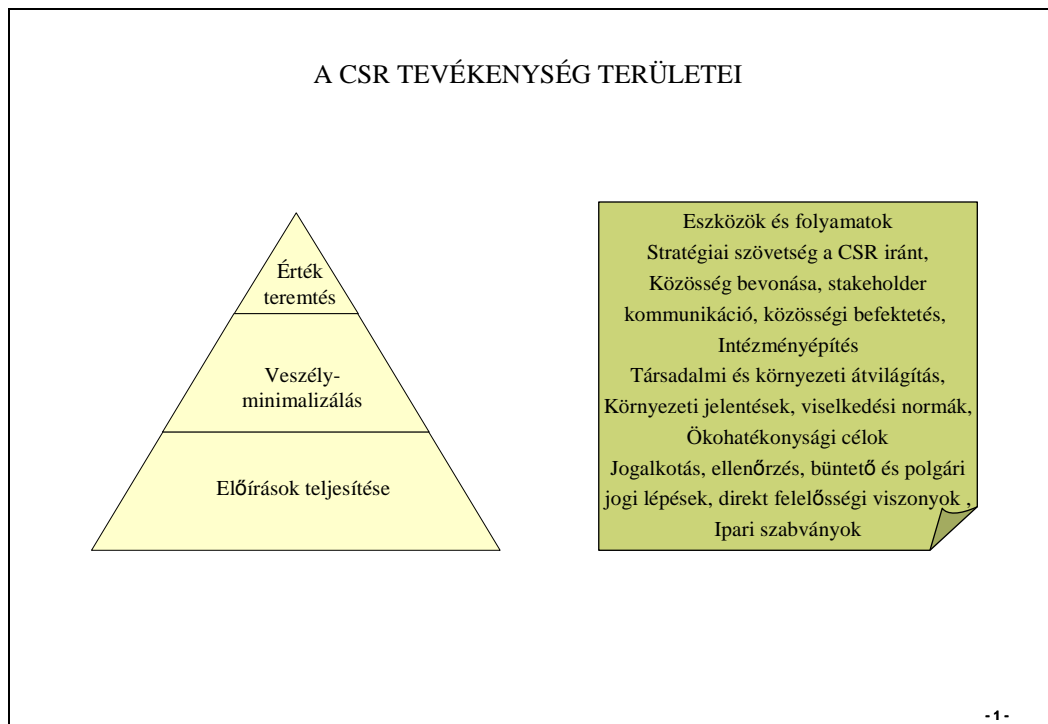
Elfogadva Porter álláspontját, a következőkben az Electrolux és magyar leányvállalata, az Electrolux Lehel Kft. gyakorlatán kíséreljük meg nyomon követni, hogy a társadalmi felelősségvállalás milyen mértékben kezelhető vállalati ügynek, vagy olyan esetnek, amikor „pénzt osztogatunk azoknak, akik nem szeretnek bennünket”. Tanulmányában Porter is a háztartási készülékek gyártóit említi példaként, mint amelyeknek jó lehetőségeik vannak arra, hogy tegyenek a társadalmi esélyegyenlőség javításáért.

### **Módszertan**

A CSR-t illetően számos útmutató és ajánlás ismert. Az egyik legelfogadottabbat, az EU Green Paper-t sokan használják elemzési keretül. A dokumentum a CSR úgynevezett belső dimenziói között említi, és részletesen taglalja a humánerőforrás-gazdálkodás és a munkahelyi egészség- és balesetvédelem kérdéseit. A dokumentum leszögezi, hogy „Egy vállalatban belül a CSR a minőségi foglalkoztatáshoz, a folyamatos tanuláshoz, a dolgozók informálásához, a velük való konzultációhoz és bevonásukhoz, az esélyegyenlőséghez, a fogyatékkal élők integrálásához, az ipari változások és szerkezetátalakulások előrelátáshoz, a munka, család és pihenés közötti jobb egyensúlyhoz, a munka nagyobb változatosságához, a nők számára azonos fizetésekhez és karrierlehetőségekhez, a nyereségrészesedéshez és résztulajdonosi rendszerekhez, valamint a foglalkoztathatósághoz és a munkahelyek biztonságához kapcsolódik.” A hosszú citációt az magyarázza, hogy miközben a legtöbb CSR-ral foglalkozó tanulmány, vállalati közlemény viszonylag részletes információkkal szolgál a szponzori tevékenységről, a környezetvédelmi erőfeszítésekről, a nemek közötti diszkriminációról, az emberi jogi vagy etikai problémákról stb., a CSR anyagokból szinte rendre kimarad a fenti útmutatóban szereplő két kategória. Az egyik a minőségi foglalkoztatás, a másik a munka nagyobb változatossága. Mondhatnánk természetesen, hogy ez véletlen, de a tapasztalatok szerint a vállalatok erre a kézenfekvő és fontos dimenzióra egyáltalán nem gondolnak a CSR kapcsán.

A vállalat CSR tevékenységének elemzésekor az EU Green Paper mellett („A CSR elemzés struktúrája” című ábra) az UNIDO prizmájából („A CSR tevékenység területei” című ábra) indultunk ki. A Green Paper kijelöli a vizsgálandó területeket, a prizma viszont jól mutatja a CSR fejlődési szintjeit. Érdeemes volt megvizsgálni, hogy az Electrolux Lehel milyen szintet ért el a CSR gyakorlati megvalósítását illetően.





## **A Green Paper-ben szereplő különböző dimenziók összefoglalt eredményei az Electrolux Lehel Kft példáján**

### **1. Belső dimenziók**

#### *1.1. Humán erőforrás-gazdálkodás*

Az Electrolux Magyarországon az egyik legfontosabb munkáltató. Az alkalmazottak számát tekintve a magyar vállalatok listájában az első 20 között van. Ha egy 3-as szorzót veszünk (közvetlenül ennyi ember függ az Electrolux Leheltől, pl. beszállítók és kereskedők), akkor Jász-Nagykun-Szolnok megyében a foglalkoztatás közel 10%-a az Electrolux Lehel vállalattól függ.

2000 óta az alkalmazottak száma mintegy 4%-kal csökkent, elsősorban a termelés hatékonyságának javulása miatt. Érdekes megvizsgálni az Electrolux Lehelnél az elsősorban „fizikai” állomány fluktuációjának struktúráját és indokait. A fluktuáció viszonylag magas, 2001 és 2005 között

- 5298 alkalmazott hagyta ott a vállalatot, és
- 5601 fő lépett be.

Hogy mennyire vonzó ennél a vállalatnál dolgozni, jól mutatja, hogy 5 év alatt az alkalmazottaknak csupán 6%-a távozott saját akaratából, ami a magyar átlaghoz viszonyítva nagyon alacsony arány.

Az a tény, hogy a szellemi állomány fluktuációja sokkal kisebb, mint a fizikai állományé, arra utal, hogy a vezetői gárda viszonylag stabil. A teljes alkalmazotti létszámhoz viszonyítva 2001 és 2005 között a szellemi állomány részaránya 14% volt, és csupán 5%-uk távozott.

Az Electrolux Lehelnél a bérek több mint 20%-kal magasabbak, mint általában az ipari bérek az Észak-Alföldön, vagyis abban a régióban, ahol az Electrolux található. Szintén az iparhoz viszonyítva (az ipari átlagbér 141 500, a gépiparban pedig 141 565 Ft) az Electrolux Lehel viszonylag jó helyen áll országos szinten is, ha figyelembe

vesszük, hogy az ágazat jelentős része Budapesten, Pesten, Fejér megyében és Győrött található (az ágazat 40%-a), ahol a bérek hagyományosan viszonylag magasak.

A képzési idő az 1991-es 45 000 órától 2005-ben 81 350 órára nőtt. Az alkalmazottanként mintegy 20 órával az Electrolux az átlagnál sokkal többet fordít erre a célra. Az iskolarendszeren kívüli képzésre Magyarországon átlagosan körülbelül 8 000 forintot költenek alkalmazottanként és évente.

A magyarországi Electrolux Lehelre általában is igaz, hogy a Skandináviára jellemző módon magas a nők számaránya a felső vezetésben.

### *1.2. Munkahelyi egészség- és balesetvédelem*

A munkahelyi balesetek gyakorisága az Electrolux Lehel-nél enyhén csökkenő tendenciát mutat. Ez még akkor is így van, ha a munkaerő létszáma és a munka intenzitása nő, ahogyan a magyar gyárakból (Jászberény, és ma már Nyíregyháza is) kiszállított termékek mennyisége nő.

Ha az Electrolux Lehelt összehasonlítjuk az Electrolux Csoport zászlóshajójával, az észak-amerikai Electrolux Major Appliances céggel, akkor megállapíthatjuk, hogy a 100 vagy 1 000 munkásra eső balesetek mennyisége tekintetében az Electrolux Lehel jobban áll.

A vállalat beruházásokkal és rendszeres képzéssel komoly erőfeszítéseket tesz a munkavédelmi teljesítmény javítása érdekében. Az elmúlt néhány év során az Electrolux Lehel az egészség- és munkavédelemmel kapcsolatban semmilyen negatív véleményt nem kapott a hatóságoktól.

### *1.3. Alkalmazkodás a változáshoz*

Az Electrolux-nál a gyárbezárás mindig az utolsó lépés. „Nyitott, tiszteletteljes és átlátható eljárásunk van, amely bátorítja a párbeszédet az érdekelték között, és amennyire csak lehetséges, igyekszik korlátozni az érintetteket érő negatív hatásokat” (Hans Stråberg, elnök-vezérigazgató, az Electrolux 2005-ös fenntarthatósági jelentésében). Ugyanott Hans Stråberg leszögezi, hogy az Electrolux körültekintő vállalati állampolgár kíván maradni, amikor megfogalmazza: „A globalizáció egyre jobban meghatározza azt a világot, amelyben manapság élünk, és ez azzal jár, hogy globális vállalatként nagyobb a felelősségünk abban, hogy megfeleljünk egyetemes normáknak. A globális piacnak és a növekvő kereskedelemnek számos előnye van. A fogyasztók olcsóbban szélesebb termékválasztékhoz jutnak hozzá; a fejlődő gazdaságokban javul az ott élő emberek életszínvonala, javulnak a munkalehetőségeik, és hozzájutnak a modern technológiákhoz. Az Electrolux szempontjából bővülnek a piacok, olcsóbb a termelés, és az egész világ tehetségére támaszkodhatunk.”

### *1.4. A környezeti hatások és természeti erőforrások kezelése*

Az Electrolux Lehel Kft. azt is felismerte, hogy a környezeti és vállalati teljesítmény<sup>10</sup> kölcsönösen támogatja egymást.

Bár az elmúlt 5 év során a termelési volumen nőtt, a villamosenergia-fogyasztás kicsit lecsökkent, ami a termelés villamosenergia-felhasználási hatékonyságának jelentős javulásából adódik.

A veszélyes hulladékok ártalmatlanítási költségeinek fajlagos növekedése ellenére sikerült csökkenteni a hulladékártalmatlanítási költségeket, ami a termékek versenyképességét és környezeti hatását egyaránt kedvezően befolyásolja.

1991 és 2000 között az Electrolux Magyarország egyik legnagyobb környezet-rehabilitációs programját hajtotta végbe, és folyamatosan figyeli és javítja a gyárban és környezetében a környezeti viszonyokat.

Az Electrolux Lehel Kft. több olyan környezetbarát termékkel rendelkezik, amelynek odaítélték a hivatalos magyar ökocímekét. 2006. július 11-én az Electrolux összesen 29 ilyen termékkel rendelkezett a hivatalos öko-címkével ellátott 363 termék

közül<sup>11</sup>. Ez azt jelenti, hogy a hivatalosan ökoterméknek minősített magyar termékek közel 10%-t az Electrolux gyártja.

Az Electrolux Lehel Kft. 1998-ban építette ki az ISO 14001 szerinti környezetközpontú irányítási rendszerét. Megállapítható, hogy az Electrolux csoport és az Electrolux Lehel Kft. környezetvédelmi politikája szigorúbb elvárásokat fogalmaz meg, mint az az ISO 14001 szabvány alapján elvárható lenne. Különösen nagy hangsúlyt helyeznek a környezetvédelmi szempontok érvényesítésére a termékek tervezésében, valamint elkötelezik magukat a proaktív, a jogi szabályozás elé menő stratégia mellett.

A környezetvédelmi teljesítmény és a környezetvédelmi politikájában megfogalmazottak megvalósításának érdekében az Electrolux Lehel számos környezetvédelmi célt és konkrét programot dolgozott ki a különböző létesítményei számára. 2006-ban összesen 76 különböző program futott (2006 és 2009 közé eső) rögzített határidővel, és mindegyikért felelős valaki.

Egy 2003-as OECD felmérés<sup>12</sup> szerint az Electrolux Lehel a sokrétű környezetvédelmi „nyomás alatt állók” csoportjába tartozik, ami azt jelenti, hogy a cég a többi vállalathoz képest is nagy jelentőséget tulajdonít az érdekeltjei részéről érkező nyomásoknak, elvárásoknak, és az ezeknek való megfelelés befolyásolja leginkább környezetvédelmi stratégiáját.

Az Electrolux Lehel Kft. esetében esetleg azt várhatnánk, hogy a svéd anyavállalat kultúrája hatja át a cég környezetvédelmi tevékenységét. Ez kezdetben talán igaz is volt, mára azonban már az Electrolux Lehel Kft. inkább egy magyar kultúrájú leányvállalata az Electrolux-nak, és ezt környezeti menedzsment rendszere is igazolja.

Az Electrolux Lehel a környezeti teljesítményt illetően az élenjárók csoportjába tartozik. Környezetvédelmi stratégiája országos viszonylatban is a legjobbak között van. Magas színvonalú, tanúsított környezetközpontú irányítási rendszerrel rendelkezik (ISO 14001), sok területen hozott környezetvédelmi intézkedéseket, melynek eredményeként csökkent a termékegységre jutó környezetterhelése. Intézkedései kiterjednek a természeti erőforrások használatára (energiahatékony hűtőberendezések), a szilárd hulladékokra (hűtőszekrények visszavétele, csomagolás fejlesztése), a szennyvízkibocsátásra, a légszennyező anyagokra (oldószermentes festékek alkalmazása), a globális hatású szennyezésre (freonmentes hűtőberendezések), az esztétikai hatásokra (barnamezős beruházás), a talajszennyezésre és a baleseti kockázatokra is.

## **2. Külső dimenziók**

### *2.1. Helyi közösségek*

2005-ben az Electrolux Magyarországon 5 milliárd forint helyi és társasági adót fizetett. Az elmúlt 10 év során a vállalat által befizetett összes adó 32 milliárd forint volt.

Az Electrolux 1991 óta van Magyarországon, és 65 milliárd forintot ruházott be infomációtechnika. A Magyarországon jelen lévő vállalatok közül a hozzáadott érték tekintetében a 49. helyen áll, a foglalkoztatottak számát tekintve 22., a saját tőke alapján 18., az exportőrök között pedig a 16..

Az Észak-Alföld legnagyobb munkáltatójaként az Electrolux 2005-ben 3 736 embert foglalkoztatott (statisztikai átlagléttség), és a beszállítókon keresztül további 2 500 főnek adott munkát. 2006-ban a várható létszám 4 211 fő. Ezzel – a privatizáció óta először – az alkalmazotti létszám meghaladja a 4 000 főt<sup>13</sup>.

A Magyarországon elsők között privatizált Lehel hosszú és nehéz utat járt be addig, amíg versenyképessé vált a gyorsan változó piaci környezetben. Az egyik

leg híresebb „szocialista” vállalként a cégnek számos társadalmi kötelezettsége volt a legkülönbözőbb intézményekkel szemben, és Jászberény lakossága még mindig nosztalgiával gondol vissza a „Lehel időkre”: Az Electrolux megértette a társadalmi szerepvállalás fontosságát, és ezért fokozatosan adta át az értékes eszközállományt a városnak, és a tulajdonosváltást követően is több évig jelentős összegekkel támogatta ezeket az intézményeket. 2005-ben többször is díjjal jutalmazták az Electrolux társadalmi tevékenységeit.

### *2.2. Üzletfelek, beszállítók és fogyasztók*

Az Electrolux-ot választotta az év legjobb háztartási készülék beszállítójának a Magyarországon 86 városban jelenleg 138 üzlettel rendelkező, magyar tulajdonban lévő Euronics műszaki szakkereskedés és beszerzési hálózat

2005 februárjában a Csomagolóstechnikai Világszervezet (World Packaging Organization), a csomagolóstechnikai intézmények független, nemzetközi szervezete az Electrolux Major Appliances Europe jászberényi üzemének ítélte oda a WorldStar 2004 Díjat a hűtőládákhoz kifejlesztett csomagolásért. A kitüntetés a hűtőládák kartoncsomagolásának olyan megoldását díjazta, amely 100%-ban újrahasznosítható, s évente mintegy 977 tonna fát takarít meg.

A privatizáció után a vállalat néhány tevékenységét alvállalkozásba adta, aminek eredményeként egy erős és hatékony beszállítói bázis alakult ki, és az abban részt vevő magyar vállalatok az Electrolux európai beszállítói hálózatának részévé váltak.

A hazai beszállítók nem mindegyike sikertörténet. Az Electrolux beszállítójának lenni rangot jelent, de a minőségi követelmények különösen szigorúak, és ezekből akkor sem engednek, ha a beszállító – saját hibájából ugyan – nehéz helyzetbe kerül.

### *2.3. Emberi jogok*

Az Electrolux Lehel mindig tiszteletben tartja az emberi jogokat. A humán erőforrás-gazdálkodással kapcsolatban például nem találunk hátrányos megkülönböztetést az etnikai kisebbségekkel szemben. A teljes munkaerőn belül a cigány származásúak részaránya mintegy 10%, sokkal nagyobb, mint az országos átlag, és az Electrolux Lehel közössége elfogadta őket, és tiszteli munkájukat.

Példamutatónak számít az Electrolux kapcsolata a szakszervezetekkel, miközben a legtöbb multinacionális cég akadályozza működésüket, az Electrolux-nál partneri kapcsolatban vannak a menedzsmenttel.

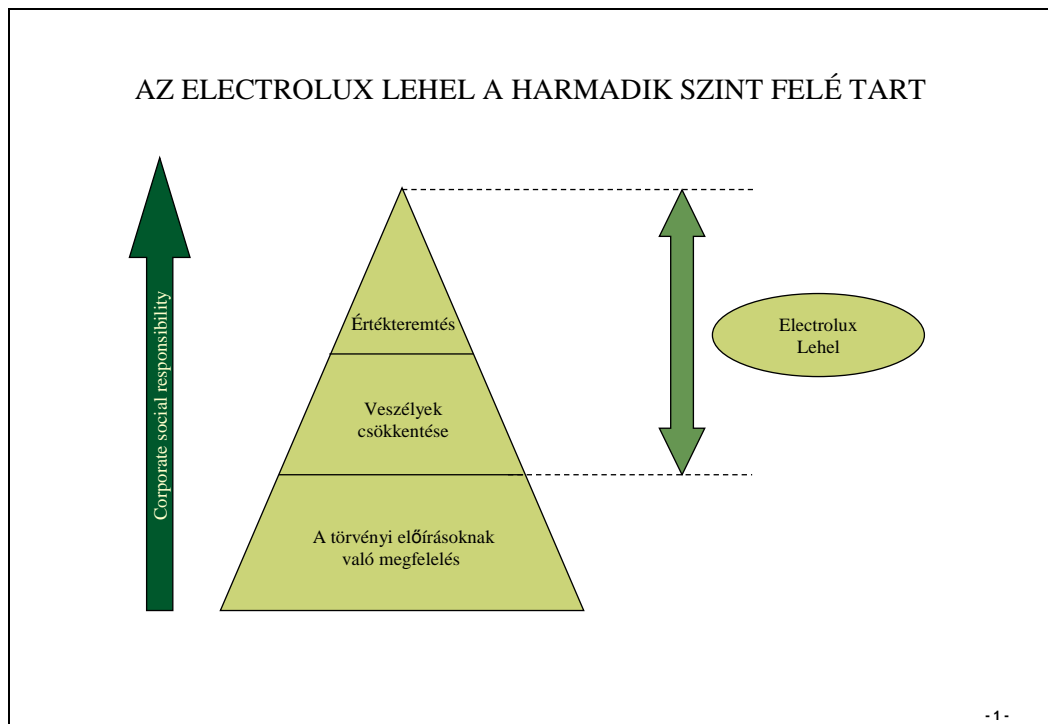
### *2.4. Globális környezetvédelmi politika*

Az ózonréteg védelmére alakult nemzetközi összefogás tagjaként az Electrolux Lehel Kft. R134a ciklopentánnal és izobutánnal váltotta ki az R11 és R12 káros freonokat. 1994 augusztusa óta az Electrolux Lehel csak olyan hűtőszekrényeket gyárt, amelyek nem tartalmaznak klórozott szénvegyületeket (CFC). Ez a technikai újítás körülbelül 500 millió forintba került.

Az Electrolux a világon mindenhol megpróbál fenntarthatóan működni azáltal, hogy javítja gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi teljesítményét. Erőfeszítései eredményeként az Electrolux-ot független szakértők beválasztották a világ 100 legfenntarthatóbb vállalata közé.

## **Összékép**

Vizsgálatunk bizonyítja, hogy az Electrolux Lehel Kft. kétségtől eljutott a második szintre, sőt sok vonatkozásban a harmadik szinthez tartozó tevékenységeket is végez, de vannak még teendőik például az intézményépítésben vagy a szociális szponzorálás mértékében és strukturájában (ld. „Az Electrolux Lehel a harmadik szint felé tart” című ábrát).



Ezeztől a szintektől független az a felfogásunk, hogy az Electrolux Lehel CSR-hozzájárulása három pilléren nyugszik:

- színvonalas és stabil munkahelyek teremtése, biztosítása és kiépítése strukturálisan gyenge országrészekben;
- lényeges beruházások, amelyek szignifikánsan nagyobbak voltak, mint a tulajdonosoknak fizetett osztalékok. A beruházások és a fizetett osztalékok aránya 1991 és 2005 között több mint 30:1, amely egyedülálló a gazdaságban (beruházások: kb. 70 milliárd forint, fizetett osztalékok: kb. 2 milliárd forint), és magyar szempontból lényeges hozzájárulás a regionális és nemzeti fejlődéshez;
- abban, hogy – bár az Electrolux lépésről lépésre feladta a alaptevékenységeitől idegen „kommunális” tevékenységeket (állatkert, óvoda, sport, stb.) – ezzel nem adta fel a támogatást és a felelősséget ezekre, illetve más szociális és környezetvédelmi területekre nézve. A CSR eszközeinek ily módon történő megváltoztatása összhangban van Porter fent idézett megállapításával, hogy el kell mozdulnunk a hatékonyság és értékteremtés irányába.

Már ezzel a három pillérral egy alapvetően pozitív kép tárul elénk, amit a részletes elemzés színesebbé, és részben árnyaltabbá tesz. A pozitív összképhez hozzátartozik ez az árnyaltság, és ettől lesz meggyőzőbb.

Az alkalmazott módszertanunkat illetően, a „teszt” a konkrét Electrolux Lehel esetre hasznos volt és bizonyította a nyolcdimenziós megközelítés hasznosságát, és azt is, hogy egy színvonalas CSR esettanulmány elkészítésének a legnagyobb akadályát nem a módszertan hiányosságai vagy a menedzsment kedvezőtlen hozzáállása jelentik, hanem az, hogy a cégi információs rendszerek nem CSR-orientáltak.

## Irodalom

1. Dyllick, T., Hockerts, K.: Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, no. 2, pp. 130-41, 2002
2. Porter, M. L., Claas, V. D.: Green and competitive. *Harvard Business Review*, October 1995
3. Corral, C. M.: *Environmental Policy and Technological Innovation*. Edward Elgar, 2002
4. Wolf, M.: Sleep-walking with the enemy. *London Financial Times*, 2001. május 16.
5. www.corpwatch.org, 2001
6. Steger, U., Meima, R.: *The strategic dimensions of environmental management*. Palgrave, 1988
7. Bridging the practice-theory gap. *European Business Campaign on CSR*. The European Academy of Business in Society, www.eabis.org, 2003-2204
8. UNIDO Corporate Social Responsibility, 2002
9. *Electrolux Lehel – több mint nyereséges vállalat*. Budapest–Jászberény, 2006.
10. Csutora, M.: Mérhető-e a vállalati környezetvédelmi teljesítmény? *Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés*, 5. évf. 1. sz., 68-80. o., 1999.
11. <http://www.kornyezetbarat-termek.hu/15vh.htm>
12. Kerekes S., Harangozó G., Németh P., Nemcsicsné Zs.: Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices. *OECD National Report: Hungary*. OECD Environmental Directorate, 2003
13. A Magyar Európai Üzleti Tanács jelentése, 2006

## **Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció**

Kerekes Sándor és Konrad Wetzker

Még az elméleti válasz sem egyértelmű, vajon van-e a vállalatnak társadalmi felelősége, vagy akkor segít a legjobban a társadalomnak ha a gazdasági eredményekre és nyereségességére koncentrálnak. Ahány iskola, annyi különböző válasz létezik.

Kelet- és Közép-Európa az a régió ahol 20 évvel ezelőtt a társadalmi felelősség emlegetése „közhelynek” számított, bármi furcsa de nehéz ettől a közhelytől management filozófiához jutni. A régióban működő menedzserek még a gondolatától is rettegnek, hogy pusztán frázisnak tekintik a legóvatosabb közeledésüket is a társadalmi felelősség irányába.

Azért fontos minden ideológiai áthallástól mentesen, nagyon pragmatikusan tisztázni, milyen felelősséget lehet és kell egy vállalatnak a közvetlen gazdasági hasznon túl vállalni. Másodlagos, hogy a felelősségvállalás inkább a társadalmi normákon alapul vagy a menedzsere értékrendjén vagy más magatartási tényezőkön. Pillanatnyilag még ez utóbbi, inkább szubjektív tényezők dominálnak, mert a társadalmi normák még nem letisztultak.

Két triviális téziszből indulhatunk ki:



- hiba lenne a régi szocialista országokban az abszolút Manchester kapitalizmust ismételni. Hatékonyabb vállalati szempontból is a fenntartható, felelősséget vállaló fejlődés,
- ha az első tézis igaz, akkor szükség van arra a „módszertanra” amely segít a társadalmi felelősséget a management mindennapi tevékenységébe integrálni.

A módszertan létrehozásában az EU és az UNIDO jelentős szerepet vállalt. A módszertan különbséget tesz a külső – a régióval, a településsel szembeni felelősség-, és a belső – cégen belüli – felelősség- között. Az elvi különbségtétel lényeges, mert azt emeli ki, hogy mindkét dimenzió egyaránt fontos, miközben mindkettőre igaz, hogy a társadalmi felelősség a törvényben előírtanál több vállalását jelenti.

Az Electrolux Lehel átvilágítása közben szerzett tapasztalataink a módszertan alkalmazhatóságát és azt is bizonyítják, hogy a szocialista múlt a társadalmi felelősség sajátos geneziséét idézi elő. Először a nem hatékony, bár nemcsak látszólag „felelős” funkciókat leépítik, hogy aztán szinte azonnal részben hasonló, de többségében új funkciókat építsenek fel helyettük.

Ahhoz, hogy a régió vállalatainál a társadalmi felelősség az „érték teremtő” szintre jusson, a management eddigi, inkább ad hoc jellegű kezdeményezéseit, a stratégia intézményesült részévé kell tenni.