

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**A VÁLLALATOK ÉS ÉRINTETTJEIK JELLEMZŐ
EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁINAK KOMMUNIKÁCIÓTUDOMÁNYI
VIZSGÁLATA**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Prof. Dr. Mészáros József, egyetemi tanár

Molnár Bálint

Budapest, 2015.

Molnár Bálint

**A VÁLLALATOK ÉS ÉRINTETTJEIK JELLEMZŐ
EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁINAK
KOMMUNIKÁCIÓTUDOMÁNYI VIZSGÁLATA**

Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet

Témavezető: Prof. Dr. Mészáros József, egyetemi tanár

Copyright © 2015

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

TÁRSADALMI KOMMUNIKÁCIÓ DOKTORI ISKOLA

**A VÁLLALATOK ÉS ÉRINTETTJEIK JELLEMZŐ
EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁINAK KOMMUNIKÁCIÓTUDOMÁNYI
VIZSGÁLATA**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Molnár Bálint

Budapest, 2015.

Tartalom

Köszönetnyilvánítás	10
Bevezetés	12
I. rész:	14
A disszertáció céljainak, szerkezetének és módszertanának ismertetése.....	14
A disszertáció alapgondolatai a társadalmi kommunikáció és a gazdasági etika összefüggésének tükrében	17
A kutatás kiindulópontja	19
A disszertációban alkalmazott főbb fogalmak magyarázata	22
A kutatás módszertana és az előzetes kutatói kérdések.....	24
II. rész: Elméleti elemzés	26
A gazdasági etika kommunikatív aspektusai.....	26
Vállalatok és érintettek együttműködéséről a társadalomkritika és a szervezetelmélet perspektívájából.....	26
A szervezetelméleti megközelítés	29
A kommunikációelméleti paradigma	31
A társadalmi kommunikáció normaképző szerepe	35
A magánélet és az intézményi világ kettőssége Habermas kommunikatív cselekvéseméletében	39
A diskurzus etika értelmezése	40
A legitimitás megszerzésének diszkurzív módjai	45
Összegzés	45
A vonatkozó közgazdasági és társadalomtudományi elméleti háttér.....	48
Visszatekintés a gazdasági etika történetére	51
Közjó és közügyek	57
Viták az etikai kategóriák kapcsán.....	60
A gazdasági működés alternatív megközelítései	69
A spirituális gazdasági etika.....	69
A „jól-lét“, valamint a „boldogság“ közgazdaságtana.....	71
A szervezetek érintetti kapcsolatainak változása a vezetésstudomány szemszögéből	72
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elmélete	76
A fenntartható fejlődés fogalma.....	80
A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma	83
CSR kritikus és alternatív irányzatok.....	89
Társadalmi célú vállalati kezdeményezések és vállalkozások létrehozását inspiráló gondolatok.....	100

Az érintett-elmélet	111
Az érintetti bevonás technikái	126
A gazdasági etika és az érintettelmélet kritikája	129
Az elméleti keret összegzése, a gazdasági etika és a társadalmi kommunikáció elméleti összefüggéseinek áttekintése	131
IV. rész: Hipotézisek	135
A kutatás hipotéziseinek ismertetése	135
Online fókuszcsoportos beszélgetés	135
A hipotézisek részletes ismertetése és indoklása	141
A hazai vállalati gyakorlat elemzése félig strukturált interjúk alapján.....	144
A megkérdezett vállalati minta kiválasztása.....	144
A fenntarthatósági koncepció és az érintetti kapcsolatok felelősének helye a szervezeten belül	148
A vállalati fenntarthatósági stratégia megalkotásának folyamata	151
Esettanulmány / 1. A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiájának kidolgozása	156
További példák a vállalati stratégiai tervezési gyakorlatra	160
Következtetések a vállalati fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási stratégiák vizsgálata kapcsán	173
Érintetti kapcsolatok ápolása, a stratégia megvalósításának gyakorlata	176
Érintetti párbeszéd, tervezett érintetti bevonás	177
A Creating Shared Value gondolata nyomán: együttműködés a társadalmi szervezetekkel	185
TESCO: Együttműködés az Élelmiszerbankkal.....	190
Dreher: Csendkirály kampány.....	192
A stratégia teljesítésének mérése.....	194
Beszámolók összeállítása, adatok közzététele	196
Értékvállalás nyilvánosan	198
A vállalatok társadalmi szerepvállalása és érintetti kapcsolatai a közösségi médiában	201
Kommunikációs szerepfelfogás	204
Esettanulmány / 3.	207
A társadalmi kommunikációs szempontok érvényesítésének folyamata a vállalati stratégiában – Duna-Dráva Cement Kft.	207
Ipari hagyományok.....	209
Cementipar globális perspektívában - Környezettudatos vállalati stratégia kialakítása a Duna-Dráva Cement Kft. gyáraiban.....	210
A proaktív kommunikáció hiányából válságkommunikációs kényszer.....	213

A fenntarthatóság elvének intézményesülése a szervezetben és a kommunikációban	217
A közösségi együttműködés jelenlegi fórumai	219
VI. rész: Tézisek és összegzés	221
Az elméleti áttekintés és a vállalati körben végzett kutatás alapján összegezhető fő következtetések	221
A tézisek ismertetése	229
További elemzési és kutatási irányok	237
Zárszó	240
Függelék	242
1. A mélyinterjúk keretében megkérdezett szakértők	242
2. A szakértői mélyinterjúk főbb kérdései	244
3. Az online fókuszcsoportos beszélgetés résztvevői	246
4. Az interjúk során vizsgált vállalatok kiválasztásához felhasznált minta	247
Hivatkozások jegyzéke	256
A szerző témával kapcsolatos fontosabb publikációinak jegyzéke	291

Ábrajegyzék

1. ábra: A disszertáció főbb szerkezeti egységei.....	17
2. ábra: Az elméleti keret összegzése.....	132
3. ábra: A társadalmi felelősségvállalási és érintetti együttműködési gyakorlat integráns vállalati gyakorlattá válásának feltételei.....	228

Köszönetnyilvánítás

A doktori disszertáció írása során sokan buzdítottak és segítettek munkámat ösztönző, inspiráló együttgondolkodással.

Mindenekelőtt köszönöm Horányi Özséb professzor iránymutatását és támogatását. Köszönöm Mészáros József professzor szakmai pártfogását és a Pécsi Tudományegyetemen, majd a Budapesti Corvinus Egyetemen működő doktori iskola munkatársainak közreműködését.

Köszönet illeti mindazokat a szakértőket, akik vállalták az interjúkat, érdemi és előremutató válaszaikkal a kutatás megvalósítását segítve.

A hallgatótársak közösségéből elsősorban Myat Kornélnak és Bokor Tamásnak köszönöm a kölcsönös szakmai, baráti támogatást, amivel a doktori iskola kezdetétől kitartásra és a nehézségek közben is a lelkes kutatói kíváncsiság fenntartására ösztönöztük egymást.

A kutatás kiinduló gondolatát a Duna-Dráva Cement Kft. kommunikációs csapatában végzett munkám inspirálta. Korábbi munkahelyem támogatta doktori tanulmányaimat, amiért köszönet illeti a vállalat vezetését. Külön köszönöm Petrillák Mária támogatását, akinek szakmai szemléletmódja, tudása, hozzáállása példamutató volt számomra és életreszóló hatással van munkámra.

Köszönöm Hegyi Alexandra segítségét, aki több ízben vállalta a szövegek gondozását, a hivatkozások pontosítását.

Elsősorban azonban családomnak tartozom köszönettel.

Köszönöm szüleim – Tölgyesi Márta és Molnár László – inspiráló támogatását, akik a tudást, a világot értő és kritikus vizsgálatát elismerő

közegben neveltek. Szüleim és testvérem – Molnár Viktor – doktori tanulmányaim során mindig bíztattak, az újabb és újabb határidők közeledtével olykor sürgetve, de mindig megértően, támogatóan segítve a munkámat, számos alkalommal partnerként a kutatáshoz kapcsolódó közös gondolkodásban.

Legtöbb hálával feleségemnek, Hegyi Barbarának tartozom, aki a disszertáció megszületésének minden örömét és küzdelmét végigkísérte. Hol az alkotótárs kreativitásával, hol a mentor kritikus meglátásaival, sőt olykor türelmetlenségével is kitartásra ösztönzve, de elsősorban megteremtve azt a nyugodt háttérrel, melyre mindig támaszkodhattam a disszertáció írása során.

Bevezetés

A hagyományos gazdasági intézmények szerepe és működése változik, a gazdasági szereplők, a nagyvállalatok az üzleti céljaik megvalósítása sorána profitszerzés és munkahelyteremtések mellett közösségteremtő szereppel is bírnak.

A szakértők és munkatársak ma már nem feltétlenül alkalmazottak. A civil kezdeményezések nem szükségszerűen civil szervezetekből indulnak ki. A nagyvállalatok nem csupán termékeikkel és a sokszor ikonikussá vált márkanevekkel, valamint a közismert reklámokkal vannak jelen a hétköznapiakban. A vállalatok kommunikációs tevékenysége jelentős átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtizedekben. Sikerük nem csupán fogyasztóikon múlik, hanem a közösséggel kialakított kapcsolataikon is, valamint azon is, hogy meghatároznak-e olyan értékeket, amelyekkel a vállalat vezetése azonosul és az alkalmazottak, továbbá más kapcsolataik számára elfogadottá teszi a céget és integrálódni képesek a közösségek hálózataiba.

Az egyetem elvégzését követően az egyik legnagyobb hazai építőanyag-gyártó, a DDC Cégcsoport munkatársaként kezdtem kommunikációs szakértőként dolgozni. A cementgyárak működésében a vállalatok és a helyi közösség közötti partnerség jelentős szerepet kap. A termelés komoly környezeti hatásokkal jár, hiszen a mészkő bányászatának nyomai láthatóak a Vác melletti Naszály-hegyen vagy a dél-baranyai Szársomlyón. A mészkő égetése során szén-dioxid szabadul fel, amely szintén jelentős környezeti terhelést okoz. Ugyanakkor a vállalat alternatív tüzelőanyagok hasznosítására törekszik, gyárai kötődnek a településekhez, mivel jelentős tőkeigénnyel épültek ki és a helyi nyersanyagkészlettől és szakemberektől függenek. A vállalat az átlátható működésre és szerepvállalásra törekszik a közösségi célok megvalósításában. A civil szervezetekkel folytatott együttműködésnek és pályázatok kiírásának köszönhetően, több millió forintot biztosít a települések számára, melyekben gyárai működnek.

Szakmailag támogatja a településeken a szelektív hulladékgyűjtés elindítását, mert a lakossági hulladék, megfelelő válogatást követően, alternatív tüzelőanyagként hasznosítható a cementgyárakban.

Egy cementgyártó, amely magas színvonalú technológiával működik és a jogszabályokat minden téren betartja, miért vállal szerepet a közösség életében még nagyobb mértékben? A vállalatok sikere nem csupán az eladott termék vagy szolgáltatás sikerén, azaz piaci stratégiáján múlik. A vállalatok társadalmi szereplők, a társadalmi kommunikációt meghatározó ágensek, melyek működésére a piaci érintetteiken kívül számos más érintetti csoport hatással van. Ezekkel a csoportokkal nem-piaci stratégia részeként alakítanak ki kapcsolatot a vállalatok.

A kutatás megkezdésére nem csupán az inspirált, hogy munkám során a vállalatok és a civilek közötti kapcsolat koordinálásában vettem részt, hanem az is, hogy a témában **az elméleti és alkalmazott kutatás ötvözésének lehetőségét láttam meg**. A vállalati társadalmi felelősségvállalási és érintetti kapcsolatépítési gyakorlatok alkalmat adnak a gazdasági etika kérdéseinek áttekintésére. Emellett, arra is lehetőség nyílik, hogy - többek között - Jürgen Habermas, német társadalomkutató munkásságára támaszkodva, a vállalatok és érintetteik közötti együttműködő kapcsolat társadalmi normák és közösségi értékek megőrzésében betöltött szerepére is kitérjek. A kutatás során az is célom volt, hogy az elméleti keretek ismertetése mellett, a mai, hazai társadalmi felelősségvállalási gyakorlatról és az érintetti együttműködésről új eredményeket tegyek közzé és bemutassam, milyen közösségi együttműködésekre találunk példát a vállalati gyakorlatban.

A gyakorlati tapasztalatok nyomán tehát, kutatásomban, az elméleti háttér kommunikációs szempontú elemzése után, a gyakorlatot érintő következtetések levonására is alkalmas alkalmazott kutatást ismertetek.

I. rész:

A disszertáció céljainak, szerkezetének és módszertanának ismertetése

A Benetton világszerte ismert olasz ruházati márka, amelynek hirdetései komoly visszhangot keltettek az 1990-es években, mivel Oliviero Toscani olasz fotóművész képsorozatai társadalmi kérdésekkel kapcsolták össze a ruházati márka kommunikációját. A hirdetéseknek köszönhetően, termékeinél sokkal szélesebb körben vált ismertté a márka és általános véleménynyé az, hogy a Benetton a társadalmi ügyek iránt érzékeny vállalat. Toscani, az egyszerű, letisztult, ám annál hatásosabb és gyorsan megkerülhetetlenné váló képeivel, a háborúk, az idegengyűlölet súlyos következményeit és az emberi jogok védelmének jelentőségét hangsúlyozta, az addig elsősorban pulóvereiről ismert márkanév mellett (Toscani, 1999).

Toscani művész, tehát természetes, hogy társadalmi kérdésekkel foglalkozik. A Benetton azonban egy nagyvállalat, amelytől az alaptevékenységből, a ruházati termékek forgalmazásából kiindulva, nem váránk hasonló szerepvállalást. Felelőssége elsősorban az üzletileg sikeres működésre és az ehhez kapcsolódó érintettekre terjed ki.

Mára közismert felfogássá vált, hogy a vállalat termékeit előállító alkalmazottak elsődleges érintettek közé sorolandóak. Ez is közrejátszik abban, hogy a Benetton legfelső vezetése adott nyilatkozatot a sajtónak azt követően, hogy kiderült, az olasz ruházati vállalat termékeit megtalálták abban a bangladesi textilüzemben, amelynek romjai, egy tűzvészt követően, több mint hatszáz dolgozót temettek maguk alá 2013 áprilisában (Keresztes, 2013). A munkatársakhoz hasonlóan, a beszállítók is az elsődleges érintettek közé sorolandóak (Lepineux, 2004). A Benetton felelőssége nem csupán termékeire, munkatársaira, hanem beszállítóira és a beszállítók által biztosított munkakörülményekre is kiterjed. A Benetton az 1980-as évektől vállalt szerepet és ilyen módon felelősséget bizonyos ellentmondásos, vitatott közügyek napirenden tartásáért. Ezekről az ügyekről addig is sokan

beszéltek, de abban a formában és ilyen széles közönségnek, Toscani fotóin keresztül, a Benetton mutatta meg ezeket a problémákat elsőként. Ugyanakkor láthatóan a Benetton is szembenéz a 2010-es évek gazdasági kihívásaival. Versenyképességének megőrzése és termékeinek gazdaságos előállítására érdekében a gyártást Dél-Kelet Ázsiába helyezte át. A vezérigazgató a tragédiát és a Benetton szerepének nyilvánosságra kerülését követően, együttműködésre hívta fel a nagyvállalatokat az üzemekben tapasztalható munkakörülmények javítása érdekében (Benetton, 2013).

A bangladesi üzemek tűzbiztonságának és munkavédelmének fejlesztésére húsz ország 200 ruházati márkáját forgalmazó vállalat írt alá 2013 októberében együttműködési megállapodást. A hat fő célkitűzést megfogalmazó program keretében az aláíró cégek vállalták, hogy együttműködnek a munkahelyek biztonságosabbá tételében, a dolgozók képzésében és munkahelyi munkavédelmi felügyeleti rendszer kiépítésében.

A vállalat kommunikációja, hirdetései azt igazolják, hogy a szervezet tisztában van a társadalmi kérdések jelentőségével és ezek kapcsán bizonyos értékeket a vállalat is magáénak vall. Ugyanakkor már 1998-ban felmerült, hogy a vállalat törökországi üzemében gyermekek dolgoznak, majd a 2013-ban, Bangladesben történtek is arra utalnak, hogy a gyakorlatban a vállalat nem az egyébként hangoztatott értékekkel összhangban működik és ezeket az értékeket beszállítóin sem kéri számon.

A Benetton példája **a vállalatok társadalmi szerepvállalásához kapcsolódó stratégiai megközelítések összetettségét illusztrálja**. A közügyeket bemutató plakátok, hirdetések **a vállalat piaci stratégiájának részeként**, versenyelőny megszerzése érdekében azt a célt szolgálták, hogy a vállalat a humánus és békés értékrend mellett kötelezze el magát nyilvánosan. A vállalat honlapja részletesen bemutatja a cégcsoport társadalmi felelősségvállalási stratégiáját és szól a gyermekek védelme iránti elkötelezettségről is. Ezek arra utalnak, hogy a vállalat törekszik az értékelvű vezetés és szervezeti kultúra iránti igényeknek megfelelésre, ezzel **erősítve kapcsolatát nem-piaci érintettjeivel, nem-piaci stratégia mentén**. Azonban az a tény, hogy olyan beszállítótól rendeli termékeit,

amely a Nyugat-Európában alapvetőnek számító biztonsági előírásoknak sem felel meg, azt mutatja, hogy a vállalati értékrend kommunikációja egyelőre nem vezetett átfogó gyakorlat kialakításához.

A katasztrófát követően a világcégek között a gyártási körülmények javítása érdekében létrejött megállapodás **a kollektív stratégiára** példa, melyet jellemzően egy iparág folytat azért, hogy érdekeinek megfelelően befolyásolhassa a nem-piaci környezetet. A nyilvánosság szerepét elemezve fontos jellemzője még az említett példának, hogy a dakkai katasztrófa elsődleges érintettjei olyan emberek voltak, akik nem hallathatták hangjukat eredményesen, képviseletük nem volt megfelelő. Ugyanakkor a tragédiát követően, a világsajtó, a nemzetközi szervezetek és maguk a vállalatok is kiemelten kezelték a helyzetet és az érintett munkások érdekeiről beszéltek elsősorban. Megfigyelhető tehát, hogy nem minden érintetti csoport képes érdekei képviseletére, nem minden lehetséges érintetti csoport jelenik meg érintettként a nagyvállalat számára és az is fontos, hogy az ún. késő-modern médiakörnyezet gyorsan képes olyan helyzetet teremteni, amelynek kapcsán csoportok, korábbinál sokkal szélesebb köre kapcsolódik be egy probléma kezelésébe, **megkérdőjelezve az érintett vállalat legitimitását**. Ennek eredményeképpen új intézmények, fórumok jöhetnek létre, melyek a normák megváltozását, a felelős működés kiterjesztését eredményezhetik (Myat, 2011).

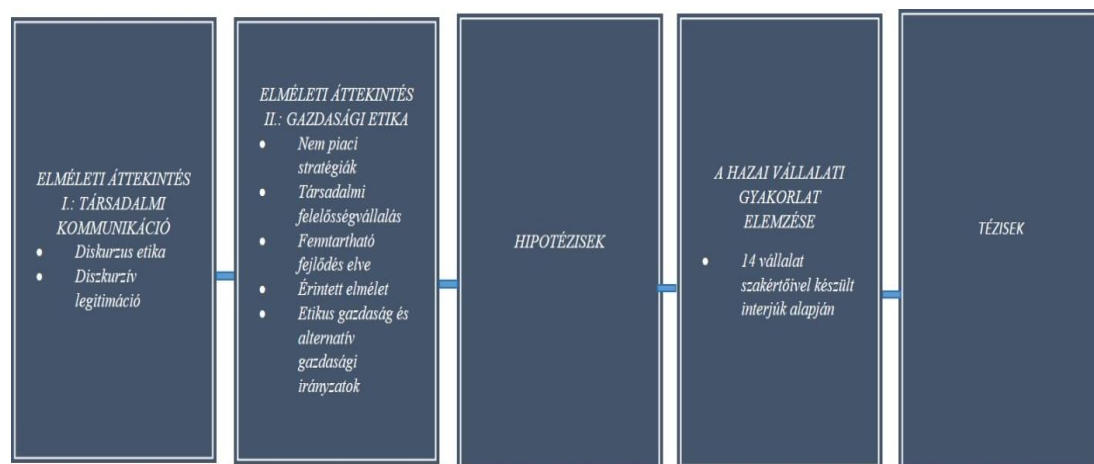
Az érintetti együttműködéssel a vállalatok a piaci céljaik elérése érdekében tett lépések mellett, a társadalmi változásokra is reagálnak, hiszen egyre aktívabb civil szféra, közösségi tartalom előállítás segítségével működő média veszi körül a gazdaságot. A vállalati etika, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) és az érintetti együttműködés értelmezése a vállalatok és a társadalom átalakuló viszonyának magyarázatára tett kísérlet is egyben.

A disszertáció első fejezeteiben a kommunikatív etika és az érintett elmélet kommunikációelméleti aspektusait ismertetem. Az elméleti rész második

felében a gazdasági etika legfontosabb elméleteit tekintem át, majd ismertetem a társadalmi felelősségvállalás szakirodalmában kirajzolódó főbb trendeket, legfontosabb fogalmakat és alternatív irányzatokat. A következő fejezetekben arra keresem a választ, hogy milyen gondolkodási tradíciók előzték meg a gazdasági etika és a társadalomtudomány szakirodalmában a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti együttműködés **ma tapasztalható jellemző kereteinek kialakulását**.

Ezt követően hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalásért felelős szakértőivel készített mélyinterjúk eredményeit ismertetem. Az interjúk tapasztalatait részletesen kifejtett példák formájában is összegzem.

1. ábra: A disszertáció főbb szerkezeti egységei



A disszertáció alapgondolatai a társadalmi kommunikáció és a gazdasági etika összefüggésének tükrében

A Benetton márkával kapcsolatosan előzőekben említett példa a vállalatok társadalmi kihívásokhoz kapcsolódó szerepének összetettségét illusztrálja. A közgazdaságtudományi elmélet egyik leggyakrabban idézett fogalma a *láthatatlan kéz elve*, amely szerint a gazdasági szereplők a felmerülő piaci

igényekkel összhangban működnek és a piac minden esetben képes a társadalmi különbségek kiegyenlítésére, a felmerülő társadalmi kihívások kezelésére (Smith, 1992; idézi Sedlacek, 2012). Tomas Sedlacek cseh közgazdász ezzel összefüggésben rámutat a piacgazdaság alapvető ellentmondására, mely szerint ugyan a piacgazdaság működését a szereplők önzésének is köszönhetjük, „ha azonban az önzés hatalma »átlép bizonyos határokat«, épp magának a piacgazdaságnak a működését veszélyezteti” (Sedlacek, 2012, 358.). Ez a gondolatmenet párhuzamba állítható Bernard Mandeville (2004) későbbi fejezetben bemutatandó parabolájának üzenetével, amely a *magánbűnök* és a *közjó* összefüggését vizsgálja.

Garrett Hardin (1968) közismert példázatában, *A közlegelők tragédiájában* mutat rá arra, hogy a gazdasági szereplőknek bizonyos önkorlátozást kell gyakorolniuk és tudatosan kell gazdálkodniuk annak érdekében, hogy a közösség egésze élvezhesse a gazdálkodás feltételeit és az erőforrások a jövő generációk számára is elérhetőek legyenek.

A versenyelőny szerzése érdekében, piaci stratégia alapján szervezett együttműködés vizsgálata már régóta jelen van a gazdasági gondolkodás hagyományában. Érdemes megemlíteni a híres ceruza hasonlatot, amely Leonard E. Read 1958-as írásából származik és Milton Friedman 1980-ban bemutatott televízió műsorában vált igazán ismertté. A szerző egy ceruza történetével ismerteti, hogy az egyszerű használati tárgy létrehozása sok ezer ember együttműködésének köszönhető. Mi az együttműködés feltétele? Read és Friedman egyetértenek abban, hogy a piac a feltétel, amely az árak szabályozásán keresztül nem csupán mindannyiunk számára elengedhetetlen eszközök előállítását segíti elő, hanem ezen keresztül ahhoz is hozzájárul, hogy az érintettek békében és harmóniában éljenek együtt (Read, 1958).

A klímaváltozás, a környezetvédelmi kihívások, az infokommunikációs eszközök robbanásszerű fejlődése és a gazdasági válság, olyan tényezők, amelyek a vállalatok és a fogyasztók, valamint a politikai döntéshozók oldalán egyaránt kérdéseket vetnek fel a gazdaság és a társadalom viszonya kapcsán. A vállalatok működésének hatásai ugyanakkor érintik a klímaváltozás kérdését, a környezetükkel és a környezetükben élő közösségekkel kialakított kapcsolatot. Ezzel összefüggően a társadalmi felelősségvállalás és fenntartható fejlődés elvével összhangban történő működés lett elvárás a vállalatokkal szemben és a gazdasági etika témaköre egyre hangsúlyosabbá vált a szakirodalomban is.

A kutatás kiindulópontja

A fenntartható fejlődés elve és a társadalmi felelősségvállalás fogalma jól ismert kifejezések a vállalatok tevékenységét vizsgálók körében. A kutatás kiindulópontja annak vizsgálata volt, hogy a vállalati gyakorlatban **milyen intézményesült formák és kommunikációs fórumok kapcsolódnak a fenntarthatósághoz és a társadalmi felelősségvállaláshoz.** Ezek az intézmények **miként erősítik a vállalatok és érintettjeik együttműködését, milyen közösségteremtő funkcióval bírnak.**

A vállalatok többsége a nyilvánosság számára megfogalmazott küldetés nyilatkozataiban célként fogalmazza meg, hogy a fenntartható fejlődés elvével összhangban működjön. Ennek egyik feltétele, hogy a tevékenységének érintettjeivel együttműködést alakít ki. Ezek az együttműködések a vállalat fenntartható fejlődés elvével összhangban folytatott kommunikációs tevékenysége a szervezeti kommunikáció párbeszédre, érdekek egyeztetésére épülő megközelítését igényli.

A disszertáció megvizsgálja, hogy az érintett elmélet szempontrendszere alapján kialakított kommunikációs és érdekegyeztetési módszertan mennyiben vezet Habermas diskurzus etikájának gyakorlati megvalósulásához.

A nagyvállalatok tevékenységéhez számos konfliktus köthető. Nagyberuházásaikat gyakran kíséri lakossági és környezetvédelmi csoportok tiltakozása. A konfliktusok eredendően részei a vállalati működésnek, hiszen a sikeres és nyereséges működés számos esetben egyes csoportok érdekeivel ellentétben valósulhat csak meg. A versenytársak, a hatóságok vagy éppen a civilek olyan érdekeltek, akik egyben ellenérdekeltek is sok esetben a vállalat működésében. A vállalat csak akkor folytathatja tevékenységét eredményesen, ha ezekből a konfliktusokból nyertesként kerül ki. A kérdés az, hogy a konfliktusokkal és érdekkülönbségekkel terhelt vállalati működésben milyen módon jelenik meg a konszenzuserősítő magatartás, milyen mechanizmusok adottak a nem-piaci stratégiák megvalósulására.

A kommunikációelmélet, majd a gazdasági etika szakirodalmának áttekintését és összefüggéseik üzleti etika és az érintett elmélet, valamint a kommunikációelmélet és a társadalmi értékek, normák megőrzésének elméleti összefüggéseinek ismertetése mellett, a dolgozat a vállalati gyakorlatok kommunikációs mechanizmusainak, intézményeinek vizsgálatát célozza.

A vonatkozó elméletek szintetizálását hazai vállalatok kommunikációs vezetőivel készített félig struktúrált interjúk elemzése követi.

A kutatás főbb kérdései: milyen mértékben hatnak az érintett elmélet és a vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatából kiinduló új vállalatirányítási irányzatok a hazai vállalati gyakorlatra? Miként alkotják meg a vonatkozó stratégiát a vállalatok, mi az érintetti kapcsolatokkal, illetve szervezeti kommunikációval foglalkozó szakemberek tényleges feladata, felelőssége és szerepfelfogása a vállalati szervezeten belül, túlmutat-e ez a feladat a vezetés üzeneteinek közvetítésén, vagyis célja-e a kommunikációs szakembereknek, hogy az érintettek, a közösség szempontjainak figyelembe vételével befolyásolják a vállalatok működését?

Melyek a vállalati és érintetti együttműködések azon példái, ahol a vállalatok és a társadalmi szervezetek kölcsönös együttműködése vezetett problémamegoldáshoz, kölcsönösen előnyös eredményekhez?

A következőkben ismertetett elméleti keret és kutatás a közügyek megközelítése, az érintettek meghatározása és a velük folytatott párbeszéd, összefüggéseit írja le, a felelősségvállalás fogalmainak tükrében. Végül azt elemzi, hogy a hazai gyakorlat **milyen közösségi problémamegoldáshoz vezet.**

Az elemzés **a kommunikációtudomány szempontjából azért bír relevanciával,** mert *a társadalmi részvétel és párbeszéd vállalati-érintetti kapcsolatokat jellemző mechanizmusait kívánja leírni,* illetve a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos diskurzus és intézményrendszer elemzésére, valamint a vállalati eljárások és jövőbeni kutatási lehetőségek bemutatására törekszik.

A dolgozat elméleti kutatási horizontja a kommunikációtudományra és a társadalomelméletre, valamint a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szervezéstudományi szakirodalomra terjed ki. A dolgozat tehát nem a környezettudatosság és a valóban etikus működés szempontjából vizsgálja a vállalatokat. Erre a kutatás a társadalom- és kommunikációtudományos háttérre támaszkodva nem vállalkozhattam. A kutatás nem célozta annak értékelését, hogy az egyes termékek egymáshoz képest mennyiben tekinthetők etikusnak, például a kőolaj, a dohánytermékhez vagy a cukros üdítőitalhoz képest, vagy a cement az elektronikai eszközökhöz képest. Azt sem elemeztem, hogy mennyiben valósak és milyen módon értékelhetők a vállalatok által közzétett környezeti és pénzügyi adatok. Így a társadalomtudomány és a kommunikációtudomány eszközeivel arra összpontosít a kutatás, hogy a vállalatok kommunikációs szerepfelfogását, célkitűzéseit, eszköztárát elemezze, érintetti kapcsolataik, közéleti és társadalmi szerepük összefüggésében. Rámutatva arra, hogy mennyire

tudatos, milyen sok csatornán zajlik és milyen a megítélése ennek a kommunikációnak.

A disszertációban alkalmazott főbb fogalmak magyarázata

Mi az *etika*? Habermas különbséget tesz etika és erkölcs között, ezért az etikán cselekvési szabályrendszert ért, míg az erkölcsön azt a szabályrendszert érti, amely rögzíti a különböző etikák közötti vita szabályait. „A kommunikáció mint az egymással vitatkozó emberek alaphelyzete tehát éppen azért lehet a viták eldöntésének igazságos hordozója, mert nem azonos semmilyen konkrét etika szabályaival – ezeknek csupán a közölhetőségét teszi lehetővé“ (Szilágyi-Gál, 2001). A racionális érvelés szabályaira alapozva kerülhet sor a különböző igények erkölcsileg általánosan elfogadható összehangolására.

Ennek a megközelítésnek köszönhetően, nem csupán egyféle megjelenése elemezhető a jelenségnek, hanem bemutatható a hagyományos szemlélet, a modern nagyvállalati megközelítés és a felelős vállalati megoldás is. Emellett, nem normatív szempontokat közlök a kutatás kapcsán, hanem ismertetem a vállalatok és érintettjeik együttműködésének jellemző formáit, mint a társadalmi kommunikáció egy színterét.

A disszertáció oldalain újra és újra megjelenik a *vállalat* fogalma. A globális gazdaságban és hazánkban is meghatározó jelentőségűek a nagyvállalatok, amelyek jellemzően multinacionális szervezetek. A legnagyobb vállalatok listáján megtalálható vállalkozásokat vizsgálja a kutatás, mivel a legnagyobb 100 magyar vállalat a teljes hazai GDP mintegy 35%-át termeli. A világ 500 legnagyobb vállalata a világkereskedelem 70%-ért felel. A világ legnagyobb 100 önálló gazdálkodójából 52 nagyvállalat és mindössze 48 ország. A következőkben tehát a legnagyobb gazdasági vállalkozásokra utalok a vállalat megjelöléssel. A vizsgált vállalatok kiválasztásának szempontjait pontosabban is meghatározom a kutatási módszertan ismertetése kapcsán.

Az *érintettek* fogalmának és lehetséges vállalati feltérképezési módszertanának részletes ismertetését kínálják a disszertáció elméleti fejezetének vonatkozó oldalai. A kutatás elsősorban a külső érintettek és a vállalat kapcsolatát vizsgálja. Elsősorban azon külső érintettekre összpontosítva, amelyek nincsenek a vállalattal üzleti kapcsolatban (nem-piaci érintettek), ugyanakkor a vállalat tevékenysége hatással van rájuk. A Stanford Egyetem definíciója szerint az érintettek azok a csoportok, amelyek támogatása híján nem működhet a szervezet (Lepineux, 2004). Edward Freeman kötete a hagyományos, részvényesek érdekeit mindenekelőtt képviselő vezetői attitűd, tulajdonosi érdekeket előtérbe helyező, valamint erőforrásokra összpontosító elméletek mellett, a társadalmi érdekcsoportok szempontjait is felveti a szervezetek működése kapcsán (Lepineux, 2004). Az érintett-fél elmélet szerint a vállalat immár minden érintett csoportnak felelős, beleértve a vállalati termelőüzem környezetében élőket, a civil szervezeteket, illetve a kormányokat is. A Freeman által javasolt új megközelítés tükröződik az általa kínált stakeholder meghatározásban is: „bármely csoport vagy egyén, aki hatással lehet vagy akire hatással lehet a szervezet céljainak megvalósítása”¹ (Philips, Freeman és Wicks, 2003, Lepineux, 2004).

Az érintett-fél elmélet kritikusai szerint kételkednünk kell abban, hogy minden hátrányosan érintett csoportnak lesz képviselője és ezek a képviselők valaha erős érdekérvényesítő képességre tesznek szert. Fontos kétség az érintettekkel kapcsolatban, hogy léteznek olyan csoportok, melyek képviseletére nincs mód (például jövőendő generációk). A megismerés korlátai, szintén megnehezítik a kapcsolattartást az érintettekkel. Ugyanakkor fontos, hogy az ember, vagy a vállalat néhány célt képes követni, de nem tud megfelelni 10-15 különböző csoport sokszor merőben eltérő érdekeinek, elvárásainak (Lepineux, 2004).

A további fogalmak ismertetése és tisztázása a dolgozat első szakaszának tárgyát képezi. A fogalmak alapos meghatározása különösen fontos, ugyanis

¹ „(...) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.” (Philips, Freeman és Wicks, 2003)

a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának, valamint a fenntartható fejlődés elméletének fogalmait viták övezik (Pataki – Szántó, 2011). Ugyanakkor a dolgozat egy önálló következtetés kialakítására törekszik az elmélet és a primer kutatás eredményeinek feldolgozása révén.

A kutatás módszertana és az előzetes kutatói kérdések

A disszertáció végleges hipotéziseit az elméleti kutatásra, a közelmúltbeli kutatások szekunder elemzésére és az online fókuszcsoportos beszélgetés következtetéseire támaszkodva határoztam meg. Ezeket a kutatásokat az alábbi kutatási kérdések alapján végeztem el:

1. Mely társadalom-, valamint kommunikációelméletek és gazdasági etikai gondolatok kapcsolhatóak a fenntartható fejlődés elve, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az érintetti együttműködésekhez?
2. Milyen fórumokat, megoldásokat intézményesítenek a vállalatok a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás vállalati bevezetése során?
3. Milyen eszköztárra építve és milyen folyamatok részeként, milyen motivációval vezetnek be ún. nem-piaci stratégiát a vállalatok a piaci stratégiák mellett?
4. Az érintetti kommunikációhoz kapcsolódó intézményesített vállalati megoldások, valamint a nem-piaci stratégiák bevezetése milyen eredményekhez vezet a közösségi együttműködések, illetve újszerű közösségi probléma megoldás terén?
5. Hozzájárulnak-e a vállalatok társadalmi kommunikációs gyakorlatai, valamint közösségi együttműködései a kormányzattól független civil szektor, a társadalmi szervezetek, a közösségi kezdeményezések erősödéséhez, sikeréhez?

Elsőként a gazdasági etika, a társadalmi felelősségvállalás és érintetti kapcsolatok, illetve a kommunikációelméleti és társadalomelméleti

megközelítés elméleti szakirodalma között feltárható összefüggéseket ismertetem.

A disszertációhoz kapcsolódó primer kutatás a hazai társadalmi felelősségvállalási gyakorlat során, vállalatok részvételével és tagságával kialakult közösségek, valamint a szakmai, CSR pályázatokban résztvevő mintegy 300 vállalat és a legnagyobb kétszáz hazai vállalkozás metszetét alkotó 14 vállalatból álló mintát (ld. 4. sz. melléklet) elemzi abból a szempontból, hogy a társaságok milyen felelősségvállalási gyakorlatot folytatnak, illetve ezeket a közügyek kérdései mennyiben határozzák meg, mennyiben vezérlik az érintettekkel való kapcsolatok és mennyiben kínálnak ezek mentén, a kommunikációra és az együttműködésre alapozva probléma megoldási lehetőséget.

A kommunikációs és társadalmi felelősségvállalási területet felügyelő munkatársakkal és a vállalatok érintettjeinek képviselőivel készült 20 szakértői interjú a vállalatok közügyekkel kapcsolatos elkötelezettségét és főbb társadalmi felelősségvállalási programjait vizsgálta. A szakértői interjú során nem kérdőív kitöltésére vagy lekérdezésére kerül sor, hanem egységes interjúvázlat mentén zajlott kötetlen beszélgetés az említett témákról.

Az érintetti kapcsolatok interjúk tapasztalatai alapján vázolható jellemző megközelítései kapcsán esettanulmányokat is ismertetek.

II. rész: Elméleti elemzés

A gazdasági etika kommunikatív aspektusai

A kutatás törekvése, hogy a vállalatok társadalmi szerepvállalási gyakorlatának kommunikatív elemeit értelmezze és elhelyezze a kommunikációelméleti keretek rendszerében, valamint megragadja, melyek a vállalatok érintetti együttműködési és társadalmi kommunikációs gyakorlatának főbb intézményesített formái. Ennek kapcsán több kommunikációelméleti keretről áttekintést ad a dolgozat.

A dolgozat elméleti háttérének sarokpontjai Jürgen Habermas diskurzus etikája, illetve a legitimitás szervezetelméleti értelmezése, valamint R. Edward Freeman (Freeman, 1984) érintett elmélete, melyeket több egyéb megközelítéssel kiegészítve mutat be a dolgozat.

Vállalatok és érintettek együttműködéséről a társadalomkritika és a szervezetelmélet perspektívájából

A vállalatok működése során olyan helyzetek is felmerülnek, melyek megoldása a piaci stratégiáktól eltérő, nem-piaci stratégiák alkalmazását igényli. Ennek részeként jellemzi a vállalatokat a társadalmi szerepvállalási gyakorlat bevezetése és az érintettekkel folytatott, egyenlő felek együttműködéseként intézményesített kapcsolattartás. Ezek kapcsán a vállalatok tevékenységében az üzleti és szakmai szempontokon túlmutatva, társadalmi és morális szempontok is megjelenhetnek. A továbbiakban ismertetett elméleteket ezen folyamat a kommunikációs szempontú elemzéséhez alkalmazzuk.

Az egyeztetés, a kommunikáció értékeit is értelmező szerepe megjelenik *Niklas Luhmann*, német filozófus elméletében. Megfogalmazása szerint a

társadalom nem pusztán egyének halmaza, hanem olyan rendszer, melyet a kommunikációs aktusok alkotnak, voltaképpen tehát egy zártkörű kommunikációs folyamat. Így Luhmann szerint annak kritériuma, hogy valamit szociális rendszernek tekintünk-e, kizárólag az, hogy kommunikációs jellegű műveletekhez kapcsolható (Luhmann, 2006; Brunczel, 2008). A szociális rendszerek kizárólag valamely kommunikációs cselekvés részeként jönnek létre, ugyanakkor nem képzelhető el olyan kommunikáció, amely nem egy meghatározott szociális rendszer művelete lenne (Brunczel, 2008). Luhmann szerint a kommunikáció nem az átviteli modellel írható le, hiszen nem lehetünk biztosak abban, hogy a közlő és a befogadó ugyanazt érti az üzeneten. Ennek megfelelően, a kommunikáció három összetevő, az információ, a közlés és a megértés egysége.

A kommunikáció jelentőségét hangsúlyozza a környezeti és szociális kihívásokkal szembenéző társadalmat leíró *Ulrich Beck A kockázattársadalom* (2003) című művében. A szerző a fogalom megalkotásakor még nem ismerhette a közösségi média mai világát, elmélete mégis olyan diskurzust ír le, amely sajátja az elmúlt évtizedben kialakult kommunikációs közegnek. Beck a közügyek megvitatásának olyan paradigmáját rajzolja meg, amelynek középpontjában az egyre sokasodó globális kihívásokat tudatosító társadalom áll, mivel nézőpontja szerint a kihívásokra a társadalmi vita adhat választ. Ebben a késő-modern médiakörnyezetnek jelentős szerepe lehet és akár az érintettekkel intézményesülten kapcsolatot tartó vállalatok is összefüggésbe hozhatók ezzel az elmélettel (Kapitány, 2002; Myat, 2010). Ugyanis Beck rámutat, hogy nem csupán a politika és a hagyományos intézmények irányítják a közügyekről folytatott párbeszédet, hanem létrejönnek önálló közösségek, amelyek egyes témákat képesek a nyilvánosság számára követhető módon ismertetni. Azaz létrejönnek ún. *szubpolitikák* és ezeket tematizáló csoportok. A késő-modern médiatér lehetőséget ad arra, hogy a szubpolitikák a közösségi médiában megfogalmazódva nem csupán üzenetként jelenjenek meg, hanem követőket és aktív tartalomkészítőket találjanak. Jellemző, hogy a közösségi média tartalmai és üzenetei, a felvetett szubpolitikákat érintő tartalmak átkerülnek a hagyományos médiába is és a hagyományos intézmények is sajátjukként

kezelik ezeket. Különleges helyet foglal el ebben a diskurzusban a vállalati szféra. Egyszerre tárgya a párbeszédnek, hiszen a Beck által leírt kockázatok jelentős része a fogyasztásból és az iparvállalatok által kínált javak megtermelésének hatásaiból adódik. Ugyanakkor a késő-modern médiatér jellegzetességeit és a közügyekről folytatott diskurzus sajátosságainak változását a vállalatok is érzékelik. Maguk is tartalomkészítőkké válnak, hiszen megjelennek a közösségi oldalakon és maguk is a szubpolitikák alakítói lesznek, hiszen civil szervezetekkel együttműködve, illetve az ún. *public affairs* területet aktívan irányítva befolyásolni kívánják a közügyek alakulását. Ugyanakkor a vállalatok médiaképe változó, használják, de sokszor korlátozott interaktivitással a közösségi médiát. A reflexivitás tehát létezik és a késő-modern médiatér lehetőséget ad arra, hogy az individuumok és közösségek szubpolitikák révén részt vegyenek a közügyekben.

Ez az együttműködés a kapcsolatok sajátos rendszerét is feltételezi. Manuel Castells 2005-ben megjelent (Castells, 2005) kötete arra mutat rá, hogy a gazdasági szervezetek új, alapvető egysége a történelemben először nem valamilyen egyedi szubjektum (például a vállalkozó vagy a vállalkozó család), és nem is valamilyen kollektív alany (például a tőkések, a nagyvállalat vagy az állam). Szerinte az alapvető egység a hálózat, amely szubjektumok és szervezetek sokaságából tevődik össze, és szüntelenül módosul, ahogy a hálózatok alkalmazkodnak az őket támogató környezethez és piaci struktúrához. A hálózati gazdaság megnevezés arra utal, hogy a termékek és szolgáltatások létrehozása, az értékteremtés maga is hálózatokban történik. A hálózati működés sikere abból adódik, hogy az új társadalmi és gazdasági környezetben a hálózatok képesek hatékonyan tudást létrehozni és információt feldolgozni, és képesek rövid időn belül alkalmazkodni a gyorsan változó globális körülményekhez, eszközrendszerüket rugalmasan igazítva a megváltozott viszonyokhoz (Castells, 2005 [1996]). A gazdasági értelemben vett hálózat lényege a vállalatok közötti hosszú távú együttműködési kapcsolat és a hálózatokon belül a határok kevésbé élesek szervezet és szervezet között. A hálózatokban nagyvállalatok mellett kisvállalkozások, önálló vállalkozók,

állami, egyetemi és vállalati kutatóhelyek egyaránt megtalálják a helyüket (Kollányi et al. 2007., 13. o). Ugyanakkor egy társadalmi hálózat mindig több mint az őt alkotó kapcsolatok összessége. A hálózatok működéséből adódó társadalmi tőke az egyének és a közösség számára is előnyöket hordoz (Putnam, 2002, idézi Kollányi et al. 2007). Az egyéni érdekek által vezérelt kapcsolatépítés előnyeiből az egész közösség részesedik, ez a társadalmi tőke ún. „makro-szintű” olvasata, amely összefügg azzal, hogy más tőkefajtákhoz hasonlóan a társadalmi tőke is erőforrás. A gazdasági sikerhez is hozzájárul, ha a közösségek több társadalmi tőkével rendelkeznek, azaz az emberek közötti együttműködés és bizalom erős, hozzájárulva a gazdasági hatékonysághoz (Putnam, 2002). A vállalatok hagyományos, a működéshez természetes módon kialakított kapcsolatain túlmutató, civil szervezetekkel, érintettekkel kialakított együttműködések a kapcsolati tőkét bővítik.

A szervezetelméleti megközelítés

A hálózatok szervezeteket fűznek össze és a szervezeteken belül is létrejönnek hálózatok. A korai elemzések *gépezetként* tekintenek a szervezetekre, amelyek adott cél végrehajtására jöttek létre, ezzel szemben az emberi kapcsolatokon alapuló megközelítés az egyes embert tekinti a szervezet lényegének és a kreativitás, lelkesedés kiaknázásának a megfelelő emberi kapcsolatok adhatják az alapját.

A szervezetet *rendszerként* szemlélő megközelítés szerint a szervezetek lényege, hogy információs rendszerként működnek és a szervezetek, mint társas konstrukciók is értelmezhetőek (Gajduschek, 2000).

Jelen kutatógondolatmenetéhez közelebb esik az a felfogás, mely szerint a szervezetek egyfajta *kulturális*, azaz értelmezési keretet biztosítanak azoknak, akik a szervezet részének tekinthetőek (Csepeli, 2001). A szervezetelmélet megfogalmazza ugyanis a szervezeten belüli közös fogalomértelmezési kategóriák szervezetet építő szerepét. Karl E. Weick a szervezés, a szervezet működtetésének kiemelt feladatának a bizonyosság,

az egységesen értelmezett információ kialakításának modelljét látja. A cél, hogy a szervezet kiküszöbölje a többértelműséget a működőképesség megteremtése érdekében (Weick, 1991). A szervezeti problémák, félreértések nem feltétlenül az információhiányból fakadnak Weick szerint, hanem a többjelentésű információkból, amelyeket a szervezeteknek egyértelműsíteniük kell. A szervezeti kultúra kutatói szerint a szervezet maga a szervezetet jellemző belső kultúra.

Stanley Deetz (2001) kutatási eredményei is alátámasztják, hogy a szervezetek működését a képviselt értékrend is meghatározza. A *szervezeti kommunikáció társadalomkritikai* elmélete részeként arra mutat rá, hogy a vállalatok nem csupán gazdasági, hanem politikai intézmények is. A politikai megközelítés egyben társadalomkritikai is abban az értelemben, hogy a szervezetek belső demokráciájának növelése szükséges feltétele a fenntartható és hatékony működésnek (Gelei, 1996; Griffin, 2003).

Deetz a kritikai szervezetelmélet két alaptípusát különbözteti meg az ideológia kritikait és a kommunikatív cselekvésit. Az ideológiai kritikai szervezetelméleti kritika a nagyvállalatok által sugallt kultúrát kritizálja, amelyek középpontjában a fogyasztás, karrierizmus áll (Alvesson és Deetz, 1998). A kommunikációs nézőpont pedig az intézményekről azokra a kommunikációs folyamatokra irányítja a figyelmet, amelyeken keresztül az ideák létrejönnek, újratermelődnek és felülvizsgálatra kerülnek, különösen döntéshozatali összefüggésekben (Alvesson és Deetz, 1998). A szervezetek kereteinek a jelentések adnak tartalmat és a szervezetek maguk is jelentéseket hoznak létre. Az információs megközelítéssel szemben a kommunikációt a jelentés folyamatos társas értelmezésének tekinti. Deetz (2001) szerint a kommunikáció nem csupán információátvitel, szerinte a nyelv „nem a már létező dolgok reprezentációja. Valójában a nyelvhasználat a társadalomban magától értetődőnek és általunk természetesnek tartott dolog megalkotásának része.” (Griffin, 2003, p. 267.)

A kritikai elmélet alapján a vállalatok nem egyszerűen gazdasági értéket előállító szerveződések, hanem olyan új entitások, amelyek a kommunikáció által jönnek létre és meghatározó szerepet játszanak a jelentésalkotásban,

így számos közpolitikai kérdést is kapcsolhatunk működésükhöz és kommunikációjukhoz. Deetz szerint alapvető kulturális szerepet töltenek be, azáltal, hogy információt adhatnak át, amelyet tényként fogadnak el a befogadók, így tulajdonképpen hatalmukban áll a jelentés szabad konstruálása (Deetz, 2001).

Deetz (2001) szerint a *vezetői kontroll* figyelmen kívül hagyja az érintettek véleményét, míg az *együttes döntés* lényege a részvétel és az érdeklődés, bevonás. A vezetői kontroll kapcsán észlelhető stratégia ugyanis a hatalom kiterjesztését szolgálja, míg az együttes döntés esetében a részvétel és az érdeklődés tulajdonképpen a demokrácia gyakorlatba történő átültetéseként értelmezhető. Deetz ezért az érintettek (stakeholderek) szerepét abban látja, hogy részben átvegyék, illetve közösen alkossák a jelentéskonstruáló szerepet a vállalatokkal. Deetz szerint a vállalat működésének fontos és jellegzetes eleme a konfliktus, amely megfelelő konfliktusokat kezelő eszközökkel kreatív energiákat felszabadítani képes helyzetet teremthet (Alvesson és Deetz, 1998).

Deetz felvetései összekapcsolhatóak a Zsolnai László és Luk Bouckaert által szerkesztett tanulmánykötetben, Pruzan írásában, az üzleti egyetemek, különösképpen az MBA képzések által közvetített szempontrendszerrel szemben megfogalmazott kritikával (Pruzan, 2011). Az intézmények és ideák befolyása az egyetemig vezethető vissza, mert az üzleti iskolák oktatói a „kulturális-ideológiai ellenőrzéshez” munkahelyi szinten szükséges szókészlettel, technikákkal és a tudományosság aurájának megteremtésével támogatják a jövő menedzsereit és határozzák meg gondolkodásuk sémáit (Pruzan, 2011; Alvesson és Deetz, 1998).

Ugyanakkor az ideológiakritika gyengéje, hogy az egyén cselekvő és döntésképeségét kevésbé hangsúlyozza. (Alvesson és Deetz, 1998).

A kommunikációelméleti paradigma

A nagyvállalatok tevékenységének alapvető részét képezik a kommunikatív jellegű tevékenységek és események. Ezek a tájékoztatás mellett, a döntés

előkészítő és érintetti bevonást segítő folyamatok. Így az érintetti fórumok, rendezvények és érintetti közösség bevonásával megvalósított kezdeményezések. Az érintetti kapcsolatok kezelésének fontos módja az együttműködés, amely újszerű problémamegoldási módszereket hozhat. Ebben az esetben kollektív ágensek együttműködéséről van szó, amelyek érdekek egyeztetésére és együttműködésre törekszenek. Deetz szerint a szervezetek együttműködése kommunikatív állapot és társas konstrukció, amely a kommunikáción keresztül mutatkozik meg, ezért a következőkben a kommunikációelmélet fogalomkészletével írom le a szervezeteket.

Ennek során érdemes Horányi Özséb participációs kommunikációelméletére támaszkodni, melyet *lingua franca*ként azaz olyan fogalmi struktúraként interpretál a szakirodalom, mely segítségével a kommunikatív állapot, az ágensek, a szignifikatív és a probléma viszonyrendszere objektív módon megragadható. Ebben a felfogásban a participációs kommunikációelmélet célja, hogy meghatározza a kommunikációs folyamat alapfogalmait, amelyek a kommunikáció folyamatának korábbinál teljesebb körű felfogását biztosítják (Bajnok et al, 2012; Hamp, 2006). Jelen tanulmány szempontjából fontos az *egyéni ágens* és a *kollektív ágens* összefüggése. A vállalatok és érintettjeik kollektív ágensekként, szervezetekként kommunikálnak egymással, azonban a vállalatok és az érintetti közösségek is egyéni ágensek közösségéből állnak.

Az egyéni ágens vagy személyiséget mutat vagy egyéniséget mutat. Horányi (2001) az ágens kifejezést semlegesen értelmezi, tehát nem csak élő individuumra, hanem minden olyan relatíve önálló, vagy környezetéből kiszakított rendszerre alkalmazhatóan, amely képes problémát felismerni és megoldani.

Az egyéni ágensek lehetnek individuálisak (személyesek) és nem individuálisak is. Horányi itt példaként a rendőrfőnököt említi, akinek posztját más főnök is betöltheti. Ezzel szemben az egyetemi professzor individuális ágens, mert a kurzust kifejezetten csak ő tarthatja meg.

A participáció révén az egyéni ágensek integrációja is megfigyelhető, amely kollektív ágensek létrejöttéhez vezet. Számunkra különösen érdekes ezek

elemzése, mert *a szervezetek problémamegoldó ágensek kollektív participációs cselekvései* mentén elemezhetőek (Dombrádi, 2007).

Az ágensek a kommunikatívban való részesedés következtében integrálódnak. Két ágens integrált, ha az adott felkészültség mindkettő számára elérhető. Két ágens kollektív ágensként működik, ha integráltak és belebonyolódnak valamely probléma megoldásába. A felkészültség azonosság alapján létrejövő közösségek ugyanúgy viselkednek, mint az individuális ágensek. Különbség, hogy míg az individuális ágens tagolatlanul *egységesnek* látszik, addig a kollektív ágens *strukturált* benyomást kelt (Horányi, 2001). „Mindazonáltal védhetőnek tűnik egy olyan álláspont, amelynek értelmében az individuális ágens is konstituensek struktúrájaként tekinthető és a kollektív ágens is egységesként lép fel azon a szintén, amelyen problémát ismer fel és old meg” (Horányi, 2001).

A kollektív ágens integráltságának mértékét az határozza meg, hogy milyen mértékben rendelkeznek azonos felkészültséggel a kollektív ágens alkotó ágensek. A kollektív ágensek állhatnak más kollektív ágensekből is. Ezek is ágensnek tekinthetőek, mert az őket alkotó ágensektől viszonylag függetlenül képesek önálló problémamegoldásra (Hamp, 2006). A kollektív ágens felkészültségeinek nem kell egybeesnie az alkotó, komponens individuális ágensek felkészültségeinek összességével, hanem rendelkezhet további felkészültségekkel. Egy kollektív ágens felkészültségeit és probléma felismerő készségeit a lét kollektív értelmezése és az értelmezési folyamatban az ágens saját életvilágának szubjektív értelmezése is megalapozza. A rendszerben, szervezetben fellépő egyéni ágens fenti felkészültségek közül többféléhez is hozzájuthat tanulás révén, amely elérhető a szervezetben. Ezáltal a problémamegoldáshoz szükséges felkészültségek kapcsán is belátható az a szervezetelméletből is ismert alapgondolat, amely Arisztoteléstől származik, vagyis a szervezet több, mint a szervezet tagjainak összessége. A szervezeten belül elképzelhető verseny, amelyből nyereség származhat, vagy szervezeti egoizmus, amely elszigeteli a kooperációt, és végső soron teljesítmény-csökkenéshez vezet (Dombrádi, 2007).

A kollektív ágensek azért is tekinthetők ágensnek, mert rendelkeznek az egyéni ágenseket jellemző képességekkel, hatnak, okai képesek lenni eseményeknek és képesek változásokat előidézni a környezetükben. Jellemző, hogy a kollektív ágensek képviselésében legitim (olykor illegitim) módon eljárhatnak individuális ágensek. „A kollektív ágens sajátvilága voltaképpen belső nyilvánosságként tekintendő: a résztvevő individuális ágensek számára adott nyilvánosság” (Horányi, 2001).

Ebben a nyilvánosságban, amely a problémamegoldás sajátos kommunikatív színtere, zajlanak a közösség kommunikatív problémamegoldó tevékenységei. Ez a sajátvilág, amelyet felkészültségként is értelmezhetünk, különböző súlyú felkészültségeket tartalmazhat, például ilyenek a véleményáramlatok is. A látens és az explicit formában élő tudások egymásra épülő tudások rendszerét alkotják, ezért az informális csoportok esetében a beszédcselekvésekkel módosítható tudások kölcsönhatása figyelhető meg.

Az elméleti modell a *korlátozott nyilvánosságot* különíti el, ahol az adott tudás csak a csoport egy része számára hozzáférhető, vagy tudatosan korlátozható, a csoport egy része az adott felkészültségtől elszigetelhető. Ennek minősített esete a „titok”. Ez kiegészíthető azzal, hogy a formális szervezeteknél – különös tekintettel a gazdasági társaságokra – a koordinációt végző felelős vezetőknek elemi érdeke fűződik az információkhoz való hozzáférés szabályozásához (egyes információk elszigeteléséhez) a szervezeti stabilitás és működés fenntartása érdekében. A szervezeti differenciálódás és számos szerep kialakítása célja és feltétele a működésnek (Dombrádi, 2007). A cserekapcsolatok révén alakul ki, egy-egy csoport, vagy szakmai szervezet probléma megoldó hatékonysága, ugyanis a *résznyilvánosságok és izolált szervezeti részek kooperációjának* szintje és az ezzel szervesen összefüggő probléma lebontó hatékonyság e cserekapcsolatok strukturális jellegéből adódik.

A probléma a vállalati és érintetti együttműködés esetében az érdekkonfliktus, amely a vállalat és az érintetti kör között fennáll. A kommunikáció ennek az érdekkonfliktusnak a felfedésére és az érdekek egyeztetésére irányul.

A kommunikatív jellegű tevékenységek alkotják azokat a struktúrákat, amelyek vonatkozásában Bajnok Andrea (2006) a helyi kormányzással kapcsolatban rámutatott, hogy a helyi kormányzás valósága, a helyi szereplők valóságainak összességét és egymásra hatását jelenti. Ennek mintájára a vállalatok érintett központú működése, az érintetti párbeszéd, a társadalmi szerepvállalás és az egyéb együttműködések valójában egy diszkurzív szférát alkotnak, amelyben jelentések teremődnek a normák, értékek és érdekek egyeztetése vonatkozásában.

A következő alfejezetekben azt vizsgáljuk, hogy a társadalmi kommunikáció további elméleteinek fogalomkészletéből, melyek hozhatóak összefüggésbe a vállalatok és érintettjeik együttműködése kapcsán vázolt kommunikatív helyzet, azaz a kollektív ágensek közös problémamegoldása, a társadalmi normák és értékek kapcsán a párbeszédre alapozott konszenzusteremtés leírásával.

A társadalmi kommunikáció normaképző szerepe

A cselekvéseméletek vizsgálódásainak homlokterében az áll, hogy miként valósul meg az egyéni és a közösségi érdekek egyeztetése, az egyéni és társadalmi döntések során (Szakadát, 2008).

Ahogy azt Deetz kutatásai nyomán már idéztük, a szervezetek hivatalos intézményesült kereteinek a kommunikációs folyamatokon keresztül meghatározott adnak tartalmat és maguk is jelentéseket hoznak létre, melyek felülvizsgálata folyamatos, különösen döntéshozatali helyzetekkel összefüggésben (Alvesson és Deetz, 1998). A kommunikáció ebben az értelmezésben nem csupán információátvitel, „hanem a társadalomban magától értetődőnek és általunk természetesnek tartott dolog megalkotásának része” (Griffin, 2003, p. 267.)

A normák kialakulásának elfogadásának értelmezése kezdetektől a társadalomtudományi kutatás középpontjában áll. Émil Durkheim szerint társadalom nem létezhet általánosan elfogadott, integráló szereppel bíró értékrend nélkül. Ezt a szerepet Durkheim szerint a vallás tölti be, amely

erősíti egyén és közösség kapcsolatát és biztosítja a morális kategóriák megismerésének lehetőségét (Császi, 2002). A modern társadalomban az egyéni morális döntések és az intézményi működés összefüggése eltér a tradicionális társadalmakban megszokottól, amelyek esetében az egyéni és intézményi döntéseket azonos, megkérdőjelezhetetlen, általában vallási elveken alapuló morális szabályok határozták meg: „(...) a modern világra jellemző privatizáló moralizálás tehát alapjában különbözik a tradicionális totalizáló moralizálástól, amelyik az intézményi világot is magába foglalta.” (Császi, 2002, p. 28.) A mai posztmodern társadalom szekuralizált rendje nem számolhat mindenki által elfogadott értékekkel. Az értékek nem szakrális és nem általános értékek a racionálisan szervezett társadalomban. Császi Lajos, 2002-es médiaelméleti munkájában rámutat, hogy az értékek vizsgálatával kapcsolatos diskurzus bizonyos értékek nyilvános megvitatására, valamint a szubkultúrák motivációinak elemzésére szűkölt. A fragmentálódott értékrend miatt különleges szerepet tulajdonít a rítusoknak és a médiának a neodurkheimi szociológiai iskola: a vallásos morállal szemben a „»szentség« és a »profanitás« mai morális kódjai olyan szimbolikus konstrukciók, amelyek kultúránk szekuláris mítoszaiba és rítusaiba vannak ágyazva.” (Császi, 2002, p. 79.) Császi (2002) szerint az utóbbi egy-két évtized alatt a média tett szert egyre növekvő befolyásra az értékkérdések nyilvános tárgyalásában és megválaszolásában. A neodurkheimi szociológia szerint tehát a média az a nyilvános fórum és integráló tényező, amely mindenki számára elérhetővé tudja tenni a morált és a „kollektív értékekhez való rituális kapcsolódást.” (Császi, 2002, p. 42.)

Kollektív tapasztalatok, eszmények jelennek meg a nyilvánosságban és az álláspontok sokfélesége, illetve a számtalan konfliktus azért lehetséges, mert azzal, hogy lehetőséget ad a konszenzusteremtő párbeszédre, a média a „kulturális univerzalizmus ugyanis a sokféleséget normatív módon tartja össze” (Császi, 2002, p. 53.). A *konszenzusteremtés valójában az egyeztetés normájának kommunikációját jelenti*, amely önmagában normateremtő erővel bír.

A kulturálisan kialakított konszenzus azt jelenti, hogy a nyilvánosságban megjelenített történetekben, „mítoszokban” békítik ki – átmenetileg, de

sokak számára elfogadhatóan – a valódi és az utópikus állapotok közötti ellentéteteket. Ezek a szimbolikus üzenetek „kulturálisan mediált, poétikus formában közvetítik normatív üzenetüket és formálják a közmorált (...) társadalmilag pedig sokszor – bár nem szükségszerűen és nem minden alkalommal – az értékek stabilizációjának a feladatát látják el.” (2002, p. 47.) Császi hozzáteszi, hogy „(...) az érzelmek és az esztétikum semmivel sem játszanak kisebb szerepet a morálban, mint a racionalitás és a jog.” (2002, p. 45.)

Karl-Otto Apel összefüggésbe hozta az etikus magatartást a kommunikációval, a kommunikatív etika fogalmát megalkotva. A kommunikáció alapszabályainak etikai következményeire és tartalmi semlegességükre mutat rá Jürgen Habermas is. (Habermas, 2001) Habermas az erkölcsi normativitás lehetőségét keresi a modern társadalomban. A kanti kategorikus imperatívusszal szemben, az etikai normák univerzális érvényességét nem tekinti magától értetődőnek, mivel nyelvi-kommunikatív természetűnek tételezi. (Császi, 2001) A diskurzus etikája az etikus döntések eredetét és a közösség normáinak fenntartásának magyarázatát a társadalmi párbeszédben látja. Felfogása szerint a modern világban az egyes emberek motivációi annyira különböznek egymástól, hogy az etika nem képes mindenki számára elfogadható értékeket ajánlani. A normák vagy közös normarendszerének hiányán túl valójában a normák legitimitásának hiánya a valódi kérdés, vagyis az, hogy minden partikuláris értékrend megkérdőjelezhető. A diskurzus etika a társadalmi kohézió feltételének az érdekek egyeztetését és a megegyezésen alapuló kommunikációt határozza meg. Viszont az erkölcsi konfliktusok megoldásának specifikus formáját biztosíthatja. (Császi, 2001) Apel és Habermas szerint kommunikáció szabályrendszer, normatív jellegű, a közléshez, még akkor is, ha az nem igaz, el kell fogadnunk a kommunikáció szabályait. (Szilágyi, 1995)

A neodurkheimi álláspont szerint – szemben Habermassal – a média tevékenysége nem kizárólag a rendszervilágtól az életvilág irányába ható egyoldalú intervenció, hanem mindkét irányban közvetítő kommunikációs aktus, amely lehetőséget ad az életvilág szimbolikus megjelenítésére, és a

kollektív identitás kifejezésére is, amelyet a rítusok biztosítanak. (Császi, 2002) Habermas felfogása és a neodurkheimi médiaelmélet megközelítése közötti különbség lényege tehát abban ragadható meg, hogy a neodurkheimi megközelítés szerint a civil társadalomnak és a közmorálnak a média által közvetett reprezentációi, nem annyira az eszmények tárgyalásos racionális útját járják, mint inkább a társadalomról szóló szimbolikus történeteken keresztül alakítják ki a konszenzust. A vállalatok fenntarthatósággal és felelős működéssel összefüggő intézményrendszerének kialakulása szempontjából az elmélet jelentősége, hogy rámutat a médiában megjelenő történetek normaképző szerepére. Így a vállalati gyakorlat visszasságait bemutató híradások hozzájárulnak a környezetet terhelő vagy a fenntarthatóság elvével más szempontból összeegyeztethetetlen magatartás bírálatához.

Habermas elméletének kulcsfogalma a kommunikáció, azonban szerinte nem elegendő a társadalmi rend fenntartásához a kommunikáció, ugyanis a rendet az embernek igazságosnak is kell tartania, amely a morált feltételezi. Az ő vizsgálódása tehát arra irányul, miként járul hozzá a társadalmi rend fenntartásához a kommunikáció. Habermas cselekvéselmélete a különböző típusú cselekvések, különböző típusú világokra (életvilág, rendszervilág) vonatkoztatására épül. Habermas elhatárolja saját elméletét Max Weber cselekvéselméletétől, amelynek középpontjában „magányos cselekvő (...) célt követő tevékenysége” áll. (Habermas 2011, p. 195.) Weber célracionális, értékracionális, affektív és tradicionális cselekvéstípusainak ismertetéseit követően, Habermas a célracionális, az instrumentális, a stratégiai és a kommunikatív cselekvéstípusokat vezeti be. Ebben a cselekvéselméletben különleges helyet kap a kommunikatív cselekvés, amely az objektív, a társadalmi és a szubjektív világra egyaránt vonatkozhat. „Kommunikatív cselekvésről beszélek (...) akkor, ha a résztvevők cselekvési tervüket nem egocentrikus sikerszámításokkal, hanem a kölcsönös megértés aktusával hangolják össze.” (Habermas 2011, p. 197.)

A magánélet és az intézményi világ kettőssége Habermas kommunikatív cselekvésméletében

Habermas szerint a társadalmak működését elemezve érdemes különbséget tenni a rendszer fogalmával leírt gazdaság, bürokrácia és nagypolitika, valamint az életvilág fogalommal jelzett kommunikáció, kultúra, nyilvánosság és család, valamint „a köztük zajló érzékeny interakciók világa között.” (Felkai, 2000) A cselekvésméletének kidolgozásakor tehát abból indult ki, hogy a magánélet és intézményi világ szétválik, tehát az intézmények és a moralitás különbözőségét hangsúlyozva cselekvésméletében szétválasztja az *életvilág* és a *rendszer*világ fogalmát. (Császi, 2002) A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozását ismertető művében rámutat, hogy a két életszféra közötti kapcsolatot a nyilvánosság teremti meg, amely átmenet a privát és intézményi szféra között. (Habermas, 1999) Habermas megkülönbözteti a technológiai-tudományos-stratégiai tanulást, amely a rendszervilághoz kapcsolható. A kommunikációs-politikai-etikai tanulás az életvilággal áll kapcsolatban. (Császi, 2002)

A *rendszer*világ az embereket nem a nyelv és a párbeszéd, hanem a hatalom, a pénz és más közvetítők felhasználásával, személytelenül és nem morálisan integrálja. Az *életvilág* ezzel ellentétben a személyes kapcsolatokon alapszik és fő eleme a kommunikatív cselekvés, amely a nyelv és szimbólumok segítségével integrálja közösséggé az *életvilág* tagjait. (Császi, 2002) Az *életvilág* teljesen racionálisnak tekinthető és kölcsönös kapcsolatokat tesz lehetővé, melyek a kommunikáció segítségével kialakított megértés által vezéreltek, nem pedig a *rendszer*világ közvetítő eszközei és kényszerei által (Habermas, 2001; Alvesson és Deetz, 1998). Az *életvilágban*, azaz az ember köznapi életének színterein tipikus az „(...) önbemutatóra, mások megértésére és önmaguk megértésére, továbbá (...) közmegegyezésre törekvő cselekvéstípus, melyet a kommunikáció és a szeretet irányít mint »általánosított médium«.” (Felkai, 2011)

A diskurzus etika értelmezése

Habermas felfogása szerint a diskurzus etika a társadalmi kohézió feltételének az érdekek egyeztetését és a megegyezésen alapuló kommunikációt határozza meg, mivel a modern világban az egyes emberek motivációi annyira különböznek egymástól, hogy az etika nem képes mindenki számára elfogadható értékeket ajánlani. Viszont az etika az erkölcsi konfliktusok megoldásának specifikus formáját biztosíthatja (Császi, 2001). Az ilyen típusú együttműködés feltétele az ágensek részvétele az érdekek egyeztetésében és a kommunikáció tartalmának egyeztetésében. Habermas szerint a kommunikáció az egyetlen olyan elem a plurális társadalmak mindennapjaiban, amelyben kénytelenek vagyunk közös szabályokat betartani és Habermas erkölcsfilozófiája a demokrácia feldolgozásából indul ki, amely szerint a demokrácia kulcseleme a problémák folytonos megvitathatóságának elméleti megalapozása (Szilágyi-Gál, 2001). Habermas a legitimitás és az össztársadalmi konszenzus fejlett nyugati demokráciákban bekövetkezett válságának elemzése nyomán a kommunikációnak egy olyan általános értelmezését nyújtja, amelyből kiderül, hogy a kényszermentes, tehát szabad közlés attól függetlenül közkincs, hogy ki mit közöl.

A megegyezés a beszéd- és cselekvésképes szubjektumok „egyesülő egyezkedésének” folyamata során olyan egyetértési bázis előállításáról van szó, ahol a résztvevőket a kölcsönös türelem és „önbefékezés” jellemzi és ez a bázis teszi lehetővé később az individuális és csoportakaratok stratégiai terveinek kezelését koordinálását, így teremthető meg annak esélye, hogy a társadalmi különféleségek – különbözőnek maradva – egyetértsenek (Habermas, 2001). Ennek feltétele, hogy a kommunikációnak mindenféle külső és belső kényszertől és korlátozástól mentesnek kell lennie. A morális diskurzust szubjektum hajtja végre, ugyanakkor a szubjektum tudatos meghaladása történik, a másik szubjektum személyes integritását szem előtt tartva, a másik szubjektum sajátos igényeiről tudomást szerezve (Szilágyi, 1995).

A kommunikatív cselekvés kapcsán Habermas a kölcsönös megértést és egyetértést hangsúlyozza, tehát a cselekvők közös megegyezéssel, közös szituáció-definícióhoz jutnak el és cselekvésük alapja ez a közös megegyezés. Habermas azt állítja, hogy az igazságosság szempontjai racionális, demokratikus vitákban megfogalmazhatóak, megragadhatóak. Habermas négy érvényességi igényt határoz meg a kommunikatív cselekvéssel összefüggésben: ezek érthetőségigény, igazságigény, őszinteségigény (hitelesség), valamint a helyességigény (morálisan) (Felkai, 2011). Igazságosnak azonban csak olyan döntés tekinthető, amelyet minden érintett fél részvételével zajló, korlátozatlan, kényszerektől mentes és demokratikus vitában fogadnak el a felek (Felkai, 2011). „Ez a habermasi demokráciaelv, amelyet úgy lehetne közérthetően megfogalmazni, hogy azoknak kellene meghozniuk a mindenkit érintő döntéseket, akik e döntések következményeit viselni kénytelenek“ (Felkai, 2011).

A helyes érvelés szabályait betartva, erkölcsi szempontból is hasznosak a kommunikáció alapszabályai, elsősorban az érthető közléshez szükséges formai érvényességük miatt. A célirányosan cselekvő személyek úgy tapasztalhatják, hogy érdekellentétek miatt nem tudják folytatni célirányos cselekvésüket. Nézeteiket, érdekeiket, tehát egyeztetniük kell, tehát cselekvéseik összehangolását át kell állítaniuk nézetegyeztetésre. Kölcsönös megértést szolgálnak a közlő és a befogadó között (Terestyéni, 2006, p. 157.). A közlő kommunikatív megnyilatkozása egy illokúciós érvényességi igény bejelentéseként értelmezhető. Amennyiben a befogadó ezt elfogadja, akkor létrejön a kölcsönös megértés a felek között, ha nem, akkor egyeztetés kezdődik arról, milyen feltételek között fogadható ez el a felek számára. „Ha meg tudnak egyezni kölcsönösen elfogadható érvényességi feltételekben, akkor létrejött a kölcsönös megértés, ha nem, akkor az interakció sikertelen“ (Terestyéni, 2006, p. 158.). Az egyetértés racionális alapon nyugszik, hiszen egyik fél sem kényszerítheti rá a másikra (Habermas 2011, p. 203.).

Habermas szerint a nyelviileg közvetített kommunikáció alapjában véve normatív anticipációk rendszere. A kommunikatív racionalitás a nyelvi megegyezésre törekszik, azaz, mint ezt Felkai elemzésében olvashatjuk,

„(...) szerinte magában a nyelvben gyökerezik az általános és korlátozatlan konszenzus (a valódi egyetértés) iránti immanens igény” (Felkai, 2001). A megegyezés a résztvevők ésszerű egyetértés keresése, ami vitázó-kritikus vitatható és kritizálható érvényességi igények szembesülése, amelyeket a megegyezés kereső kommunikáció során kölcsönösen vitatni és kritizálni lehet. Az érdekek és szempontok egyeztetése pedig etikai megközelítésnek tekinthető. A torzítatlan és racionális vita alapján feltételezi, hogy mind a jelenlegi, mind pedig a kívánatos állapot megítélésével kapcsolatban konszenzusra lehet jutni (Alvesson és Deetz, 1998).

A kommunikatív megértés függ a torzítatlan tájékoztatástól és a jó szándékon, érvelésen és társalgáson nyugvó szabad eszmecsere-től. Feltétele az a várakozás és cél, hogy megértsenek minket és mások bizalmukba fogadjanak, valamint annak reménye, hogy mások el fogják fogadni érveinket és egyéb megállapításainkat (Deetz, 2001). Efféle várakozások és ambíciók elengedhetetlenek a megnyilatkozáshoz és vitához. A torzítatlan kommunikáció képezi az alapját a racionalitás "legmagasabb" (vagy inkább legszélesebb, legátgondoltabb) szintű megjelenési formájának, mely formát kommunikatív racionalitásnak nevez. Itt nincs hatalom, státusz, presztízs, ideológia, manipuláció, szakértői uralom, félelem, bizonytalanság, félreértés vagy bármiféle egyéb rosszindulat, mely a formálódó eszmék alapját képezi. A döntéshozatal alapjává a nyílt fórumok által kínált helyes és jól megalapozott érvek válnak, s háttérbe szorul a tekintély, a megszokás, az ideológia vagy a résztvevők kizárása (Alvesson és Deetz, 1998).

Habermas szerint a kommunikáció alapszabályai éppen tartalmi semlegességük és az érthető közléshez szükséges formai érvényességük miatt hasznosak erkölcsi szempontból. „A kommunikáció mint az egymással vitatkozó emberek alaphelyzete éppen azért lehet a viták eldöntésének igazságos hordozója, mert nem azonos semmilyen konkrét etika szabályaival – ezeknek csupán a közölhetőségét teszi lehetővé” (Szilágyi-Gál, 2001). Ez összefügg azzal, hogy Habermas erkölcsfilozófiája egy önálló demokrácia koncepcióból indul ki, amelynek alapja a „problémák folytonos megvitathatóságának elméleti megalapozása” (Szilágyi-Gál, 2001). „Az én célom nem viselkedési beállítottságok

empirikus jellemzése, hanem a kölcsönös megértésre irányuló folyamat olyan általános szerkezeteinek megragadása, amelyekből levezethetőek a formálisan jellemezhető részvételi feltételek” (Habermas 2011, p. 203.). Itt nem elméleti elvekről beszél a szerző, „(...) hanem a kompetens beszélő nem elméleti tudásáról, aki intuitíven maga is meg tudja különböztetni, hogy mikor hat másokra és mikor értik kölcsönösen meg egymást; és aki ezen kívül azt is tudja, mikor vallanak kudarcot a kölcsönös megértésre tett kísérletek. Ha explicit módon meg tudnánk fogalmazni azokat a szabályokat, amelyek implicit módon e megkülönböztetés alapjai, akkor megkapnánk a kölcsönös megértés keresett fogalmát.” (Habermas 2011, p. 203.).

Habermas a sikerre irányuló, instrumentális, az ellenlábás válaszlépésével kalkuláló cselekvést *stratégiai*nak nevezi és szembeállítja a *kommunikatív cselekvéssel*, ahol „a résztvevők cselekvései nem egocentrikus sikerkalkulusok, hanem kölcsönös megértés segítségével hangolódnak össze. A kommunikatív cselekvés során a résztvevők elsődlegesen nem a saját sikerükre, hanem a kölcsönös megértésre orientálódnak” (Habermas, 1994, p. 244.). Habermas szerint az instrumentális cselekvés ugyanakkor nem társadalmi cselevés (Dombrádi, 2007). A kommunikatív cselekvést az egyéb cselekvésektől, például a stratégiai cselekvéstől az különbözteti meg, hogy a kölcsönös megértésre épülnek. „Az összekötő szál a társadalomban párhuzamosan létező eltérő igények létjogosultságának nyilvánosság előtti erkölcsi megmérettetése“ (Szilágyi-Gál, 2001). A kommunikatív cselekvés azon társadalmi cselekvés, amelyet a stratégiai cselekvéstől eltérően, az a cél jellemez, hogy a résztvevő egyetértésre jusson a többi résztvevővel, úgy, hogy egyénileg követett cselevési tervük összehangolható legyen (Habermas 2011, p. 209.).

A párbeszéd feltétele a kölcsönös kritika, amelyre közös értelmezést építhetnek. „Egy kikényszerített, a kritikával szemben immunizált szituáció

definíció nem közös, mert a cselekvők nem meggyőződésből, hanem valami más okból fogadták el“ (Némedi, 2000, p. 168.).

Habermas *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása* (1999) című művében elkülöníti a polgári és a feudális nyilvánosságot, rámutatva a polgári nyilvánosságot jellemző nyitottságra, amelynek tárgyát kritikátlanul elfogadott kérdések alkotják és a legjobb érv győz. Habermas egyik legfontosabb felismerése, hogy a „kommunikáció az egyetlen olyan elem a plurális társadalmak mindennapjaiban, amelyben kénytelenek vagyunk közös szabályokat betartani” (Szilágyi-Gál, 2001).

A nyilvánosság a tradíciók helyébe lép és az emberek szocializációját, morális orientációját és integrációját segíti elő a kritikusan megvizsgált és kollektíven megvitatott racionális fogalmak alapján (Császi, 2002, p. 28.). A nyilvánosság az az emberi életvilág társadalmi és morális koordinálójának szerepét kapja Habermasnál. Ezzel függ össze a civil társadalom problematikája. Az „életvilág” egyéni és személy szerveződésével szemben, a civil társadalom az „életvilág” másik aspektusát, annak közéleti organizációját képezi, és azokat az önkéntes egyesületeket, társaságokat jelenti, „amelyekben az emberek véleményt nyilvánítanak közéleti kérdésekről és a társadalmi igazságosságról is” (Császi, 2002, p. 28.).

A parlamentáris demokrácia intézményei mindig gyakorlati viták sodrában, konkrét történelmi feltételek mellett megvalósult kommunikatív racionalitásból jönnek létre. Az argumentatív etika ennyiben tudományos eszközökkel igazolja az intézményesen szavatolt, közmegegyezést kialakító demokratikus akaratképzés megvalósítására vonatkozó igény egyetemességét (Szilágyi, 1995.).

Ez azért lényeges, mert Habermas rámutat, a demokratikus részvétel az állampolgár számára egyre leszűkül és formálissá válik. A magánszféra és a nyilvános szféra eltávolodik, elkülönül egymástól. Éppen ezért, „Habermas szerint az ideális kommunikációs közösség reális lehetősége nem más, mint egy jól működő participatív demokrácia. Ebből a gondolatból kiderül, hogy

a diszkurzusetika Habermas fölfogása szerint tulajdonképpen a participatív demokrácia erkölcsfilozófiai megalapozása” (Szilágyi, 1995).

A legitimitás megszerzésének diszkurzív módjai

A legitimitás szervezetelméletekben használt definíciója szerint a legitimitás olyan percepció, amely arra vonatkozik, hogy „valamely entitás tettei kívánatosak, helyesek vagy megfelelnek a normák, értékek, meggyőződések és definíciók egy adott, társadalmilag konstruált rendszerében.” (Suchman, 1995, idézi Matolay, 2012, p. 21.)

A vállalatokat általában a stratégiai kommunikáció jellemzi, azaz a különböző kommunikációs csatornákat annak érdekében használják, hogy „érintettjeik percepcióját saját szervezeti legitimitásuk szempontjából kedvezően tudják befolyásolni: (...) A legitimitásukat megkérdőjelező kritikusaikkal tulajdonképpen a vitatott cselekedetek és/vagy állapotok jelentésének meghatározása fölötti kontrollért küzdenek” (Beelitz és Merkl-Davies, 2012, idézi Matolay, 2012, p. 47.). Amennyiben megvalósulnak a vállalati gyakorlatban az előbbieken ismertetett, morális kritériumoknak megfelelő (például uralommentes, egyenlő felek között zajló) vitafolyamatok, érintetti párbeszéd helyzetek, akkor azok a stratégiai kommunikációs megközelítést egészítik ki. A legitimitás megszerzésének gyakorlata a diszkurzív értelmezés szerint a jelentésátadás feletti uralmet célozza. A folyamat során a cselekvők voltaképpen „pozicionálják magukat a diszkurzív térben – egyes diskurzusok mellett, másokkal szemben” (Matolay, 2012, p. 48.). Így a cselekvők akár a társadalmi közeg hatalmi viszonyait is reprodukálják vagy újrarendezik a legitimitás körüli diszkurzív „csatározásaikban” (Matolay, 2012).

Összegzés

A fentiekben áttekintettem a társadalom- és kommunikációelméleteket, melyek a fenntartható fejlődés és az érintettekkel folytatott együttműködés

vállalatszervezési folyamatainak szervezeteken belüli normaképző szerepével összefüggésbe hozhatóak.

Ugyan Habermas elméletével kapcsolatban kritikaként megfogalmazható, hogy túlhangsúlyozza a racionalitás és a konszenzusos állapot jelentőségét, de bevezeti az intézményesült kommunikatív szituáció fogalmát (Alvesson és Deetz, 1998). A kommunikáció intézményesülése biztosítja a normatív állandóságot, mondja Habermas. A kommunikatív cselekvés során a résztvevők elsősorban nem saját sikerükre törekednek. Azzal a feltétellel követik egyéni céljaikat, hogy cselekvési terveiket közös helyzet meghatározásuk alapján egymással össze tudják egyeztetni. Ennyiben a helyzet meghatározás alkuja lényeges része a „kommunikatív cselekvéshez szükséges interpretációs teljesítménynek” (Habermas 2011, p. 203.). Mindennek példája a diskurzus az etikai kérdésekről, felelősségvállalásról és az érintetti szerepvállalásról, a vállalatok tevékenysége kapcsán. A bevezetőben a vállalat és érintettjeinek párbeszédével kapcsolatos példa is olvasható. A vállalatok az érintettek kapcsolata, az érintetti párbeszédre irányuló kezdeményezések azt a célt szolgálják, hogy a vállalatok és az érintetti szervezet, azaz a két kollektív ágens között kölcsönösen elfogadott szempontok mentén történjen egyeztetés. Az érintetti bevonás esetében jelentős részben a vállalatok határozzák meg, mely érintettekkel kezdeményeznek párbeszédet. Ugyanakkor ezek a párbeszédok és az egyéb társadalmi felelősségvállalási gyakorlatok, például az önkéntes programok, a munkatársak bevonása, illetve a közösségi média alkalmazása az érintetti kapcsolatok erősítése céljából, olyan megoldások, amelyekkel az *életvilág* és a *rendszervilág* találkozására nyílik lehetőség a belső szervezeti nyilvánosság kialakításával. A vállalatok érintetti kapcsolatainak kezelése során a vállalatok kommunikatív cselekvést folytatnak, tehát a vállalatokra egyébként jellemző, a legitimitás megteremtését célzó instrumentális és stratégiai cselekvéstípus mellett, elsajátítják a Habermas fogalmai alapján *kompromisszumot*, sőt akár *konszenzust* kereső, egyenlő felek együttműködését célzó kommunikatív cselekvést is. Így a vállalatokra hagyományosan jellemző intézményi világban megjelenik az *életvilágra* jellemző párbeszéd. A vállalati társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatok ápolásának jelentősége tehát, hogy az *életvilágra* jellemző

értékek, a *rendszervilágban* is elérhetővé válnak. Erre példa a vállalati önkéntességi program, vagy a társadalmi céllal elindított kezdeményezés, amelynek során a vezető kereskedelmi lánc együttműködést kezdeményez civil szervezetekkel azért, hogy a rászorulókhöz eljuttathassa termékeit. Ezek a megoldások emellett, azt is elősegítik, hogy az intézmények a habermasi értelemben vett, ideális beszédhelyzeteket, morálisan vezérelt eszmecseréket részesítsék előnyben (Alvesson és Deetz, 1998).

A vonatkozó közgazdasági és társadalomtudományi elméleti háttér

A vállalatok legitimációjának megszerzését, fenntartását elősegíti, ha egyre szélesebb körben elfogadott értékek, társadalmi és környezeti szempontok a vállalat tevékenységéhez kapcsolhatóak, sőt, a vállalati folyamatokat akár átfogóan meghatározóak lesznek. A környezeti, társadalmi szempontok vállalatok tevékenységéhez kapcsolódásának leírásához elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás, a fenntartható fejlődés, valamint az érintett fogalmak lehetséges meghatározásainak ismertetése, illetve a vállalatok etikus működéséhez kapcsolódó főbb gazdaságfilozófiai, valamint szervezetelméleti kérdések áttekintése. A következő fejezet a fogalmak mellett, az érintettekkel kialakított kapcsolat szervezésének elméleti ismeretanyagára és a társadalmi felelősségvállalás vállalati gyakorlatával összefüggésben felmerült kritikákra és alternatív irányzatokra tér ki részletesen.

A társadalmi felelősségvállalás és az érintettekkel kialakított párbeszéd későbbiekben ismertetett elméletei az etikus és fenntartható gazdálkodás, valamint a közösségi és egyéni érdekek közötti konfliktusok kérdéseinek elemzése nyomán alakultak ki az elmúlt évtizedekben.

Az ún. neoklasszikus gazdasági felfogás szerint a hatékonyság és a nyereségesség adja a vállalatok működésének társadalmi legitimitását. Azaz a gazdasági szereplők társadalmi felhatalmazása azon alapszik, hogy működésüket hatékonyan és tulajdonosaiknak, valamint ügyfeleiknek értéket teremtve végzik. Ez azonban azt is maga után vonja, hogy az összes értékből – függetlenül attól, hogy a természeti vagy társadalmi értékről van szó – piaci érték képezhető, és az erőforrások racionális cseréjét kizárólag a szabad piac biztosíthatja (Győri, 2010; Zsolnai, 2004). Ezzel szemben a gazdaságot etikai szempontból vizsgáló gondolkodók a hagyományos

közgazdaságtani felfogás, vagyis az ún. gazdasági ész, azaz a profit maximalizálást célzó érvelésmód kritikáját tekintik fő feladatuknak (Ulrich, 1998; Zsolnai, 2004). A gazdasági etika emellett azt is felveti, miként képes a gazdaságos működés elvárásának úgy megfelelni a piaci szereplő, hogy eközben a társadalmi problémákra is tekintettel van, illetve önmaga korlátozza tevékenységének – mind az érintett társadalmi csoportokra, mind a természeti környezetre vonatkozó – kedvezőtlen hatásait. Ezeket tekinti Amartya Sen a közgazdaságtan társadalom-etikai és társadalom-mérnökségi gyökereinek (Győri, 2010; Zsolnai, 2004; Sen, 1993). Kenneth E. Goodpaster és John B. Mathews szerint sem elegendő feltétele a szabadpiaci és a demokratikus politikai intézményrendszer annak, hogy a vállalati tevékenység a közjót szolgálja, ugyanis szerintük ennek egyfajta vállalati lelkiismerete megléte a feltétele (Goodpaster és Mathews, [1982] 1993; Zsolnai, 1994). Az elmúlt évtized gazdasági etikai írásai ennek nyomán felvetik, hogy a hagyományos gazdasági paradigmától eltérő újszerű megközelítésre van szükség, amely azáltal biztosítja az üzleti tevékenységek társadalmi legitimitását, hogy a gazdasági szereplők hozzájárulnak a természeti környezet megőrzéséhez és az emberi képességek kiterjesztéséhez (Zsolnai, 2004).

A vállalatok működését értékelő szerzők normatív jellegű probléma felvetése a szakirodalomban, hogy az etikus döntések haszonelvű, üzleti célokat szolgáló alkalmazása megoldást nyújt-e a társadalmi és környezeti problémákra, szemben a valódi, őszinte elkötelezettségen alapuló megoldásokkal. Az ezt vizsgáló szerzők jellemzően a gazdasági, üzleti célok etikai szempontú újragondolását látják szükségesnek, olyan módon, hogy előtérbe kerüljön a gazdasági döntések érintettek (stakeholderek) gyakorolt hatása illetve a döntéshozók az egyéneket és az érintettek egyes csoportjait se tekintsék a vállalati célok megvalósítási eszközének (Zsolnai, 2004).

Goodpaster és Mathews szerint a vállalati etika egyfajta „harmadik erőként” értelmezhető a modern gazdaság körülményei között (Goodpaster és Mathews, [1982] 1993; Zsolnai, 2004). Az etikai felelősség megjelenése a vállalati döntéshozatalban a racionalitással és mások tiszteletével jár együtt.

A racionalitás ebben az értelemben, szemben a hagyományos közgazdaságtannal, nem pusztán önérdékkövetést jelent és nem követeli meg kizárólag a profit maximalizálást. Ez Herbert A. Simon procedurális racionalitás koncepciójával áll összhangban. A kockázatos helyzetekben hozott döntések legfontosabb sajátossága a racionalitás. Ennek kapcsán két racionalitás felfogás különböztethető meg, a szubsztantív és a procedurális racionalitás (Radnóti, 2008). A szubsztantív racionalitás lényege a haszon maximalizálása, míg procedurális racionalitáson a lehetséges megoldások tudatos számbavételét, a gondolkodási folyamatot értjük, amelyet követően az egyén a legjobb megoldást választja (Zsolnai, 1994). A vállalati szervezet ebben az értelmezésben értékek rendszere, amely értékeken keresztül a vállalat önmagára reflektálhat, így tudatosabbá válhat saját működése és működésének hatásai, sőt akár saját működését, illetve identitását is megújíthatja, tehát módja nyílna a szervezeti tanulásra és az innovációra (Lozano, 2011; Zsolnai, 2004). A gazdaság etikai vonatkozásainak társadalomszervező szerepére mutat rá Rodrigo Lozano, aki amellet érvel, hogy a vállalati társadalmi szerepvállalás a szervezeti etika (organizational citizenship) fejlett, új formájának a kifejeződése, amely a szervezet kereteinek a kitágításával jár együtt. Ebben az értelemben, tehát a vállalat nem pénztermelő gazdasági gépezetként, hanem társadalmi aktorként működik, hozzájárulva a társadalom fejlődéséhez és megújításához.

A gazdaság etika főbb megközelítéseinek áttekintése kapcsán két meghatározó huszadik századi iskolát állíthatunk szembe egymással, Milton Friedman 1970-ben megjelent, vállalatok társadalmi felelősségvállalását, valamint Kenneth Goodpaster és John B. Matthews 1982-es írását vizsgálva (Friedman, 1970; Goodpaster és Matthes, 1982 [1993]).

Míg Friedman a vállalatok egyetlen felelősségeként a nyereséges működést jelöli meg, addig Goodpaster és Matthews szerint fontos, hogy a vállalatnak legyen lelkiismerete. A két markánsan eltérő megközelítéshez hasonlóan, számos elméleti irányzatot különböztethetünk meg a gazdasági etikai gondolkodás évszázados múltja visszatekintő történetében, amelynek középpontjában a vállalatok és az érdekelt közösségek viszonya, a gazdasági tevékenység elsődleges célja és hatásainak kezeléséhez való

viszonya állnak. A filozófiatörténet mások érdekeinek figyelembevételére és a társadalmi értékek, valamint emberi jogok fontosságára mutat rá az etikus cselekvéssel összefüggésben, hangsúlyozva, hogy minden egyén felelőssége a mások jogai és a közösségi értékek iránti elkötelezettség. Ezen megfontolások üzleti döntéshozatalba való átültetésére tesznek kísérletet a gazdasági etika gondolkodói. A döntés közvetett hatásainak figyelembe vétele, egyben azt is jelenti, hogy az etikai szempontokat is mérlegelik a döntéshozók, ezért érdemes a szervezetek külső kapcsolatainak hátterében húzódó etikai szempontokat áttekinteni (Győri, 2010; Angyal, 2008).

Visszatekintés a gazdasági etika történetére

A következő oldalakon a főbb irányzatokat és problémaköröket idézem fel, melyek visszatérnek a társadalmi felelősségvállalás gondolatát életre hívó vitákban, valamint a vállalatokkal szemben ma megfogalmazott kritikákban. Az ismertetés nem mutatja be részletesen a gazdaságtörténet etikai értelmezésének korszakos műveit, sem a filozófia etikai szakirodalmát, mivel erre több mű vállalkozott az elmúlt évtizedekben (MacIntyre, 2006; Sedlacek, 2012).

A gazdaságelmélet az ember haszonelvű, gazdasági tevékenységével és viselkedésével foglalkozik, a különféle iskolák eltérése elsősorban abból fakad, hogy más vizsgálódási színtereknek (mikro, makro, nemzetállami) adnak elsőbbséget, vagy más változókat szerepeltetnek a gazdasági viselkedés elemzésénél. Amennyiben ezek, a gazdasági döntéseket befolyásoló, független változók az erkölcsi értékek, akkor beszélhetünk a gazdaságtan morális megközelítéséről (Horváth, 1998). A következőkben ezeket a főbb iskolákat tekintem át.

Az etikai gondolkodás története során az elmélet tárgya alapján megkülönböztethetünk erényetikai, kötelességetikai, következményetikai szempontrendszereket. A mai gazdasági szereplőkkel összefüggésben

felvetett etikai kérdések már az ókori filozófusok műveiben megjelennek. Arisztotelész a Nikhomakoszi Etikában a vezetővel szembeni elvárásokat fogalmazza meg, hangsúlyozva, hogy a jó vezető irányítása alatt kiteljesedhetnek a polgárok (Arisztotelész, 1997). Az ókori etika, így az arisztotelészi etika középpontjában az erény áll és az a kérdés, hogy miként válhat az ember erényessé és a legtökéletesebb jó értelmében boldoggá. Az erényetika képviselői, így a sztoikusok szerint is, minden jó, aminek része van az erényből. Immanuel Kant kategorikus imperatívusza ezzel szemben nem az erényben és erkölcsben látja a jó döntések garanciáját, hanem a kötelességtudatban. A jó cselekedet önzéstől és hiúságtól függetlenül kötelessége minden embernek. A kötelesség alapja a parancs, amely a kategorikus imperatívuszban ölt formát. Azaz minden cselekvésnek olyannak kell lennie, hogy az akár „általános törvényadás elveként érvényesülhessen” (Kant, 2004). Miközben a közjó, mint legfőbb politikai cél már Arisztotelésznél és a platóni dialógusokban is megjelenik, a XIX. században John Stuart Mill által képviselt utilitárius felfogás szerint az egyén és a társadalom jóléte egyaránt fontos (Mill, 1994). Miközben a társadalomban az etika és a politika szétválása zajlott le számos gondolkodó tett kísérletet alapvető etikai elvek megfogalmazására. A hasznosságot, mint etikai kategóriát John Stuart Mill és Jeremy Bentham írásai vetették fel. Az utilitárius etika alapelve, hogy a döntések a lehető legnagyobb hasznossággal járjanak a lehető legtöbb embernek. David Hume és Lord Shaftesbury rámutattak arra, hogy az etikus döntések nem pusztán ésszerű, racionális ítélet eredményei, ugyanis az érzelmek és szenvedélyek is befolyásolják az emberi döntéseket. Az önpusztító és gonosz cselekedetek az önös és természetellenes indulatokból erednek felfogásuk szerint.

A társadalmi harmónia elérését leegyszerűsítő módon értelmező utilitáriánus filozófiát számos filozófus kritizálta, elsősorban azért, mert a mennyiség, a számosság alapján mérhető „boldogság” és megelégedettség áll az utilitárius filozófusok elméletének középpontjában, miközben a minőségről és az ilyen szempontok alapján nem megítélhető értékekről (kultúra, transzcendens eszmék, jogok és kötelességek) nem ad iránymutatást. Emellett, ha egy szervezet érintettjeinek leírása kapcsán nyúlunk ehhez az elmélethez, akkor

nem segít minden érintett azonosításában. Így nem közjó, hanem a közérdek gondolatiságaként értelmezhetjük az utilitairánizmust. Rawls, a klasszikus utilitárius elmélethez visszanyúlva arra mutat rá *Theory of Justice* című művében, hogy a politikai elvek és célok nem létezhetnek erkölcsi fundamentum hiányában (Rawls, 1971, idézi Bettignies és Lepineux, 2009). Az igazságosság a társadalmi intézményrendszer legfőbb célja és erénye, és az egyenlőtlenség csak abban az esetben lehet igazságosnak tekinthető, ha mindenkinek előnyöket nyújt és a legkiszolgáltatottabbak is profitálhatnak belőle. Jogos a kevesek előnyösebb helyzete, amennyiben eközben a rosszabb helyzetben lévők is előrejutnak. Azaz a kölcsönös előnyökön, az együttműködésen kell alapulnia a társadalmi működésnek és Rawls ennek szellemében alakuló társadalmi szerződését igényét fogalmazza meg.

Az etikai szkepticizmus körébe sorolható Bernad Mandeville *Magánbűnök és közerkölcsök* c. műve, amely az erkölcsileg bírálható egyéni cselekedetek és a közjó összeegyeztetésére vállalkozik és az egyéni bűnök kedvező társadalmi hatásaira mutat rá (Mandeville, 2004). A mű következtetése, hogy az erkölcsileg megkérdőjelezhető egyéni döntések szükséges feltételei a gazdaság fejlődésének és így a nemzet gyarapodásának. Ezzel szemben, ha kizárólag erényes döntések születnek az elszegényedéshez vezet, tehát Mandeville szerint a magánbűnök a fejlődés, azaz a közjó feltételei. Sőt az erényes embereket önzőnek látja, akik saját üdvözülésüket tekintik fontosabbnak a gazdasági fejlődésnél (Mandeville, 2004). Az erény mindig egy adott társadalmi viszonyrendszerben értelmezhető és a mindenkori közmegegyezés kérdése, valamint a politikai hatalom képviselőinek érdekei által is meghatározott, akik az erényes, tehát természetes igényeket kordában tartó cselekedet elismerik, az ellenkezőjét pedig gyakran büntetik. Mandeville rámutat, hogy a gazdaság „erénytelenítése” közérdek, hiszen az erény nem azonos módon értelmezhető a gazdaságban, ahogyan a szélesebb társadalmi összefüggésekben. Példaként az alkoholfogyasztást említi, hiszen a túlzott alkoholfogyasztás tekinthető erkölcstelen és káros cselekedetnek, de az alkoholos italok gyártóinál hasznat hoz, tehát a közjót szolgálja (Mandeville ekkor még nem számolt az alkoholizmus társadalmi hatásai kapcsán a közösséget terhelő gazdasági hatásokról, például az egészségügy

finanszírozásával). Mandeville az olcsó munkaerő miatt bizonyos társadalmi problémákat is méltányolhatónak lát, ugyanis igazolható áldozatnak látja a szegények társadalmi felemelkedését akadályozó berendezkedést. Mandeville műve, amely a magánbűnöket és a közbűnöket szigorúan megkülönbözteti, rámutat számos olyan jelenségre, amelyet az Adam Smith *A nemzetek gazdasága* c. művével megszülető közgazdaságtudományi szakirodalom fejtett ki részletesen. Így a láthatatlan kéz, valamint a munkamegosztás fogalma és a korlátozott fogyasztás eredményeképpen tapasztalható lassuló gazdasági növekedés, amely munkanélküliséget és az életszínvonal visszaesését eredményez. A gazdaság etikus működését vizsgáló mai írások szerint Mandeville gondolatai nincsenek tekintettel az üzleti döntések társadalmi és környezeti hatásaira, ezért ezek az írások a gazdaság esetében is fontosnak tartják azt a megközelítést, amely szerint az erény mesterséges, társadalmi konstrukció, amelynek szerepe az, hogy a természetes igényeket fegyelmezze. Ehhez kapcsolódik az is, hogy az etikus magatartásnak önkéntesnek kell lennie és nem üzleti célokat szolgálnia. Az üzleti etika előmozdíthat és elő is kell, hogy mozdítson gyakorlati célokat, de nem lehet pusztán ez az etikus cselekvés motivációja és nem vethető be pusztán üzleti célok érdekében (Koslowsky, 1993).

A társadalmi felelősségvállalás modern elméleteinek kialakulása a közgazdaságtan elméletek változásához is köthető. Adam Smith az ún. *láthatatlan kéz* elméletét alkotta meg, amelynek lényege, hogy az üzleti világ egyetlen és kizárólagos felelőssége a profittermelés és a piac törvényeinek betartása. A láthatatlan morális érték a piacon nyugszik. Smith a közösség jólétének elősegítését és a morális megfontolásokat a racionális szempontok által meghatározott piaci cseréhez hasonlóan fontosnak tartotta (West, 1994.; idézi Győri, 2010). Ezt követően, a gazdaság az államra bízta a szabályozó feladatot. Eszerint a cégeknek tisztán gazdasági célokat és a szabályozást kell követniük.

A legújabb elméletek rámutatnak arra, hogy a vállalatvezetésnek kell felmérnie, mely érintetti körökre van hatással a vállalatok tevékenysége, majd a vállalatnak meg kell határoznia az érintetti térképet és azt a módszertant, illetve stratégiát, amelynek megfelelően kapcsolatot tarthat az

érintetti csoportokkal (Samuelson, Nordhaus, 1993). Minderre azért is van szükség, mert a jog fejezi ki és nem szabályozza megfelelően az üzlet és társadalom mai kapcsolatát, amely etikai jellegű, hiszen a kötelesség, a szabad döntés és az önérdek elemei keverednek egymással. Összességében a mai etikai diskurzus arra mutat rá, hogy a “vállalat társadalmi felelőssége” új értelmezést kíván, azért is, mert a “társadalom” kiterjedése, az állami és nemzeti struktúrák gyengülése, valamint a társadalmi nyilvánosság és a tömegkommunikáció szerepének megerősödése miatt megváltozott. (Zsolnai, 2004).

Tomas Sedlacek gazdasági és etikai kérdéseket tárgyaló és népszerűvé vált *A jó és a rossz közgazdaságtana* című munkájában, az etika és a gazdaságtudomány történetét egymással szorosan összefüggő gondolkodástörténeti hagyományként írja le. Műve szerint egészen a XX. század első felében megjelenő neoklasszikus közgazdaságtani művekig (Marshall, Keynes, Samuelson) szorosan összekapcsolódott az etikai és közgazdaságtudományi szakirodalom. Mint azt a következőkben láthatjuk, az etikai hagyomány Sedlacek által hangsúlyozott megszakadása nem jár együtt azzal, hogy a gazdaság társadalmi és környezeti hatásainak kérdései eltűnnének a szakirodalomból. Sokkal inkább önálló diszciplinaként, a gazdasági etika témaköréként jelennek meg a kérdések, már a XX. század első felében. Ennek egyik legnagyobb hatású példája Polányi Károly 1944-ben írt, *A nagy átalakulás* című műve, amely a piacgazdaság korai kritikája és azt olyan gazdasági formaként írja le, amelyben ideális esetben csupán az árak alakítják a piaci viszonyokat, tehát a piac csak a legszükségesebb mértékben áll a társadalom és a politika ellenőrzése alatt ([1944] 1997). Polányi szerint, a bonyolult és költséges, komoly beruházás eredményeképpen létrehozott gépekkel működtetett ipar által megtermelt javak esetében fontos volt a gyors és biztos megtérülés, ezért természetes volt az önszabályozó piac létrejötte. A piac intézménye már a kései kőkorszaktól kezdve ismert volt, de a XIX. századig kevésbé volt központi szerepe a gazdasági életben; a cseréből szerzett nyereségnek és haszonnak nem volt központi jelentősége, ezért erőteljesebb volt a gazdaság társadalmi ellenőrzése. Polányi Károly azt ismerte fel, hogy a XIX. századig a társadalom uralkodott a gazdaságon, azonban a XIX. században a gazdaság

kikerült a társadalmi ellenőrzés alól (Csáki, 2004). A XIX. században kialakult rendszer működtetéséhez viszont az embert és a természetet alá kellett rendelni a gazdasági céloknak, de Polányi abban bízott, hogy egy következő korszakban ismét az emberek, a társadalom ellenőrzik majd a gazdaságot. A gazdaság társadalmi szabályozottságának különböző eszköztárai jelentek meg az elmúlt évszázadban. Ilyen volt a teljes állami szabályozottság vagy a jóléti társadalom. A gazdaság és társadalom kapcsolatát szolgálja a civil szféra ellenőrző szerepének erősödése is. A kutatás későbbiekben ismertetett része erre összpontosít, azaz azt vizsgálja, miképp ellenőrizhetik a vállalatokat az érintettek és ez miképp vezet együttműködéshez érintettek és vállalatok között.

Közjó és közügyek

Az etikával kapcsolatos gondolkodás egyik fő kérdése arra keresi a választ, hogy miként egyeztethetők össze az egyéni és közösségi érdekek.

Az etikus döntéshozatalt nem csak az jellemzi, hogy racionális és az érintettek szempontjaira is tekintettel van, hanem az is, hogy a közjót is figyelembe veszi. Ennek legismertebb példája Garret Hardin már említett, „közlegelők tragédiája” címmel ismertté vált parabolája, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy ha az egyéni érdekeket tartósan a közösségi szempontjai elé helyezzük, az a közjó kárára válik hosszú távon (Hardin, 1968).

Az egyéni és közösségi érdek egyeztetése olyan etikai kérdés, amely felveti a közjó meghatározásának igényét is, hiszen a két érdek ennek a fogalomnak a szellemében egyeztethető össze. A közjó és gazdaság működésének etikai gondolkodástörténetének rekonstruálása azért is fontos, mert ez képezi a társadalmi felelősségvállalás szempontrendszerének elméleti hátterét. A közjó fogalmának története kapcsán a XIX. században, legfőbb célként az fogalmazódott meg a kormányzat és a gazdaság felelősségeként, hogy a társadalom elérhető legszélesebb tömegei számára, az elérhető legfőbb jót biztosítsa. Ezzel egybevág a John Stuart Mill által képviselt gondolatrendszer, amely arra mutat rá, hogy az egyén és az egész társadalom jóléte egyaránt fontos, azaz az utilitárius gondolkodás került a középpontba (Mill, 1980; Bettignies és Lepineux, 2009).

A közjó elérésének módja kapcsán az etikai szempontok jelentősége azért is nagy, mert a klasszikus közgazdaságtan racionális megközelítése mellett, a döntések társadalmi, ökológiai folyamatokra gyakorolt hatásának vizsgálata is fontos, amelyekben az etikai megfontolások is szerepet játszanak, ezért sokkal árnyaltabban, több tényezőt vesznek figyelembe. A felelős döntéshozatal ebben az értelemben, egyensúlyozó tevékenységet végez – egyensúlyra törekszik a hasznosság és az etika között. Goodpaster és Matthews úgy fogalmaz: „azokat tarjuk felelős személyeknek, akik cselekedeteikben megbízhatóak, véleménynyilvánításukban hitelt

érdemlőek, ítéleteiket mindig a körülmények messzemenő figyelembevételével alakítják ki.” (Etzioni, 1993; Goodpaster-Matthews, 1997)

A közjó nem egyértelműen meghatározható fogalom, hanem az érintettek érdekeivel összhangban folyamatosan változik az értelmezése. Az érintettek érdekei pedig minden helyzetben eltérőek lehetnek, tehát kevés kérdés kapcsán lehet egyértelműen meghatározni mi tekinthető közjónak. A közjó meghatározását segítő társadalmi párbeszédre lehetőséget kínálnak az új infokommunikációs technológiák által biztosított sokszínű és interaktív média keretei, valamint az érintetti párbeszéd vállalati eszközei.

Amennyiben mégis szeretnénk behatárolni a közjó meghatározásának kereteit, akkor láthatjuk, hogy az a legalapvetőbb emberi szükségleteket (élelem és otthon), valamint magasabb szintű igényeket (szabadság, jólét) egyaránt magába foglalhatja. Emiatt filozófiai értelemben a közjó kérdése az etika és a politika határmezsgyéjén áll (Bettignies és Lepineux, 2009b). Luk Bouckaert (2012) rámutat, hogy a közjó kérdésköre háttérbe szorul a társadalmi felelősségvállalás és társadalmi szerepvállalás, illetve fenntarthatóság különféle felfogásaival szemben. Bouckaert szerint a közjó filozófiai megközelítésével szemben, az elmúlt évtizedek közgazdaságtudományi szakirodalma már a közjavakat tekinti tárgyának. A közjavak között is több típust különböztethetünk meg. A közjavak jelentős részére igaz, hogy a magán- és a köztulajdon egyaránt jelen van. A közgazdaságtudomány számos olyan helyzetet leírt, amelyben a közösségek hatékonyan képesek bizonyos közjavakat a közösség érdekében kiaknázni.

Elinor Ostrom Nobel-díjas közgazdász kutatásai azt írták le, miként képesek a kisközösségek hatékony együttműködésre a korlátozottan rendelkezésre álló természeti erőforrások hatékony és fenntartható kiaknázása érdekében (Ostrom, 1990, idézi Bouckaert, 2012). Ezekben az esetekben a közjavak tudatos és fenntartható kezelése nem a törvényekre, jogszabályokra, hanem

a természeti erőforrások korlátozott és sérülékeny voltára vezethető vissza, amelyet a közösség minden tagja elismer. Ezzel a megközelítéssel állítja szembe Bouckaert a természeti erőforrásokat magántulajdonként kezelő felfogást, amely a versenyképesség egyik eszközeként tekint ezekre az erőforrásokra, miközben a túlzott fogyasztás miatt a klímaváltozáshoz és a természetkárosításhoz járul hozzá (Bouckaert, 2012). Bouckaert a már említett közjavak mellett, bevezeti a spirituális javakat, azaz a csend, a bizalom, a tisztelet, az erkölcsi értékek által alkotott fogalomkört. Rámutatva arra, hogy miközben a csend és a bizalom olyan értékek, amelyek elvileg mindenki számára hozzáférhetőek és nem költséges javak, aközben ezek sérülékeny értékek, amelyek felszámolása a közösség számos tagjának érdekeit sértheti. A bizalom közös értéként kezelésének fontosságára Bouckaert szerint, a bankokkal szembeni bizalmi válságot eredményező pénzügyi krízis súlyos következményei mutattak rá.

Az 1970-ben megjelent Friedman-cikket követően még intenzívebb vita alakult ki a vállalatok társadalmi szerepét illetően. Ennek részeként, 1982-ben az üzleti etikára szakosodott Kenneth Goodpaster és John B. Matthews igenlő választ adtak a cikkük címében feltett kérdésre: „*Lehet egy vállalatnak lelkiismerete?*” Sőt rámutattak, kell, hogy legyen! (Kindler és Zsolnai, 1993; Boda és Radácsi, 1997). „*Azok a vállalatok, amelyek figyelemmel kísérik foglalkoztatási gyakorlatukat, termelési folyamataiknak és termékeiknek a környezetre és emberi egészségre gyakorolt hatását, olyanfajta racionalitást és respektust tanúsítanak, mint az erkölcsileg felelős személyek*” (Goodpaster-Matthews, 1993).

Az előző oldalakon a filozófiatörténet és a gazdaság etikai kérdéseinek történetét tekintettem át röviden, bemutatva a legfontosabb irányzatokat. A későbbiekben is ezek a kérdések adják a gazdasági döntések etikai szempontú vizsgálatainak tárgyát. Az erény, a boldogság, az egyéni érdek és a közérdek viszonya alkotják a gazdálkodás és társadalom viszonyát elemző irodalom főbb témáit. A

kanti kötelelességetika mellett, megjelenik a hasznosságot célnak tekintő utilitárius etika és Mandville közismert műve a magánbűnöket a közjó feltételének tekinti. Visszatérő kérdései az etikus döntésekkel kapcsolatos írásoknak, hogy mi motiválja ezen döntéseket. Ez sem új felvetés. Kant motivációként csakis a kötelelességtudatot, a parancsot, a kategorikus imperatívuszt ismeri el, az utilitárius etika azonban a későbbi hasznosságot, a boldogság elérésének igényét is elfogadja az etikus cselekvés motivációjaként. Mint a későbbi fejezetek alapján látni fogjuk, az etikus vállalati működés megítélésében ma is fontos kérdés, hogy mi ösztönzi az etikus döntésekre a vállalkozást. A fejezet kitért a közjó fogalmára is. A közjó tág fogalom, amelybe a közösség által vallott értékek éppúgy beletartozhatnak, mint olyan jószágok, amelyet a közösség együttesen hasznosít és ezek kiaknázhatóságának fenntarthatósága mindenki érdeke. A közjó ma a korábbinál is nehezebben meghatározható egységes definícióval, ugyanis az egyes közösségek értelmezése, az érdekek eltéréséből kifolyólag más és más. Éppen ezért van jelentősége az érdekek egyeztetésének és az érintetti párbeszédnek, amelyek részletes kifejtése későbbi fejezetek tárgya lesz.

Viták az etikai kategóriák kapcsán

A Polányi művében megjelenő társadalmi és gazdasági szempontok szétválására utalt Peter Koslowsky is 1991-es írásában. Úgy véli, hogy az etikai megfontolásokat rendszerint különválasztják a gazdasági döntésektől, amelyeket elsősorban a költség-haszon elemzések határoznak meg. Ezek nem erkölcsi költséget és hasznot jelentenek, ugyanakkor a költségek és a hasznok közgazdaságtani és az etikai szempontból is értelmezhetőek (Polányi, [1944] 1997; Koslowsky, 1993). A gazdaságnak etikai, az etikai döntéseknek gazdasági mellékhatásai vannak és ez mutatja, hogy a gazdasági tevékenység és az etikai vonatkozások nem szétválaszthatóak. Ennek felismerése nyomán a vállalatokkal szemben az elmúlt évtizedekben megfogalmazódott az az elvárás, hogy ismerjék meg tevékenységük

érintettjeit és az érintettekkel együttműködve végezzék alaptevékenységüket, valamint vonják be az érintetteket a döntéshozatali folyamatokba. Ezzel összhangban, a vállalatokkal szemben támasztott értékteremtő felelősség nem csupán gazdasági, hanem társadalmi és környezeti értékteremtés. Ez jelenik meg a három területen egyaránt eredményt elváró *Triple Bottom Line* szemléletmódban (Elkington, 1998; Braun, 2013).

Az etika fő problematikája gazdasági összefüggésben az, hogy az etikus döntés legtöbb esetben az önérdékkövetés ellentétét kívánja, miközben az önérdékkövetés elengedhetetlen a vállalat működéséhez. Emellett lényeges kérdésfelvetés az egyéni morális értékválasztás és a szervezeti döntések közötti ellentmondás is.

A gazdasági etikát övező kortárs viták kapcsán két meghatározó megközelítés különböztethető meg. Az egyik esetben az ún. öncélú etika elkötelezettjei a gazdasági társaság működésének etikai minőségét a gazdaságon kívüli értékekből vezetik le, így akár olyan etikai döntésekre is javaslatot tesznek, amelyek gazdasági hátránnyal járnak. Az ún. megtérülő etika hívei szerint, az üzleti etika célja a pénzügyi és etikai döntések kiegyensúlyozása, ami rövidebb távon jövedelmezőségi hátrányok elszenvedéséhez vezet az etikai előnyök érdekében. Ugyanakkor ezek esetében a megtérülési etika hívei általában jelzik, hogy az etikai előnyök a későbbiekben üzleti eredményekre transzformálhatóak (Török, 2000).

A társadalmi felelősségvállalással foglalkozó írások ismertetésekor, utalok többek között R. Edward Freeman érintett-elméletére vagy Michael Porter ún. *Creating Shared Value* (azaz értékek megosztása) elméletére, amelyek az utóbbi irányzatba sorolhatóak (Freeman, 1984; Porter és Kramer, 2011). A megtérülő etika nevében fellépő gondolkodók jellemzően nem elvont erkölcsi elvek érdekében szólalnak fel, mivel tevékenységük a pénzügyi és etikai költségek közötti összefüggést hangsúlyozza ki. A céljuk, hogy rámutassanak, az etikus döntés ma költséget jelent, de a kevésbé etikus

döntés csak rövid távon jár nyereséggel, hosszú távon többszöröződött veszteséget eredményezhet, az elpártoló vevők, ügyfelek, a dolgozók lojalitásának és a beszállítók bizalmának elvesztése miatt (Török, 2000). Az öncélú etika képviselői szerint azonban az ún. stratégiai, vagy megtérülő etika megközelítése hamis, hiszen egy döntés akkor tekinthető etikusnak, ha nem racionális érdekek mentén meghozott stratégiai döntés, hanem egy önálló, autonóm, érdekektől mentes értékválasztás eredménye. Az öncélú álláspont képviselői szerint a megtérülő etika voltaképpen egyfajta versenyképességi stratégia. Ezzel szemben úgy látják, hogy etika célja nem az, hogy instrumentális megközelítéssel az üzleti célok hatékonyabb megvalósításához járuljon hozzá, hanem önmagában és alapvetően, fundamentálisan kívánja meghatározni a gazdasági működést és csak az őszintén etikai célzat vezethet etikus működéshez. E szerint a felfogás szerint az etika önértékkel bír és csak akkor váltható üzleti eredményekre, ha azt a résztvevők önérdektől mentesen, meggyőződésből teszik (Zsolnai, 2004). A gazdasági szereplők morális karaktere és az etikus cselekvés relatív költsége kifejezi, hogy az adott szereplő mennyire képes ellenállni a kísértéseknek és az adott helyzetben mekkora az etikus cselekvés költsége a nem etikus cselekvéshez képest. A gazdasági szereplők és az adott döntési helyzet együttesen befolyásolja a cselekvés etikus voltát (Zsolnai, 2004).

A Peter Ulrich által bevezetett kategorizáció alapján az instrumentális etikai felfogás szerint az etika vállalaton belüli megjelenése fokozza a gazdasági hatékonyságot. Ennek első lépése a korrektív felfogás, amely korrigáló, javító szerepet szán az etikának, elfogadva azt, hogy az etikus viselkedés olykor jelentős költséggel jár. Az etikai érzékenység legmagasabb fokát az integratív felfogás jelenti, amelynek során a vállalat az erkölcsi és gazdasági szempontok harmonizálására törekszik (Ulrich, 1998).

Az etika üzleti célból történő bevezetésének kritikájaként vezeti be Luk Bouackert (2002) az *etikus menedzsment paradoxon* (ethics management paradox) fogalmát. Bouackert az EU vállalati társadalmi

felelősségvállalással kapcsolatos zöld könyvének elemzése kapcsán is felveti a fogalom érvényességét (Green Paper, 2001). Bár előremutatónak látja, hogy a szöveg a társadalmi és gazdasági működés összefüggését napirendre tűzi és addig, míg a jóléti gazdaság, a szociális piacgazdaság, a gazdaság és a szociális intézményrendszer, a társadalmi intézmények elválasztásán alapult, a Green Paper az állam, a vállalatok és a civil szféra együttműködését javasolja. Bouckaert szerint érdemes megvizsgálni, milyen etikai felfogásból indul ki a dokumentum és ennek kapcsán rámutat arra, hogy a kifejezetten racionális és technokrata etikai szemléletet tükröz az ajánlás. Természetesen a társadalmi felelősségvállalás értelmezhető a vállalatok racionális válaszként azon ökológiai és társadalmi kihívásokra, amelyekre a kormányok nem tudnak választ adni. Ennek szellemében a vállalatok társadalmi felelősségvállalása olyan önkéntes tevékenység, amelynek során a vállalatok környezeti és társadalmi szempontokat integrálnak a folyamataikba. Ehhez kapcsolódva három szempontot emel ki a szerző. Az első szempont a társadalmi, környezeti és gazdasági megfontolások együttes figyelembe vétele és mindezek együttes mérlegelése. A második, hogy az összes érintettre legyen tekintettel a menedzsment a működés során. Ezek mellett, a vállalatnak jogszabályokon túl is meg kell felelnie annak a „társadalmi szerződésnek”, amely működésének legitimációját biztosítja. A harmadik, mindennek a vállalati hétköznapiakban is meg kell jelennie. Erre vonatkozik az ún. *Multi Stakeholder Forum* létrehozására, azaz az érintettek legszélesebb körét bevonó fórum létrehozására tett javaslat. A dokumentum emellett azokat az eszközöket is ismerteti, amelyek alkalmazásával az felelős működés megvalósítható (pl. etikai kódex, stb.) és lényeges javaslat, hogy a társadalmi felelősségvállalási tevékenységgel kapcsolatos iránymutatásnak meg kell jelennie a többi szakpolitikai irányelvben (közbeszerzés, környezetvédelem stb.).

Bouckaert szerint, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ez a mára széles körben elfogadott értelmezése voltaképpen instrumentális felfogás, tehát nem etikai értelemben, önmagában határozza meg nélkülözhetetlen megoldásként, hanem konkrét célok elérésének szolgálatába állítható

menedzsment eszközként definiálja a felelős gyakorlatot. Bouckaert szerint az *ethics management* kifejezés valójában paradoxon, az etika ugyanis nem lehet célhoz kötött, nem lehet funkcionális, ugyanis abban az esetben, ha valami célhoz kötött, már nem etikus indíttatásról beszélünk (Bouckaert, 2006).

Az etikus működés motivációjának jelentősége a kritikus döntések esetében merül fel. Ha nem igazi elkötelezettségen alapul az etikus döntés, az a konfliktushelyzetekben, amennyiben az üzleti érdek és az etikai megfontolás nem egy irányba mutat, kizárólag az üzleti érdekek irányába tereli a döntéshozókat. Ez a vállalatvezetők részéről „szelektív vaksághoz”, azaz bizonyos esetekben kevésbé etikus döntésekhez, míg az érintettek esetében bizalmatlansághoz vezet (Győri, 2010). A gazdasági érdekek elérésének etikai alapú korlátozása csak a tüneteket kezeli, ha a motivációja szintén üzleti, így erősítve az opportunista viselkedést (Bouckaert, 2006; Zsolnai, 2004).

Bouckaert szerint az üzleti etika fejlődése, operacionalizálása és fogalmainak konkrét meghatározása valódi előrelépés volt a gazdasági etika történetében. Ugyanakkor a gyakorlat nagy része – és az elméleti eredmények ennél kisebb része – a belsőmotiváció helyett az instrumentális tényezőkre helyezte hangsúlyt, ezzel teret adva a Bruno Frey és Margit Osterloh (2005) által *kiszorítási hatásnak* nevezett jelenségnek. A kiszorítási hatás lényege, hogy ha az embereket kívülről motiváljuk egy etikus cselekedet megtételére, azzal csökkentjük belülről fakadó, saját lelkiismeretükön alapuló motivációjukat (Frey és Osterloh, 2005). Ennek során a gazdasági szereplők külső motiváltsága a belső motiváltságot és hatékonyságot aláássa, a munka minőségének romlását eredményezi, mivel a csak pénzért végzett munka jóval alacsonyabb hatékonyságú, mint az örömmel, belső motivációval végzett tevékenység (Frey és Osterloh, 2005).

Frey és Osterloh szerint, ha az etikai döntések motivációja is a versenyképesség növelése, azaz egyfajta várható gazdasági előny lesz, akkor tovább erősödik az etikátlan magatartás kiindulópontja. Ez ugyanis nem feltételez stabil értékrendet, azaz nem lehet alapja kiszámítható érintetti

kapcsolatoknak, ezért nem lehet bizalmi kapcsolatokat építeni rá. Ugyanis a gazdasági számítások, a működési feltételek folyamatosan változhatnak, melyek ismét etikátlan döntésekhez vezetnek, ha nem az etikus döntéseknek kedveznek a gazdasági számítások (Bouckaert, 2002).

Kritikusaik szerint ugyanakkor, az öncélú etika képviselőinek nézetei jellemzően a gazdasági működésből kiragadott, attól független szempontok képviseletére épülnek. Érdekes felvetésük például, hogy a pusztán „kényszerítő” motivációra épülő foglalkoztatás etikátlan, ugyanis a vállalatnak a munkatársak belső motivációjára kell építenie és csak az olyan vállalkozásnak van valódi létjogosultsága, amely ezt ki tudja érdemelni a munkavállalóktól (Török, 2000).

Az etikai gondolkodás szempontjából nagy jelentősége van az egyén és közösség viszonyának. A hagyományos, neoklasszikus közgazdasági gondolkodás középpontjában az egyén áll, mint döntéshozó, felelősségvállaló és fogyasztó. A közösségorientált filozófia abból indul ki, hogy az egyén és a közösség kölcsönös függésben állnak. A társadalmi csoportok, közösségek azt a legfőbb referencia keretet biztosítják, ahol a döntések meghozatnak. A közösség döntő szerepet játszik abban is, hogy moderálja a konfliktusokat és kijelölje a piaci verseny korlátait (Etzioni, 1993).

Az egyéni döntés és a közösségi felelősség problémája is felvethető a gazdasági etika kérdésköre kapcsán. Ennek jól megragadható példáját kínálja a *The Corporation* című film, a disszertáció bevezetőjében már idézett jelenete, amelyben a Shell vezetője demonstráló fiatalokkal beszélget családi háza kertjében. Albert Bandura, Zsolnai László, valamint Gian-Vittorio Caprara írása (2000) ezzel összefüggésben azt elemzi, hogy miként juthatnak a vállalatok nyíltan etikátlan döntésekre, abban az esetben, ha egyébként normakövető állampolgárok a döntéshozók. A tanulmány Bandura szocio-kognitív cselekvésméletéhez tér vissza, amely magyarázhatja, hogy az egyébként erkölcsös mendzserek miként hozhatnak

társadalmilag nem elfogadható döntéseket. Az érdekek egyeztetése kapcsán, a *morális skizofrénia* fogalmán a szakirodalom azt a helyzetet érti, amikor vállalatvezetőként más logika és normák alapján hoz döntéseket az egyén, mint egyéb társadalmi szerepeiben (Bandura et al., 2000). Az ún. morális eltávolító (moral disengagement) mechanizmusok a morális igazolást segítik elő, amelyek az eufemisztikus címkézéshez, a kedvező összehasonlításhoz, a felelősség áthárításához és szétterítéséhez, valamint a következmények figyelmen kívül hagyásához és eltorzításához, valamint az áldozatok dehumanizálásához, járulnak hozzá (Bandura et. al., 2000; Zsolnai, 2004). A tanulmány szerint a gazdaságetika segítségével stratégiák dolgozhatóak ki, amelyek a vállalatok morális eltávolító praktikáival szemben alkalmazhatóak (Bandura et. al., 2000; Zsolnai, 2004). Az egyik lehetőséget a monitorozásban, az eredmények nyilvánossá tételében látják a kutatók. A másik lehetőség a vállalatok és az érintettek közötti párbeszéd aktivitásának növelése, az érintettek bevonása azért is elengedhetetlen, mert közvetlenül a döntéshozók irányába artikulálhatják véleményüket, problémáikat. Emellett a vezetői elszámoltathatóság is gátolja az eltávolító mechanizmusok alkalmazását (Bandura et. al., 2000; Zsolnai, 2004).

Az egyéni morális döntések és a szervezeti döntések közötti összefüggések kapcsán érdemes Horányi Özséb értelmiségi szerepről írt írását is felidézni. Horányi a függetlenséget jelöli meg az értelmiségi ethosz alapjaként. Ezzel szemben a szakértő létezhet anélkül az ethosz nélkül, amely az értelmiségi létet meghatározza. A szakembert ugyanis a társadalmi munkamegosztásban betöltött szerepének megfelelő ellenértéke vezérli. Az értelmiségi ezzel szemben szolgálatot vállal. Horányi szerint ebből következik, hogy az értelmiségi attitűd egy szervezeten belül előbb utóbb „professzionális attitűddé válik” (Horányi, 2006). Ugyanakkor Horányi arra is rámutat, hogy a szakértő szervezeti ember volta ellenére, erkölcsi felelősséget visel, az értelmiségihez hasonlóan. A szervezetek keretet adnak a szakértők tevékenységének, ezek a keretek az értelmiségi számára is fontosak, azonban az értelmiségi, a legtöbb esetben éppen a kereteket tekinti tevékenysége tárgyának. Horányi gondolatmenete és a korábban idézett tanulmány (Bandura et al., 2000) kapcsolata a felelősségről alkotott nézetek

vonatkozásában válik egyértelművé. A szakértői tevékenység ugyanis gyakran kollektív, amely szervezetet igényel, ebben az esetben azonban a felelősség strukturális felelősséggé válik, nem pedig kollektív felelősséggé disztributív értelemben, „azaz az egyénekre közvetlenül visszahulva” (Horányi, 2006). „A kollektíva felelőssége voltaképpen egy *kollektív ágens* felelőssége, és nem a kollektív ágensben integráltan vagy csak koalíciós partnerként résztvevő individuális ágensek felelőssége” (Horányi, 2006). Az egyén, azaz az individuális ágens felelőssége ebben az értelmezésben akkor vethető fel, ha felelőssége van a szervezet működésének, küldetésének meghatározásában.

Amennyiben a vállalatot kollektív ágensként értelmezzük, érdemes az azt alkotó szereplők közötti viszonyt is leírni. A shareholder, azaz részvényes paradigma pusztán szerződött felek kapcsolataként írja le a vállalatot, amelyben a részvényesek a kiemelt résztvevők. Ebből a megközelítésből hiányzik a társadalmi felelősségvállalás gondolata (Zsolnai, 2004). Zsolnai a liberális és konzervatív politikai tradíció eltéréseire is rámutat. Míg a liberalizmus esetében a lényeges az, hogy az egyén a saját jogait kibontakoztathassa, addig a konzervatív esetében a cél, hogy az egyén a szabályozásnak megfelelően működjön. Fontos, hogy a szervezeti etika (organizational ethics) a szervezeti identitás fontos alkotóeleme. Az organizational citizenship rámutat a szervezetek felelősségére annak terén, hogy tágabb társadalmi környezetben működnek és ehhez hozzá kell járulniuk és innovációkat kell alkotniuk.

A gazdasági etika kortárs szakirodalmának két fő gondolatát emeltem ki a fejezetben: az etikus döntések motivációját és az egyén és közösség összefüggését.

A Luk Bouckaert által etikus menedzsment paradoxonaként meghatározott jelenség lényege, hogy az etikus döntések üzleti motivációkkal születnek. Ennek veszélye, hogy a valódi döntéshozói

elkötelezettség hiányában, egy-egy üzleti és etikai érdekkonfliktus esetében, az üzleti érdekek kerülnek előtérbe.

A döntések kapcsán fontos az egyén és a közösség viszonyának vizsgálata is. Az egyéni és szervezettől független döntéseik esetében erkölcsös közreműködők is részt vehetnek olyan tevékenységben, amelyek szervezeti szinten vezetnek etikátlan döntésekhez. Ennek kapcsán Bandura és szerzőtársai eltávolító hatásokról beszélnek, Horányi pedig felveti a szakértő egyének által alkotott kollektív ágensek felelősségének jelentőségét.

A gazdasági működés alternatív megközelítései

A gazdasági etika szakirodalmában megkülönböztethetünk deskriptív, normatív és instrumentális munkákat. A korábban idézett Peter Ulrich a deskriptív, azaz a gazdasági működés jellemző kategóriáit leíró szerzők közé sorolható. A vállalati érdekek elősegítése céljából alkalmazható instrumentális megoldásokat ismertető kutatók a korábban szintén említett Freeman és Porter. A normatív, azaz a vállalati működés etikai szempontból kívánatos módját leíró szerzők közé sorolhatjuk Zsolnai Lászlót vagy Luk Bouckaert, akik közelmúltban megjelent műveikben a felelős vállalati működés lehetséges módját is ismertetik. A következőkben a hagyományos vagy neoklasszikus közgazdaságtani felfogástól eltérő megoldásokat javasoló közgazdaságtani irányzatokat ismertetük.

A spirituális gazdasági etika

A vállalati etika teoretikusai, Zsolnai és Bouckaert szerint az üzleti etika új megalapozására van szükség a korábbi, szerintük félreértelmezett megközelítéshez képest, amely az etikát, jó üzletként értelmezte. A spiritualitás, mint új kapcsolódás minden élőlényel, távolságot is jelent a folyamatos piaci nyomástól és hétköznapi rutintól. Helyreállítja a belső motivációt és távlati perspektívát biztosít (Bouckaert és Zsolnai, 2012). A spiritualitás definíciója nehezen megragadható, de mindenképp úgy fogalmazható meg, hogy általános kutatás a mélyebb jelentés után, amely összeköt minden élőlényt, istent és végtelen valóságot, a kutatást általános értékek iránt, amelyek segítségével az önző célokon felülemelkedhetünk, emellett empátia és az érzékenység az élet forrása iránt. Másként mondva a spiritualitás a belső identitás keresése, kapcsolódás és transzcendencia. A korábbi hagyományokkal szemben, a spiritualitás ma túllép a hagyományos, intézményesült vallási kereteken (Bouckaert és Zsolnai, 2012). Bouckaert szerint a spiritualitás jelentőségét növeli, hogy a hagyományos materialista gazdasági felfogás racionalitása ellentmondásos, hiszen növekvő prosperitás és fejlett körülmények jellemzőek, miközben a természetes környezet

kiaknázása túlzott és a közösségek háttérbe szorulnak. A spirituálisra alapozott racionalitás felfogás helyreállíthatja az ésszerűség szellem feletti szerepét (Bouckaert és Zsolnai, 2012).

Ehhez a gondolatisághoz szorosan kapcsolható buddhista közgazdaságtani felfogás, amely elsőként Ernst F. Schumacher *A kicsi szép* című művében jelent meg, amelynek alcíme *Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról* (1991). A buddhista közgazdaságtan megközelítése bírálja a hagyományos nyugati gazdasági szemléletet, amelynek középpontjában a vágyak gerjesztése, profit-maximalizálás, piacok kiterjesztése áll. Az angol közgazdász E. F. Schumacher, a thai buddhista szerzetes P. A. Payutto és követőik azzal a céllal dolgozták ki a buddhista közgazdaságtant, hogy azt a nyugati közgazdasági világkép valódi alternatívájává fejlesszék (Schumacher, 1991).

A buddhista közgazdaságtan alternatív alapelveket javasol, amelyek szerint a gazdasági tevékenység célja a szenvedés csökkentése, a valódi törődés, a nagyvonalúság, az erőszakmentesség. A buddhista közgazdaságtan egyfajta problémamegoldó stratégiaként határozza meg a szerző, amely a békességhez, fenntarthatósághoz jelöl ki utakat. Ehhez szorosan kapcsolódik az önzés és az én kérdésköre is.

A buddhista közgazdaságtan középpontjában a vágyak és az igények csökkentésének gondolata áll. Ezzel összekapcsolja Zsolnai azt a közgazdaságtani tényt, hogy a döntéshozók a veszteségekre érzékenyebbek, mint a lehetséges nyereségekre. Az általa idézett kutatások szerint a veszteség-érzékenységi koefficiens átlagosan 2, azaz kétszer vagyunk érzékenyebben a veszteségekre, mint a nyereségekre. Erre alapozható az a meglátás, hogy a vágyak hajszolása helyett, a negatív hatások csökkentését érdemes középpontba állítani (Zsolnai, 2009). Bár a piac a termelés szabályozására megfelelő lehetőséget kínál, de bizonyos társadalmi csoportok képviselője nem biztosított. Zsolnai itt elsősorban a szegényekre, a következő generációkra utal: a piac a legerősebb érdekcsoportok preferenciáit tükrözi és a kevésbé képviselt szereplők kárára képes a társadalmi problémákat kezelni. (Gasparski, 2002)

A buddhista közgazdaságtan szerint minimalizálni kell a szenvedést, a vágyakat, az erőszakot, a létezők instrumentális használatát és az önérdeket. A “kicsi szép” és “kevesebb – több” szlogenek szépen kifejezik a buddhista közgazdaságtan alapállását. Ezzel szemben a nyugati közgazdaságtan egy maximalizáló gondolkodásmódot hirdet, amely szerint a profitot, a vágyakat, a piacot, a létezők instrumentális használatát és az önérdeket maximalizálni szükséges. A “nagyobb jobb” és a “több – több” fejezik ki a nyugati közgazdaságtan lényegét. A buddhista közgazdaságtan által kínált stratégiák a szükségtelen vágyak korlátozására, az erőszak elutasítására törekedve, kívánnak megélhetést teremteni az emberek számára és csökkenteni szegénységet és társadalmi konfliktusokat (Gasparski, 2002).

A gazdasági szakirodalom mai etikai kérdéseket vizsgáló írásai az egyéni és közösségi érdekek közötti feszültséget ütköztetik. Nick Lin-Hi és Igor Blumberg (2010) írása rámutat az egyéni és társadalmi érdek különbségére, amely a rövid távú profitmaximalizálásban jelentkezik. Kutatásuk következtetése az, hogy a gazdasági szereplőknek hosszabb távú gondolkodásra érdemes törekedniük, annak érdekében, hogy az egyéni és közösségi célok hatékonyabban összeegyeztethetőek legyenek.

A gazdasági etikai gondolkodás kapcsán a vita a management oktatás kérdéseire is kiterjed. Ebből a szempontból érdekes a pragmatikus üzletember és az idealista akadémikus gondolkodását ütköztető Martin Parker és Gordon Pearson (2010). Az akadémikus felfogás szerint a jó management képzés célja, hogy megkérdőjelezze a management szükségességét és rámutasson a management visszasságaira.

A „jól-lét“, valamint a „boldogság“ közgazdaságtana

A 2008-ban kirobbant gazdasági világválság és a környezeti, valamint társadalmi krízisek is a gazdasági növekedést előtérbe helyező, megszokott gazdasági mérőszámok kritikájához vezettek. 2009-ben jelent meg a tanulmány, melynek szerzői Amartya Sen és Joseph E. Stiglitz Nobel-díjas

közgazdászok, akik Nicolas Sarkozy felkérésére jelentés készítettek a gazdasági növekedés és az emberi jólét viszonyáról (Stiglitz, Sen és Fitoussi, 2009). A növekedő GDP egyeduralmára épülő fejlődésszemlélet meghaladását számos elméleti műhely és politikai kezdeményezés célozta a közelmúltig (Daly-Cobb[1994], Stiglitz-Sen-Fitoussi [2009]).

A jól-lét közgazdaságtana nem a gazdasági növekedést, hanem a fenntartható és széles körű jólétet tekinti céljának. Ennek elősegítésére jött létre a New Economics Forum, amely a társadalomról és gazdaságról folytatott párbeszéd középpontjába a növekedési elméleteket kiegészítő gazdasági szemléletet, a jól-lét közgazdaságtanát és a jól-lét, valamint a fenntarthatóság elveire épülő gondolkodást helyezi.

A gazdasági szereplők döntéseit elemző etikai gondolkodás nem csupán leíró, valamint a vállalatokat üzleti céljaikban segítő műveket eredményezett az elmúlt évtizedekben. Több olyan gondolat is napvilágot látott, amely a gazdálkodás etikai és környezeti értelemben elvárható útját ismerteti. Ezek közül mutattam be a spiritualitás gazdaságtanát, a buddhista közgazdaságtant, valamint a „jól-lét” közgazdaságtanát. Közös jellemzőjük, hogy a gazdasági szereplők és a társadalom, a közösség kapcsolatát szorosnak látják és a növekedési elméletekkel szemben, illetve azokat kiegészítve az a személyiség és az egyéni értékek felé terelik a döntéshozók figyelmét.

A szervezetek érintetti kapcsolatainak változása a vezetéstudomány szemszögéből

Az első fejezetekben a gazdaság etikai gondolkodástörténet által felvetett legfontosabb problémaköröket tekintettem át. Az áttekintés során elsősorban azokra a témákra összpontosítottam, amelyek a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az ahhoz kapcsolódó érintetti kommunikáció szempontjából bírnak jelentőséggel. A következőkben a vezetéselméleti

felfogás változását mutatom be, majd a társadalmi felelősségvállalás, illetve az érintetti kapcsolatok ma ismert felfogásának kialakulását ismertetem.

Az elmúlt évtizedek vezetéselméleti szakirodalmában a szervezet, a vezető és az érintettek viszonyának folyamatos változása figyelhető meg, ezért az érintetteket középpontba helyező vállalati működést érdemes a vezetés-szervezési modellek történeti keretében elemezni. Az 1950-es 1960-as évek behaviorista elméleteit, a hatalomcentrikus teóriák, majd karizmatikus elméletek követték, mindezek után, a 2000-es években az együttműködés, integráció és a közösség került a vezetéselméletek középpontjába. A hagyományos, bürokratikus szervezetek elsőként a kapitalista szervezet irányába mozdulnak el, amelyet a modern szervezetelmélet megközelítésében alternatív, közösségi együttműködésre építő szervezeti modellek követnek (Zilahy, 2007).

A vezetéselmélet Adam Smith, Max Weber, valamint Frederick Taylor és Henri Fayol nevével fémjelzett első művei a munkamegosztás és a hatékony termelési, valamint irányítási módszerek kialakítását tekintették fontosnak. Weber a kiszámíthatóságot tekinti a bürokrácia legfontosabb erényének, amelyet a feudális hatalommal állít szembe. A feudalizmus esetében a hatalmi pozícióban lévők személyes érdekei és kapcsolatai nagyban befolyásolták az ügyek intézését. Weber tehát a bürokratizálódást tekintette lényegi változásnak, fontosabbnak a magántulajdonnál, ugyanakkor rámutatott a bürokrácia veszélyeire és egyéni szempontokat, szabadságot korlátozó jellegére is. A vezetésstudomány már a huszadik század első felében túllépett ezen a munkatársakat passzívnak tekintő, utasításokkal irányító vezetői szemléleten.

A kutatók rámutattak a vállalatok szociális kapcsolatainak jelentőségére és összefüggésére a versenyképességgel. A vezetésstudományon belül, az 1930 és 1950 között megerősödő *human relations* irányzat képviselői hangsúlyozták, hogy az egyén, a személyiség szerepe igen fontos a

szervezetten belül és az egyéni képességekre építve miképpen tud a vezető jobb teljesítményt elérni a szervezetten belül.

Elton Mayo és munkatársai a Western Electricnél végzett kutatása, majd 2000 interjú során azt tárták fel, hogy a munkatársak motiváltsága nem csupán a megfelelő fizikai környezettel áll összefüggésben, hanem azzal is, hogy a vezetők bevonják-e az érintetteket a döntésekbe, azaz figyelnek-e rájuk (Angyal, 1999).

Douglas McGregor, az 1960-ban megjelent *The Human Side of Enterprise* (A vállalat emberi oldala) c. kötet szerzője a klasszikus vezetési iskolát tekinti kiindulópontnak, amely az embereket passzívnak, irányíthatónak írja le, és ezt veti össze az új, személyiségközpontú megközelítéssel, amely az ún. Y iskola. A huszadik század végén kibontakozó vezetési szemléletben az értékek kerülnek előtérbe és kialakul az értékalapú vezetés megközelítése. Az értékalapú vezetés kialakulásakor fontos volt, hogy a szervezet azért határozzon meg közös értékeket, hogy azokkal azonosulva, közösségként tudjanak a munkatársak a célok eléréseért dolgozni. A közös értékek azonosítása azért is fontos a vállalatok számára, hogy a gyors változások idején legyenek olyan közös pontok, amelyekre hivatkozni lehet.

Míg a klasszikus vezetés irányítást, szabályozott folyamatokat, büntetést és jutalmazást tekinti a sikeres vezetés titkának, addig az értékalközpontú vezetés, a human relations gondolataira alapozva, a kulturális háttérrel tekinti fontosnak, mind a vezetés, mind az irányítás kapcsán².

A modern vezetéselméleti és stratégiai menedzsment szakirodalom tanulmányozása során számos iskolát ismerhetünk meg. Ezek ahhoz nyújtanak támpontokat, hogy a szervezet miképp képes költségeit hatékonyabban szabályozni. A menedzsment iskolákat Mintzberg foglalta

² Az értékalapú vezetés kapcsán fontos eszköz az ún. 4D módszer, amelynek során a célok, funkciók meghatározhatóak, ez az ún. *appreciative inquiry*. Az értékalapú vezetés módszere természetesen nem jelent felesleges működést, erre szolgál a kapcsolódó *lean módszer*, amellyel az elvégzett tevékenységek karcsúsíthatóak.

össze és két fő csoportba sorolhatóak, elkülöníthetők aszerint, hogy a stratégia megvalósítására vonatkozóan is tartalmazznak-e irányelveket vagy a stratégiai irányokra térnek csak ki és a megvalósítást a stratégiákra bízzák (Szabó, 2012).

A menedzsmenthez és a vállalkozás működtetéséhez az innovativitás is hozzátartozik, schumpeter-i értelemben (Rimler, 1998; Szabó, 2012). Ez nem csupán a kreativitást, az új ötletek felvetését jelenti, hanem azok üzleti megvalósítását is.

A vezetéstudomány több olyan szempontot vetett fel az elmúlt évszázadban, amelyre a gazdasági etika és a vállalatok társadalmi szerepét vizsgáló szakirodalom is rávilágított. A munkatársak döntéseibe történő bevonása, a megfelelő munkakörnyezet kialakítása, a stratégia kialakításának egyeztetésekre építő menete, olyan területek, amelyeket az érintettek bevonásának szükségességét hangsúlyozó kutatók is fontosnak ítélték meg.

Az értékek is megjelentek a vezetéselméletben, mint olyan szempontok, amelyek közös alapot adnak a szervezet tagjai számára, amellyel azonosulva, közösségként tudnak a célok megvalósításán dolgozni a munkatársak. A vezetéstudomány tehát több szempontot is felvetett, amelyek összekapcsolhatóak a vállalatok etikus és érintettek szempontjainak figyelembe vételével folytatott tevékenységével.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elmélete

A vállalati társadalmi felelősségvállalás gondolata, az 1980-as években, elsősorban a jelentős környezeti hatással járó ipari tevékenységekre adott válaszként került előtérbe.

Bár az etika és a gazdaság összefüggései a XX. század második felében kerültek előtérbe, amikor a fogyasztói társadalom, valamint az ipari termelés eredményeképpen a környezeti hatások fokozatosan egyre erőteljesebbekké váltak és ennek következtében egyre hevesebb kritika fogalmazódott meg a nyilvánosságban a nagyvállalatokkal szemben, ahogy azt a korábbi fejezetekben olvashattuk, a vállalatok társadalmi felelősségét elemző vita korábbra vezethető vissza. A gazdasági etika gondolkodástörténetét áttekintő fejezetekben már idézett Adam Smith szerint, a gazdaság tökéletesen szabad működése eredményezhet olyan állapotot, amely minden szereplő számára előnyöket hordoz, tehát a piac hibáit maga a piac orvosolja, a láthatatlan kéz elve alapján.

A felelős vállalkozás gondolata már 1953-ban felbukkant, Howard Bowen könyvében, amely *Az üzletember társadalmi felelőssége* címmel jelent meg (Ransburg, 2011). Sőt a XIX. és kora XX. századi nagyvállalkozókra is utalhatunk, hiszen őket a „szociális felvilágosultság” jellemezte, ezt jelzik a munkásaiknak épített házak, oktatási intézmények és a gondoskodó alkalmazás (Tóth, 2007).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás terén eltérést mutat az amerikai vállalati kultúra és az európai vállalati szféra fejlődése. A vezetéselméleti iskolák áttekintésekor már utaltunk arra, hogy a munkakörülmények javítása a hatékonyság növelését is célozta. Míg a huszadik század első felében az amerikai vállalatok önkéntesen integráltak bizonyos eszközöket tevékenységükbe, amelyekkel elsősorban munkatársaikért vállaltak felelősséget, így például a biztonságos munkavégzés feltételeinek kialakítását vagy az egészségügyi ellátás biztosítását, addig ez az európai vállalatok esetében hagyományosan törvényi kötelezettség volt.

A fenntartható fejlődés elve és a társadalmi felelősségvállalás gondolatának története a környezeti szempontok és gazdasági növekedési kényszer közötti kompromisszumok keresésének a történeteként is feldolgozható.

A fenntartható fejlődés fogalmának gyökerei a Római Klub, *A növekedés határai* című jelentésétől erednek (1972). A Donella Meadows amerikai környezettudós vezetésével készült jelentés a föld eltartó képességét és a világgazdasági, valamint társadalmi folyamatok lehetséges kapcsolatát modellezte, azzal a következtetéssel, hogy a korabeli növekedési ütemmel a 21. század közepére globális környezeti katasztrófa alakulhat ki (Meadows et al [1972], idézi Ransburg, 2011). A jelentés ennek elkerülésére a népesség növekedésének jelentős csökkentését, az ipari termelés, valamint a meg nem újuló természeti erőforrások felhasználásának korlátozását javasolta. A gazdasági növekedés korlátozását kijelölő Római Klub jelentését nem fogadta el széles körben a gazdasági szféra, azonban a Brundtland-bizottság felvetése, amely a fejlett és fejlődő világ számára egyaránt lehetővé tette a növekedést, csak a „fenntartható” mértékben, már elfogadható gondolat volt a gazdasági szféra számára is és ez népszerűvé tette a jelentést (Ransburg, 2011, p. 21.).

Gro Harlem Brundtland az ENSZ által létrehozott Környezet és Fejlődés Világbizottsága (World Commission on Environment and Development, WCED) vezetője lett 1983-ban. A korábbi norvég miniszterelnök által vezetett, többnyire Brundtland-bizottságként említett szervezet vezette be a ma már széles körben hivatkozott *fenntartható fejlődés* fogalmat és *Közös jövőnk* (Our common future) címmel tette közzé jelentését, 1987 áprilisában. A jelentés megfogalmazása szerint a fenntartható fejlődés olyan fejlődési folyamat, amely „kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék a saját szükségleteiket”³ (ENSZ, 1987).

³ „Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (ENSZ, 1987)

A fenntartható fejlődés esetében fontos, hogy a fejlődés és nem növekedés szót használja a szakirodalom. Ugyanis a fejlődés minőségi javulásra utal. „A fenntartható fejlődés a folyamatos jobblét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartó képességet meghaladó módon növekednénk” (Ranschburg, 2011, p. 21.).

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos korai diskurzus fontos, mai napig sokat idézett mérföldköve Milton Friedman, 1970-ben, a New York Times-ban megjelent írása, amely a korabeli, egyre népszerűbb gazdasági etikai gondolatokra válaszul született. Friedman azt hangsúlyozza ebben a szövegben, hogy a piacgazdaság szabad, állami szabályozás mellett és adózási kötelezettséggel működő vállalatainak pusztán egyféle felelőssége van: a bevétel és a nyereség maximalizálása a részvényesek számára. Míg a másik érvelés szerint a felelősség arra vonatkozik, azaz a köz érdeke azt kívánja, hogy a vállalat gazdasági értelemben sikeresen működjön, munkát adjon a környékbelieknek és nyereséget termeljen tulajdonosainak, az így megtermelt javak újraelosztása pedig biztosítja majd a köz érdekeinek képviselőit és a felmerülő problémák orvoslását (Friedman, 1970). A társadalmi felelősségvállalás különböző megközelítései kapcsán visszatérek még a cikk tartalmára a későbbiekben.

Annak ellenére, hogy a CSR fogalmát ismertető kötetek rendszeresen hivatkoznak Friedman írására, ez a megközelítés ma már inkább szélsőségesnek, mintsem széles körben elfogadottnak mondható. A hazai és nemzetközi vállalati kutatások azt igazolják, hogy a vezetők tisztában vannak a gazdasági tevékenység összetett hatásaival és egyre inkább ezek együttes kezelésére és a különböző érintetti csoportok felé vállalt felelősségnek megfelelő tevékenységre törekednek (Braun & Partners, 2011a). Természetesen, továbbra is elsősorban szem előtt tartva a vállalati és részvényesi érdekeket.

A vállalatok ugyanis, mint arra az 1970-es években megkezdődött vita utal, számos olyan externáliával járó működést folytatnak, amelyek kezelésére a gazdasági működés nem ad választ, amelyek kezelésének költségei nem szerepeltek a javak előállítása során kalkulált költségekben és az ebből kalkulált árakban. Az 1960-as és 1970-es években a civil szervezetek már a vállalatok fokozottabb társadalmi felelősségvállalását szorgalmazták, kiindulva abból, hogy a nagyvállalatok közvetve és közvetlenül is befolyásolják a társadalmi jólétet, valamint hangsúlyozták, hogy nem kizárólag a részvényesek magántulajdonát képezik a vállalatok, hiszen a további érintetti csoportok felé is felelősséggel tartoznak (Győri, 2010). Ezáltal az externáliák kezelése gazdasági kérdésből környezeti és társadalmi kérdéssé vált. A vita társadalmi kezelésének eszköze lett a társadalmi felelősségvállalás gondolata, amelynek középpontjában a vállalatok közösségi ügyekben vállalt szerepe áll. A társadalmi felelősségvállalás széles körű szakirodalma, a kérdés kommunikációs vonatkozásai mellett, a civil szférával folytatott együttműködésre és új társadalmi szerepvállalási módszerekre is kiterjed.

Milyen fejlődéstörténeten ment keresztül a társadalmi felelősségvállalás fogalma az elmúlt évtizedekben?

Elisabet Garriga és Dominic Melé 2004-es írása a vállalati társadalmi felelősségvállalás tudatos, mára a vállalatirányítást meghatározó elvvé és szemléletmóddá válásának folyamatát tekinti át.

Írásukban négy főbb megközelítést különböztetnek meg:

1. instrumentális megközelítés, mely a vállalatot profittermelő szervezetként írja le és ennek egyik eszköze a társadalmi felelősségvállalási tevékenység;
2. politikaelméleti megközelítés, amelyek a vállalatok társadalmi befolyását hangsúlyozza és azt elemzi, miként élhetnek ezzel felelősen a cégek;
3. integratív szemlélet, mely szerint a vállalat fő célja, hogy választ adjon társadalmi igényekre;
4. a cégek működésének etikai hátterét kiemelő megközelítés.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gondolata szoros összefüggésben áll a fenntartható fejlődés gondolatával és e két felfogás vezetett ahhoz a célkitűzéshez, hogy a vállalatok ne csupán a gazdasági eredményességre, hanem környezeti és társadalmi értelemben is értékek előállítására törekedjenek működésük során.

A társadalmi szerepvállalás során a vállalatok a legfontosabb környezeti és társadalmi kihívásokkal néznek szembe, ezek pedig összefüggnek a növekedésnek korlátot szabó környezeti problémákkal, valamint a társadalmi krízishelyzetekkel. A vállalatokat a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat tulajdonképpen állásfoglalásra kényszeríti ezek kapcsán. A társadalmi felelősségvállalás gyakorlat tehát a vállalatok társadalmi szerepének felvállalására és ezzel kapcsolatos állásfoglalásra kínál lehetőséget.

A fenntartható fejlődés fogalma

A fenntartható fejlődés fogalmának értelmezése és vállalati gyakorlatra történő lefordításának során két alapvető felismerés emelendő ki:

1. Elsődlegesen az, hogy a fenntartható fejlődés fogalma nem környezetvédelmi, azaz **nem környezetközpontú fogalom, hanem az emberből indul ki és a gazdaságot helyezi a középpontba.**
2. A fenntartható fejlődés fogalmának lényege **a környezet, a társadalom és a gazdaság értékeinek és érdekeinek integrációja** és a környezeti, gazdasági és társadalmi kérdések összeegyeztetésére szolgáló modell alkotása.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés elve fogalmainak átfogó áttekintését adja Ransburg Beatrix értekezése (2009). Az alábbiakban ennek nyomán vázolom a főbb fogalmi szempontokat és a fogalom kialakulásának történetét, majd a fogalmi kérdésekből

elrugaszkodva egyéb szakirodalmak, aktuális írások nyomán ismertetem a lehetséges további felvetéseket.

A fenntartható fejlődés elvének lényege, hogy olyan fejlődésre kell a világgazdaságnak és minden egyes szereplőjének törekednie, amelynek során nem sérül a jövő generációk hasonló fejlődéshez való joga. A fenntartható fejlődés vállalati integrációjának Ransburg értelmezésében két elméleti alappillére azonosítható: a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható működés.

Mint azt Ransburg Beatrix értekezése összegzi, a fenntartható fejlődés fogalmából kiindulóan számos modell említhető, amelynek célja a környezet, társadalom és gazdaság ideális kapcsolatának leírása. Így például, a hárompilléres felfogás, amely esetében a fenntartható fejlődés alapja, egyenrangú tényezőként, a környezetvédelem, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóság, valamint az egymást metsző körökben ábrázolt modell, amely egymásra ható és egymára utalt tényezőkként ábrázolja a gazdaságot, környezetet és társadalmat.

A már említett Triple Bottom Line megközelítés lényege, hogy a hagyományos pénzügyi eredményességgel azonos jelentőségűnek tekinti a társadalmi és környezeti szempontokat is (Elkington, 1998).

A háromszög ábrázolás üzenete, hogy az egyes tényezők (önmagukban is háromszöggént ábrázolva) akkor alkothatnak újabb háromszöget, ha egymáshoz kapcsolódnak és a háromszög belső része adja a fenntarthatóságot. Fontos és ezektől némiképp elkülönülő modellként említi Ransburg az ellipszis modellt, amely szerint a gazdaságnak a társadalom ad keretet, a társadalomnak pedig a környezet, azaz a gazdaság nem létezhet a társadalommal és természettel kialakított összhang nélkül, hiszen ez a felfogás azok belső rendszereként értelmezi a társadalmat.

Ransburg szerint fontos, hogy a fenntartható fejlődés értelmezésének szintjeire is reflektáljunk, ezért kiemeli, hogy a Burndtland-jelentés, illetve a

Római Klub jelentés globális szinten foglalkozott a fenntarthatósággal, amelyet kontinentális (pl. EU irányelvek), valamint országos szintű, regionális, majd pedig vállalati szintű előírások, koncepciók, stratégiák kialakítása és a fenntartható fejlődés elvének vállalati szintű definiálása követ (Ransburg, 2011).

A fenntartható fejlődés fogalmának kritikusai arra hívják fel a figyelmet, hogy ebben a megközelítésben a környezet csupán eszköz és nem cél. A környezet védelme egy feltétel és a környezet önmagában feltétel, feltétele a további fejlődésnek. Azaz a fejlődést, tehát az embert és a társadalmat kell olyan módon megváltoztatnunk, hogy az hosszú távon biztosítható legyen és ebben az összefüggésben a környezet, csupán háttér, keret. „Ezen antropocentrikus világkép ellenzői szerint ugyanakkor a természetnek önmagában joga van a létez. A konfliktus kifejezetten akkor szembetűnő, amikor el kell például dönteni, hogy mennyit vagyunk hajlandóak egy kihalóban lévő állatfaj megőrzésére áldozni” (Ransburg, 2011, p. 22.).

A fenntartható fejlődés elvének erős és gyenge modellje kétféle értelmezését engedi meg a fenntartható működésnek. „A gyenge és erős fenntarthatóság közti különbséget a kutatók jellemzően a természeti és a mesterséges tőke viszonyában látják” (Málovics, 2009, p. 12.1). A gyenge fenntarthatóság felfogása szerint a természeti és mesterséges tőke helyettesíthetők és a helyettesíthetőséghez elég, ha a „két tőketípus együttes értéke nem csökken”. Ezzel ellentétben a fenntarthatóság erős felfogása szellemében a természetes tőke vesztesége nem helyettesíthető az erős tőke esetében elért nyereséggel „és ezért abszolút külső fenntarthatósági korlátot képez, amelynek egy minimális szintjét meg kell őrizni a fenntarthatóság érdekében” (Málovics, 2009, p. 12.1).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma

Bár a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fogalma már 1953-ban megjelent a szakirodalomban, Howard Bowen művével, a gondolat jelentősége a fenntartható fejlődés fogalmának megalkotását követően, a társadalmi és környezeti szempontokkal harmonizáló gazdálkodás kapcsán növekedett meg.

A nemzetközi adatbázisokban több ezer tanulmány található, ha a vállalati társadalmi felelősségvállalás, közismert angol kifejezését, a *corporate social responsibility (CSR)* keresőszót használjuk, a tanulmányok között szép számmal olvashatunk írásokat, amelyek középpontjában a fogalom definíciója, értelmezése áll (Bodorkos és Pataki, 2012). Ennek önmagában az is az oka, hogy a vállalatok társadalmi felelősségi tevékenységének többféle elnevezése létezik, köztük vállalati civilség, vállalati filantrópia, vállalati adományozás, vállalati részvétel, illetve globális állampolgárság (Molnár, 2010). A World Business Council for Sustainable Development által választott meghatározás szerint, társadalmi felelősségvállalásról beszélhetünk, *ha egy vállalat folyamatosan elköteleződik az etikus viselkedés és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, mialatt javítja munkavállalóinak és családjaiknak életminőségét, csakúgy, mint a helyi közösséget és általában a társadalomét* (WBCSD, 2000). Az egységes definíció ellenére, az előzőekben ismertetett vállalati gyakorlat és a fogalom elméleti megközelítése terén egyaránt, több iránnyal találkozhatunk. Philip Kotler és Nancy Lee a *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása* című könyvükben a CSR-t a vállalat kedvező nyilvános megítélését elősegítő eszköznek tekinti (2007). Ugyanakkor ettől eltérően, a vállalati működés egészét meghatározó filozófiaként tekint a felelősségvállalásra a hazánkban működő Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület. Szerintük a jövő csak a jelenleginél felelősebben működő vállalatokkal képzelhető el, amely új gazdaságot és új vállalatot jelent (Tóth, 2007).

Mark S. Schwartz és David Saha közelmúltban megjelent írása három lehetséges CSR definíciót ismertet (2012): az első szerint a gazdasági mellett, a vállalatoknak társadalmi felelőssége is van, a második szerint a döntéshozóknak a társadalmi jólétért is kell lépéseket tenniük saját érdekeikkel is összhangban, a harmadik szerint a CSR a társadalom felől érkező elvárás a vállalatok felé, azok társadalmi szerepvállalását tekintve. A szerzők Rogene A. Bucholtz (1991) kategóriáira hivatkozva a társadalmi felelősségvállalás fogalmának a következő meghatározó elemeit összesítik:

- a vállalatok felelősségének egy része túllép a termékek előállításán és a profitszerzésen;
- ezen felelősség keretében a vállalatoknak részt kell vállalniuk a társadalmi problémák kezelésében, elsősorban azokban, amelyek kialakulásában részt vállaltak;
- a részvényeseknél szélesebb érintetti körük van a vállalatoknak;
- a vállalatok hatása túlterjed a piaci és értékesítési kapcsolatoknál;
- a vállalatok többféle értéket képviselnek a pusztán piaci értékeknél és gazdasági értékeknél.

Kenneth Goodpaster és John Matthews a felelősség fogalmát az úgynevezett *felelős vállalat koncepció* keretében határozza meg és azokat a vállalatoknak tekintik felelősnek, amelyek figyelemmel kísérik foglalkoztatási gyakorlatukat, termelési folyamataiknak és termékeiknek a környezetre és emberi egészségre gyakorolt hatását, és az „erkölcsileg felelős személyekhez” hasonlóan tudatosak (Goodpaster és Matthews, [1982] 1993; Szegedi, 2001). Ulrich és Thielemann a felelősség fogalmát négy alapvető kérdés köré rendezi: Kinek vagyok felelős? Kiért vagyok felelős? Miért vagyok felelős? Mennyiben vagyok felelős? (Goodpaster és Matthews, [1982] 1993; Szegedi, 2001)

A további közismert definíciókat Győri Zsuzsanna összegezte. Idézi az Európai Bizottság meghatározását, amely szerint a CSR „olyan koncepció, amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásokat üzleti

folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba integrálják, önkéntes alapon” (Green Paper, 2001, p. 6.; idézi Győri, 2010).

A World Bank Institute (2010) Győri által idézett meghatározása a fenntartható fejlődés elve iránt elkötelezett működést emeli ki a társadalmi felelősségvállalás feltételeként, hozzátéve, hogy a vállalatoknak emellett, dolgozniuk kell a korrupció visszaszorításán, a környezetvédelmi tevékenység és a méltányos munkakörülmények biztosításán, valamint a marketing tevékenység igazságtartalmának növelésén és a helyi, illetve szélesebb értelemben vett társadalom segítésén.

A fenntartható fejlődés és az érintetti együttműködés vonatkozásában legerősebb elvárásokat az Európai Bizottság által kidolgozott definíció fogalmazza meg, ugyanis elvárásként határozza meg, hogy az üzleti folyamatok kapcsolódjanak össze társadalmi és környezeti megfontolásokkal, valamint kihangsúlyozza az érintetti együttműködés jelentőségét, természetesen mindezt önkéntes alapokra helyezve. A World Business Council for Sustainable Development és a World Bank Institute által megfogalmazott definíciók ennél gyengébbek, abból a szempontból, hogy nem tekintik az üzleti folyamatokat átható elvnek a társadalmi felelősségvállalást és a fenntartható fejlődés elvét. Kotler definíciója abból a szempontból tekinthető még megengedőbbnek, hogy nem fogalmaz meg a vállalat működését, fenntartható fejlődés szempontjából újrafogalmazó elvárásokat, a társadalmi felelősségvállalást eszköznek tekinti, amely a vállalat céljainak megvalósítását segíti elő.

Az említett definíciók alapján kirajzolódnak a CSR tevékenységet övező főbb viták. A fogalmak és különböző megközelítések alapja az, hogy a vállalatoknak többféle felelőssége van a társadalom irányába, a hagyományos pénzügyi, gazdasági felelősségvállalásnál. Ugyanakkor a szűkebb felelősségre utaló definíciók abból fakadnak, hogy sokan a szabad piacgazdaság korlátozásától tartanak a túlzott felelősségvállalás kapcsán. Ennek megfelelően, a társadalmi felelősségvállalás szűkebb értelmezései is ismertek, amelyek szerint a vállalatok felelőssége csupán a hagyományos

értékek (őszinteség, jogi értékek stb.) tiszteletben tartására, valamint az anyagi haszon termelésére terjed ki (Schwartz és Saha, 2012).

A gazdaság és a társadalom, illetve a környezet viszonya számos modell segítségével leképezhető, amelyeket a korábbiakban bemutatunk. A fenntartható fejlődés elvének mikro szintű megvalósítását szolgálja a *Triple Bottom Line* elve, azaz az a szempontrendszer, amely szerint a vállalatoknak nem csupán gazdasági, hanem környezeti és társadalmi felelőssége is van. A társadalmi felelősség vállalása kapcsán is megkülönböztethető számos eltérő felelősség és a szakirodalom ezeket is különböző szempontok szerint csoportosítja, adott esetben hierarchizálja (Győri, 2010).

A társadalmi felelősségvállalás különböző szintjei a szervezet fejlődésével is összekapcsolhatóak. A szervezetek a saját érdekeik kizárólagos követésétől, elmozdulhatnak az egyéb szervezetek és egyének érdekeit saját, instrumentális érdekéből figyelembe vevő irányba, valamint az ún. „valódi” felelősségvállalás irányába, amely a gazdasági racionalitást a mások, illetve a környezet iránti respektussal ötvözi. Ekkor a felelős tevékenység áthatja a vállalatot és meghatározza a teljes döntéshozatali mechanizmust. Ezt megelőzően az etika korlátként jelenik meg, amelyre a vállalatok azért figyelnek, mert ezt elvárják, azonban a legfelső szinten az etika hozzáadott értéket hordoz. Ezek egy szervezet esetében is megfigyelhetőek lehetnek és ebben az esetben ez a szervezet fejlődésének állomásaiként értelmezhető (Győri, 2010, p. 50.).

A különböző szintekhez más-más eszközök kapcsolhatóak. Az instrumentális CSR megoldások például tipikusan azok a tevékenységek, melyek célja a vállalat reputációjának javítása a sajtókapcsolat vagy a marketingkommunikáció eszköztára segítségével vagy azok az értékesítést támogató tevékenységek, melyek az etikus fogyasztók elérését célozzák, illetve egy-egy ügryhöz kapcsolva pozícionálnak termékeket. Az instrumentális CSR felfogás szintjén fontos eszközök még azok a megoldások, amelyek a jogszabályok betartásában és a legfőbb

érintettekkel, a fogyasztókkal és munkatársakkal kialakított jó kapcsolat fenntartásában segítik a vállalatokat (Goodpaster és Matthews, 1993; Győri, 2010). Fontos, hogy ezek a vállalatok az etikus magatartást valóban kifizetődőnek érezzék. Számos kutatás vizsgálta az elmúlt években, hogy az etikus működés vagy legalábbis, az ezzel összekapcsolt kommunikáció mennyiben segíti elő a vállalatok reputációjának javítását és hoz pénzügyileg is értelmezhető eredményeket (lásd például Singh et al., 2012).

A felelősségi szintek kapcsán sajátos megközelítést képvisel Archie B. Carroll, aki piramis modelljében a gazdasági felelősségre építi a jogi felelősséget, ezt követi az etikai felelősség szintje, majd erre épülhet a filantropikus felelősség (Carroll, 1991). A piramis modell lényege, hogy a gazdasági felelősségvállalástól, a vállalat eljut a társadalmi szerepvállalásig. A vállalatok ennek a fejlődési ívnek során a védekező, vagy tisztán gazdasági szempontú működéstől, az instrumentális felelősségvállalási tevékenységig és a felelősségvállalást a hétköznapi gyakorlatba átültető etikai működésig juthatnak el (Carroll, 1991). Carroll piramis modellje ugyanakkor felveti a kérdést, hogy a gazdasági hatékonysággal szemben az etikus működést tekinthetjük-e kiegészítő előnynek.

A piramis modellhez hasonlóan Simon Zadek (2004) is a CSR tevékenységnek három szintjét különbözteti meg, a CSR gyakorlat több évtizedes története alapján. Az első generáció védekezésként használta a CSR-t abban az esetben, ha az nem veszélyeztette a profittermelést, valamint ha konkrét válsághelyzetre kellett választ adnia a felelős tevékenységgel. A második generáció bizonyos instrumentális előnyök kapcsán nyúlt eszközként a CSR tevékenységhez, fogyasztók elérése, beruházások megvalósítása kapcsán. Zadek szerint a harmadik generáció felelőssége, hogy a vállalat tevékenységét, üzleti folyamatait áthassa a CSR tevékenység és adjon válaszokat globális problémákra a vállalat. Zadek gondolatai összhangban vannak Visser 2011-es *The Age of Responsibility: CSR 2.0 the New DNA of Business* c. kötetének gondolatmenetével, amely a CSR-hoz kapcsolódó tipikus magatartás mintákat foglalja össze és mint a

későbbi alfejezetben erre még visszatérünk, új CSR megközelítés bevezetésére tesz javaslatot (Visser, 2011).

Még a Milton Friedman cikkében megfogalmazott, korlátozott vállalati felelősségvállalási szemléletet leíró megközelítésében is fontos, hogy a gazdasági sikeresség mellett, betartsa a jogszabályokat és a piac legfontosabb versenyszabályait a gazdasági szereplő (Friedman, 1970). Caroll modelljét, tehát, legalábbis a gazdasági, jogi és etikai felelősség szintjeit tekintve helyesebb ma már úgy nézni, hogy ezek egymás feltételei és folyamatosan meg kell jelenniük a vállalat tevékenységében.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmának elterjedése ellentmondásos folyamat. Egyrészt, mint az a későbbi fejezetek alapján látható lesz, a vállalatok és a gazdasági szféra tevékenységének elmaradhatatlan eleme lett a társadalmi felelősségvállalás gondolata. Ugyanakkor többen kritikaként fogalmazzák meg azt, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása az elmúlt években eszközzé vált, amelynek segítségével nem a vállalatok egészének, alaptevékenységének és szervezetének felelősebbé, fenntarthatóbbá alakítása történhet meg, hanem olyan kiegészítő funkció adódott hozzá a vállalat tevékenységéhez, amelynek nem a vállalat megújítása, átformálása a célja, hanem az, hogy új, etikus folyamatokat vezessen be, amelyek értéktartalommal járulnak hozzá a vállalat működéséhez, azonban azt alapjaiban nem változtatják meg.

A szakirodalomban az egyik alapvető problémakörként a társadalmi felelősségvállalási tevékenység, mint a reputáció javításának eszköze, illetve a társadalmi felelősségvállalási tevékenység, mint a felelős és értékvezérelt vállalatirányítás eszköze jelenik meg. Az alaptevékenységtől távol álló, elsősorban közösségi támogatásokat előtérbe helyező társadalmi felelősségvállalási tevékenység, ezért jellemzően inkább a vállalat nyilvános megítélésének javítását szolgálja. Ez egyben rámutat a „felelősségvállalás“

hitelességi problematikájára is, ugyanis abban az esetben tekinthető hitelesnek a felelős tevékenység, ha nem pusztán a reputáció javítása a célja. Ehhez természetesen az is szükséges, hogy a vállalat a költség-haszon elven felülemelkedve, a társadalmi és környezeti hatásokat tudatosítva hosszú távú érintetti kapcsolatokat épít ki és ezekkel összhangban hoz döntéseket (Győri, 2010).

A társadalmi felelősségvállalás elmúlt három évtizedes története kapcsán számos vita és kritika megfogalmazódott a CSR tevékenységgel kapcsolatban. Emellett újabb irányok, alternatív megoldások is megismerhetők a szakirodalomból. A következőkben ezeket a gondolatokat tekintem át.

CSR kritikus és alternatív irányzatok

A CSR kezdeményezéseket övező kritikák két fő csoportba sorolhatóak. Találkozhatunk olyan kritikákkal, amelyek alapvetően utasítják el a CSR tevékenységet, mert azt az üzleti tevékenységtől idegennek tartják. Ide sorolható Milton Friedman 1970-es, korábbi fejezetben idézett írása vagy Stefan Stern publicisztikája, amely a Financial Times-ban jelent meg a gazdasági válság kitörését követően (Stern, 2009; Molnár, 2010).

A 2003-as *The Corporation* c. film szerzője, Joel Bakan is szerint a CSR tevékenységet folytató multinacionális vállalatok „sármos pszichopáták”. Hasonlóan Bakan megközelítéséhez, a kritikák jelentős csoportját alkotják azok az írások, amelyek azért bírálják a CSR tevékenységet, mert eltereli a figyelmet a vállalatok továbbra is etikátlan tevékenységéről, nem a valódi problémák megoldására ad választ, ezért több ilyen kritikus írás vezet alternatív CSR megoldások leírásához (Porter, 2011; Schrempf, 2012; Visser, 2011).

Schwartz és Saha (2012) a CSR szűk és a tág értelmezését különböztetik meg, Milton Friedman 1970-es írása és a közösségi szerepvállalást szorgalmazó írásokat összevetve. A szerzők szerint a szűken értelmezett felelősségvállalás csupán a gazdasági területre terjed ki, a kapcsolódó, minimális etikai felelősséggel, szemben az ún. broad CSR szemlélettel, amely szélesebb körű gazdasági felelősséget szorgalmaz. Friedman 1970-es cikke az 1962-ben publikált, *Kapitalizmus és szabadság* (Capitalism and Freedom) c. művének főbb gondolatait összegzi. Friedman szerint hiányzik a vállalatvezetők felhatalmazása ahhoz, hogy társadalmi ügyek megoldását felvállalhassák, különösen azért, mert az ügyek képviselete minden esetben negatív vonatkozásokkal jár bizonyos társadalmi csoportokra nézve. A könyvében úgy fogalmaz, hogy az üzlet felelőssége, hogy profitját növelje. A szerző annyi megszorítást tesz, hogy mindez szabad gazdaságra igaz és fontos, hogy a szereplők betartsák a szabad piaci működés és verseny játékszabályait. Fontos még Friedman művéből az a mondat, amely szerint az üzlet elsősorú felelőssége, hogy növelje tulajdonosainak hasznát, lehetőség szerint legjobban, de úgy, hogy összhangban van a társadalommal, amelyben működik.

Friedman szerint a vállalatoknak profitot kell maximalizálniuk, azonban nem tehetnek törvénytörő lépéseket. Emellett Friedman nem csak a törvények betartását tartja fontosnak, hanem azt is, hogy a vállalatok betartsák a piaci játékszabályokat⁴.

Friedman egyfajta ipari szabályrendszernek megfelelő működésre utal, amely az üzleti együttműködést segíti elő és olykor a jogszabályoknál továbbmegy, olyan területeket is érintve az etika, amelyekre a jogszabályok nem térnek ki. Emellett a megvesztegetést, csalást tartja elfogadhatatlannak (Schwartz és Saha, 2012). Friedman etikai rendszere világos határok között mozog: a felelősség a profit maximalizálására terjed ki, valamint bizonyos szabályok, morális köteleességek betartására, így a megtévesztés, a csalás

⁴ Friedman az „ethical custom” fogalmát használja: „(...) That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom” (Friedman, 1970).

elkerülésére és a hűségre, a lojalításra. További etikai szempontok (például az érintetti kapcsolatok kiemelése) nem kapnak hangsúlyt, ezzel kapcsolatban Schwartz és Saha kiemelik a helyzetet, amelybe a vállalatok akkor kerülnek, ha illegitim, vagy autoriter rezsimekkel kell együttműködniük. Ezekben az esetekben a vállalatok nem magyarázhatják korlátozott társadalmi szerepvállalásukat azzal, hogy a további szerepvállalást az államra hárítják.

A szerző azt is hangsúlyozza, hogy Friedman nem vitatja sehol azt a tényt, hogy az üzletnek, a vállalatoknak van társadalmi felelőssége. Ugyanakkor Friedman csak egy szűkebb felelősségre mutat rá. Friedman érvrendszerét a következőképpen foglalhatjuk össze: a vállalatvezetők a tulajdonosok megbízottjai és az ő beleegyezésük nélkül, profitszerzési cél nélkül kezdeményezett, jótékony vagy társadalmi célú költségek voltaképpen a tulajdonosi nyereség adóztatását jelentik, a tulajdonosok beleegyezése nélkül. Emellett, a gazdasági profit növelése következőképpen a társadalmi hasznossággal is jár. Friedman szerint a társadalompolitikai döntéseket a kormányzatra kell hagyni. Személyes döntésük nyomán, a részvényesen és a menedzserek szabadon adományozhatnak jótékony célra. A cégek, ettől függetlenül, bekapcsolódhatnak társadalmi felelősségvállalási programokba, de csak abban az esetben, ha ezáltal a részvényesek vagyonát növelik. Fontos, hogy észrevegyük, Friedman is morális álláspontot képvisel akkor, amikor a részvényesek, tulajdonosok, tulajdonhoz való jogát védi azáltal, hogy a menedzsereket pusztán a tulajdonos megbízottjaiként azonosítja. Így a megbízottaknak morális kötelessége, hogy örködjenek a megbízóik, a tulajdonosok értékeinek védelme felett, ami az érték növeléséhez hozzá nem járuló költségeket korlátozhatja. Friedman egyfajta utilitárius etikát vallva azt hangsúlyozza, hogy kölcsönösen, ami jó a társadalomnak, az a jó a cégnek. Schwartz fontos felvetése, hogy Friedman támogatja a vállalati jótékonykodást, amennyiben az a vállalat értékének növelését segíti elő. Ugyanakkor a megtévesztést elvető friedmani etikával nem egyeztethető össze, ha a vállalat álszentül önkéntességnek, önzetlenségnek állítja be a profitszerzési célt szolgáló jótékonyt.

Schwartz és Saha bevezeti a CSR szélesebb értelmezését, amelyet a Body Shop, a Ben&Jerry's, valamint a Patagonia, az INterface nevű vállalatok fémjeleznek. A végletes megközelítés szerint a vállalatoknak nem pusztán profitszerzési céllal kell működniük, ugyanis szélesebb körű etikai kötelezettségük és támogatói felelősségük van. A két fő elv, a szélesebb értelemben vett CSR esetében a szélesebb értelemben vett etikai megfelelés és felelősségvállalás, valamint a társadalmi szerepvállalás támogatóként. A szerzők szerint a szélesebb értelemben vett CSR tevékenységet az támasztja alá, hogy az 1970-es évek óta változott a vállalatok társadalmi szerepe. A részvényeseknek is számítanak a társadalmi hatások és a társadalmi szerepvállalás, amint azt a CSR mozgalom hatása is mutatja. A vállalatoknak fel kell vállalniuk az érintettjeik és a társadalmi problémák segítségét, tekintettel anyagi lehetőségeikre. Összességében a szerzők elsősorban azzal kapcsolatban kritizálják Friedman-t, hogy a vállalatok társadalmi szerepét és etikai jelentőségét nagymértékben leszűkíti, rámutatnak arra, hogy ha a vállalat a személlyel azonos jogokat kap, akkor a felelőssége is azonos körre kell, hogy kiterjedjen. Schwartz és Saha szerint a menedzsereknek, vállalatvezetőknek tudatában kell lenniük saját CSR felfogásuknak és annak is, hogy választásuk milyen hatással van üzleti döntéseikre és a társadalomra.

A szerzők a CSR szűkebb értelmezését képviselő The Economist (2004) írására is utalnak, amely szerint nem szabad, hogy a valódi felelősségéről megfeledkezzen a gazdasági szereplő. Ugyanis a The Economist szerint az eredeti tevékenységtől eltérő gyakorlat, amelynek célja pusztán a társadalmi felelősségvállalás, valójában felelőtlen tevékenységhez vezet. A The Economist arra is rámutat, hogy problematikus, ha a társadalmi felelősségvállalás szélesebb körű, tágabb értelmezése valójában a kommunikációs célokat szolgálja, amit a lap szerint az is erősít, hogy a szakemberek a kommunikációs területhez tartoznak (Schwartz és Saha, 2012; The Economist, 2004).

Judith Schrempf kutatása is azt elemzi, hogy milyen különböző felelősségvállalási módokra találhatunk példákat a vállalati gyakorlatban. Rámutatva, hogy a jogi felelősségvállaláson (liability) és felelősségre vonhatóságon túlmutat az etikai és erkölcsi felelősség mértéke. Schrempf szerint alternatív felelősség fogalomra van szükség és a közvetlen felelősségre építő megközelítésen túl kell lépni. Schrempf ennek kapcsán példaként hozza fel, hogy az Nokia Siemens Networks Iránba szállított olyan telekommunikációs eszközt, amely segítségével az ellenzék megfigyelhetővé vált (Schrempf, 2012). Schrempf kutatásának célja, hogy a CSR társadalmi kötődésének kérdéskörét vizsgálja, azaz társadalmi kapcsolat megközelítést vázol a CSR-kozt kapcsolódóan. A közvetlen felelősséget hangsúlyozó CSR-t (azaz liability CSR-t) Schrempf szembeállítja a társadalmi kapcsolatokat hangsúlyozó CSR-ral. Schrempf azért hangsúlyozza ezt a kettősséget, mert szerinte a mai CSR igények, elvárások nem válaszolhatóak meg a liability CSR keretben, hanem az ún. *social connected CSR* keret szükséges a leírásukhoz. A *social connected CSR* megközelítés lényege, hogy a gazdasági szereplők együttműködnek, a felelősség megosztott és a társadalmi háttér változására is nyitottak a gazdasági szereplők. A szereplők nem visszafelé tekintenek a felelősség vizsgálata során, hanem előre tekintenek, olyan működések érdekében, amelyek hozzájárulnak a társadalmi kihívások felszámolásához (Schrempf, 2012).

Az ügyek, a társadalmi, környezeti kihívások összetett jellege indokolja, hogy a CSR szemlélet is összetettebb legyen. Ennek relevanciáját erősíti meg az is, hogy a civil szervezetek ennek megfelelően és nem a hagyományosabb liability modell szerint szemlélik a vállalatok tevékenységét. Ezzel összhangban Schrempf a CSR politikai vonatkozását is kiemeli, amennyiben a vállalatok tevékenysége társadalmi folyamatokra hat és azokat indíthat el, tehát a vállalati tevékenység és a társadalmi háttér, kontextus nem választható el egymástól.

A CSR tevékenység eredményességét bírálók közül, Bouckaert által megfogalmazott kritika etikai alapokon áll (Bouckaert, 2002). Az általa etikai paradoxonnak nevezett jelenség lényege, hogy a vállalatok etikusnak állítják be működésüket és ennek jegyében társadalmi felelősségvállalási tevékenységet folytatnak, azért, hogy ezzel legitimitást szerezzenek működésükhöz és gazdasági céljaikat elérjék. Tevékenységük tehát nem etikusabb, az etikus jellegű tevékenység eszköz, amely gazdasági célokat szolgál és így megkérdőjelezhető etikus volta.

Az érintett elmélet kidolgozásával híressé vált R. Edward Freeman és szerzőtársai 2003-as írásukban rámutatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás problematikájára, amely szerint a társadalmi felelősségvállalás gondolata tovább erősíti üzlet és társadalom szétválasztásának szempontját. Ebben a megközelítésben a gazdaságban történtek csupán üzletet jelentenek, amelyet a társadalmi felelősségvállalás korrigál, kiegészít (Philips et al., 2003). Freeman azt hangsúlyozza, hogy a felelősségvállalásnak nem az alaptevékenységtől független aktivitásnak, jótékonyságnak kell lennie, hanem az alaptevékenységet kell társadalmi értelemben előnyösen folytatni (Philips et al., 2003). Freeman szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás másodlagos szempont, hiszen ennél fontosabb az érintettekkel folytatott együttműködés és közös értékteremtés gondolata. A CSR valódi célja az értékteremtés minden érintett számára.

Alapvető kritikát fogalmaz meg a CSR tevékenységgel összefüggésben Doane, aki szerint a CSR voltaképpen elkendőzi a valódi problémákat, egyfajta placebo, amely az érdemi változás akadályává vált az elmúlt években (Doane, 2005). A placebo hatást Doane abban látja, hogy a CSR mítoszokat hozott létre, amelyek azt üzenik, hogy a társadalmi felelősségvállalási tevékenységgel kompenzálhatóak a vállalatok tevékenységének hatásai, miközben ez nem így van és a CSR ezáltal a valódi lépések ellen van.

A CSR négy mítoszaként Doane a következőket határozza meg:

1. a piac egyszerre képes a rövid és hosszú távú pénzügyi hasznokat elősegíteni,
2. az etikus fogyasztók rákényszerítik a vállalatokat a változásra,
3. verseny indul a vállalatok között az etikus tevékenység kapcsán,
4. a negyedik mítosz, hogy a vállalatok mellett az országok is versenyezni fognak az etikusabb gyakorlatok bevezetésében.

Sajnos a piac azonban a rövid távú tervezésre épül, a fogyasztók többsége, még a magukat etikus fogyasztónak vallók is nehezen változtatnak fogyasztási szokásaikon és térnek át a felelősebb termékekre, a vállalatok nem törekszenek arra, hogy új eljárásokat vezessenek be és élen járjanak új alkalmazásokban, az országok pedig a vállalatok tevékenységének örülnek és a velük való egyeztetésre törekednek, nem arra, hogy a vállalatoknak kedvezőtlen szabályozást alkossanak (Doane, 2005). Doane éppen ezért az erőteljesebb szabályozásban vagy a civil szervezetek által kifejtett erőteljes nyomásban lát inkább változtatási lehetőséget.

Visser, Doane írásához sokban hasonló megközelítést hoz. Visser 2011-ben jelentette meg könyvét, amelynek címe *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of Business* (Visser, 2011). Az írás határozottan rámutat, hogy a CSR mozgalom megbukott: „CSR, mint üzleti, mint vezetési és etikai rendszer megbukott”⁵⁵ (Visser, 2011). Visser szerint ez az állítás egyszerűen indokolható, hiszen az elmúlt évtizedekben nem tapasztalhattunk látványos javulást a környezeti és társadalmi krízisek terén, sőt 2008-ban komoly gazdasági válság kezdődött, tehát a CSR nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Visser szerint a CSR kialakulását különböző korszakokra oszthatjuk és ez akár egy szervezeten belül is megfigyelhető (Visser 2011). A kapzsiság és önzés korszakát a védekezés jellemzi, ezt váltja fel a jótékonyosság, majd a kommunikációt középpontba helyező tevékenység, amelyet a stratégiai megközelítés követ. Visser szerint a CSR jelenleg ebbe a korszakba jutott el. Ideális esetben ezt kell, hogy kövesse a

⁵⁵ „CSR as a business, governance and ethics system has failed” (Visser, 2011)

szisztematikus megközelítés, amely során a vállalat teljes tevékenységét újragondolja, annak megfelelően, hogy a társadalmi felelősségvállalással összhangba kerüljön. Visser szerint a CSR tevékenységet háromféleképpen jellemezhetjük: perifériakusság, a járulékos (incremental) jelleg, és a gazdaságtalanság (uneconomic). A perifériakussággal kapcsolatban Visser a BP-t említi példaként, hiszen a brit olajvállalat a társadalmi felelősségvállalási tevékenység és a fenntartható működés élenjáró példája volt a kommunikáció és számos vállalati akció szintjén. A környezeti katasztrófa azonban rámutatott, hogy ez nem vált a vállalat tevékenységének átfogó részévé. A járulékoság átkát Visser egyrészt szorosan a perifériakus jelleghez kapcsolja, másrészt összeköti Peter Drucker *Management by Objectives* (MbO) technikájával. A járulékos hatást abban látja tetten érhetőnek Visser, hogy a CSR nem járul hozzá valódi, átütő megoldásokhoz. Visser szerint ezt a jelenséget az köti össze az MbO módszertanával, hogy szerinte az MbO tipikusan marketing szemléletű módszertan, amelynek lényegi eleme, hogy nem alapvető megoldásokra törekszik, hanem bizonyos célok elérését egymáshoz kapcsolódva próbálja elérni

Különösen érdekes Visser azon érvelése, amely a CSR gazdaságiatlanságára, avagy uneconomic jellegére mutat rá. Visser ugyanis számos gazdasági elemzést tekint át és mutat be, amelyek egy része összefüggést mutat a CSR és a pénzügyi eredményesség között, más része viszont nem tár fel ilyen korrelációt. Visser szerint ezekből arra mindenképpen következtethetünk, hogy nem igazolható az a feltételezés, hogy a jelenleg általánosan elterjedt CSR aktivitás és a pénzügyi eredményesség között összefüggés van.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását bíráló kritika egy része a hagyományos vállalati felfogás képviselőitől jön. A hagyományos megközelítés szerint a szabad piac megoldást nyújt a társadalmi problémákra is, illetve azok a problémák, amelyek így nem orvosolhatóak, állami szerepvállalást igényelnek. A kritikák másik iránya az elméletektől

eltérően megvalósult CSR gyakorlatot bírálja, mert nem őszinte etikai gondolkodáson alapszik és nem nyújt valódi megoldásokat a kihívásokra.

A kritikákból kiindulva alternatív CSR megközelítések jelentek meg az elmúlt évtizedben. A következő fejezetben ezeket ismertetem.

Az etikus vállalati működés kapcsán a társadalmi felelősségvállalás mellett, egyre gyakrabban kerül előtérbe **az integritás fogalma**, mely a korrupció elleni küzdelemhez kapcsolódóan vált a szervezetfejlesztési szakirodalom ismert kifejezésévé. Az integritás ebben az értelmezésben a szervezet saját és külső szabályoknak megfelelését jelenti. A multinacionális szervezetek egyre bonyolultabb rendszert alkotnak, melyek a tulajdonosi, egyéni és érintetti érdekek összeegyeztetését igénylik. E struktúrák működtetésének alapja jellemzően a vállalati céloknak és a tulajdonosi érdekeknek való mind tökéletesebb megfelelés. Az elvárás pedig a menedzsment részéről a hatékonyság javítása, a folyamatos innováció, továbbá a károk és visszaélések lehetőségének lehetőség szerinti minimalizálása. Ezt a megfelelést hívja az integritás angol nyelvű szakirodalma *compliance*-nek (Sántha és Klotz, 2013).

A szerteágazó és többféle jogszabályi háttérrel működő globális szervezetek körében elterjedt gyakorlattá vált, hogy a vállalat irányításában új megközelítésre van szükség. A menedzseri szemlélet mellett, megjelent ezért a felelős vállalatirányításra (*corporate governance*) építő irányzat. A *felelős vállalatvezetés* a jogszabályok betartása mellett, saját belső szabályozások bevezetésével és egyéb szervezetirányítási eszközök segítségével meghatározza, valamint folyamatosan monitorozza a szervezet belső és külső folyamatait, annak érdekében, hogy a visszaéléseket megakadályozza (Sántha és Klotz, 2013).

Az Amerikai Egyesült Államokban az Enron csődjének hatására született meg az ún. *Sarbanes-Oxley törvény*, amely szigorúbb felelősségi és könyvvizsgálati szabályokat írt elő a tőzsdei vállalatok számára. E törvény – az OECD 1998-as és 2004-es, a *corporate governance* alapelveiről szóló

kiadványával együtt – megalapozta a *felelős vállalatvezetés* szemléletének globális elterjedését (Sántha és Klotz, 2013).

Az integritás fogalma a fenntarthatóság elvének intézményesülésével és társadalmi felelősségvállalással gyakorlatban a vállalati értékek megtartását biztosító rendszereken keresztül kerülhet a középpontban. A dolgozat elsősorban az érintetti kapcsolatokat erősítő intézményi formákat vizsgálja. Az integritás kapcsán az elemzés középpontjába azok az intézményesített formák kerülhetnek, melyek a nem etikus cselekedetek ellenőrzését, vizsgálatát, következményeit biztosítják (Sántha és Klotz, 2013).

A nem-piaci stratégia

A vezetőknek a piaci mellett ún. nem-piaci tényezőket is figyelembe kell venniük. A nem-piaci környezeti stratégia lényege az érintettekhez fűződő kapcsolat szervezése, valamint a szervezet átfogó társadalmi teljesítményének javítása, arra a szervezeti mezőre igyekszik befolyást gyakorolva, amelyben a vállalat működik (Pataki, 2000, p. 39.).

Míg a piaci stratégia középpontjában a versenyelőny megszerzése áll, addig a nem-piaci stratégia az állami szervekkel, a helyi közösségekkel, a civil szervezetekkel, a médiával (azaz a nem-piaci érintettekkel) folytatott interakciókra épül (Matolay, 2012).

A nem-piaci stratégia is a piaci értékteremtés céljából kívánja a nem-piaci környezetet formálni, befolyásolni. Kollektív stratégiának hívjuk azt, amikor egy egész iparág tesz nem-piaci stratégia mentén az iparág piaci érdekeinek megfelelő lépéseket. Integrált stratégia esetében a piaci és nem-piaci szempontokat együttesen érvényesíti tevékenysége, illetve a döntéshozatal során a vállalat vezetése. David P. Baron (1995) meghatározása szerint a környezeti stratégia ideális esetben **integrált stratégia**, mivel a meglévő szervezeti kompetenciákra támaszkodva, az alaptevékenységet átfogóan érintve, **egyszerre és egységesen kell kezelnie a szervezet piaci és nem-piaci céljait, szempontjait** (Pataki, 2000). A piaci és nem-piaci környezeti stratégiák megválasztása továbbra is racionális

döntés kérdése és sikerességepiaci és nem-piaci vonatkozások integráltságán, valamint azon is múlhat, hogy a környezeti stratégia bevezetésével járó szervezeti változások főntről-lefelé levezényeltek-e (Pataki, 2000).

Pataki György idézi Johan Schot piaci környezeti stratégiák tipológiáját, mely a függő (elkerülő); a defenzív, az offenzív, az innovatív és a niche stratégiákat különbözteti meg. A vizsgált cégek már meglévő szervezeti képességei ugyanolyan fontos befolyást gyakoroltak a „zöldülés” irányára, mint a külső feltételek (Pataki, 2000, pp. 128–129.).

Paul Shrivastava-t idézve Pataki a stratégiai lépések lehetséges sorát egy írja le, aminek alapján meghatározható a zöldülés általános folyamata (Pataki, 2000, p. 17.). „1. fenyegetés érzékelése a környezeti szabályozás és a közvélemény felől; 2. a vállalati célok újrafogalmazása, hogy tükrözze az újdonsült környezeti elkötelezettséget; 3. fokozatosan és ad hoc jelleggel környezeti programok elindítása; 4. a programok értékelése azok versenyelőnyt adó jellegének szempontjából; 5. a szervezeti rendszerek és eljárások kiterjesztése a környezeti programokra, ami a környezeti programok intézményesítéséhez vezet a szervezet struktúrájában, irányítási rendszereiben, eljárásaiban és kultúrájában” (Pataki, 2000).

A nem-piaci stratégiák környezettudatos működést érintő elemeiben folyamatosan megjelenik az érintetti kapcsolatok jelentősége. Az érintettek visszajelzései vezethetnek oda, hogy a vállalat a folyamat 1. fázisát bevezeti. Ugyanakkor a környezeti programok kapcsán az érintetti bevonás a későbbiekben is elengedhetetlen.

Lényeges, hogy a piaci és nem-piaci stratégia együttes alkalmazásának hiánya legitimitás gyengülésének kockázatával járhat. A DDC Cégcsoport az idézett folyamatmodell alapján, a környezeti teljesítmény, a környezettudatos technológiák alkalmazása szempontjából az 5. fázisban jár. Amint arra a DDC Cégcsoport tevékenységét ismertető esettanulmány kitér a következőkben, bár az alternatív tüzelőanyag-hasznosítás korszerű technológiájának bevezetésére törekedett a váci cementgyár vezetése és

ehhez a szakszerűen választottak technológiai megoldásokat, a lakosság bevonására nem fordítottak gondot, amely az ügy egésze számára járt a legitimitás elvesztésének veszélyével.

Társadalmi célú vállalati kezdeményezések és vállalkozások létrehozását inspiráló gondolatok

Michael Porter nevéhez fűződik a *Creating Shared Value* (értékek megosztása) gondolata. Porter Visserhez és Zadekhez hasonlóan arra jutott, hogy a CSR koncepciója nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, az egyre aktívabb CSR tevékenység ellenére a vállalatok továbbra is jelentős környezeti és társadalmi kihívásokkal néznek szembe. Porter szerint a fejlődés alapja, hogy a gazdaság működéséhez megfelelő társadalmi környezetre van szükség. Ma egyre erőteljesebb a tudatosság a társadalmi problémákkal kapcsolatban és ez a vállalatokkal szembeni ellenérzéseket szül, hiszen az emberek a vállalatokkal hozzák összefüggésbe ezeket a problémákat. Ez vezet ahhoz, hogy a kormányok és a társadalmak a gazdasági szféra kárára keresnek megoldásokat a társadalmi problémákra (Porter és Kramer, 2011). Porter szerint súlyos probléma, hogy a vállalati szerepvállalási programok dacára nem erősödött a vállalatok legitimitációja, sőt alapjaiban kérdőjeleződik meg sok esetben. Porter is vázol egy fejlődési vonalat a vállalatok és a társadalom összefüggésében. Porter szerint ez a fejlődés az elmúlt évtizedek történetében és egyes vállalatok szervezetének átalakulásában is nyomon követhető. A vállalatok elsőként a támogatások, a filantrópia eszközével kezelték a társadalmi kérdéseket. Ezt követően egyre több vállalat kezdte stratégiai szemlélettel alkalmazni a társadalmi felelősségvállalási tevékenységet, amelynek célja az volt, hogy a vállalat bekapcsolódjon a közösség életébe, amelyben működik és összhangba kerüljön a közösséggel, megfeleljen annak etikai elvárásainak. Porter ezt követően úgy látja, hogy a vállalatoknak a kölcsönös értékteremtés, a *Creating Shared Value* megoldása felé kell fordulniuk. Azaz a társadalmi és

környezeti értékeket a gazdasági értékteremtés részeként kell kezelniük a jövőben, így a társadalmi és gazdasági fejlődést integrálhatják.

Porter összeveti egymással a CSR és a CSV gondolatát és rámutat arra, hogy a CSR célja, jót tenni, a tevékenység független a profit maximalizálásától, tematikáját külső tényezők határozzák meg és hatása a vállalat hatása és az erre fordítható költségvetés korlátai miatt visszafogott lehet csak. Porter szerint a CSR tevékenységre jellemző példa az elsősorban harmadik világbeli mezőgazdasági termelők érdekeinek védelmét célzó *Fair Trade* értékesítés és mozgalom. A CSV esetében az érték a társadalmi és gazdasági értékek ötvözésében jelenik meg. A költségek olyan optimalizálása, amelyek eredményeképpen egyszerre jelentkezik érték társadalmi és gazdasági vonatkozásban. A CSV integráns a versenyképesség javítása szempontjából, a tematika magából az üzleti tevékenységből fakad, célja, hogy hozzájáruljon a profit maximalizálásához és megvalósítása során nem egy elkülönített költségvetésre támaszkodhat a vállalat, hanem teljes költségvetését és erőforrásai összességét mozgósítja. Példaként ebben az esetben a nagyvállalati beszerzések olyan reformját hozza Porter, amely kölcsönös értéket teremt a termelő, beszállító és vevő oldalán. Mindkét esetben előfeltételnek tekinti, hogy a vállalat megfeleljen minden jogszabályi és etikai normának. Porter kifejti, hogy a vállalatok hagyományos felfogása a vállalati tevékenységet és a társadalmi kérdéseket szétválasztja. Porter szerint ekkor a vállalatok szűken értelmezték a társadalmi felelősség fogalmát és a lehető legnagyobb számú fogyasztó igényeinek kielégítését célozták, úgy, hogy tevékenységük hatékonyságának növelésére, szervezetük csökkentésére, a gazdaságosságra törekedtek. Porter azt is kiemeli, hogy a vállalatok az új üzletek kialakítása helyett akvizíciókkal növelik szervezetüket és a tőke határozza meg a vállalatok tevékenységének kereteit. A társadalmi kérdéseket pedig az üzleti szféra érdekkörén kívülnek tekintik. Mindez oda vezet, hogy jelentős társadalmi problémák megoldatlanok maradnak és a növekedés, valamint az innováció is kárát látja a tevékenységnek. Porter felismerésének lényege, hogy a társadalmi problémákat gazdasági lehetőségként kell kezelniük a vállalatoknak, ugyanis ellenkező esetben ezek olyan korlátokat jelentenek,

amelyek a vállalat működését is befolyásolják. A kölcsönös értékteremtés három szintje Porter szerint a társadalmi igények, fogyasztói igények újragondolása, az értékteremtés folyamatának és hatékonyságának újragondolása, a helyi klaszterek fejlődésének serkentése. Összességében Porter szerint a CSV a piacgazdaság új alapokra helyezését ösztönözheti, mert a vállalatok társadalmi problémák megoldásához járulhatnak hozzá üzleti alapon (Porter, 2011). Porter megközelítésével mutat szoros összefüggést a *Base of the Pyramid* modell, amely C. K. Prahalad írásában olvasható. Prahalad megközelítésének lényege, hogy a világ hárommilliárdnyi szegényének megfelelő termékeket kell biztosítaniuk a nagyvállalatoknak. Ez a vállalatoknak érdeke, hiszen így versenyképességüket növelhetik és új piacokat szerezhetnek, ugyanakkor Prahalad szerint a szegények helyzete is javulni fog a megfelelő és megfizethető termékeknek köszönhetően, ami további gazdasági fejlődést generál (Prahalad, 2006).

Archie B. Carrol CSR piramis modellje, R. Edward Freeman érintett elmélete, valamint Michael Porter CSV, illetve felelős befektetés elmélete, illetve C. K. Prahalad *Esélyek a piramis alján* c. munkája alapján dolgozta ki Wayne Visser (2011) a *CSR 2.0*, vagy általa még holisztikus CSR szemléletnek nevezett modelljének lényegét. Felvetése szerint a felelős gazdálkodásnak csak egy eleme a közösségi szerepvállalás és a támogatási politika, ehhez a felelős vállalatvezetés, az átláthatóság és a gazdasági értékteremtés, illetve a mindezeket átfogó környezettudatos szemlélet is hozzájárul (Visser, 2011).

Visser a *CSR 2.0* modelljét ismerteti 2011-es könyvében. Ennek lényege, hogy a web 2.0 megszületésének mintájára, a CSR tevékenységnek is túl kell lépnie a kezdeti fázison és csak alapjaiban megújulva lehet képes arra, hogy a társadalmi problémákra választ kínáljon. Visser szerint a vállalatok tevékenységét át kell hatnia a felelősségvállalásnak és nem csupán jótékonyági tevékenységre kell szorítkoznia a területnek. Amennyiben a vállalat ennek a szemléletnek megfelelően működik, akkor az

alaptevékenységtől független, önálló CSR csoportok helyett, a társadalmi kihívások által meghatározott tevékenység egyre erőteljesebben áthatja és több szervezeti egységnél jelenik meg a vállalaton belül, egy kiemelt szervezet helyett. Az érintetti csoportokkal való kapcsolattartást a közösségi média és hálózatok szerepe váltja fel. A jelentéstétel helyébe a folyamatos adatszolgáltatás lép és a vállalatok számára javasolt szabványok helyét az eredményekkel kapcsolatos jelentések veszik át.

A CSR és a kommunikáció, illetve az érintettek bevonásának összefüggését tárgyaló szakirodalommal kapcsolatban érdemes elsőként a McKinsey tanácsadó cég 2013. márciusi jelentését áttekinteni, amely a ma már hagyományosnak tekinthető CSR programok helyett, az érintettek bevonásának jelentőségét hangsúlyozza (Brownie és Nuttal, 2013). Az alcím szerint, a vállalatnak a működés minden szintjén be kell vonnia az érintetteket a tevékenységébe. A lap nem a szakirodalomban hagyományosan használt érintetti bevonás kifejezést alkalmazza, hanem *átfogó külső elkötelezettségnek* (integrated external engagement) hívja a folyamatot. A cikk a problémát abban látja, hogy a külső társadalmi kapcsolatok integrált kezelése számos vállalati tevékenység összehangolását igényli, a támogatási programok mellett, a lobbizási tevékenység, a közösségi együttműködések, a termékfejlesztés, a toborzás is ide sorolható. Ugyanakkor a vállalatok ezt jellemzően egy, elszigetelt, ám magas szintre helyezett CSR osztály kezelésébe adják, amely néhány viszonylag kis költségvetésű program és látványos jelentés készítésére összpontosítja tevékenységét. Az *Occupy Wall Street* kezdeményezést említi arra példaként a tanulmány, hogy bár elindultak érdekes és pozitív kezdeményezések a CSR kapcsán, ezek nem tudták a vállalatok elfogadottságát lényegesen javítani az elmúlt időszakban, amit az is bizonyít, hogy az USA-ban 55% alatt van a vállalatok társadalmi elfogadottsága, amely a világon általánosan jellemző arány. A tanulmány elsősorban a kormányzati döntéshozatal befolyásolását tekinti a külső kapcsolatok fontos céljának és ebben a tekintetben, utalva a 2012-es, 3500 vezető megkérdezésével zajlott kutatásra rámutat, hogy a vezetők 20%-a jelezte csupán, hogy folyamatos és

rendszeres külső kapcsolati együttműködések folytat. Az elégedetlenséget az is növelheti, hogy a külvilág minden korábbinál komolyabb elvárásokat támaszt a vállalatokkal szemben. Nem csupán alaptevékenységüket kell megfelelően végezniük, de a beszállítói kapcsolatokra is ki kell terjednie figyelmüknek. Emellett a korábbinál érzékenyebb állampolgári figyelmet a közösségi média gyorsan és hatásosan erősíti fel.

A tanulmány szerzői rámutatnak, hogy a központi CSR csoportok tevékenysége ellentmondásos eredménnyel járhat csupán, ha nem követi egyéb osztályok aktivitása. A központi CSR csoportok tevékenysége és figyelme könnyen egy bizonyos érintetti körre szűkülhet, míg a munkaterületeken dolgozó menedzserek közvetlen kapcsolatban az érintettekkel pontosabb képet kaphatnak a problémákról. Emellett komoly probléma, hogy a programok gyakran átmenetiek és nem szorosan kapcsolódnak a tevékenységhez, hanem járulékosak, az egyéb tevékenységek mellett.

A McKinsey alternatívaként említi Porter *Creating Shared Value* modelljét, valamint a *társadalmi szerződés* gondolatát Kramertől (Porter és Kramer, 2011).

A McKinsey jelentéshez hasonlóan, fontosnak tartja a problémát a *The Economist* c. brit gazdasági hetilap, amely több különszámban foglalkozott már a társadalmi felelősségvállalás és az érintettek bevonásának kérdésével. Egy korábbi, 2005-ös írás különösen részletesen fejt ki az etikai vita lényegét, szembeállítva a friedmani álláspontot, a társadalmi felelősségvállalási tevékenység jelentőségét hangsúlyozó nézettel (Davis, 2005). Tekintettel a kialakult vitára és a társadalmi, környezeti problémákra, a vállalatoknak ezeket a kérdéseket is be kell építeniük tevékenységükbe a lap szerint. Ugyanakkor arra is rámutat a lap, hogy a vállalatoknak ezt úgy kell tenniük, hogy megalapozottabban érveljenek annál, hogy csak rámutatnak, az üzlet dolga az üzlet (*business of business is business*), ugyanakkor érvelésüknek a mai CSR stratégiáknál kevésbé defenzívnek kell lennie. Ez a megközelítés hozzájárulhat, hogy a vállalat és a társadalom kapcsolatát, mint egy kimondatlan (*implicit*) társadalmi szerződést

vizsgáljuk⁶. Ez kötelező erővel és előnyökkel bírna mindkét oldal számára. Ennek előnye, hogy a kizárólag üzleti előnyökre összpontosító irányzat figyelembe veheti azokat a társadalmi jelenségeket, amelyeknek szabályozási vonzata lehet és ezekre időben reagálhat, valamint piaci igényekre is időben adhat választ. A *The Economist* tehát számos instrumentális okot lát arra, hogy a vállalatok tudatosan építsék fel társadalmi felelősségvállalási és érintetti együttműködéseiket. A *The Economist* több példát hoz, a gyógyszeripar (afrikai HIV gyógyszerek magas ára), az élelmiszeripar (egészségtelen élelmiszerek népszerűsítésének korlátozása), valamint az olajipar és a dohányipar esetét is említi. Ezekben az esetekben a vállalatok nem voltak tekintettel a társadalmi kérdésekre és azoknak a szempontoknak az érdekében alkalmazott kormányzati lépésekkel, szigorúbb törvényekkel kellett szembenézniük végül. Ez elkerülhető lett volna a *The Economist* szerint, ha társadalmi szempontokat is integrálják döntéseik során. Ugyanakkor a társadalmi problémák egyben igényekre is rámutatnak, amelyeket időben kielégítve, versenyelőnyre tehetnek szert a vállalatok (pl. zöld energia, egészséges élelmiszerek, generikus gyógyszerek piaca).

A CSR tevékenységet nagyon korlátozotttnak látja a lap és ezért van szükség alapvető és stratégiai szinten kezelt tevékenységre a társadalmi problémákhoz kötődően. Ez a változás elindulhat a civil szervezetekkel folytatott együttműködésre alapozva, de ez csak egy eleme, mert hosszú távú vízióra épülve kell a vállalatoknak a tevékenységet megvalósítaniuk. Három szempontot kell ennek során figyelembe venniük. Egyrészt a szakértőknek folyamatosan figyelniük kell a társadalmi trendeket, hogy arra a vállalat időben reagálhasson, másrészt, folyamatosan dolgozniuk kell legitimitásuk fenntartásán, ezért proaktívnak kell lenniük a transzparencia, a belső szabályozás és az érintettek bevonása, tájékoztatása terén. Ezek mellett, harmadik fontos szempont, hogy a vezetők aktívan vállaljanak részt a közéletet foglalkozó ügyekben és formálják a közügyeket véleményükkel. Davis szerint számos társadalmi kihívás vár megoldásra és ahogyan

⁶ „Rousseau adapted for corporate world” („Rousseau a vállalatok világára alkalmazva”) (Davis, 2005).

Rousseau után a politika és a társadalom együttműködése helyeződött új alapokra úgy kellene ezt most a vállalatok esetében megtenni (Davis, 2005).

Az együttműködő üzleti modell választ adhat számos kihívásra, amely a versengő szemlélettel nem kezelhető, véli Antonio Tencati és Zsolnai László, a *The Collaborative Enterprise* című cikkében (Tencati és Zsolnai, 2008). A tanulmány azokat a megoldásokat vizsgálja, amelyek során a vállalatok minden érintettre tekintettel vannak és működésük során velük együttműködve valósítanak meg, fenntartható üzleti gyakorlatot. A bemutatott megoldások mögött demokratikusabb tulajdonosi szerkezet, átláthatóbb döntéshozatali és irányítási gyakorlat, valamint összetett szervezeti célrendszer húzódik meg, amelyek túllépnek a szűk pénzügyi célkitűzésen és figyelembe veszik számos érintetti csoport érdekeit (Tencati és Zsolnai, 2008). Mindezek miatt, a szerzők úgy vélik, hogy a vállalkozások fenntarthatósága abból fakad, hogy mennyiben képesek illeszkedni a társadalmi és környezeti összefüggérendszerbe, amelyben működnek. Az érintettek széles köre számára biztosított értékteremtéssel, a pénzügyi sikeren túlmenően képesek eredményt elérni a vállalkozások, hiszen érintetti elkötelezettség is támogatja tevékenységüket és ez a már megismert, Triple Bottom Line szemléletet további szempontokkal bővítő, ún. *Multi-Bottom Line* szemlélettel többszörösen jó eredményhez vezethet. A szerzők szerint a társadalmi felelősségvállalás mára hagyományosnak mondható paradigmája nem vezet eredményre a fenntartható gazdálkodás irányába, ezért kell ezt meghaladni és gyökeresen más megközelítést alkalmazni. A szerzők, *Sumatra Goshal* érvrendszerére támaszkodva vitatják a részvényesi érdekek maximalizálására törekvő szempontrendszert és vállalati példákon mutatják be, hogy lehetséges a gazdasági célkitűzéseket, a társadalmi és környezeti célokkal összhangban és szinergiában megvalósítani. A szerzők szerint ez támasztja alá azt, hogy léteznek alternatív vállalatirányítási módszerek. *Robert Frank* eredményeire támaszkodva azt állítják a szerzők, hogy a felelős, társadalmi és környezeti szempontokra egyaránt érzékeny vállalatok a versengő közegben is jobban teljesítenek. Ezek alapján következtetésük az, hogy az együttműködő

gazdálkodás szemléletmódjára alapozható olyan üzletileg sikeres tevékenység, amely képes a környezeti, társadalmi értékeket is ötvözni.

Simon Zadek (2004) és munkatársainak tanulmánya szerint a felelősségvállalás és a versengő gazdasági modell összekapcsolható. Ugyanakkor ez a kutatás arra is rámutat, hogy a vállalatok lehetőségei csupán korlátozottak azon a téren, hogy miként tudják tevékenységüket környezettudatosabbá és felelősebbé tenni, illetve szolidaritást vállalni társadalmi problémák kezeléséért. A gyógyszergyártók nem vállalhatják fel a szegény országok betegeinek ügyét, a ruházati cikk gyártói nem kínálhatnak a fejlett országok béreihez igazodó bért a harmadik világ munkásainak. A piacnak is változnia kell, hogy ezeket megtehessék a cégek. Ebben az összefüggésben a felelősségvállalásnak és a versenyképesség kényszerének kölcsönösen kell egymást támogatnia. Zadek és munkatársai a kutatás során azt elemezték, hogy mely feltételekkel járul hozzá a társadalmi felelősségvállalás a versenyképességhez. Az elemzés szerint a társadalmi felelősségvállalás felgyorsítása sikeres, ha a versenyképességet segíti és a versenyképességet elősegítő technikákkal kölcsönösen támogatják egymást. A felelősségvállalási klaszterek célja ebben a felfogásban, hogy a versenyképességet segítsék elő, amelynek eszköze a társadalmi felelősségvállalás.

Zsolnai szerint ez a felfogás problematikus, hiszen eszközként, mégpedig a versenyképesség javításának eszközeként tekint a társadalmi felelősségvállalásra. Az ő kérdésfeltevése az, hogy összeegyeztethető-e egyáltalán a versenyre alapozott gazdasági megközelítés a felelősségvállalás és fenntarthatóság céljának megfelelni kívánó gazdálkodói gyakorlattal.

Ezzel összhangban, Goshal erőteljesen kritizálta Michael Porter megközelítését a versenyképességgel kapcsolatban, amelynek lényege, amennyiben a vállalat alapja a piac tökéletlensége, akkor a vállalat érdekelt a tökéletlenség fenntartásában és a lehető legnagyobb versenyképesség elérésében, azaz abban, hogy hatalmat szerezzen alvállalkozói, beszállítói, munkatársai felett. Porter stratégiai elméletének lényege, hogy miként növelhetik hatalmukat és piaci erejüket a vállalatok. Zsolnai szerint a

gazdasági hatékonyság célja adja a mai gazdasági tevékenység legfőbb társadalmi legitimációját. Ez a cél pedig lehetővé teszi, hogy a gazdasági tevékenység egyéb szempontú megítélésével ne kelljen a közgazdászoknak foglalkozniuk. Azonban az, hogy mit tekintünk hatékonynak, változhat, annak alapján, hogy milyen változókkal dolgozunk ennek elemzése kapcsán. Porter és Kramer számol a CSR jelentőségével a legújabb munkáiban, de ezek minden esetben a versenyképesebb működés hagyományos kereteit segítik elő csupán, miközben Tencati és Zsolnai szerint ez a hagyományos keret szorul gyökeres változtatásra annak érdekében, hogy a gazdaság fenntarthatóbban működhessen. Tencati és Zsolnai a *The Cooperative*, a legnagyobb olasz kiskereskedelmi lánc példáján szemlélteti az együttműködő modell gyakorlati hasznosságát. A kiskereskedelmi lánc tulajdonosai a kereskedelmi egységek. Missziója, a nyitottság, demokrácia, együttműködés, 1991 óta jelenteti meg társadalmi jelentését, amely a főbb érintetti körökkel kialakított kapcsolatát mutatja be. A minőségbiztosítási, beszerzési és marketing tevékenységet a Coop Italia végzi, amely – Európában elsőként – 1998 óta megfelel a társaságokat a társadalmi szerepvállalás szempontjából értékelő Accountability SA8000 minősítési követelményeinek. Ennek jegyében a folyamataikat átdolgozták, etikai kódexet adtak ki és teljes beszállítói körüket átvilágították. Termékeik körében jelentős arányban vannak jelen fair trade, valamint FTS tanúsításúak, nem forgalmaznak GMO termékeket. Beszállítóikkal folyamatosan együttműködnek tevékenységük fejlesztésén, ennek köszönhetően több száz indiai és közel-keleti beszállító kapcsolódott be programjaikba. Közösségi programjai a beszállítói kapcsolatokon keresztül több száz helyi kezdeményezés megvalósítását segítették elő. Ehhez hasonló sikereket valósított meg a Social Venture Network Amerikában, amelynek része a ShoreBank és a Wild Planet Toys, amely a gyerekeket is bevonja a játékfejlesztésbe, a Pura Vida Coffee, a vezető fenntartható kávé márka, az Avalon Natural Products, a természetes kozmetikumok fejlesztője, valamint a Seventh Generations, a háztartási termékek forgalmazója, amely rendszeresen párbeszédet folytat érintettjeivel. Tencati és Zsolnai szerint ezek a márkák igazolják, hogy lehet demokratikusan, transzparensen, a hagyományos versenyképességet célul kitűző paradigmát meghaladva,

sikeresen működtetni egy vállalkozást. Ezáltal Tencati és Zsolnai igazoltnak látja, hogy a vállalatkormányzás új paradigmájának bevezetésére van szükség, amelynek célja, hogy az érintetteket is bevonják a működésbe, lévén, hogy a felelőségek megoszlanak köztük és a vállalat vezetői, tulajdonosai között. Robert Frank kötetét alapvetően újszerűnek tartja Zsolnai, azért mert az etikát nem a hagyományos gazdasági szemléletet kiegészítő szempontnak tekinti, hanem alapvető, a gazdasági döntéseket szervesen meghatározó döntési pontnak. Frank azt mutatja be, hogy az is gazdasági előnyökkel járhat, ha valaki következetesen, morális döntéseket hoz, hiszen a belső motiváltság olyan erőforrásokat eredményezhet, amelyek versenyképesebbé teszik a szervezetet. Szerinte az etikus döntések nyomán a munkatársak elkötelezettebbekké válnak és akár alacsonyabb jövedelemért is lelkesen dolgoznak, és az ügyfelek számára is vonzóbb lesz a vállalat, valamint beszállítók bizalma is erőteljesebb. Az etikus és érintettek irányába nyitott működés költségei tehát megtérülnek, ami az érintetti bevonás jelentőségét támasztja alá. Ennek alapja, ha a vállalat felhatalmazást kap a működésre az érintettektől, valamint folyamatosan együttműködik velük és számos, jelentős hozzáadott értékű eredményt oszt meg az érintettekkel, ami a vállalat tevékenységének eredménye. A vállalatok célja ennek megfelelően nem csupán a profitszerzés, hanem az, hogy az érintettek számára, egymással harmonizáló és kölcsönösen előnyös módon, értéket teremtsenek. A valóban felelős vállalatok a versenyen kívül állnak, hiszen komplexen, több szempontból elégítik ki érintettjeik igényeit, ezért az érintettek valódi elkötelezettségére számíthatnak (Tencati és Zsolnai, 2008).

A szerzők a *Fair Trade Mozgalmat* is említik, amely a kedvezőtlen helyzetben lévő termelőket segíti abban, hogy érdekeiket eredményesebben képviseljék a nagyvállalatokkal szemben. Porter (2011) a CSV kapcsán arról beszél, hogy a Fair Trade kezdeményezés meghaladható, ha a nagyvállalatok és a helyi vállalkozók felismerik közös érdekeiket és együttműködnek. Tencati és Zsolnai a mozgalmat annak kapcsán tartja figyelemre méltónak, hogy azt az etikus fogyasztók segítik, akik tudatos vásárlóként, bizonyos elvek iránt elkötelezett fogyasztókként, hajlandóak

magasabb árat fizetni a termékekért, hogy a nehéz helyzetben lévő termelőket segítsék, ezáltal jobb feltételeket teremtvé számukra (Tencati és Zsolnai, 2008).

Bár a *felelős vállalkozás* eszméje már 1953-ban felbukkant, Howard Bowen *Az üzletember társadalmi felelőssége* címmel megjelent művében, a *vállalati társadalmi felelősségvállalás* gondolata, az 1980-as években került előtérbe, elsősorban a jelentős környezeti hatással járó ipari tevékenységekre adott válaszként (Ransburg, 2011). A *fenntartható fejlődés* fogalmának gyökerei a Római Klub, *A növekedés határai* című jelentésétől erednek (1972). Azonban a ma már közhismert fenntartható fejlődés fogalmat a korábbi norvég miniszterelnök által vezetett, többnyire Brundtland-bizottságként említett szervezet vezette be a *Közös jövőnk* (Our common future) címmel közzétett jelentésében, 1987 áprilisában. A jelentés megfogalmazása szerint a fenntartható fejlődés olyan fejlődési folyamat, amely „kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét, hogy kielégítsék a saját szükségleteiket” (ENSZ, 1987). A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos korai diskurzus fontos, mai napig sokat idézett mérföldköve Milton Friedman, 1970-es írása, amelyben azt hangsúlyozza hogy a piacgazdaság szabad, állami szabályozás egyféle felelőssége van: a bevétel és a nyereség maximalizálása a részvényesek számára.

A társadalmi szerepvállalás során a vállalatok a legfontosabb környezeti és társadalmi kihívásokkal néznek szembe, ezek pedig összefüggnek a növekedésnek korlátot szabó környezeti problémákkal, valamint a társadalmi krízishelyzetekkel. A vállalatokat a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat tulajdonképpen állásfoglalásra kényszeríti ezek kapcsán. A társadalmi felelősségvállalási gyakorlat tehát a vállalatok társadalmi szerepének felvállalására és ezzel kapcsolatos állásfoglalásra kínál lehetőséget.

A társadalmi, környezeti és gazdasági érdekek összehangolását célzó *Triple Bottom Line* megközelítés lényege, hogy a hagyományos pénzügyi eredményességgel azonos jelentőségűnek tekinti a társadalmi és környezeti szempontokat is (Elkington, 1998). Az ismertetett többféle társadalmi felelősségvállalás definíció alapján kirajzolódnak a CSR tevékenységet övező főbb viták. A fogalmak és különböző megközelítések alapja az, hogy a vállalatoknak többféle felelőssége van a társadalom irányába, a hagyományos pénzügyi, gazdasági felelősségvállalásnál. Ugyanakkor a szűkebb felelősségre utaló definíciók abból fakadnak, hogy sokan a szabad piacgazdaság korlátozásától tartanak a túlzott felelősségvállalás kapcsán. (Schwartz és Saha, 2012).

A CSR kezdeményezéseket övező kritikák két fő csoportba sorolhatóak: Találkozhatunk olyan kritikákkal, amelyek alapvetően utasítják el a CSR tevékenységet, mert azt az üzleti tevékenységtől idegennek tartják. Ide sorolható Milton Friedman 1970-es írása. A kritikák további jelentős csoportját alkotják azok az írások, amelyek azért bírálják a CSR tevékenységet, mert eltereli a figyelmet a vállalatok továbbra is etikátlan tevékenységéről, nem a valódi problémák megoldására ad választ.

Az érintett-elmélet

A társadalmi felelősségvállalás és fenntartható fejlődés alapfogalmainak tisztázása kapcsán már több alkalommal utaltam az *érintettek bevonásának* jelentőségére. Az *érintett* vagy *stakeholder* fogalom az elmúlt évtizedekben a vállalatok felelősségvállalásának meghatározó kifejezésévé vált, amely a vállalatok átlátható, elszámoltatható, etikus és felelős működésének jelentőségét hangsúlyozza (Fremond, 2000).

A XX. évszázad legnagyobb vegyi katasztrófájaként számon tartott bhopáli szerencsétlenségben háromezer ember vesztette életét és további ezrek

szenvedtek súlyos mérgezést (Greenpeace, 2009). A rovarirtószereket gyártó indiai üzemben történt baleset évében, 1984-ben jelent meg R. Edward Freeman kötete, amely a stratégiai vezetés kérdései kapcsán a *stakeholder theory*, azaz az *érintett-fél elmélet* ismertetésére vállalkozott. Freeman egy elsőként a Stanford Egyetem kutatóintézetében, 1963-ban meghatározott fogalmat, az érintetteket, azaz stakeholdereket állította írásának középpontjába. A Stanford Research Institute 1963-as kutatásában érintetteken, stakeholdereken azokat a szereplőket értették, amelyek támogatása nélkül a vállalat fennmaradása nem lehetséges. Ez a gondolat jelent meg később Russel L. Ackoff 1974-es *Redesigning the Future* című könyvében is, amely a stakeholder elmélet alapjait lefektette. Az elmélet a nyolcvanas évekre nőtte ki magát üzleti paradigmává, érintettekként meghatározva mindazon egyéneket vagy csoportokat, akiket a szervezet befolyásol, illetve akik a szervezet működését befolyásolhatják, azaz a szervezet munkatársait és a környezetében élőket is (Zsolnai, 1994). Az érintettek fogalma a korábbi szakirodalmi említések ellenére, csak az 1980-as években vált közismertté, Freeman munkái nyomán (Preble, 2005).

Preble szerint, a jelentős szakirodalmi kutatás és háttér ellenére, kevés munka foglalkozik a szervezetek érintetti kapcsolatának gyakorlati megvalósulásával. A stakeholder szakirodalom áttekintését a Stanford Research Institute 1960-as kutatásainak bemutatásával kezdi a szerző, rámutatva arra, hogy a stakeholder fogalmat a stockholder ellenpontosítására utalva alkották meg, azzal a céllal, hogy hangsúlyozzák, léteznek további csoportok a részvényesek mellett, amelyek együttműködése nélkül a vállalat működése nem biztosítható.

Az 1970-es évektől fokozatosan megváltoztak a külső körülmények, amelyek a vállalatok tevékenységét meghatározták. Az újabb tendenciák, az erősödő civil szféra, az internetes kommunikáció erősödése, szintén növelik az érintetti kapcsolatok jelentőségét. A vállalatokat körülvevő környezet a korábbinál dinamikusabbá vált, ezért az érintetti kapcsolatok feltérképezése és működtetése, a várható eseményeket előzetesen jelző rendszer szerepét kezdte betölteni.

A Freeman által javasolt új megközelítés tükröződik az általa kínált stakeholder meghatározásban is, amely szerint *az érintettek körébe sorolható bármely csoport vagy egyén, aki hatással lehet, vagy akire hatással lehet a szervezet céljainak megvalósítása* (Philips, Freeman és Wicks, 2003; Lepineux, 2004).

Az érintett elmélet lényege, hogy a vállalat működése számos egyén és csoport életére hatással van, illetve ezek a csoportok és egyének is hatnak a vállalatokra. A tevékenysége etikai dimenziójának tudatában működő, felelős vállalat ismeri tevékenységének következményeit, kapcsolatot tart érintettjeivel és tisztességes versennyel törekszik a vállalati sikerre.

Az érintett-fél elmélet szerint a vállalat immár minden érintett csoportnak felelős, beleértve a szomszédokat, a civil szervezeteket, a kormányokat is. Ez a felelősségvállalás nem öncélú, mert ez Freeman (1984) értelmezésében a versenyképesség és a fenntartható növekedés feltétele, tehát a vállalatok érdekében áll az érintetti kapcsolatok kialakítása. Freeman pragmatikus megközelítéssel, azt hangsúlyozza, hogy a vállalatnak tudatosan irányítania, formálnia kell az érintetti körökkel kialakított kapcsolatát. Az érintett vagy stakeholder fogalom az egyének és közösségek széles körére vonatkozik, függetlenül attól, hogy az adott pillanatban konkrétan milyen hatást gyakorolnak a vállalatra. A menedzsereknek az érintetti kapcsolatok segítségével érthetik meg a külső környezet változásait és értelmezhetik a különböző csoportok (civil szervezetek, fogyasztók és egyéb aktivisták) szerepét, valamint igényeit. Ez egyfajta örökutya szerep, abban az értelemben, hogy segít felmérni, a kormányzat figyelme mennyiben terelődik a tevékenységre, valamint a nemzetközi piaci helyzet és az erősödő verseny, az egyre kritikusabb média, valamint az üzleti életbe vetett bizalom csökkenése milyen hatással lehet a vállalatra (Preble, 2005).

Ezzel szemben áll, a vállalati jogokat és hatásokat hangsúlyozó megközelítés, amely arra mutat rá, hogy a vállalatok nem sérthetik meg mások jogait és felelősek a másokra gyakorolt hatásokért. A vállalati jogok

és hatások megközelítései szerint ezért „a vállalat nem a tulajdonosi érték maximalizálásának eszköze, hanem a konfliktusos érintettcsoportok érdekeinek koordinátora” (Málovics, 2009, 100.). A vállalat célja tehát nem csupán a részvényesek érdekeinek megfelelő jövedelemtermelés, hanem az is, hogy a gazdasági mellett, a környezeti és társadalmi szempontú előnyök összhangját megteremtse. Ebben pedig kiemelt szerepe vagy az érdekek egyeztetésének és a kommunikációnak.

Málovics kutatásában az érintett elmélet vizsgálatának két lehetséges perspektíváját különbözteti meg: a vállalati és az érintetti megközelítést. A vállalati esetben az érintett-menedzsmentről, azaz érintettekkel kialakított kapcsolat és ezek pénzügyi hatásairól beszélhetünk. Az érintetti perspektíva azonban nem vizsgálja a vállalat pénzügyi teljesítményére gyakorolt hatást. Középpontjában az érintettek által választott stratégia áll. Ez a vállalatokat, a hagyományos közgazdaságtani felfogástól eltérően, „a környezettel szoros interakcióban lévő entitásként definiálja” (Soppe, 2002 idézi Málovics, 2009). Málovics később bevezet egy harmadik lehetséges megközelítést is, a koncepcionális perspektívát, amely szerint különböző elméleti problémák, akár a környezetvédelem, a közjó vagy az üzleti etika vizsgálata lehetséges az érintett elmélet segítségével.

Az érintett elmélet számos interpretációját megismerhetjük a szakirodalom tanulmányozása során, mégis érdemes Jeffrey Moriarty (2014) írását idézni, amely az elméletek széles körű áttekintését kínálja. Moriarty rámutat arra, hogy az elméletet interpretáló kutatók általában normatív elméletként utalnak az érintett elméletre, amely azt ismerteti, miként javasolt vagy kell a vállalatoknak működniük. Találkozhatunk ugyanakkor deskriptív megközelítésű érintetti tanulmányokkal is, amelyek azt ismertetik, miként irányítják a gyakorlatban a vállalatokat és miként koordinálják érintetti kapcsolataikat (Donaldson és Preston, 1995; Jones és Wicks, 1999; idézi Moriarty, 2014). Moriarty szerint a stakeholder elmélet két fő megközelítése lehetséges: a disztributív (distributive) és az ügyrendi (procedural). Az előbbi megközelítés azt mutatja meg, hogy mely célokat kell a vállalatnak elérni. Ez a megközelítés azt emeli ki, hogy a vállalatnak ki kell egyensúlyoznia a különböző érdekcsoportok közötti ellentéteket, így az

egyes csoportok érdekei nem sorolhatóak előtérbe más csoportokéhoz képest.

Az érintett elmélet csak egy a vezetés-szervezési szakirodalomban ismert együttműködési elméletek közül. Zilahy Gyula (2007) összesen hatféle modellt különböztet meg a vállalatok és egyéb szervezetek együttműködésének leírására. Fontos, hogy ezek mindegyike önálló modell, amelyekkel a szervezetek közötti kapcsolat önmagában leírható.

A különböző társadalmi csoportok közötti együttműködést, mint a vállalat fenntarthatóbb működésének egyik eszközét írja le a tanulmány. Ehhez kapcsolódik a számos új együttműködési forma létrejötte. Ugyanakkor a szervezeten belüli együttműködés elmélete régebbre vezethető vissza, mint a fenntartható fejlődés kihívásaival kapcsolatos diskurzus és az ezzel összefüggő együttműködési formák megjelenése. Zilahy a különböző szereplők közötti együttműködés szakirodalmából Selsky és Parker, valamint Baringer és Harison írását idézi, amelyek az együttműködésekkel kapcsolatos elméleteket tárgyalják és arra keresik a választ, hogy mi határozza meg az egyes együttműködések sikerét. A *tranzakciós költségek elmélete* a költségek megosztását hangsúlyozza vagy azokat az együttműködéseket, amelyek a költségekből kiindulva jönnek létre. Környezeti témákkal összefüggésben elsősorban hulladékgazdálkodási kérdések, valamint kutatás-fejlesztési együttműködések terén van jelentősége, mivel ezekben az esetekben az együttműködés hozzájárul a vállalatok tranzakciós költségeinek csökkentéséhez. A tranzakciós költségek elmélete esetében tehát az egy-egy területen megjelenő előnyöket és a kapcsolódó költségeket állítjuk szembe egymással (Zilahy, 2007).

Az *erőforrás-függés elmélet* lényege, hogy a szervezetek nem rendelkeznek minden erőforrással annak érdekében, hogy szükségleteiket kielégítsék, ezért van szükségük külső partnerek bevonására. Ugyanakkor a vállalatok ilyen módon függenek bizonyos kapcsolatuktól, partnerektől. Az elmélet szerint a szervezeteknek kontrollt kell szerezniük az erőforrások felett, hogy csökkentsék az azoktól való függésüket. Az elmélet alkalmazható a

környezeti erőforrásokhoz való hozzáférés és a tudás/információ, mint erőforrás értelmezéséhez is.

Igencsak széles körűen határoz meg okokat a partnerekkel való együttműködésre vonatkozóan, a *stratégiai választás elmélete*. A stratégiai választás elméletét Baringer és Harrison a piaci erő növelését, a politika befolyásolását célzó képességként, a kutatás, termelés, marketing, termékek és szolgáltatások differenciálását elősegítő kapcsolatként értelmezi.

Jelentős együttműködési felületnek tekintik a *szervezeti tanulás területére* sorolható jelenségeket. Ez a megközelítés egyre fontosabb jelentőséggel bír, mert a szervezetek versenyképességének megőrzésében egyre fontosabb a szerepe a szervezeti tudásnak, amelyet a szervezetek megoszthatnak egymással. A tudás további fejlődésének fontos feltételeként határozzák meg a szerzők, hogy a szervezet állandóan mozgásban legyen és kapcsolatban legyen más közösségekkel, amelyek visszajelzéseket adnak számára. Amennyiben az intézmények közötti együttműködés leírására használjuk a szervezeti tanulás elméletét, akkor különösen fontos a felfedezés és kiaknázás szerepe. A felfedezés új megoldások kidolgozását, míg a kiaknázás meglévő megoldások finomítását jelenti és mindkét típusú innováció szempontjából nagy jelentősége van a szervezetek közötti együttműködéseknek.

Az *intézményi szervezetelmélet* szerint a szervezetek saját legitimálásuk érdekében más szervezetekkel, intézményekkel építenek ki kapcsolatot, ezzel javítva láthatóságukat, presztizsüket és hozzájárulva versenyképességükhöz. Ez a szempontrendszer az érintett elméletet és az érintettekkel folytatott együttműködés fő céljának a szervezetet érintő környezeti bizonytalansági tényezők kiküszöbölését tekinti és a szervezet instabilitását hangsúlyozza.

Az ökológiai közgazdaságtan is hagyományosan nagy hangsúlyt fektet a közösségi döntéshozatallal kapcsolatos intézményekre. Ezek elemzése során az egyik végletet a kizárólag a fogyasztó szerepére koncentráló, piaci fókuszú, egydimenziós, pénzben értékelő intézmények, a másik végletet pedig a többdimenziós értékelést alkalmazó különböző deliberatív

intézmények (konszenzus- konferenciák és állampolgári tanácsok) jelentik. Az ökológiai közgazdaságtan a „többdimenziós (multi-criteria), részvételi és a deliberatív értékelési és döntéshozatali eljárások fenntarthatósági megfelelése, racionalitása mellett érvel” (Málovics, 2009, p. 28.).

Az üzleti tevékenység során a vállalat saját és érintettjei érdekei között egyensúlyozik, mutat rá Roberto Etzioni szocio-ökonomiai elmélete, azt hangsúlyozva, hogy a vállalat nem közintézmény, nem kizárólagos célja a közjó előmozdítása, tehát nem megfosztható önértékének racionális követésétől (Győri, 2010, p. 84.) Ezen a ponton érdemes Habermast idézni, mert a hagyományos demokráciaelméletek elsősorban instrumentális alapokon álltak, lévén hogy elsődleges volt számukra az eljárás és az abban való részvétel, valamint a döntés, illetve annak befolyásolása (Antal, 2009). A környezeti demokrácia elmélete ugyanakkor a kommunikatív racionalitás mentén bontakozik ki, s ez a megközelítés inkább tanácskozó (deliberatív), mint célirányos (stratégiai) jellegű modellt alkot (Antal, 2009).

Ahogy a vállalatok és más szervezetek közötti együttműködések több szempont motiválhatja, az érintetteket középpontba állító döntések nem feltétlenül etikai szempontok szerint születnek. Mára a shareholder kapitalizmusból stakeholder kapitalizmusba történő átmenet is terjedelmes szakirodalommal rendelkezik. Ennek a szakirodalomnak jellegzetes példája, Roger Martin Harvard Business Reviewban megjelent *The Age of Customer Capitalism* (2010) c. írása rámutat, hogy a modern kapitalizmus két fontos korszakra osztható. Az első az 1932-től datálható ún. menedzser kapitalizmus (managerial capitalism), a második pedig a részvények értéknövekedését középpontba állító kapitalizmus (shareholder value capitalism), amelynek korszakát 1976-tól számíthatjuk Martin rámutat, hogy ezt a fogyasztó által meghatározott kapitalizmus (customer driven capitalism) korszaka követi. A részvényeseket középpontba állító szemlélettel szemben Martin hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak a fogyasztók elégedettségének növelésére kell törekednie, eközben biztosítva,

hogy a részvényesek elfogadható mértékű jövedelmet érjenek el a kockázatokhoz mérten.

Martin a *Johnson and Johnson* vállalati alapelvét idézi, amely szerint a vállalatnak elsősorban a fogyasztó érdekeit kell szem előtt tartania, majd a további érintetteket és csak ezután a részvényesekét. A *Tylenol-ügy* idején ennek megfelelően járt el a J&J, visszahívva minden Tylenol terméket és így is jelentős zuhanást szenvedve el a tőzsdén. A szakértők ekkor *James E. Burke* vezérigazgató személyes, morális döntéseként értelmezték és dicsérték a pénzügyi kockázatokkal járó, ám etikus döntést (Martin, 2010). Azonban Martin értelmezése szerint ez nem morális döntés volt, hiszen Burke mindössze üzleti érdekeit követte és a fogyasztók szempontjait helyezte előtérbe a részvényesekkel és a negyedéves pénzügyi jelentéssel szemben (Martin, 2010). Hosszútávon megerősödött a J&J termékek iránti bizalom és ez a részvények értékére is kedvezően hatott. Martin szerint a vállalatirányításnak és a felsővezetésnek szimbolikus gesztusokkal is ki kell fejezniük elkötelezettségüket a fogyasztók iránt, a részvényesekkel szemben. Ezzel kapcsolatban utal példaként Martin arra, hogy a *Procter & Gamble* vezetője, *A. G. Lafley* elvitette a részvényárfolyamot mutató monitorokat a vállalat székházából, hogy a korábbi időkkel ellentétben ne az árfolyam befolyásolja a munkatársak tevékenységét (Martin, 2010).

Martin azt is hangsúlyozza, hogy a részvények értékére összpontosító vállalatirányítási módszer esetében a vezetők a részvények értékének rövid távú növekedésében motiváltak, mert ettől függ a részvényopciójuk értéke, ami jövedelmük jelentős részét teszi ki. Ezzel szembenálló példaként említi Lafley, a *Procter & Gamble* vezérigazgatójának kompenzációját, amely összetett struktúrája és hosszú távú értékesíthetősége miatt arra ösztönözte a vezetőt, hogy hosszú távú és fenntartható, azaz ne csak gyors növekedést produkáljon. Martin természetesen azt is hangsúlyozza, hogy a fogyasztóközpontú gondolkodás nem vezet egyértelműen azonnal sikerekhez, de arra kényszeríti a vezetést, hogy a részvények árfolyamgörbéi helyett, a szolgáltatások színvonalának és a folyamatok hatékonyságának fejlesztésére összpontosítsanak. Ez nem mond ellent a profitorientált működés szabályának, azonban hosszú távú gondolkodáshoz vezet.

Az érintett elmélet azonban nem csupán pénzügyi, részvényesekkel és értékesítéssel összefüggő szempontokat hangsúlyoz. Az érintetti kapcsolatokkal ugyanis a társadalmi felelősségvállalás is összekapcsolódik. Ez egyrészt magyarázható a vállalatok érintettekre gyakorolt hatásával, másrészt a gazdasági teljesítőképességükkel és egyéb erőforrásaikkal. A vállalatok szakértelme, innovációs képessége és nem utolsósorban pénzügyi lehetőségei, alkalmassá teszik őket arra, hogy szerepet vállaljanak társadalmi és környezeti problémák megoldásában. Az érintetti bevonás olyan stratégiai irányok és működési elvek kialakítását szolgálja, amelyek a vállalat fenntartható teljesítményéhez hozzájárulnak és így a vállalat megfelelhet a Triple Bottom Line hármas eredményességi (környezet, társadalom, gazdaság; people, profit, planet) szempontjainak (Braun, 2013). Emellett az érintettek is hatással vannak a vállalatra, az érintettektől is elsajátítható tudás, amely innovációkhoz és a vállalat teljesítményének javításához vezethet (Braun, 2013). Zsolnai (1994) az is kiemeli, hogy akkor beszélhetünk az érintetti együttműködés etikus voltáról, ha abban az önkéntesség is megjelenik, tehát a vállalatvezetők önként, saját akaratukból irányítják figyelmüket a stakeholderek szolgálatára.

A lokális közösségek, kiscsoportok és a társadalom közötti különbségekkel, feszültségekkel hagyományosan foglalkozik a szociológia és a társadalom több mint egyes csoportok összessége és egészében más mint a társadalmat alkotó csoportok szövődése, amelynek leírását segíti, ha úgy tekintjük, hogy a társadalom több mint egyes személyek sokasága, hiszen ez egyének közötti kapocs, szerves összekötő elvek is része a társadalomnak (Lepineux, 2004). Az érintetti kapcsolatok szociológiai értelmezése, az érintetti együttműködések társadalmi kohézió megteremtésében játszott szerepét hangsúlyozza és ezt a célt jelöli meg normatív alapként az érintett elmélet esetében.

Az elmélet ma már a vállalati gyakorlatot meghatározó üzleti szabványok és minősítési rendszerek világának is része. Az AA 1000, SA 8000, azaz az

elszámoltathatóságot, átláthatóságot „garantáló” szabvány az érintett felek bevonása alcímet viseli: A *Stakeholder Engagement Framework* fő célja, hogy a vállalati döntéshozatalba, valamint a vállalat mindennapi folyamataiba bevonja az ún. érintett feleket (Accountability, 2011).

Az érintetti kapcsolatok esetében fontos kérdés, hogy mely csoportok tekinthetők a szervezet érintettjeinek.

Az érintettek felmérésének első fázisa az ún. *érintett térkép* kidolgozása. Bizonyos érintettek vagy érintetti csoportok más érintetti csoportoknak is tagjai és összehangolhatják a szerepeiket, amire érdemes tekintettel lenni a kapcsolatok tervezésekor (Freeman, 1984; Zsolnai, 1994). Az érintettek felmérésének jelentőségét növeli, hogy a vállalati vezetők érintettekkel kapcsolatos benyomása (stakeholder-észlelése) sokszor nem felel meg a valóságnak. A vezetők gyakran félreértelmezik az érintettek érdekeit, alábecsülik befolyásukat, különösen az ún. „nem-piaci érintettek” esetében (Zsolnai, 1994).

Megkülönböztethetők elsődleges és másodlagos érintettek. John F. Preble (2005) háromféle megközelítést említ, amelyek igazolják, hogy az érintettekkel való együttműködés fontos a vállalatok sikeres működése szempontjából. Az érintetti együttműködés instrumentális értelemben előnyös, ugyanis hozzájárulhat a vállalat pénzügyi eredményességéhez. Ehhez kapcsolódik a Shawn L. Berman (1999) által kidolgozott stratégiai érintetti modell, amelynek értelmében a vállalatok abban az esetben ápolják tudatosan az érintetti kapcsolatokat, ha ez stratégiai céljaikhoz illeszthető.

A másik megközelítés arra mutat rá, hogy mi történik, ha a vállalat nem tart kapcsolatot érintettjeivel. Az érintettek ebben az esetben jellemzőbben akadályoznak tárgyalásokat, kezdeményeznek bojkottot. A harmadik a morális szempont. Ez a felfogás az érintetteket önmagukban célnak tekinti és nem pusztán eszköznek valamilyen cél elérése érdekében. Perble ezt követően rámutat az érintetti elmélet hat lépésből álló megközelítésére.

Elsőként az érintetteket azonosítja a szervezet. Fontos az érintettek igényeinek áttekintése. Emellett meghatározandóak a teljesítménykülönbségek is az érintettek között. Felmérendőek az érintettek részéről megfogalmazódó elvárások, igények. Fontos következő szempont az érintetti igények rangsorolása, prioritizálása. Következő lépés az ezekre adható szervezeti válaszok megállapítása. Mindezeket a vállalatnak ellenőriznie, monitoroznia kell.

Eleanor O'Higgins (2010) a University College Dublin stratégia professzora a vállalatok az érintettek kapcsolatát kétdimenziós sémában ragadja meg. Az egyik dimenzió az instrumentális viszonyulás a stakeholderekhez, míg a másik esetben normatív-etikai megfontolások határozzák meg a stakeholderek és a vállalat viszonyát. Összességében négy jellemző magatartást különböztet meg a szerző. A *semleges vállalat* nem fordít különösebb figyelmet az érintettekre. A *pragmatikus vállalat* csak a tulajdonosok érdekeinek megfelelően veszi figyelembe a stakeholderek jelentőségét. Az *elkötelezett vállalat* esetében a menedzserek és a tulajdonosok törekednek a vállalati és érintetti érdekek összeegyeztetésére és az érték-termelés kiterjesztésére. Az idealisztikus vállalat elsődleges feladatának az összes stakeholder szolgálatát tekinti akár profit-csökkenés árán is (O'Higgins, 2010).

Zsolnai két dimenziót hangsúlyoz a stakeholder elemzés kapcsán, az érdekeltséget (amely az angol „stake” kifejezés), valamint a hatalmat (power). Ugyan egyes esetekben egyértelműen megkülönböztethetőek az érintettek ezek mentén, mert vannak erős érdekeltséggel és komoly hatalommal, valamint erős érdekeltséggel és csekély hatalommal bíró érintettek és fordítva, azonban a helyzet általában ennél összetettebb és az érintetti csoportok egyidejűleg többféle érdekeltséggel bírnak, sőt hatalmuk is „többdimenziós” lehet (1994). Ugyanazon érintett lehet egy város polgára, egy vállalat munkatársa, a vállalat ügyfele és egy, a vállalattal szemben bizonyos kérdésekben kritikát megfogalmazó civil közösség tagja

is. Így az érintetti kapcsolatok, az érintettek egymás közötti viszonyának folyamatos változásaként is értelmezhető.

Az egyik legkevésbé kidolgozott pont maga a stakeholder vagy érintett-térkép, azaz az, hogy általánosságban, milyen csoportok tekinthetők az egyes szervezetek érintettjeinek és ezen belül milyen a civil szféra és általánosságban a társadalom szerepe (Lepineux, 2004). Clarkson például megkülönböztet elsődleges stakeholder kört, azaz a tulajdonosokat, munkavállalókat, beszállítókat, valamint a vállalat ügyfeleit és egy szélesebb kört magába foglaló, ún. public stakeholder kört, amely a kormányzatot és egyéb közösségeket (helyi lakosság, sajtó, érdekképviselők, szakmai szervezetek, önkormányzatok) is érint (Clarkson 1995, idézi Lepineux, 2004).

Archie B. Carroll (1991) meghatározása a „public at large“ kifejezést tartalmazza, amely nehezen megfogható leírása a lehető legszélesebb érintetti körnek. A társadalom egészét ugyanis ritkán jelölik meg érintettként az ezzel foglalkozó szakirodalomban, szemben a közösséggel. Leggyakrabban a helyi közösséget értik ezalatt, amely a vállalat telephelyét, tevékenységének társadalmi környezetét adja. Azonban a közösséggel kapcsolatban is számos kérdés felvethető: ez a közösség a cég székhelyéhez kötődik vagy minden telephelyhez? Minden országhoz, ahol a cég jelen van? Waddock és Boyle kutatása (1995, idézi Lepineux, 2004) rámutat a kihívásokra, amelyek az egyetlen közösséggel kapcsolatban lévő szervezet és a sokféle közösséggel kapcsolatban álló (multi-community környezetben működő), földrajzilag szétszórta szervezetek érintett-kezelésében jelentkeznek.

Egyes szakértők erkölcsi, normatív alapon sorolják a közösségeket a vállalatok, érintettjei közé, mások csak instrumentálisan tekintenek a problémára és annak megfelelően választják ki az érintetti kör tagjait, akikkel kapcsolatot tartanak, hogy azok és a vállalat között milyen kölcsönös kapcsolat van, elsősorban a vállalat gazdasági érdekei alapján. Az első esetben jellemzően szerepelnek a társadalmi szempontok alapján

választott partnerek az érintetti körben, míg a második esetben jellemzően nem (Lepineux, 2004). További meghatározója lehet az érintetti körben való tagságnak az, hogy közvetlen/közvetett, szerződéses/nem-szerződéses, önkéntes/nem-önkéntes kapcsolat van a szervezet és a lehetséges érintetti csoport között (Lepineux, 2004).

A civil társadalom önmagában véve érintettnek tekintendő, más társadalmi csoportoktól és a társadalom egészétől függetlenül is (Lepineux, 2004). A civil társadalom, más, speciális érintetti csoportoktól eltérően, több csoport érdekeit képviseli a vállalatokkal szemben. Egyes érintetti csoportok (akár munkavállalók, NGO-k, szakszervezetek, környezetvédők) más, a szélesebb társadalomhoz tartozó csoportok vagy a társadalom egésze nevében és érdekében nyilatkoznak.

Tekintettel kell lennünk a helyi és globális civil társadalom megkülönböztetésére is. A globalizációt értelmezhetjük történelmi, pénzügyi és gazdasági szempontból, de szociológiai értelemben is, hiszen a folyamat a globális civil társadalom kialakulásához vezet (Lepineux, 2004). A nemzetközi hálózatoknak és civil összefogásnak köszönhetően az egyes civil közösségek képesek globálisan artikulálni véleményüket (Lepineux, 2004). Lepineux két példát említ, amelyben nemzetközi szintű összefogás indult érintettek körében: a *Global Compact* és az *alter-globalization movement* (Lepineux, 2004). Mindkét esetben kis szervezetek és csoportok önkéntes összefogásáról van szó azzal a céllal, hogy egységes, nemzetközi civil érintetti mozgalomként artikulálják véleményüket (Lepineux, 2004). Lepineux szerint, ha azt feltételezzük, hogy a vállalatok az egyes nemzetek szintjén felelősek a társadalmi igazságtalanságért és az egyenlőtlenségekért, akkor azt is elfogadhatjuk, hogy a multinacionális vállalatok nemzetközi szinten felelősek mindezért (Lepineux, 2004). Ha a vállalatok úgy döntenek, hogy gyártásukat olyan területekre helyezik át, ahol olcsóbb a munkaerő, akkor ezzel hozzájárulnak az egyenlőtlenségekhez az adott, eredeti országban és az új országban egyaránt (Lepineux, 2004). Ebből következően a stakeholderek új szempontok szerinti feltérképezésére van szükség, amely

elvonja a témát a nemzeti szintről a globális szint és a teljes civil társadalom felé (Lepineux, 2004).

Az érintettek, a fentiek alapján két csoportba sorolhatóak: a társadalmi érintettek és az üzleti érintettek közé. A társadalmi érintettek nem csupán egyes országokhoz kötődhetnek, globálisak is megjelenhetnek és nem csupán egyes csoportokhoz, hiszen egész társadalmat érintő folyamatokhoz, pl. média, környezetvédelem, kapcsolódhatnak. A másik kategória üzleti alapon kötődik a szervezethez. (Lepineux, 2004). Az érintetti kapcsolatok terén a globális szemlélet elengedhetetlen: „Ha világméretben gondolkodunk, az összes cselekedet végül is zéró-összegű játékok részeként jelenik meg, így csak valaki másnak a kárára nyerhetünk.” (Győri, 2010, p. 84.).

A két fő kategória tovább bontható: globális, nemzeti civil társadalom érintettjeire, valamint társadalmi érintetti kiscsoportokra és az üzleti érintetteken belül tulajdonosi, valamint külső és belső érintettekre. Ezután az egyes csoportok pontosabban feloszthatóak: globális és nemzeti civilekre, NGO-kra, kormányzatra, médiára, valamint az üzleti csoport esetében a beszállítókra, részvényesekre, menedzsmentre, munkavállalókra stb.

Mindezt egy érintetti térkép formával lehet illusztrálni, amely arra is rámutat, hogy milyen a kapcsolat a szervezet és érintettjei, valamint az egyes érintettek között. Következésképpen minden stakeholder kapcsolatban áll minden stakeholderrel, így az érintett elmélet kérdései a hálózat és rendszerkutatás szempontjai segítségével is megvizsgálhatóak (Lepineux, 2004; Ackoff, 1974).

A szakirodalomban új érintetti kategóriák meghatározására is találunk példát, ami arra vezethető vissza, hogy a vállalattal, szervezettel kialakított kapcsolatban különböző érdekeltségi viszonyok tárhatóak fel és ezek meghatározása, értelmezése alapján különböző érintetti kategóriák figyelhetőek meg. Valódi stakeholderek ebben az értelmezésben azok a

csoportok, amelyeknek szoros kapcsolata van a szervezettel, sőt érdekeltségi viszony áll fenn köztük és a szervezet között, ilyen értelemben ezeknek a csoportoknak egy része, jellemzően lojális a szervezethez (pl. munkavállalók) (Fassin, 2011). *Stakewatcher* vagy érintett figyelő az a csoport, amely nem rendelkezik valódi érdekeltséggel a vállalat vagy szervezet tevékenységében, de érintetteket képvisel, közvetítőként. Elsősorban civil szervezetek, érdekvédő csoportok sorolhatóak ide, amelyek más csoportok, közösségek védelmében, képviseletében lépnek fel. *Stakekeeper* kategóriába sorolhatóak azok a csoportok, amelyek közvetlen érintettséggel nem rendelkeznek a vállalattal szemben, de ellenőrző funkciót látnak el. Az elnevezés az újságírás történetét feldolgozó kötetekből jól ismert, gatekeeper vagy kapuőr fogalomhoz hasonló és ez a funkcióra is igaz. A legfőbb, általános stakekeeper az állam, a kormányzat, de más, ellenőrző és szabályozó funkcióval rendelkező intézményeket is említhetünk, például hatóságok, kamarák, a szabványok betartását ellenőrző testületek, illetve ide sorolhatóak még az újságírók is és a nyilvánosság.

A stakeholderek három csoportja három eltérő forrásból eredezteti legitimációját. Az ún. *real stakeholderek* esetében ez a legitimáció valós forrásból fakad, hiszen valós a kapcsolatuk a vállalattal, szervezettel. A *stakewatcher* csoport a valós stakeholderek képviseletéből eredezteti legitimációját. A *stakekeeperek* teljesen függetlenek mindkét féltől, de mind a valós stakeholderek, mind a vállalatok körére van hatásuk. A vállalatok közvetlenül csak a valós stakeholderek felé tartoznak felelősséggel.

A valódi stakeholderek köre, a stakeholder fogalom szűk értelmezésének felel meg, amely szerint ez a kör az, amely szerződéses viszonyba áll a vállalattal (Fassin, 2011). A *stakewatcher* és *stakekeeper* kör bevonása az érintettek körébe a *claimant* és *influencer* definíciók esetében eltér. Az ún. *claimant* megközelítés szerint a valós érintettek tekinthetők érintetteknek csak, hiszen ők *igényelhetnek*. Az *influencer* érintetti kört szem előtt tartó stratégiai megközelítés szerint, a stakeholder térkép elkészítésekor mindenképpen számolni érdemes a vállalat életét, működését *befolyásolni*

képes stakeholder és stakekeeper körrel. Ugyanakkor a szűkebb tevékenység, a társadalmi felelősségvállalás mindenekelőtt a valós stakeholdereket, érintetteket érinti.

Fontos látni, hogy az érintettek érdekeltségi viszonyai összetettek és a vállalatokkal szemben a stakekeeper vagy stakeholder pozícióban álló szervezetek az érintettekkel azonos helyzetben tűnhetnek fel a média és a nyilvánosság hatására (Fassin, 2011).

Az érintetti térkép nem csupán azt a funkciót látja el, hogy a vállalatok áttekinthetők azokat a köröket, amelyek tevékenységüket befolyásolják, hanem azt is segítsen ábrázolni, hogy az érintetti körökkel kialakított kapcsolat dinamikus és a helyzetektől függően, eltérő lehet a vállalat tevékenységének hatása egyes érintetti körökre, illetve az érintetti körök hatása a vállalatra.

Az érintetti bevonás technikái

Az érintetti együttműködéssel foglalkozó szakirodalom különböző megoldásokat ismerteti: a tájékoztatást, az egyeztető fórumot, a folyamatos bevonást, amelyeknek célja, hogy a szervezet folyamatosan egyeztetessen az érintettekkel, valamint bizonyos tevékenységeket az érintettekkel közösen valósít meg a szervezet. A döntések megosztására is sor kerülhet, amelynek esetében az érintetti szervezet meghatározott körű döntéshozói lehetőséget kap.

Az érintettek kezelésének lehetséges megközelítési módjait Málovics István (2009) összegzi kutatásában. Az instrumentális megközelítés a vállalat gazdasági tevékenységének ad prioritást, míg a felelős vállalat koncepció a jogi és etikai kereteket helyezi előtérbe. a tulajdonosi érték maximalizálásának eszközeként tartja fontosnak az érintetteket. „Az

instrumentális érintett-elmélet lényege, hogy a vállalatnak csupán a részvényesekkel való törődés helyett az egyéb érintettek igényeinek is meg kell felelnie.” (Málovics, 2009, 107.) Így az instrumentális érintett-elmélet nem a tulajdonosi központú vállalati működés valódi alternatívája, mivel a tulajdonosi érték maximalizálásának eszközeként tartja fontosnak az érintetteket.

Érdemes megemlíteni az *inclusivity* fogalmat, amelyet az AA1000 keretrendszer vezet be, amely szerint az *inclusivity* lényege az érintettek bekapcsolódása, részvétele egy fenntarthatóság érdekében születő megoldás megvalósítása céljából.

Bár az érintetti bevonás célja mindenekelőtt az, hogy a szervezetet segítse célja elérésében, azáltal, hogy ezeket a célokat egyezteti az érintettekkel. Az érintetti bevonás fontos funkciója emellett az, hogy az érintettekben is tudatosítsa a szervezet a fenntarthatósághoz kapcsolódó célkitűzéseket és kihívásokat és ne csupán saját céljai elérése, hanem általában ezeknek a kihívásoknak a leküzdése érdekében vonja be őket tevékenységébe (Accountability, 2011). A megfelelő érintetti bevonás eljárásának meghatározott céllal, tematikával és döntéshozatali renddel kell rendelkeznie, átláthatónak kell lennie és alkalmazkodnia kell a résztvevő érintettek igényeihez.

Az érintetti együttműködés kölcsönösen hat a vállalatra és az érintettekre. Az érintetti bevonás folyamata során elsőként a pontos célt és területet kell meghatározni, tájékoztatni kell az érintetteket, majd a bevonás megtörténtét követően, monitorozni kell az eredményeket, amelynek alapján módosítható az addig követett stratégia.

Lényeges, hogy a vállalatnak az érintetti bevonást megelőzően ki kell fejeznie elkötelezettségét az érintettek iránt, valamint rögzítenie kell az ezzel kapcsolatos elveit. Ezt követően, be kell építenie az érintetti együttműködés gyakorlatát a döntéshozatali rendbe és a hivatalos irányelvekbe.

A **sikeres érintetti bevonás** kulcsa a kit, miért és milyen témakörben hármassága. Azaz mely érintetteket vonja be tevékenységébe a vállalat, milyen okból és milyen témában? A cél kijelölése kiemelten fontos. A cél összefügghet stratégiával, operatív tevékenységgel, aktuális projektekkal, általában a kapcsolatépítéssel. A cél kijelölésébe maguk az érintettek is bevonhatóak és a korábban kijelölt cél egyeztetett módon a későbbiekben módosítható. A cél és tematika kijelölésekor fel kell mérni milyen tevékenységeket, milyen szakterületeket és munkatársakat érint az érintetti bevonás, valamint ki kell jelölni, hogy milyen időkeretben zajlik mindez. Mindezek meghatározásának folyamatába is fontos az érintettek bevonása. Meghatározandó az érintetti bevonás folyamatára kapott mandátum is és a felelősök köre is. Az erre mandátumot kapott felelősöknek elsőként az érintettek körét kell meghatározniuk. Az érintettek körének meghatározása során a függőségi viszony, a feszültségek, a felelősségek mérlegelése fontos, valamint azok körét is ki kell emelni, akik esetében kölcsönös befolyás van. Azok körének bevonása is fontos lehet, akik a vállalattól és más érintettjeitől nagyon eltérő megközelítéssel rendelkeznek, ezért újszerű szempontok felvetésével segíthetnek a bevonás során. Tekintettel kell lenni egyéb, képviselővel nem rendelkező csoportokra is (pl. kisebbségek, jövő generációk, gyermekek). Mindezeket a szempontokat, tehát a társadalmi egyenlőtlenségek és a társadalmi felelősségvállalás kötelezettségét nem lehet elfelejteni, ezért is kell, hogy a civil társadalom mindenképpen helyet kapjon az érintettek körében.

A téma, a célok, felelősök és érintetti körök kijelölését követően kezdődhet az érintettek bevonása. Elsőként az érintettek pontosabb ismerete szükséges. Pontos profil készítését és feltérképezést követően ismerhetik meg a vállalatok az egyes érintetti csoportokat valójában. Ennek kapcsán az érintettek ismereteit is fel kell mérni a főbb tevékenységekkel és a szervezettel kapcsolatban. Fontosak az elvárásaik az érintetti bevonással kapcsolatban, valamint a függőségük a szervezettől, ami befolyásolhatja, hogy tudnak-e függetlenül véleményt mondani a szervezetről. Fontos még a kulturális kontextus, a földrajzi helyzet, a legitimáció, más érintettekkel kialakított kapcsolat. Nagyon fontos az érintetti bevonást világos akcióterv

mentén megvalósítani és ezt dokumentálni, valamint kommunikálni a megfelelő érintetti csoportok felé. Ennek része az információk transzparens és hozzáférhető átadása, például honlapokon keresztül (Accountability, 2011).

A gazdasági etika és az érintettelmélet kritikája

Az érintett-fél elmélet kritikusai szerint kételkednünk kell abban, hogy minden hátrányosan érintett csoportnak lesz képviselője és ezek a képviselők valaha erős érdekérvényesítő képességre tesznek szert. A megismerés korlátai, tehát az érintetti érdekekkel kapcsolatos információszerzés korlátai, szintén megnehezítik a kapcsolattartást az érintettekkel. Ugyanakkor fontos, hogy az ember, vagy a vállalat képes egy-két célt követni, de nem tud megfelelni 10-15 különböző csoport sokszor merőben eltérő érdekeinek, elvárásainak (Lepineux, 2004).

Freeman 1994-es tanulmányában összegzi az érintett elmélettel kapcsolatos kritikákat és felvetéseket. Az írás kitér Kenneth Goodpaster *stakeholder paradox* fogalmára, amely szerint az üzleti és érintetti céloknak nem felelhet meg egyszerre a vállalkozás, tehát vagy etikus tevékenységet folytat vagy az üzleti célokat követi. Freeman utal James Kuhn és Donald Shriver írására, amely vitatja az érintetti kapcsolatok kezelésének szükségességét, a vállalat és az érintettek együttműködéseit önkéntes közösségekként meghatározva. Martin Meznar, James Chrisman és Archie B. Carroll írásai az érintett menedzsment fogalmát vezetik be és azt az üzleti stratégia részévé tették, az utilitáriánus etika szellemében. John Boatright pedig felvetette, amennyiben a részvényesek különleges igényei nem tekinthetők megalapozottnak, akkor miért tekinthetők annak a stakeholderek igényei (Freeman, 1994).

Lepineux írásának középpontjában az áll, hogy Freeman elmélete nem hangsúlyozza kellőképpen a civil társadalom szerepét az érintettek körében, tehát a társadalom helyének ismételt meghatározása nagy jelentőségű az

elmélet erősítésének során. Ugyanakkor **sok ellentmondás, számos vitatott terület és kevés konszenzusos pont jellemzi a téma szakirodalmát** (Lepineux, 2004).

Jeffrey Moriarty (2014) írása arra mutat rá, hogy az érintett elmélet korai teoretikusai szerint az elmélet lényege az, hogy minden érintetti körnek befolyást engedjen a vállalat irányításába. A mai érintett elméletek szerint ez kevésbé fontos és a vállalatok a hagyományos vállalati keretek megőrzése mellett törekedhetnek az érintetti kapcsolatok erősítésére. Ezzel szemben Moriarty írása arra hívja fel a figyelmet, hogy a stakeholder kapcsolatok más minőségének kialakítására kell törekedni, ami hozzájárul a status quo megbontásához, a stakeholderek minél teljesebb bevonása érdekében.

Az elméleti keret összegzése, a gazdasági etika és a társadalmi kommunikáció elméleti összefüggéseinek áttekintése

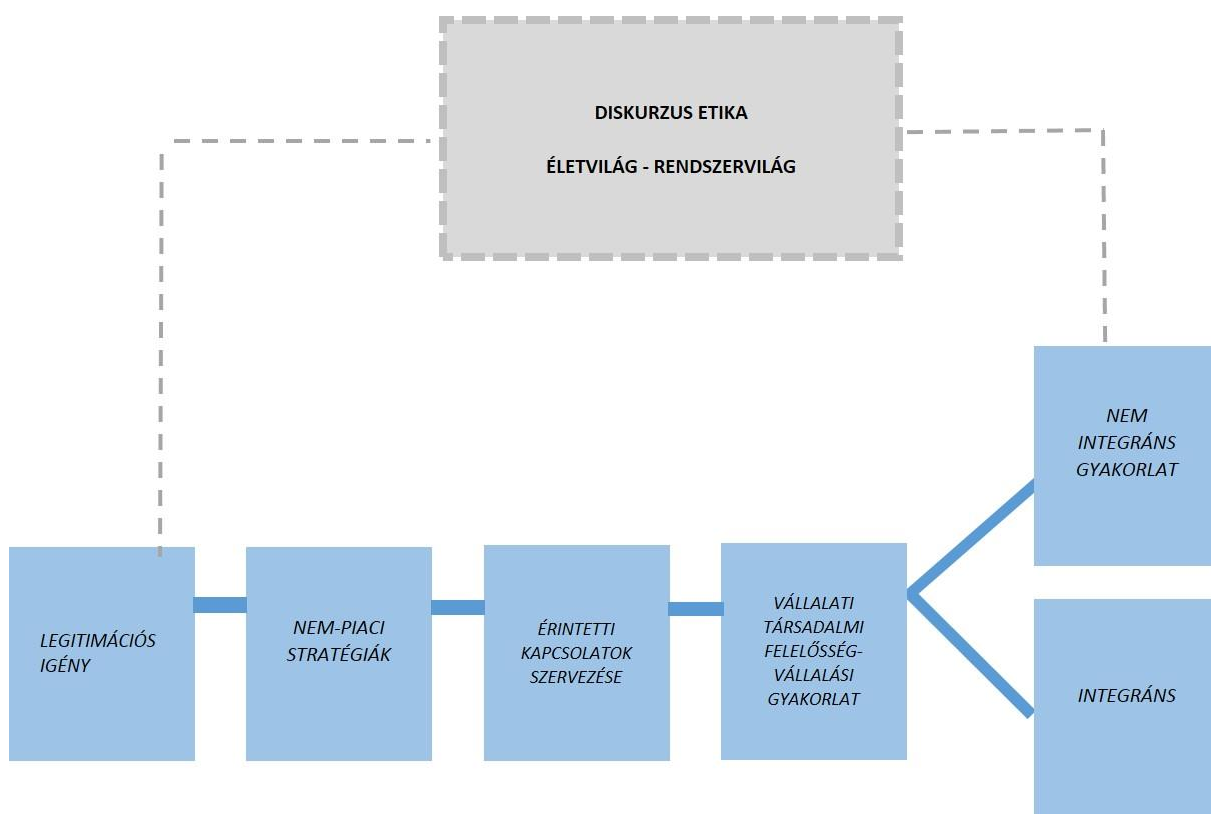
A vállalatok és érintettjeik együttműködését elemző kutatás elméleti hátterének feldolgozását a témához kapcsolódó társadalmi kommunikációs vonatkozású elméletek ismertetésével kezdtem. Az elemzés bemutatta a habermasi diskurzusetika fogalmát. Habermas a *társadalmi kohézió alapját a kommunikációban és az érdekek egyeztetésében* látja. A kommunikatív cselekvés kapcsán Habermas a kölcsönös megértést és egyetértést hangsúlyozza, tehát a cselekvők közös megegyezéssel, közös szituációdefinícióhoz jutnak el és cselekvésük alapja ez a közös megegyezés.

Habermas szétválasztja a *rendszervilág* és az *életvilág* fogalmait. A rendszervilág a hatalom, a pénz és más közvetítők felhasználásával, személytelenül és nem morálisan integrált. Az *életvilág* ezzel ellentétben a személyes kapcsolatokon alapszik a nyelv és szimbólumok segítségével integrálja közösséggé az *életvilág* tagjait (Császi, 2002). A vállalati társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatok ápolásának esetében az *életvilágra* jellemző értékek, vállalatok szervezetén belül, a *rendszervilágban* is elérhetővé válnak, megteremtve az érdekek, szempontok kölcsönös egyeztetésének kommunikatív cselekvés elve szerinti lehetőségét.

A diszkurzív tér, a kommunikációs csatornák a vállalatok legitimitásának megszerzésében is szerepet kapnak. A legitimitás olyan percepció, mely arra vonatkozik, hogy valamely entitás, szervezet, intézmény tettei kívánatosak, megfelelve a normák, értékek társadalmilag konstruált rendszerében (Matolay, 2012). A legitimitás megteremtése során a szervezetek a vitatott szituáció definíciók esetében a helyzetek, jelenségek megítélése és meghatározása feletti kontroll lehetőségéért küzdenek.

A diskurzus folyamata is hozzájárul a legitimitáshoz. A kommunikatív cselekvés azon társadalmi cselekvés, amelyet a stratégiai cselekvéstől

eltérően, az a cél jellemez, hogy a résztvevő egyetértésre jusson a többi résztvevővel, úgy, hogy egyénileg követett cselekvési tervük összehangolható legyen (Habermas 2011, p. 209.). Az érintetti együttműködés során a vállalat olyan intézményeket vezethet be, melyek az érintettekkel kialakított párbeszéd, egyeztetés fórumai lehetnek. Így, miközben a vállalatot alapvetően a jelenségek meghatározása feletti kontroll szándéka vezeti, tehát kommunikációja stratégiai jellegű, aközben létrejöhetnek olyan fórumok is, melyek működése a kölcsönös együttműködést célozza. A vállalat érintettjeinek meghatározása és együttműködési fórumok kialakítása elősegítheti az érintettek és a vállalat érdekeinek egyeztetését, sőt az is lehetséges, hogy az érintettek hatással legyenek a vállalatra, az érintettektől is elsajátítható legyen olyan tudás, amely innovációkhoz és a vállalat teljesítményének javításához vezethet (Braun, 2013).



2. ábra: Az elméleti keret összegzése

A legitimáció megszerzésében segíti a vállalatok, ha a piaci stratégia mellett, nem-piaci stratégiát is követnek. A nem-piaci stratégia mentén a vállalatok a nem-piaci érintettekkel kialakított kapcsolatot szervezik.

A vállalatok működésének legitimációjához hozzájárul, ha az vállalat vezetés a döntéshozatal során etikai szempontokat is mérlegel. A vállalatok etikus döntéseinek motivációi vonatkozásában a szakirodalom megkülönbözteti az instrumentális és az öncélú döntéseket. A döntések mindkét esetben a vállalat érdekeit is kell, hogy szolgálják. Ugyanakkor míg az ún. öncélú etikus döntések esetében az etikus szempontoknak megfelelő működés meghatározó cél a vállalat döntéshozói számára (pl. társadalmi célú vállalkozások, közösségi bankok), addig az instrumentális döntések esetében az etikus döntés sok esetben a vállalat stratégiai céljainak elérését szolgálja.

A legitimitás megőrzése vagy megteremtése a vállalat működésének feltétele, így jellemzően a vállalatvezetés kiemelt célja. A legitimitást a vállalat piaci érintettein kívül a nem-piaci, illetve másodlagos érintettek széles köre is meghatározza. A nem-piaci stratégiák ezen érintetti csoportok megszólítását és bevonását is célozzák. A nem-piaci stratégiák között a környezettudatos működést célzó stratégiákat tárgyalja elsősorban a szakirodalom, de a nem-piaci stratégiák köre és célrendszere szerteágazó lehet (a vállalat tevékenységének kereteit adó jogszabályi háttér módosítása mellett, a fiatal tehetségek számára vonzó munkahely képének kialakítása a cégről, vagy éppen a termelőegység környezetében élőkkal kialakított kapcsolat is ide sorolható).

A nem-piaci stratégiák megvalósulásához a vállalat és az érintettek kapcsolatának erősítése is hozzájárulhat. A kapcsolódó eszköztár az érintetti együttműködési programokra és a vállalati társadalmi szerepvállalás gyakorlatára is kiterjed. A nem-piaci stratégiák hozzájárulnak ahhoz, hogy a Habermas által a rendszervilág kategóriájába sorolt vállalatok működésében, folyamataiban a Habermas fogalomrendszerében az életvilág kategóriájába sorolt szempontok is megjelenjenek.

A vállalatok a nem-piaci stratégiák alkalmazása során társadalmi kommunikációs szerepet is vállalnak. Az érintetti bevonás módszertanának olyan gyakorlatok is részét képezik, melyek a közösségi párbeszéd intézményesüléséhez járulhatnak hozzá. Ezek közé sorolható a vállalat érintettjinek felmérése, az érintetti tájékoztatás formáinak kialakítása, valamint a vállalat és az érintettek közötti együttműködés gyakorlatának megteremtése.

A piaci és nem-piaci stratégiák összekapcsolódhatnak, integrált stratégiaként is alkalmazhatják ezeket a vállalatok, így a működésük szempontrendszerének átfogóan részévé válhatnak a piaci célok mellett a nem-piaci szempontok is.

A vállalatok társadalmi szerepvállalásának szakirodalma a nem-piaci stratégián túlmenően az etikus szempontok vállalati integrációját is vizsgálja. Rámutatva arra, hogy a vállalatok működési mechanizmusaikba beépülhetnek a társadalmi és környezeti szempontok. Ezek beépülésének folyamata során az egyes vállalatok különböző fejlődési szakaszokat járnak be a kutatások szerint.

A szakirodalom az érintetti együttműködések alternatív gyakorlatait is ismerteti. Ide sorolható a vállalatok és érintettjeik együttműködését kölcsönös értékteremtés irányába vezető *Creating Shared Value* koncepció. A teljes vállalati működést az társadalmi és környezeti szempontok szerint javasolja megszervezni a *társadalmi célú vállalkozások* koncepciója.

IV. rész: Hipotézisek

A kutatás hipotéziseinek ismertetése

Online fókuszcsoportos beszélgetés

A fókuszcsoportos beszélgetés célja az volt, hogy a vállalati érintetti csoportok képviselőinek körében felmérjem azoknak a szempontoknak a megítélését, amelyekről a vállalatok képviselőitől a kutatás addigi szakaszában információt szereztem és olyan visszajelzéseket kapjak, amelyeket a további interjúk, valamint az elemzés során felhasználhatóak. A fókuszcsoportos beszélgetés 2012. október 17-én zajlott, a Gmail levelezőrendszer csevegő programjának alkalmazásával, 6 résztvevővel. A résztvevők között civil szervezet vezetője, környezetvédelmi tanácsadó cég munkatársa, fenntarthatósági témával foglalkozó kutató, önkéntesként dolgozó egyetemi hallgató, multinacionális nagyvállalati munkatárs, valamint környezetvédelmi témákkal foglalkozó újságíró is volt (ld. Függelék).

A beszélgetés során elsőként a *vállalatok társadalmi felelősségvállalása* fogalmának meghatározására kértem a résztvevőket. A válaszok a vállalat és az érintettek kapcsolatát emelték ki: „olyan tevékenység, amivel a profit orientált szféra támogatja a non profit szférát”, illetve „a vállalat a szokásos business érintetteken kívül sokkal szélesebb körben foglalkozik az érintettjeivel (amibe a helyi közösséget, a természeti környezetet is beleértem)”. A válaszadók megemlítették a társadalmi felelősségvállalás közismert formáit is, az adományozást és az önkéntességet. Különösen figyelemre méltó az a felvetés, amely a vállalatok legitimitására utal: „CSR = Cégek olyan tevékenysége, melyben a társadalmi létjogosultságát próbálja bizonyítani”. Példaként adományozási tevékenységet és szponzorációs akciókat is említettek a válaszadók, így az OTP Bank és a Volt Fesztivál szponzorációja is felmerült. Emellett, roma tanodát felállító civil szervezet támogatása is elhangzott.

A társadalmi felelősségvállalás motivációjaként elsőként a vállalat nyilvános megítélésének, imázsának javítása merült fel, amelyet a munkatársak elkötelezettségének erősítése követett: „másképp az ott dolgozó munkavállalók érzik, hogy valami tényleg hasznosat csinálnak, ami minden bizonnyal növeli az elégedettségüket”. Szintén felmerült a társadalmi kapcsolatok jelentősége, azaz a társadalmi felelősségvállalás motivációja „az egyik része lenni a társadalomnak, másik pedig tenni a társadalomért, ha már megteheti”. Vállalati szinten nem lehet önzetlen a felelősségvállalás, a válaszadók szerint, míg a munkavállalók szintjén erre van lehetőség, de ez az önkéntességhez sorolható. Az érdekek és az önzetlenség olyan problémakörök, amelyeket alapvetőnek tartanak a válaszadók a felelősségvállalás megítélése kapcsán. Emellett, a motivációval kapcsolatban elhangzott az is, hogy a PR motiváció kevésbé lényeges, ha tudjuk, hogy a cég jócselekedetekhez kapcsolódik ennek köszönhetően.

Az érintettekkel együttműködve megvalósított programok kapcsán felmerült a sokszínűség jelentősége: „a programokban éppen az a jó, hogy sokszínűek, mert más-más működik jól a non-profit szféra különféle szegmenseinél, illetve akkor nem ugyanazokra a forrásokra pályáznak a hasonló ügyért küzdők.” Emellett, megjelenik az érintettek bevonásának szempontja is: „számomra ott dől el, hogy csak PR, vagy tényleges tenni akarás van a CSR tevékenységek mögött, hogy hogyan választják ki, hogy kit/mit és mivel segítenek a cégek. Ráböknék egy alapítványra, hogy na, nekik adunk egy kis pénzt, vagy megkérdezik pl. az őket körülvevő szűkebb társadalmi közeget (mondjuk ez egy multinál nehéz, hogy miben tudnának segíteni.”

Az érintettek, vagyis a „szűkebb társadalmi közeg” bevonása kapcsán felmerül, hogy megfigyelőként vehetnek részt a közösség életében vagy bevonhatják az érintetteket úgy is, hogy a közösségi médiát hívják segítségül, például a Nestlé esetében. Egyéb bevonási technikákat, például nyílt napokat vagy vállalati ötletládát is említettek a résztvevők és utaltak arra is, hogy a technikák kapcsán figyelembe kell venni, hogy mely körök bevonására alkalmas elsősorban és azt is, hogy milyen adatvédelmi

szempontok merülhetnek fel vele kapcsolatban. Különösen fontosnak bizonyulnak a helyi információk. A kutatás egyik résztvevőjének munkahelye egy roma tanodát támogat Pest megyében, a program kiválasztásában a helyi megkeresések, civil kapcsolatok orientálták a vállalkozást.

Ugyanakkor a beszélgetés résztvevői szembesültek már azzal, hogy az érintetti kapcsolatokat is meghatározzák PR szempontok: „ahol én dolgoztam korábban (olajipar) meg volt határozva hogy milyen társadalmi csoportot lehetett támogatni, pl. gyerekek, anyukák, állatok igen, de hajléktalanok nem, mert a hajléktalannak nem olyan pozitív az üzenete.

Ennek kapcsán a beszélgetés több résztvevője igazolva látta, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás *mindenekelőtt kommunikációs, vállalati reputációs célkitűzések szolgálatában áll.* A hajléktalanokat segítő programot indító egyetemi hallgató elmondta, hogy programjukat azért támogatta a Nestlé, mert egyetemisták, önmagában a hajléktalanokkal kapcsolatos kezdeményezés mellé nem állt volna a vállalat. A program kapcsán felmerül, hogy a márkához értéket kapcsolt a vállalat, amelyben nagy szerepet játszott, hogy egyetemisták önkéntes tevékenységéről volt szó, tehát önmagában a szociális cél nem lett volna összekapcsolható a márkával.

A beszélgetés résztvevői két csoportra oszlottak abban a tekintetben, *hogy lehet-e instrumentális szellemben, vállalati célok szolgálatába állítani a társadalmi felelősségvállalási tevékenységet* vagy ez csupán a társadalmi célokat szolgálja. A gyakorlatias, vállalati szempontú két válaszadó szerint a vállalat, saját érdekei figyelembevételével megfogalmazhat olyan célokat és határokat, amelyek mentén felelősségvállalási tevékenységét szervezi. A további résztvevők ugyanakkor az érdekek, a kommunikációs célok visszafogását hangsúlyozták. Ők kritikusan említik, hogy bizonyos társadalmi célokat támogató projektek megvalósításával reklámügynökségeket bíznak meg a nagyvállalatok.

Pozitív példaként említik ugyanakkor (a kommunikációs célú aktivitást kritizálók részéről) az a telekommunikációs vállalat által indított

kezdeményezés, amelynek keretében a vállalat elmaradott kistérségeket támogatott, szakértők bevonásával. A társaság csak ahhoz ragaszkodott, hogy a vállalat logója jelenjen meg a programhoz kapcsolódó dokumentumokon, de a szakmai tartalomról szabadon dönthettek, azt szabadon valósíthatták meg a szakértők: „fatüzelésű kályhákat adtunk roma családoknak, bringautat jelöltünk ki, helyi termék vásárt szerveztünk, művházakat és iskolákat szigeteltünk.”

A TESCO és az Élelmiszerbank együttműködése kapcsán vártam a beszélgetés résztvevőinek véleményét. A projekt rövid összefoglalását követően a résztvevők elmondhatták véleményüket a kezdeményezésről. Ennek kapcsán felmerült, hogy a TESCO egyébként is veszélyes hulladékként kell, hogy kezelje a lejárt élelmiszert: „A TESCO számára ez előnyös, nincs vesztenivalója.” A későbbiekben felmerült a TESCO élelmiszerekkel kapcsolatos minőségi kritika, valamint az, hogy a program nehézségekre számíthat a megvalósítás során. Mindemellett elsősorban azt emelték ki a válaszadók, hogy a program előnyös mindkét félnek, de „nem valódi, önzetlen kezdeményezés” a TESCO részéről.

A válaszadók részéről merült fel annak a kérdése, hogy a kommunikációs költségek aránya, miként viszonyuljon a társadalmi felelősségvállalás költségeihez. A civil kezdeményezést elindító egyetemi hallgató hangsúlyozta, hogy a legtöbb non-profit kezdeményezés kapcsán is különösen fontos a kommunikáció, tehát természetes, hogy ez így van a vállalatok esetében is.

A civilek és vállalatok együttműködése kapcsán az alá-fölérendeltségi helyzetet emelték ki a válaszadók. Egyetértés alakult ki azzal kapcsolatban, amit a környezetvédelmi kezdeményezést szervező alapítvány kuratóriumi elnöke fogalmazott meg: „szerintem nem szabad elzárkózni a civilnek, de tartania kell magát és a pénzért nem elfogadni a vállalat elveit.”

A civilek részéről az aktív kommunikáció fontosságát hangsúlyozták a résztvevők és ezért merült fel fontos eredményként, a MagNet Bank kezdeményezése, azaz az, hogy a Bank nyereségének 10 százalékát civil szervezeteknek ajánlják fel, az ügyfelek igényei szerint, amelynek keretében

pozícionálják magukat a piacon. Ugyanakkor a beszélgetés résztvevői rámutatnak, hogy ez is marketing és a MagNet Bank voltaképpen egy piaci rést talált meg: „hitelesebb, mint azok a CSR kezdeményezések, ahol a multik jó 5-10 év nyereséges év után találták ki az első CSR programjukat, mert ez már a kezdetektől fogva társadalmilag felelős politikát folytat.”

Elhangzott az is, hogy a társadalmi felelősségvállalás esetében fontos, hogy az alaptevékenységgel összefüggjön. Megemlítették a HR területet, amely a munkatársakon keresztül lehet befolyással arra, hogy a CSR a vállalat egészében megjelenjen. Ezen a ponton merült fel, hogy a kommunikáció nem megfelelő gazdája a társadalmi felelősségvállalás területének, ugyanis „ez megmagyarázza a kommunikáció súlyát a tevékenység kárára. (...) Sokat beszélünk, keveset teszünk.” Arra kérdésre, hogy mit lehetne tenni, annak érdekében, hogy a kommunikáció kevésbé legyen központi, felmerül, hogy a munkatársak bevonása aktívabban történhet. Ennek kapcsán felmerül egy amerikai példa: „belső "alapítványt" hoztak létre, mely kapott egy pénzösszeget, ennek keretén belül pl. a munkavállalók önkénteskedtek és ezt tilos volt kifele kommunikálni”. Bár ez egyöntetűen szimpatikus volt, mégis ha konkrét önkéntes kezdeményezésre gondolunk, akkor már felmerültek ellenérvek. Ha munkaidőben zajlik, akkor a munkától vesz el időt, ha munkaidőn kívül, akkor a szabadidőből vesz el és gyártó cégeknél nehezen megoldható. Ugyanakkor ez is érdekekkel összefüggő, ugyanis így a vállalati lojalitást erősítik a cégek, hiszen a közösséget erősítik ezáltal. Amint azt a korábban olajipari cégnél dolgozó szakember megemlítette, az amerikai vállalat kezdeményezéseinek kedvező hatása volt a közösségre és a lojalításra. Itt mégis felmerül a kommunikáció szerepe, mert a hazai szemléletmód még nem kedvez az önkéntességnek és a szemléletmód váltást az segítheti elő, ha az önkéntesség elismertsége is nő.

Annak kapcsán, hogy *miként szivároghatnak be az etikus kezdeményezések és az etikus szemléletmód a vállalatokhoz*, a vezetők felelősségét említik a válaszadók. Ugyanakkor felmerül, hogy ezt nehezíti, hogy a CSR nem mérhető. Azonban abban egyetértettek a beszélgetés résztvevői, hogy *a civil szerepvállalás, az önkéntesség ma már kifejezetten fontos a karrier építés során is*. A civileknek viszont javítaniuk kell kommunikációjukat, hogy

elveikkel, értékrendjükkel összhangban, de képesek legyenek a vállalati együttműködésre hosszú távon.

A hipotézisek részletes ismertetése és indoklása

A kutatási kérdésekből kiindulva (ld. 24. oldal) a következőkben, a kutatás végleges hipotéziseinek megfogalmazása során az elméleti fejezetekben összefoglalt szakirodalmi kutatás következtetéseire támaszkodom. A hipotéziseket a továbbiakban a szakértői interjúk, illetve esettanulmányokban ismertetett példák alapján vizsgálom.

1. **Annak, hogy a társadalmi és környezeti szempontok a vállalat tevékenységét meghatározó szemléletként intézményesüljenek feltétele, hogy az ún. *triple bottom line* elvnek megfelelően, a nem-piaci stratégiai célok a vállalat üzleti szempontú stratégiájának mérhető és indikátorokkal ellenőrzött szerves részeivé váljanak.**

2. **A nem-piaci stratégia eszköztárának egyik eleme az érintetti kapcsolatok szervezése, amelyet az egyoldalú tájékoztatáson túlmenően, az érintettekkel folytatott kölcsönös együttműködési formák jellemeznek a vállalati gyakorlatban.**

3. **A nyilvánosság a vállalatok és érintettek együttműködése, valamint a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat elengedhetetlen eleme. Ennek része a közösségteremtő szerep, amelyben a közösségi médiára is támaszkodnak a vállalatok. Továbbá része a vállalat tevékenységének ellenőrizhetősége, átláthatósága, a vállalt társadalmi és fenntarthatósági célok teljesítésének bemutatása, valamint a vállalati márkához a fenntarthatóság értékének kapcsolása.**

4. **A vállalati kommunikációs szakember szerepe az egyoldalú, stratégiai kommunikáció felől a diskurzus fő ágensévé alakul át, mely szellemében a kommunikációs szakember a vállalat és az érintettek közötti mediátor.**

Az első hipotézis nyomán az elemzés azt vizsgálja, milyen módon integrálják stratégiájukban a vállalatok a szervezet piaci céljai mellett, a párbeszédre, érdekek egyeztetésére épített nem-piaci stratégiákat. A vállalati környezeti stratégia ugyanis David P. Baron (1995) értelmezésében – integrált stratégia, mivel egyszerre és egységesen kell kezelnie a szervezet piaci és nem-piaci céljait, szempontjait (Pataki, 2000). A vezetőknek a piaci mellett ún. nem-piaci tényezőket is figyelembe kell venniük. A nem-piaci környezeti stratégia lényege az érintettekhez fűződő kapcsolat szervezése, valamint a szervezet társadalmi hatásainak tudatos kezelése (Pataki, 2000, p. 39.).

A második hipotézis kapcsán vizsgálandó, hogy a vállalatok a fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos gyakorlatot több módon intézményesíthetik, akár a vállalat folyamataiban, akár a vállalat együttműködéseiben vagy kitűzött céljaiban. Jellemzően azok a vállalatok dolgoznak ki részletes stratégiát és szabályozott folyamatokat, amelyek az érintetteket is bevonják ezek ellenőrzésébe. A vállalatok fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalás kapcsolatos tevékenysége ösztönzi a független, önálló civil kezdeményezéseket.

Az elméleti fejezetben több olyan megközelítés is olvasható, amely gazdálkodás etikai és környezeti értelemben elvárható útját ismerteti. Így a spiritualitás gazdaságtana, a buddhista közgazdaságtan, valamint a „jól-lét” közgazdaságtana is megjelent az előző oldalakon. Közös jellemzőjük, hogy a gazdasági szereplők és a társadalom, a közösség kapcsolatát szorosnak látják és a növekedési elméletekkel szemben, illetve azokat kiegészítve a személyiség és az egyéni értékek felé terelik a döntéshozók figyelmét. A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységének stratégiai perspektívát ad, ha a vállalatok és a társadalmi szervezetek olyan együttműködési területet találnak, mely kölcsönös előnyökkel jár.

A negyedik hipotézist indokolja, hogy a vállalati kommunikáció és a szakirodalom főbb üzenetei alapján a célkitűzésnek tekinthető, hogy a felelős és fenntartható működés gyakorlata áthassa a vállalat működését. A

szakirodalom és a kutatások egy része a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság vállalati szerepének háttérbe szorításaként értelmezik azt, hogy ezeket a területeket a kommunikációs szakemberek kezelik a vállalatokon belül. A kommunikációs területnek ugyanakkor számos vállalat esetében feladata, hogy az összes érintett bevonásával azon is dolgozzon, valóban áthassa a vállalat tevékenységét a társadalmi felelősségvállalással összefüggő szemléletmód. A kutatás hipotézise, hogy a kommunikációs szakterület abban az esetben képviselheti hitelesen a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, ha azt a kommunikatív etika szellemében a különböző érintetti csoportok közötti párbeszéd támogatásaként értelmezi. Korábbi felmerült, hogy sok esetben a társadalmi felelősségvállalási tevékenység hitelességét csorbító tényként értékelik a külső szemlélők, ha a terület a kommunikációs csoporthoz tartozik a vállalaton belül. Ezt a megítélést azzal indokolják a megkérdezettek, hogy ebben az esetben a kommunikáció, a kedvezőbb színben feltüntetés a vállalat elsődleges célja és nem a valós folyamatok megújítása a társadalmi felelősségvállalás szellemében. Ennek a hipotézisnek kapcsán azt vizsgálom, hogy milyen a kommunikációs szakemberek szerepe a társadalmi felelősségvállalási gyakorlattal összefüggésben és szerepvállalásuk hogyan hat az érintetti kapcsolatokra.

Összegezve a hipotézisek középpontjában az érintetti kapcsolatok tudatos kezelésének vállalati funkciója, az ebből kiinduló közösségi problémamegoldás lehetősége, valamint az értékekről és a közügyekről folytatott párbeszéd áll.

A hazai vállalati gyakorlat elemzése félig strukturált interjúk alapján

A megkérdezett vállalati minta kiválasztása

A kutatás során megkérdezett vállalati mintaa hazai társadalmi felelősségvállalási gyakorlat során, (1) vállalatok részvételével és tagságával kialakult közösségek, valamint a szakmai, CSR pályázatokban résztvevő mintegy 300 vállalat és a (2) legnagyobb száz hazai vállalkozás metszetét alkotó, a primer kutatás készítésének kezdetén, 2012-ben kialakított mintát elemzi (ld. 4. sz. melléklet).

A primer kutatás 14 vállalat *kommunikációs és fenntarthatósági, illetve társadalmi felelősségvállalási területet felügyelő munkatársaival, valamint érintettjeik képviselőivel* készült 20 félig strukturált interjú elemzése.

A módszer választását indokolta, hogy a számos nagymintás kérdőíves kutatás, tartalomelemzéses vizsgálat és egy-egy nagyvállalat gyakorlatát átfogóan elemző kutatás mellett, hiánypótló a társadalmi szerepvállalás terén aktív hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalással és érintetti kapcsolatokkal foglalkozó döntéshozóinak megszólaltatására. A félig strukturált interjúk elmélyült párbeszédre adnak lehetőséget, megismerhetők a vállalati munkatársak munkakörülményei is és személyes benyomás is szerezhető a munkatársak tevékenységével kapcsolatban. Így a vállalat céljai és tevékenységének főbb elemei mellett az együttműködésekhez kapcsolódó összefüggések is feltárhatóak.

Az interjúk 2012-és 2015 között készültek és az elemzés áttekinti az egyes vállalatok esetében interjúkat követő időszakban lezajlott változásokat is⁷. Az idézett szakértő nevének hivatkozása jelzi, hogy az idézett gondolatok az

⁷ A Holcim Hungária Zrt-t 2014-ben felvásárolta az ír CRH csoport, a vállalat termékei ezen a néven érhetők el Magyarországon és jelentős változások zajlanak a társaságnál, ennek ellenére az elemzésben szerepelnek a Holcim képviselőjének válaszai is és a korábbi kutatás során megismert érintetti együttműködési gyakorlatokat ismertetem, melyekre a Holcim gyakorlataként hivatkozok a dolgozatban, mert ezek az érintetti együttműködés általános ismertetése szempontjából tanulságosak.

interjúk során hangzottak el. Amennyiben szöveges forrásból, nyilvános dokumentumból származik az idézet, akkor a hivatkozás a dokumentumra utal, amelynek adatai a hivatkozási jegyzékben szerepelnek.

A kutatás során az érintetti kapcsolatok kezelése szempontjából vizsgálom a vállalatokat. A vállalat érintetti kapcsolatai szerteágazóak és akár az alaptevékenység több eleme is ide sorolható, így például a vevők kiszolgálása, a beszállítói kapcsolatok vagy az újságírók tájékoztatása. **A következőkben ezért az érintetti kapcsolatok kezelésén, szervezésén, illetve ahhoz kapcsolódó tevékenységen azokat a folyamatokat értem, melyeket a vállalat az alapvető működési folyamatokon túl, tudatosan az érintetti kapcsolatok erősítése érdekében, egyes, akár a vállalat elsődleges érintetti körén kívül eső közösségek bevonására törekedve szervez. Azaz az érintettek, vállalat alaptevékenységén túlmutató, tudatosan tervezett bevonására, aktivizálására utalok ezzel a fogalommal.**

A szűkített minta azokat a vállalatokat mutatja be, amelyek az érintetti kapcsolatok szempontjából egyedi megoldásokat, jelentős eredményeket tudnak felmutatni vagy az érintetti kapcsolatok szempontjából tanulságos eset, gyakorlatemlíthető a vállalat kapcsán.

A szűkített minta tagjai az Audi Hungária Zrt. (Audi), a Duna-Dráva Cement Kft. (DDC), a Holcim Hungária Zrt. (Holcim), a MOL Nyrt., LG Magyarország Kft., az E.ON Zrt., KPMG Hungary (KPMG), Magyar Telekom Nyrt. (Magyar Telekom), Vodafone Magyarország Zrt. (Vodafone), Coca-Cola HBC Magyarország Kft. (Coca-Cola HBC), Magnet Bank Nyrt. (Magnet Bank), Tesco-Globál Áruházak Zrt. (Tesco), Dreher Magyarország Zrt. (Dreher), OTP Bank Nyrt. (OTP).

A kiválasztás kritériuma volt, hogy a vállalat az érintetti kapcsolatokat stratégiai szempontok mentén szervezze. A választott kör vizsgálatával megismertethetőek az érintetti kapcsolatokat tudatosan tervező, szervező szervezetek szempontjai.

Az interjúk felépítése és az elemzésük során vizsgált szempontok

A mintegy egyórás beszélgetések a vállalat közügyekkel kapcsolatos elkötelezettségét, érintetti párbeszéddel kapcsolatos eszköztárát, a kommunikációs szakértői szerepeket és a főbb társadalmi felelősségvállalási programokat vizsgálták.

A kutatás célja annak áttekintése, hogy a fenntartható fejlődés koncepció és az üzleti, társadalmi és környezeti fenntarthatóság gondolata, milyen módon jelenik meg a vállalatok tevékenységében és kommunikációjában, milyen motivációval kapcsolható nem-piaci stratégiához és intézményesül-e a vállalatok működésében. Amennyiben igen, miként és miként vezet az érintetti kapcsolatok tudatos, kölcsönös együttműködéssé formálásához, valamint vezet-e ez a vállalatok és érintettek közötti együttműködésekhez, kölcsönös előnyökkel járó újításokhoz.

A fentieket az alábbi főbb szempontok vizsgálatával mutatom be:

- a fenntarthatóság koncepció intézményi **felelőse**, illetve az érintetti kapcsolatok szervezéséért felelős szakértői csoport helye a **szervezetben belül**;
- a fenntarthatóság koncepcióhoz és az érintetti kapcsolatok szervezéséhez kapcsolódó **stratégia alkotási folyamata**, motivációi, főbb céljai;
- tárgya-e a társadalmi felelősségvállalási és az érintetti kapcsolatok szervezését célzó stratégiának egy meghatározott társadalmi vagy környezeti cél, azaz kapcsolható-e és ha igen, hogyan a vállalati stratégia valamilyen közügyhöz;
- az érintetti kapcsolatok szervezésének módja, gyakorlata;
- a stratégiai célok teljesítésének mérési módszertana, jelentéstétel, az eredményekről szóló beszámolás módja;

- a közösségi média szerepe, a felelősségvállalási tevékenységhez kapcsolódó márkák bevezetése;
- közösségi együttműködések és innováció, milyen módon kínál az érintetti kapcsolatok a kommunikációra és az együttműködésre alapozva probléma-megoldási lehetőséget;
- a területért felelős vállalati szakértők szerepfelfogása.

Az interjú során egységes interjúvázlat mentén zajlik kótetlen beszélgetés az említett témákról (2. sz. melléklet). Az interjúkról jegyzet, illetve amennyiben az interjú alany ehhez hozzájárult, akkor hangfelvétel is készült. Az interjúkat elemző fejezetben a fontosabb gondolatokat idézet formájában is kiemelem, a jegyzetekre, illetve hangfelvételekre támaszkodva.

Az interjú során elsőként egy aktuális történéshez kapcsolódóan beszéltek a vállalati kommunikációs szakemberek a munkájukról. Ezt követően, a kommunikáció és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó terület szervezeten belüli helyének bemutatására került sor. A következő lépésben az érintettek bevonásának módszertanát, majd a kiemelt társadalmi felelősségvállalási programok működésének menetét mutatták be a felelős vezetők. Az interjú fontos eleme volt a fenntarthatósággal, kommunikációval és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos döntéshozatali rend bemutatása. Minden interjú végén sor került a területtel kapcsolatos nehézségek, kihívások ismertetésére és megkérdezettek kitértek arra is, miként látják a saját szerepüket a vállalaton belül.

A következő oldalakon *részletesen elemzem az interjúk során elhangzottakat, a fent meghatározott főbb szempontok alapján*. A társadalmi felelősségvállalással és érintetti kapcsolatokkal foglalkozó terület vállalaton belüli helyzetének bemutatását követően a stratégia kidolgozási folyamatot, azután az érintetti kapcsolatok ápolásának módszereit, majd az innovatív megoldásokhoz, újszerű kezdeményezésekhez vezető közösségi programokat, végül a kommunikációs munkatársak szerepfelfogását ismertetem.

A fenntarthatósági koncepció és az érintetti kapcsolatok felelőségének helye a szervezeten belül

Az első kérdések annak tisztázását célozták, hogy a fenntarthatóság koncepcióért és érintetti kapcsolatokért felelős – akár vállalati kommunikációs – szakterület hol helyezkedik el a vállalati hierarchiában. Ennek vizsgálatával megítélhető, hogy a stratégiai döntéshozatalért felelős felsővezetői körrel van-e közvetlen kapcsolata a szakterületnek, azaz befolyásolhatja-e álláspontja a döntéseket.

A területet gondozó szakértői csoportok két fő kategóriába sorolhatóak tevékenységük alapján. Az egyik csoportot azok a szakértők alkotják, akik a teljes intézményi kommunikációs terület vezetéséért felelnek vagy az intézményi kommunikációs területen dolgoznak és ennek során foglalkoznak a társadalmi felelősségvállalással, illetve az érintetti kapcsolatok szervezésével. Mellettük, egyes megkérdezett vállalatoknál a vállalati fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás, illetve az érintetti kapcsolatok területét önálló szakértői csoport vagy szakértő gondozza, így ezekben az esetekben ő válaszolt a kérdésekre.

A megkérdezettek több jellemző megoldásra mutatnak példát és alapvetően három nagy csoportra osztható így a társadalmi felelősségvállalással és érintetti kapcsolatokkal foglalkozó szakemberek szervezeten belüli pozíciója. A vállalati kommunikációhoz sorolt szakterület (E.ON, Vodafone, Coca-Cola HBC, HOLCIM, DDC, Audi, TESCO), a fenntartható fejlődésért intézményesítve felelős, önálló szakterület (Telekom, Dreher, KPMG, Magnet), illetve a fenntartható fejlődésért felelős szakértők és a kommunikációs munkatársak egyaránt gondozzák a területet (MOL), valamint a marketing-kommunikációért (LG, OTP) felelős szakterülethez sorolt megoldásra is van példa. A megkérdezett vállalatok mindegyikénél olyan többéves tapasztalatokkal rendelkező szakértővel beszélhettem, aki munkája fontos céljaként jelölte meg a szervezet megítélésének javítása

mellett, a folyamatok fenntartható fejlődés elvének megfelelő fejlesztését és a társadalmi szerepvállalási tevékenység, illetve az érintetti együttműködések erősítését.

A vállalatok többsége (DDC, HOLCIM, E.ON, Coca-Cola HBC, OTP, Dreher, TESCO, Magnet) esetében az érintetti kapcsolatokért felelős vezető, közvetlenül a felsővezetői kar, a menedzsment tagjaként vesz részt a vállalat irányításában. Jellemzően azonban a nagyobb vállalatok esetében a kommunikáció közvetlenül a vállalatvezetés tagjaként működő vezérigazgató-helyettes felelősségi köre.

Az E.ON, az Audi, a Magyar Telekom és a Vodafone esetében így a humánerőforrásért, a támogató területért, valamint a stratégiáért felelős igazgatóhoz tartozik a terület. Kivételnek számít az LG, amelynél a kommunikáció elsősorban az értékesítést támogató funkció és a kereskedelmi vezető alatt tevékenykedik. A megkérdezett vállalatok mindegyike esetében elmondható, hogy a kommunikációs és társadalmi felelősségvállalásért felelős terület a legfelsőbb vezetés részeként vagy annak közvetlen közelében és felügyeletével tevékenykedik. Az LG, a HOLCIM és a DDC kivételével minden vállalat alkalmaz legalább egy olyan szakembert, aki munkaidejének legnagyobb részét a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatok töltik ki.

A KPMG-nél vezető tanácsadó foglalkozik a vállalat fenntartható fejlődés elve szerinti működésének témakörével. A vállalatirányítási struktúra biztosítja, hogy a vállalati felelősségvállalás stratégiai szintre kerüljön és áthassa a vállalat teljes működését, ugyanis a vállalati felelősségvállalási stratégia kialakításáért és megvalósításáért felelős CR-menedzser az első számú vezetőnek jelent, és átfogja annak a belső munkacsoportnak a munkáját, amelyben minden szakterület és szint képviselteti magát. A vállalat ezt a tevékenységet az ügyfelek számára tanácsadási tevékenységként is végzi. A KPMG esetében a vállalati felelősségvállalási stratégia célkitűzése, hogy „minden üzleti döntést és tevékenységet áthasson a felelős gondolkodás” (KPMG, 2015).

A fenntartható fejlődés koncepció intézményesülését mutatják a vállalaton belüli szakmai bizottságok, csoportok is. Több vállalat szervezetén belül önálló fenntarthatósági bizottság működik, amely a terület stratégiai és operatív kérdéseit is rendszeresen felügyeli. A Coca-Cola, az E.ON (CR circle), a Magyar Telekom és a TESCO is beszámolt ilyen vállalati szintű bizottság működéséről.

A Magyar Telekom esetében a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai célokat a Csoport Fenntarthatósági Koordinációs Tanács határozza meg, amelynek a felső vezetés mellett, a környezeti fenntarthatóságért felelős szakemberek, valamint a szakterületek, ágazatok képviselői is tagjai.⁸

A Dreher esetében a felelős alkoholfogyasztással összefüggő stratégiai célkitűzés megvalósulását segíti elő, hogy a vállalaton belül Önszabályozó Értékesítési és Marketing Bizottság (SMRC) jött létre. Ez a nemzetközi cégcsoport elvárása.⁹ Feladatuk, hogy nemzetközi standardok szerint megvizsgálják és jóváhagyják a kereskedelmi kommunikációba kerülő valamennyi anyagot annak érdekében, hogy a piacra csak a belső és külső szabályoknak megfelelő tartalom kerüljön ki. Ezt szabályozza a vállalat Kereskedelmi Kommunikációs Szabályzata is¹⁰ (Dreher, 2015).

⁸ „A Tanács működését csoportszintű utasítás szabályozza. A stratégiaalkotás a Tanács feladata, az operatív irányításért, a stratégia megvalósításáért az egyes irányítási területek, csoportszintű funkciók felelnek, a fenntarthatósági iroda koordinációja mellett. A végrehajtás felügyelete a HR vezérigazgató-helyettes feladata, az operatív megvalósítást a Vállalati Fenntarthatósági Központ végzi. A Csoport Fenntarthatósági Koordinációs Tanács negyedévente ülésezik, felügyelve a fenntarthatósággal összefüggő célok teljesülését” (Magyar Telekom, 2013).

⁹ „Minden SABMiller leányvállalatnak rendelkeznie kell egy belső, ún. SMRC bizottsággal, melynek feladata biztosítani, hogy minden kereskedelmi kommunikáció összhangban legyen a szabályzattal. A vezérigazgató felelős az SMRC elnökének kinevezéséért. Az SMRC elnöke nem lehet a marketing vagy az értékesítési osztály alkalmazottja, ők csak tag(ok)ként vehet(nek) részt a bizottságban. (...) Amennyiben az SMRC nem tud konszenzusra jutni azt illetően, hogy egy adott kereskedelmi kommunikáció megfelel-e a szabályzatnak, a bizottság elnökének a vezérigazgatóhoz kell fordulnia a kérdésben, akinek végső döntőbíróként kell eljárnia az egymásnak ellentmondó nézetek mérlegelése után. Az SMRC feladata, hogy a marketing és az értékesítés területén dolgozó minden belső és külső munkatárs számára évente másolatot juttasson el a szabályzatból. Az új marketinges és értékesítési munkatársak, illetve partner ügynökségek számára a betanulás során, annak részeként át kell adni egy példányt a szabályzatból.” (Dreher, 2015)

¹⁰ „A kereskedelmi kommunikációs szabályzat tartalmazza mindazon szabályokat, amelyek betartása kötelező érvényű a SABMiller Ltd. valamennyi tagvállalata számára. A szabályzat meghatározza a kereskedelmi kommunikáció hat alapelvét, a kiskorúak alkoholfogyasztásának megelőzésére vonatkozó felszólításokat, a mértékletességre intő, illetve a felelős alkoholfogyasztást hangsúlyozó kommunikációt. Emellett tartalmazza a promóciók, eladáshelyi promóciók, rendezvények

A MOL Csoport 2006 óta működtet az Igazgatóság mellett Fenntartható Fejlődés Bizottságot a fenntarthatósági teljesítménye nyomon követése érdekében. E teljesítmény javítására fenntarthatósági stratégiával is rendelkezik. A bizottság tevékenységét a kijelölt célok, feladatok elérése, végrehajtása érdekében további testületek egészítik ki más vezetői szinteken.

A támogatási döntéseket az Audi Hungária esetében a nemrég alakult Adományozó Bizottság hozza meg, amelynek a kialakításával a vállalat célja az volt, hogy az CSR-ral kapcsolatos tevékenységek szervezeten és konkrét feltételek mellett kerüljenek lebonyolításra. A Bizottság működését a vállalat kommunikációs osztálya koordinálja. Az egyes területek kiválasztása a szakterületek kompetenciája. Irányadóak ezzel kapcsolatosan a vállalat és a konszern szponzorációs és támogatási irányelvei, továbbá általános környezetvédelmi szabályozói. A tevékenységeket az Adományozó Bizottság fogja össze, ennek feladata a döntés meghozatala is (Szlávik-Füle, 2010).

A stratégiai tervezés jelentőségére mutatott rá az OTP Bank szakértője is. A legnagyobb hazai bank is működtet CSR bizottságot, amely évente felülvizsgálja a társadalmi felelősségvállalási stratégiát. A bizottságban helyet kapnak a legfontosabb szakterületek képviselői, így a HR, az ügyfélkapcsolati és környezetvédelmi, valamint compliance szakemberek is.

A vállalati fenntarthatósági stratégia megalkotásának folyamata

A megkérdezett vállalatok között találkozhatunk átfogó, több évre tervezett társadalmi felelősségvállalási és fenntarthatósági stratégiával, amelyet legtöbb esetben kutatásokkal alapoztak meg. Ugyanakkor, az is több esetben gyakorlat, hogy a vállalatok a kommunikációs stratégia részeként tervezik a

és kommunikációs eszközök szabályait, a weboldalak tartalmi elvárásait, valamint az ellenőrző bizottság (SMRC) működését is.” (Dreher, 2015)

társadalmi szerepvállalást és a fenntarthatóság koncepcióhoz kapcsolódó aktivitásokat.

A következőkben egyes vállalatok stratégia alkotási módszerét és stratégiáját részletesen ismertetem a korábban meghatározott főbb szempontok szerint.

A stratégiák néhány esetben nyilvánosan elérhetőek, melyek teljesítménymutatókat is tartalmaznak, így az érintettek számára is követhetőek a vállalat egyes területekre vonatkozó célkitűzései. Az alábbiakban stratégia célkitűzésnek tekintem és vizsgálom azokat is, melyekre az interjúk során vagy publikus dokumentumokban beszámoltak ezekről, hivatkoztak ezekre a vállalatok képviselői.

A vállalatok egy része kutatásokra, elemzésekre építi a stratégiát, emellett a társadalmi felelősségvállalás fogalom a vállalatok kommunikációs tevékenységében is visszatérő elem. Eltérés mutatkozik abban, hogy a közösségi szerepvállalás vagy a környezetvédelem kap-e nagyobb hangsúlyt a vállalat tevékenységében. Ugyan a vállalatok a fenntartható fejlődés elvére egyfajta irányelvként hivatkoznak, egyes esetekben az azt alkotó három szempontból csak a társadalmi szempontok kerülnek előtérbe. Ennek megfelelően a területet *a környezetvédelmet és a társadalmi felelősségvállalást hangsúlyozó megközelítések kettőssége* jellemzi. A HOLCIM, a DDC, az LG, a TELEKOM és az E.ON esetében a környezetvédelmi alapokon nyugvó fenntarthatóság fogalom áll a középpontban, míg a TESCO, a Vodafone, a KPMG, a Dreher, a MagNet Bank és az OTP a közösségi szerepvállalást és a társadalmi felelősségvállalást helyezi előtérbe. A MOL, az Audi és a Coca-Cola HBC az említett két irányt egyszerre tartja fontosnak és a MOL, illetve az Audi számára a tehetséggondozás is kiemelt cél.

A későbbi alfejezetekben ismertetett esettanulmányok eszerint is szétválaszthatóak, a DDC esetében a környezetvédelmi üzenetek kerülnek

előtérbe, míg a Dreher és a Tesco gyakorlata a közösségi szempontokat hangsúlyozza. Ezek a környezeti és közösségi kategóriák ugyanakkor nem minden esetben választhatóak külön. A DDC környezeti felelősségvállalási programja, mely az energetikai célú hulladékhasznosítás jelentőségét állítja középpontba szükségképpen együtt jár közösségi hatásokkal. A programok ugyanis az iskolai tudatformáláshoz, helyi fejlesztésekhez is kapcsolódnak. Ugyanakkor a Tesco Élelmiszerbankkal folytatott együttműködése a még fogyasztható, de már nem értékesíthető élelmiszerek pazarlását akadályozza, így környezeti előnyökkel is együtt jár.

A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiája a társadalmi és gazdasági szempontok összhangjának megteremtését célozza. A stratégiai anyagok áttekintése és az érintetti párbeszédre készült prezentációk elolvasása alapján látható, hogy a vállalati stratégiai irányokat meghatározó szakértők a globális trendek kontextusába helyezik a vállalat tevékenységét és ezekkel összhangban határozzák meg a fenntarthatósággal kapcsolatos stratégiai célokat is. A 2014. szeptember 3-i Fenntarthatósági Kerekasztal Magyar Telekom fenntarthatósági eredményeit áttekintő diája *„Trendek – Minden változik”* címmel az energetikai, technológiai változásokat ismerteti. Az áttekintés szerint a Magyar Telekom ezekkel a trendekkel kíván a fenntartható fejlődés szempontjai szerint szembenézni, azzal a *stratégiai célkitűzéssel*, hogy a telekommunikációs cégek közül elsőként karbonsemlegessé váljon. A vállalat 2015 novemberében kampányt indított, melyben beszámolt arról, hogy ezt a célt elérte és karbonsemlegessé vált.

A vállalatok egy része egy kiemelt társadalmi vagy környezeti célt is meghatároz. Ez olyan értékvállalás, melyből a társadalmi szerepvállalásuk stratégiai céljait levezetik ezek a vállalatok.

A Magyar Telekom célja, hogy a digitális eszközök mindenki számára hozzáférhetőek legyenek¹¹, az OTP a 2012 és 2014 közötti stressz teszten elért eredményt hangsúlyozva Közép-Európa legstabilabb bankjaként

¹¹ „Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinnek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét.” (Magyar Telekom, 2014., p. 11.)

határozza meg magát¹². A Magnet Bank hazánk első és egyetlen újbankjaként pozicionálja magát, hangsúlyozva, hogy „értékközpontú társadalom” létrehozásán dolgoznak, „összekapcsolva a szereplőket és transzparenssebbé téve” a pénz útját.¹³

A TESCO magát, mint a második legnagyobb magyar privát foglalkoztatót határozza meg, stratégiai célként jelöli meg továbbá a hazai vállalkozások szerephez juttatását, melyeknek beszállítói jelenléte 80%-os és 50 milliárd forint értékű árut exportált a TESCO. Helyi társadalmi befektetési programjaik fejlesztése érdekében fórumot szerveznek beszállítók részére¹⁴. A Vodafone meghatározása szerint a vállalati felelősségvállalás alapja a közös értékteremtés, melynek során a vállalatok a civil szervezetekkel működhetnek együtt elsősorban, ezért célozza a cég programja a szakértő civil szféra megerősítését.¹⁵

Az Audi a közoktatás, a szakképzés és a műszaki felsőoktatás támogatását helyezte társadalmi felelősségvállalási tevékenységének középpontjába. Az E.ON a tudatos energiafogyasztás jelentőségére hívja fel a figyelmet. Az E.ON esetében a kisközösségek esetében, valamint országos szinten is a sport támogatása merült fel, mint a közösség részéről megfogalmazott igény, amely eltér a vállalat által, alaptevékenységhez kapcsoltan megfogalmazott iránytól. Ennek érdekében hozták létre a kisközösségi futballt támogató programjukat és ehhez az irányhoz illeszkedik az olimpiai szerepvállalásukhoz kapcsolódó kommunikáció, amely az olimpiai sportolók példamutatására épít.

A megkérdezett vállalatok mindegyike megfogalmazza; mely kiemelt *közösségi célt* helyezi társadalmi felelősségvállalási tevékenysége során a középpontba. Ez a vizsgált társaságok többsége – Telekom, Coca-Cola HBC, DDC, LG – esetében a környezetvédelem.

¹² „Az OTP Bank Nyrt. a közép-kelet-európai régió meghatározó pénzügyi szolgáltatója, egyben Európa egyik legstabilabb bankja, amit a 2014-es stressz-teszt eredményei is alátámasztanak.” (OTP, 2014., p. 6.)

¹³ „A Magnet Bank Magyarország első újbankja. Értékalapú bankként egy olyan közösségépítő pénzintézet vagyunk, amely ügyfeleivel közösen aktív társadalmi felelősségvállalásra törekszik, és tudatosan fejleszti környezetét.” (Magnet, 2011)

¹⁴ „(...) a romló gazdasági kilátások mellett is 21 ezer embert foglalkoztat, segítve a fiatalok munkához jutását, hiszen körükben 25% a munkanélküliség”. (Tesco, 2013, p. 5.)

c

A *közügyek terén* háromféle megközelítés érvényesül. Egyrészt olyan folyamatokat vezetnek be a vállalatok, amelyek nyomán alaptevékenységük vagy működésük bizonyos része a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak megfelelő lesz. További lehetőség, hogy támogatnak vagy maguk indítanak közösségi programokat, amelyek társadalmi vagy környezeti kihívások kezelését elősegítik. Ezek mellett, a vállalatok gyakran elősegítik, hogy az érintett közügy a média napirendjére kerüljön, amely akár a vállalat megítélését is kedvezően érintheti, erősítve alaptevékenységének elfogadottságát (legitimációját is).

A *stratégiák között megkülönböztethető* a cégek a vállalat tevékenységét általánosságban meghatározó stratégiai megközelítés (Magnet, MOL, Telekom), valamint a részterületet átfogóan kezelő stratégiákról (DDC) és projektszerű, a vállalat tevékenységén kívül álló kezdeményezéseket indító stratégiai megközelítésekről is (pl. Holcim önkéntességi program). Mindezek alapján a vizsgált vállalatok *három nagy csoportot alkotnak* a stratégiai tervezés alapján:

- Megtalálhatóak azok a nagyvállalatok, melyek a teljes fenntarthatóság vagy kifejezetten a társadalmi szerepvállalás stratégiai tervezését a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően, átfogóan, a vállalat egészére kiterjedően végzik. Ide sorolható mindenekelőtt a Magyar Telekom és a MOL tervezési tevékenysége, de ebbe a kategóriába sorolható még az OTP, a Vodafone, a Dreher, valamint a Tesco tervezési módszertana is.
- A kevésbé részletgazdag, de tudatos és felépített, átfogó vállalati felelősségvállalási tervezés jellemzi a Coca-Colát, a Magnet Bankot.
- A tervezés különálló kommunikációs és különálló környezeti stratégia alapján zajlik a Holcim, a DDC és az LG esetében.

Eltérés abban mutatkozik elsősorban, hogy a cégek milyen mértékben terveznek átfogóan, minden vállalati tevékenység esetében transzparensszerűen és számonkérhetően indikátorokat meghatározva a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás gyakorlatára vonatkozóan. Ebben a tekintetben

a Magyar Telekom és a MOL stratégiája részletes és nyilvánosan elérhető. Az interjúk során elhangzott, hogy a fenntartható fejlődés stratégiai céljaihoz kapcsolódó teljesítménymutatókat (KPI-ket) határoz meg a vezetők számára a Coca-Cola HBC, a DDC, az OTP és a KPMG.

A Magyar Telekom esetében a stratégia megalkotását kutatások és az előző stratégia eredményeinek értékelése előzi meg.

A vállalat környezetvédelemmel és fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai gondolkodásának erősödését és fejlődését meghatározta az elmúlt évtizedekben az, hogy az infokommunikációs szektor környezeti hatásai egyre nagyobb mértékűek. Mára az üvegházhatású gázok összkibocsátásának 2%-a köthető a szektorhoz, melynek jelentőségét jelzi, hogy a cementipar és a polgári légiközlekedés teljes kibocsátása 5-5% (Központi Statisztikai Hivatal, 2012).

Esettanulmány / 1. A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiájának kidolgozása

A Magyar Telekom a környezetvédelmi célok megvalósítása érdekében kezdett ahhoz a folyamathoz, amely 2004-ben jutott el a környezeti jelentés összeállításáig, majd 2005-ben a fenntarthatósági stratégia megalkotásáig.

„2005-ben fogadták el az első fenntarthatósági stratégiát. 2004-ben már GRI alapú jelentést tudtunk készíteni, amely tulajdonképpen az addigi, fenntarthatósági céllal folytatott tevékenységünk leltárának tekinthető. Ebbe a stratégiába már besoroltuk a közösségi szerepvállalást is, mert bár korábban csak környezetvédelmi célokat soroltunk a fenntarthatósághoz, 2005-től a szociális charta elfogadásától már ez is ide tartozik. Fontos, hogy a menedzsment gondolkodásmódját folyamatosan alakítania kell a területért felelős szakértőknek. A Telekom innovatív vállalat, nem egyéb cégeket követ, hanem maga kezdeményez. Ugyanakkor korábban nem voltak felmérések a tényezőkről, igaz ez elsősorban az 1997 és 2004

közötti időszakra. Ma már létezik egy fenntarthatósági koordinációs team, amely negyedévente ülésezik és ebben minden üzletág képviselteti magát. Ez a csapat jelöli ki, hogy mely fejezeteket kell például a fenntarthatósági jelentésből kidolgozni és ad hoc módon is folyik a munka.” (Szomolányi Katalin, Magyar Telekom).

A privatizációt követő gyors modernizáció és infrastrukturális fejlődés hatásainak negatív következményeivel a természet védelméről szóló, 1996-os törvény hatályba lépését követően szembesült a vállalat. Ekkor erősödtek fel azok a kritikus hangok, amelyek a telefonos vezetékhálózat bővítésének környezeti hatásait hangsúlyozták, valamint bírságokat is kapott a vállalat. Így felmerült az igény, hogy a szervezet találkozzon az érintetti felekkel és párbeszéd keretében egyeztessék a főbb észrevételeket. Az első érintetti párbeszéd eredményeképpen a vezetékhálózat modernizációja által okozott természeti károk helyreállításának kérdését is tisztázták a felek, de kitértek az Andrássy úti vezetékek műemlékvédelmi szempontjaira is. A kilencvenes évek végén, a szervezett környezetvédelmi tevékenységhez kapcsolódva indult el a folyamat, amelynek eredményeit 2004-ben jelentésben foglalta össze a vállalat. Ez a fenntartható fejlődés elvének megfelelő működés érdekében hozott intézkedések „leltára” volt, összegezte a folyamatot Szomolányi Katalin. A jelentést követően fogalmazta meg a vállalat az első fenntarthatósági stratégiát, amelyet már a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság hármasszempontrendszer szerint alakítottak ki és az már a közösségi szerepvállalás funkcióit is magába foglalta. Igaz, ennek átvétele és beillesztése is egy fejlődési folyamat része volt. A Magyar Telekom fenntarthatósági stratégiája ötéves ciklusra vonatkozik és konkrét vállalásokat tartalmaz, mind környezeti, mind üzleti tényezőkre vonatkozóan. Így például meghatározza, hogy a társadalmi és környezeti célú innovációknak a K+F tevékenység 10%-át kell elérnie, valamint a fenntarthatóság fogalom ismertségének a lakosságon belül el kell érnie a 20%-ot. Az egyes környezeti célokra vonatkozóan (pl. energia hatékonyság) pontos irányszámokat, indikátorokat határoz meg a stratégia. A vállalat a fenntarthatóságra a tevékenységét átfogóan jellemző szemléletmódként, a vállalati kultúrát és az üzleti stratégiát meghatározó elvként tekint, nem

csupán az üzleti folyamatoktól elvonatkoztatottan határozza meg ennek szerepét a vállalati gyakorlatban:

„Azon dolgozunk, hogy a fenntarthatóság gondolata jelen legyen a vállalat tevékenységének egészében és ebből versenyelőnyt is kovácsoljon, ezt tehát nem elkülönülten, egy szervezeti egység feladataként kezeljük. Az egyes feladatok egymástól távoli egységek együttműködését igénylik, és mindig közös munkával oldhatóak meg. A társaság mindennapjaiban elkötelezetten, proaktívan és átlátható módon tesz azért, hogy a fenntarthatóság identitásának részévé váljon.”
(Szomolányi Katalin, Magyar Telekom)

A 2014-es fenntarthatósági jelentés rögzíti a 2015-ig meghatározott stratégiai célokat és az eddig elért eredményeket. Két kiemelt stratégiai célt határoz meg a vállalat:

„ (...) jövőbe mutató gondolkodásával, innovatív és fenntartható termékeivel és szolgáltatásaival, valamint felelős magatartásával lehetőséget biztosít egy megújuló társadalomhoz és környezethez” (Magyar Telekom Nyrt., 2014).

(...) „a vállalat mindennapjaiban elkötelezetten, proaktívan és transzparensen tesz azért, hogy a fenntarthatóság identitásának részévé váljon, és ebből versenyelőnyt is kovácsoljon” (Magyar Telekom Nyrt., 2014).

A Magyar Telekom esetében a stratégiaalkotási folyamat lényeges eleme a kutatási háttér, évente négy alkalommal, omnibusz kutatás keretében kérdezik meg az ügyfeleket (1430 főt) fogyasztási szokásaikról, legyen szó az alapprofíllhoz tartozó szolgáltatásról, mint tévé, internet, telefon, vagy egyéb szolgáltatásról: energiáról, biztosításról, illetve fenntarthatósági témakörhöz kapcsolódó kérdésekről is (Magyar Telekom, 2014).

A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai célokat a Csoport Fenntarthatósági Koordinációs Tanács határozza meg. A stratégiaalkotás a Tanács feladata, az operatív irányításért, a stratégia megvalósításáért az egyes irányítási területek, csoportszintű funkciók felelnek, a fenntarthatósági iroda koordinációja mellett.

A Magyar Telekom képviselői a honlapon elérhető dokumentumokban és az interjúk során is hangsúlyozták, hogy **üzleti érdekek is motiválják a fenntartható fejlődés elvének átültetését az üzleti stratégiába és szempontrendszerének érvényesítését a vállalat működése, a márka fejlesztése során.** A cég versenyképességét javítja, ha más piaci szereplőktől megkülönböztethető a fenntartható fejlődés szempontjainak hangsúlyozása miatt, amellyel a társadalmi és környezeti szempontokat egyre jobban előtérbe helyező befektetői környezetben is vonzóbbá válhat a vállalat. A 2012-es Fenntarthatósági Kerekasztal során kérdésként hangzott el, hogy a Magyar Telekom kitartana-e a fenntarthatóság mellett, ha nem látna benne versenyelőnyt, melyre a területért felelős központ vezetője, Szomolányi Katalin így válaszolt:

„(...) Valószínűleg nem, mi nem vagyunk non-profit vállalkozás, hoznunk kell a tulajdonosaink profit elvárásait” (Magyar Telekom Nyrt, 2012).

A Magyar Telekom Csoport Fenntarthatósági stratégiájának elkészítésének a kutatások mellett ún. *lényegességi elemzés* is része.

A lényegességi elemzés célja a trendek elemzése, a lehetőségek feltérképezése új termékek és szolgáltatások fejlesztéséhez, valamint a vállalat erőforrásainak priorizálásával elősegíti a legfontosabb témák kiemelését. A lényegességi elemzés során figyelembe veszik a tevékenység közvetlen és közvetett hatásait, azok súlyosságát, pozitív vagy negatív voltát és főként érdekelt feleink elvárásait. A fenntarthatósági jelentés készítésekor jelentéstétel szempontjából pedig elsősorban a felelős befektetői értékelők szempontjait veszik figyelembe (Magyar Telekom, 2014b).

A lényegességi elemzés éves, az Ügyvezető Bizottság előtti tárgyalásakor történik, melynek véglegesítése a vállalat más stratégiáival való folyamatos összehangolással zajlik. A legfontosabb prioritások közé soroltak a fenntartható innováció, a beszállítási lánc menedzsment, a telekommunikációs termékek fejlesztése, a klímastratégia, valamint a fenntartható márkamenedzsment.

A jelenleg érvényes fenntarthatósági stratégia pontos, a kommunikációs célokon túlmutató célkitűzéseket tartalmaz, amelyek a vállalat valós környezeti teljesítményének és társadalmi hatásainak követését szolgálják. A fenntartható fejlődés elvét a kutatások szerint jelenleg a lakosság 16 százaléka ismeri. A vállalat stratégiai célkitűzéseinek egyike, hogy a fenntarthatóság elvének ismertségét 20%-ra növelje hazánkban. Cél továbbá, hogy a vállalati csapatépítő tréningek fele karitatív önkéntességhez kapcsolódjon 2015-re, valamint az is cél, hogy 20%-kal csökkentsék a vállalat szén-dioxid kibocsátását. Ennek kapcsán jelentős viták voltak a vállalaton belül ugyanis a társaság egyes szervezeti egységei eltérő szempontok és érdekek mentén végzik munkájukat. A vállalat ingatlanjainak üzemeltetését végző szakemberek költséghatékonyságra vonatkozó elvárásai és az értékesítés újabb értékesítési pontok kijelölésére vonatkozó tervei a környezeti fenntarthatóság szempontjaival nehezen összeegyeztethetőek. A bevételnövelés és a költséghatékonysági célok mellett kell a fenntarthatósági szempontokat érvényesíteni. Ez olykor heves vitákhoz vezet a szén-dioxid kibocsátási célszámok kijelölése kapcsán, mondta el Szomolányi Katalin, hozzátéve, hogy az érintett szakértők és döntéshozók végül elfogadták a fenntarthatósági csapat által javasolt, és az EU irányelvekkel összhangban álló 20 százalékos.

További példák a vállalati stratégiai tervezési gyakorlatra

A stratégiaalkotás a vállalatok társadalmi szerepvállalással és fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységében többféle eszköztárral jelenik meg.

A MOL Csoport nyilvánosan elérhető dokumentumai (honlapok, jelentések) alapján felismerhető, hogy a vállalat összetett szempontrendszer szerint alakítja ki társadalmi felelősségvállalási tevékenységét. A központi honlap (www.mol.hu) menüjében szerepel menüpont „társadalmi szerepvállalás”, „etika” és „jövő újratöltve – fenntarthatóság” címmel is. Emellett, a főoldalon a fenntarthatósággal összefüggésbe hozható programokkal találkozhatunk, így a használt sütőolajjal kapcsolatos programot hirdeti a főoldal egyik menüpontja.

A mintegy 20 milliárd dolláros éves bevételével legnagyobb árbevételűnek tekinthető, tíznél több országban jelen lévő multinacionális magyar vállalatcsoport, melynek csak a hazai beruházásainak értéke eléri az évi 100 milliárd forintot. A MOL Csoport közösségi befektetési programjának értéke meghaladja a 6,5 milliárd forintot (MOL Csoport, 2015).

A vállalat fenntarthatósági szempontú irányítását a Fenntartható Fejlődés Bizottsága végzi. Az éves tervnek megfelelően a bizottság évente négyszer, negyedévente találkozik. A MOL Csoport hat fenntarthatósági fókuszterületet határozott meg 2010-ben a 2010 és a 2015 közötti időszakra. A Bizottság feladatköre emellett magában foglalja a hat fenntarthatósági fókuszterületen való fejlődés nyomon követését, így 2013-ban a Bizottság jelentéseket hallgatott meg a Környezet és a Közösségek fókuszterületekről. Ezek a területek 20 témakört fednek le, ezek mindegyike lényeges a jelenleg a MOL Csoport előtt álló és a jövőben várható hosszú-távú gazdasági, társadalmi és környezeti kihívások sikeres kezelése szempontjából. A célkitűzéseket 2013-ban aktualizálták és tovább pontosították.

A MOL önálló honlapon, átfogó éves jelentésben ismerteti pénzügyi, szakmai és környezeti, illetve társadalmi teljesítményét érintően az adatokat (MOL Csoport, 2014).

A MOL Csoport általános, hosszú távú, 2015 végéig teljesítendő fenntartható fejlődési céljainak egyike, hogy fenntarthatóság terén elért teljesítménye alapján a világ legnagyobb vállalatai és részvényesei körében a nemzetközileg elismert vezető pozícióját (legjobb 20%) megtartsa. A

vállalat a Dow Jones Sustainability Index által megállapított összesített pontszámot tekinti kulcs teljesítménymutatónak (KPI).

A fenntarthatósági jelentéskészítés során a MOL évente lényegességi elemzést készít, melynek célja, hogy az olaj- és gázipar szempontjából releváns fenntarthatósági témákat rangsorolja és csoportosítsa. Ennek során az adott témák belső és külső érintett felek számára való fontosságát értékeli a vállalat (MOL Csoport, 2014).

A TESCO, rövid, néhány trendet kiemelő áttekintést ad a világgazdasági, környezeti jelenségekről a társadalmi felelősségvállalási jelentés 3-4. oldalán, hangsúlyozva:

„Amennyiben az eddigi tendenciák folytatódnak, úgy az élelmiszer-ellátás különösen kritikus probléma lesz a jövőben. A KPMG által összeállított felmérés szerint 2002 és 2010 között az élelmiszer-termelők externális környezeti költségei 118%-kal növekedtek, amely a második legmagasabb növekedési rátát jelentette a bányászati szektor 133%-os növekedése mögött. Ez azt mutatja, hogy az élelmiszer-termelő szektor magas fenntarthatósági kockázatoknak van kitéve, ám ezen kockázatok mérséklésére csak nagyon alacsony felkészültségi fokot mutat” (TESCO, 2013).

Saját szerepét hangsúlyozva közli a kiadvány, hogy a TESCO a magyar gazdaság nemzeti össztermékének 1%-át termeli meg.

A TESCO esetében a vállalatvezetés arra a következtetésre jutott, hogy az országos áruházlánc központilag meghatározott társadalmi felelősségvállalási gyakorlatán változtatva érdemes a helyi közösséggel kapcsolatot építeni képes áruházi vezetők tapasztalatára és munkájára támaszkodniuk. A stratégiai irányváltás kutatások előzték meg, amelyek képet adtak a vállalat megítéléséről, mind a főbb érintettek, mind általában a vásárlók körében.

A kutatások rámutattak, hogy a vállalat megítélése nem kedvező az érintettek körében és a márka megítélése kapcsán is hangsúlyosan merültek

fel kritikus hangok a fogyasztók részéről. Ugyanakkor a fogyasztói kutatás arra is rámutatott, hogy bár az olcsó és kevésbé jó minőségűnek vélt termékek árusítása miatt kritizálják az áruházat, a fogyasztók többsége fontosnak tartja, hogy a bevásárlóközpontok kedvező áron kínálják termékeiket, akár a minőség vagy a természeti környezet rovására is. A kutatás alapján programokat indított a TESCO, amelyek a kedvező ár-érték arányra és a jó termékminőségre utaltak. Programok indultak, melyek vásárlók környezeti nevelését is célozták (szelektív hulladékgyűjtést és a bevásárló táskák visszaváltási lehetőséget népszerűsítve). Az érintetti felmérést pedig helyi, áruházi szinten megrendezett érintetti párbeszéd követték, melyek során felmérték, hogy a helyi érintettek milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalattal szemben.

A TESCO az egészséges életmód fontosságára is felhívja a figyelmet programjaival.

„Hosszú távú terveinkben három olyan területre helyezük a hangsúlyt, amelyek működésünk és érintettjeink szempontjából is kiemelt fontossággal bírnak: az egészséges életmód népszerűsítése, az élelmiszer-hulladék csökkentése, valamint a fiatalok fejlődési lehetőségeinek bővítése.” (Tesco, 2013)

Míg a MOL és a TESCO esetében **az alaptevékenység és a társadalmi felelősségvállalási tevékenység szorosan összefügg**, addig a Vodafone társadalmi szerepvállalási programjai a civil kezdeményezések ösztönzését célozzák. A Vodafone alapítványt hozott létre a programok szervezésére, mely – alapítása óta összességében 1,2 millárd forintos támogatással – innovatív mobiltechnológiára épülő kezdeményezésekhez járul hozzá magyarországi bejegyzésű civil szervezetekkel partnerségben, „mobiltechnológia használata a jó ügyek szolgálatában, közösségek támogatása és hátrányos helyzetűek oktatása fókuszterületekkel” (Vodafone, 2015).

A Vodafone tartós javulást kíván elérni a rászoruló emberek életkörülményeiben, ezért innovatív mobiltechnológiára épülő

kezdeményezéseket támogat Magyarországon bejegyzett civil szervezetekkel partnerségben.

„Egész pontosan az oktatás az egyik pillér, a másik a küzdelem a nők elleni erőszakkal szemben, valamint olyan közösségi programok támogatása, amelyekhez technológiával tud hozzájárulni a vállalat, a harmadik pillér pedig a civil támogatások területe.” (Nyilas Orsolya, Vodafone)

A Vodafone Felelősségvállalás Facebook oldal kifejezetten a civil kezdeményezések számára közöl hasznos információkat, erősítve a projekteket.

A HOLCIM cementtermékei és betonüzemei egész országra kiterjedő piaca miatt országos szintű társadalmi felelősségvállalási programot kezdeményezett és ennek előkészítését alapozta. A kutatás alátámasztotta, hogy olyan ügyel összefüggésben tartanak hitelesnek lépéseiket a fogyasztók, mely alaptevékenységükhöz kapcsolódik. Mivel az építőanyag-gyártás révén a hazai ingatlanhelyzethez és bérlet-építési helyzethez kapcsolódóan tudtak programot indítani, ezért választották ezt az irányt.

„Azt, hogy éppen az önkormányzati bérlet-építés legyen a program, amelyet támogatunk egy piackutatás alapján határoztuk meg. Célunk volt, hogy olyan ügyet támogassunk, amelynek megoldása széles társadalmi rétegek számára jelentős probléma. A bérlet-építés nem csupán az önkormányzatoknak nyújt segítséget a szociálisan rászorulóknak elhelyezésének megoldásában, hanem abban is segít, hogy a társadalmat a mobilitásra, az egyik országrészről másikba költözésben rugalmasabbá tegye, így a HOLCIM a hazai munkavállalók szemléletmódját igyekszik formálni. Fontos volt számunkra, hogy országos célt fogalmazzanak meg, mert ebben az időben országos vállalként működtek, 40 betonüzemmel, szerte az országban.” (Márta Irén, HOLCIM)

Az Audi esetében a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási stratégia két pilléren nyugszik¹⁶.

„(Az Audi) alapelve, hogy nem működhet elszigetelten. A társadalom integráns része kíván lenni. Ez annál is inkább fontos, mert hazánk legnagyobb ipari termelője és munkáltatója, valamint legnagyobb exportőre.” (Czechmeister Mónika, Audi)

Egyrészt a környezetvédelmi teljesítmény javításán, másrészt a gyár környezetében élőkkel kialakított jó kapcsolat biztosításán, elsősorban a képzési programokat ösztönözve az általános iskolától az egyetemi képzésig. A környezetvédelmi tevékenységet az EU-EMAS szabványnak megfelelő eljárások és átfogó keretrendszer szabályozza. Az Audi Hungaria stratégiai célként kezeli a környezetvédelem kérdését, kiemelt jelentőségű a környezeti teljesítmény folyamatosan magas szinten tartása (Szlávik és Füle, [2010]).

Az elkötelezettség két célt szolgál: támogatni és segíteni a felsőoktatási intézményeket, hogy a gyakorlati ismereteket jobban elsajátíthassák a hallgatók és biztosítani a vállalat számára oly fontos magasan képzett munkaerőt. A fenti (két) célt szolgálja a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel (BME) és a győri Széchenyi István Egyetemmel (SZE) közösen létrehozott *Audi Hungaria Intézet*.

A vállalatnál kifejezetten a társadalmi felelősségvállalással foglalkozó szervezeti egység nincs. Az ezzel kapcsolatos döntések meghozatala minden esetben az érintett szakterületek (Vállalati kommunikáció és kormánykapcsolatok, Személyügy, Munkaügy, Környezetmenedzsment, Stratégiai felsőoktatási kapcsolatok) bevonásával születnek meg.

A MOL Csoporthoz hasonlóan, az OTP Bank is hazai központú multinacionális vállalat, amely leánybankjai felé is elvárásként fogalmazza

¹⁶ Az Audi Hungaria Motor Kft. (Audi Hungaria) az Audi AG 100%-os leányvállalataként jött létre 1993-ban Győrben. A vállalat a Volkswagen-konzern központi motorszállítója, termelési darabszámaival pedig a világ legnagyobb motorgyára.

meg a felelős működés követelményét. A társadalmi felelősségvállalási stratégia kidolgozásában, valamint a megvalósítás terén koordinációs szerepet tölt be a Marketing Igazgatóság, amelyen kommunikációs szakértő kolléga gondozza a területet.

Az egyes leányvállalatoknak is vannak CSR tevékenységért felelős munkatársai és az OTP szakértőjének elmondása alapján különösen aktív ezen a téren a vállalat román és bolgár leányvállalata.

A vállalat CSR stratégiáját kutatásra építve alkotta meg az OTP. A kutatás célja az volt, hogy a bank szakértői képet alkothassanak az érintettek társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos ismereteiről és elvárásairól (OTP Bank, 2011).¹⁷

Az OTP is a bank tevékenységének egészére vonatkoztatja a felelősségvállalási tevékenységet és a fenntarthatósági szempontokat: „Célunk, hogy a fenntartható, felelős működés irányelvei beépüljenek a vállalat működésének minden szintjére” (OTP Bank, 2015). Emellett az OTP az üzleti szempontú fenntarthatóságot hangsúlyozza és a vállalat részvényei értékének maximalizálását jelöli meg stratégiai célként. A pénzügyi stabilitást kiemelten fontosnak tekinti a bank, mert a stratégiát ismertető dokumentumok alapján értelmezésük szerint ez az alapja az egyéb célokat érintő felelősségvállalásnak („jó értelemben vett konzervatív pénzügyi szolgáltató”). Az OTP a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tartalmakban, kiadványokban kiemeli, hogy az „OTP Közép-Európa legstabilabb bankja”: A vállalat célja emellett Közép-Európa leghatékonyabb bankjaként működni. (OTP Bank, 2015b). Ennek jegyében a „bizalommal és felelősségvállalással egymásért” a vállalat mottója.

¹⁷ A kutatás rámutat, hogy a megkérdezettek szerint a vállalati felelősségvállalás elsősorban befelé irányul, a termék és a munkatársak iránti felelősségről van szó (45%). „A többség elégedetlen a vállalatok jelenlegi felelősségvállalásával. A bankok felelősségvállalásának megítélése hasonló a nagyvállalatok CSR értékeléséhez. Az átlagnál is alacsonyabb értéket mértünk a pénzügyekben nem tájékozott, illetve a hitellel rendelkezők körében” (OTP, 2015). Eszerint a CSR elvárások hierarchiájában megelőzi az adományozást, a környezetvédelmet és a munkatársak iránti felelősségvállalást a „felelős alapszolgáltatás, a korrekt, őszinte ügyfélkapcsolat”. Az OTP kutatása szerint a lakosság 28% mondható fogékonynak a CSR tevékenység iránt, felülreprezentáltak a képzett, többgyermekes budapestiek.

Az adósokat érintő kérdésekről tárgyilagos és rövid tájékoztatást ad az OTP társadalmi felelősségvállalási jelentése (OTP Bank, 2014, p. 52.). A dokumentum nem említi azokat az intézkedéseket, melyek azokat az ügyfeleket érintik, akiknek hitelszerződésének – akár kilakoltatással is járó – megszüntetése folyamatban van a törlesztés elmaradása miatt.

A pénzügyi kultúra fejlesztésére irányuló kezdeményezések csoportszinten jelen vannak az OTP tevékenységében. Az alaptevékenységgel összefüggő felelősségvállalás szempontrendszer az OTP esetében a pénzügyi kultúra fejlesztésére, a helyi közösség fejlődését célzó pénzügyi termékek kialakítására, valamint az etikus, felelős hitelezésre terjed ki.

A pénzügyi tudatformálás a társadalmi felelősségvállalási gyakorlaton belül a leghangsúlyosabb, melyet az is kifejez, hogy Csányi Sándor, a bank elnöke-vezérigazgatója a társadalmi felelősségvállalási jelentés bevezetőjében a bank egyik ehhez kapcsolódó kampányát említi példaként. A hitelkártya használatával kapcsolatos kampány során az ügyintézők azt ismertették az ügyfelekkel, hogy miként használhatják jelentős kamatterhet elkerülve ezt a pénzügyi szolgáltatást. A kiadvány összességében közel 2 milliárd forintos társadalmi ügyekre fordított támogatást említ és beszámol arról, hogy a bankcsoport mintegy kétezer munkatársa végzett önkéntes munkát a 2014-es évben (OTP Bank, 2014).

A Magnet Bank 2008-ban takarékszövetkezetből alakult közösségi bankká, pontosabban a bank által ma használt kifejezéssel, ún. újbankká. A közösségi bankok az elmúlt évtizedekben világszerte komoly jelentőségre tettek szert bizonyos szektorok (pl. zöld energia, civil kezdeményezések) és egyes pénzügyi termékek (pl. kisvállalkozói mikro hitelek) finanszírozásában.

„A bank pénzügyi döntéseiben is szerepet játszanak a társadalmi szempontok” (Molnár Csaba, MagNet Bank)

A Magnethez hasonló pénzintézetek a hagyományos kereskedelmi bankokkal szemben meghatározó módon veszik figyelembe pénzügyi tevékenységük társadalmi, környezetvédelmi, közösségi hatásait is az üzleti

döntéseik során. Nyereségrátájuk általában alacsonyabb a hagyományos bankokénál. Jellemzően célként jelölik meg az átlátható működést, illetve azt, hogy jelentős társadalmi vagy környezetvédelmi értéket képviselő fejlesztésekbe fektessék be ügyfeleik pénzét, illetve a társadalmi felelősségvállalásra érzékeny vállalatoknak hitelezzenek.

A társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatósági szempontok az üzleti modell és az üzleti stratégia alapvető elemei. A MagNet Bank két szempontot hangsúlyoz a közösségi jellegével összefüggésben. A bank nemcsak a nyereségének mértékét teszi közzé, hanem azt is megtudhatja az ügyfél, hogy milyen arányban járult hozzá a nyereséghez. A vállalat által nyilvánosságra hozott dokumentumok szerint „a tulajdonosok nem vesznek ki 30%-nál többet a bank adott évi nyereségéből, 60% a közösségi banki modell fejlesztésére kell fordítódjon, és a nyereség 10%-át civil szervezetek kapják, a bank ügyfeleinek közvetlen rendelkezése alapján.” (MagNet Magyar Községi Bank Zrt., 2011).

Emellett olyan projektek finanszírozását vállalják, amelyek értékrendjével azonosulni tudnak és bizonyos tevékenységeket negatívan szűrnék hitelígénylet esetén (pl. dohánykereskedelem), a társadalmi hasznosság szerint pozitív vagy negatív elbírálásban részesítenek tehát bizonyos hitelkérelmeket. A bank továbbá arra törekszik, hogy a hagyományosan jellemző, érdekellentéttel szemben, **érdekközösséget hozzon létre a betétesek és a hitelezettek között** és a betétesek számára lehetőséget kínáljon a hitelekkel kapcsolatos döntéshozatalban való részvételben. A bank tehát több részvételi lehetőséget kínál ügyfelei számára a bank helyzetét befolyásoló kérdések kapcsán¹⁸.

A bank társadalmi szerepvállalásárapélda a közösségi adományozási program, amelynek keretében a bank mindent évben civil szervezeteknek

¹⁸ A közösségi vagy felelős banki megközelítés oka az alapító hazai tulajdonosok értékválasztása, meggyőződése mellett, tulajdonosváltás volt, a bankban jelentős részesedést szerzett egy spanyol közösségi bank, valamint a versenyképesség javítását is célozta ez a választás. Így ugyanis egyedi módon pozícionálhatta magát a bank a hazai piacon.

ajánlja fel nyeresége 10 százalékát, melynek kedvezményezettjeiről az ügyfelek dönthetnek.¹⁹

A MagNet Bank nem határozott meg egy stratégiai irányt, amelyre felelősségvállalási tevékenységét felfüzi. A civil együttműködésekbe és támogatásokba ezzel szemben bevonja az ügyfeleit, akik dönthetnek arról, mely szervezetek részesüljenek a profit 10%-át kitevő támogatásból. Ennek során ügyelnek arra, hogy az egyes szervezetek azonos eséllyel induljanak, hiszen a kulturális tevékenységet folytató szervezetek jellemzően kevésbé népszerűek az ügyfelek körében, mint az egészségügyi vagy állatvédő szervezetek, állatmenhelyek.

„(...) két-három nagy szervezet az ügyfelek jelentős részét eléri, pl. az ügyfeleink 30%-a az első napon Heim Pál Kórházra szavaz.” (Molnár Csaba, MagNet)

„Az a célunk, hogy segítsük az aktív állampolgári magatartás terjedését. Nézzék meg, hogy amikor költik a pénzüket, milyen hatással vannak a körülöttük lévő világra. Amikor lehet támogatni, akkor mögé néznek-e, aktívan kapcsolódnak-e a civil szervezet tevékenységéhez. Ez a fajta a tudatosság és aktivitás számunkra sokkal fontosabb, mint kiemelni egy ügyet. Ennek van gazdasági oldala is, mert mi mindig a három pillért nézzük. Nem profit maximalizálás a célunk, de fontos, hogy legyen egy olyan profittartalom, amely eltartja a bankot és biztosítja, hogy 50 év múlva is működjünk, tehát nem csupán társadalmi kísérletben gondolkozunk. Ennek az is fontos eleme, amelyet nyíltan felvállalunk, hogy azzal, hogy mi nem szűkítünk egy közügyre (pedig) egyébként lehetne ilyet tenni. Személyes preferenciáink szerint, vagy az itt dolgozó 160 ember megszavazhatna valamit, (de) nem tesszük. Mert (20 ezer ügyfelünkre tekintettel) célunk az, hogy azért is jöhessen be ügyfél, mert nyugdíjasként neki egy nyugdíjas otthon támogatása a fontos és a bank profitjából azt

¹⁹ „A közösségi bank ügyfelei 2010 óta összesen 150,5 millió forint szétosztásáról rendelkezhettek, 158 civil szervezet céljait segítve ezzel.” <http://www.vg.hu/penzugy/256-millio-forint-nyeresege-volt-a-magnet-bank-450163>

szeretné támogatni. A másinak a bélyeggyűjtő klub a fontos. Mikroközösségek is jöhessenek ide azért, mert érték számukra, hogy aktívan támogathatnak egy ügyet és tehetnek érte, azok hozhassanak illet és ezeket betesszük a programunkba és így jöjjenek lakossági ügyfelek és civilek is.” (Molnár Csaba, MagNet)

A DDC a szponzorációs tevékenységét formálta társadalmi felelősségvállalási stratégiává 2010 és 2012 között, amelyet közvetlenül a stratégia kidolgozását támogató kutatás nem előzött meg. A vállalat szakértőia társaság megítélését a cementgyárak, – Beremend és Vác – környékén, élő érintettek körében 2004-ben és 2007-ben vizsgáló kutatásokra támaszkodta, valamint és piackutatásra, amelyek a vállalattal összefüggésben a helyiek részéről megfogalmazott értékeket, valamint erősségeket és gyengeségeket ismertették. A vállalat így 2006 és 2012 között fokozatos változtatások nyomán olyan társadalmi felelősségvállalási rendszert alkotott, amely a főbb vállalati értékeket, a környezettudatosságot és a helyi közösség értékeinek képviselését, a közösségek fejlesztését, az érintetti kapcsolatokat és a helyi szerepvállalást, valamint az átlátható működést képviselte. Azonban a közvetlen és folyamatos érintetti konzultáció és a közösségi szerepvállalás eredményeinek mérése, valamint a közép- és hosszú távú közösségi célkitűzések nem képezték részét a stratégiának. A kommunikációs csapat által készített koncepciót a magyar leányvállalat ügyvezetése fogadta el és az éves vállalati kommunikációs terv részét képezi, nem alkot önálló, többéves stratégiát.

A Dreher ún. fenntarthatósági keretrendszert alkotott, mely tíz fő szempontot foglal össze, mert mint 2011-2013-as fenntarthatósági jelentésük összefoglalja: „a 10 pontból álló fenntarthatósági keretrendszerünk leképezi mindazokat a prioritásokat és kihívásokat, amelyek az iparág előtt állnak globálisan és Magyarországon” (Dreher Zrt., 2013).

A Dreher esetében az alkoholfogyasztással kapcsolatos felelős kommunikáció kap hangsúlyt. A SAB Miller leányvállalata a nemzetközi cégcsoport irányelveinek megfelelően Önszabályozó Értékesítési és Marketing Bizottságot (SMRC) hozott létre, melynek kötelessége éves rendszerességgel felülvizsgálni az értékesítési szabályzatot és a felelős alkoholfogyasztással összefüggő ismeretekről tájékoztató tréninget, amelyen a vállalat munkatársai közül 500-an vettek részt 2014-ig.

A vállalat társadalmi szerepvállalása elsősorban közösségi kezdeményezésekhez (Média a Társadalomért Díj, önkéntesség) és a kőbányai családok támogatásához kapcsolódik (Alapítvány a Kőbányai Családokért támogatása). A Dreher részt vesz a Magyar Sörgyártók Szövetségének kezdeményezésében, melynek célja a nem újrahasználatos csomagolási hulladék szelektív gyűjtése. Mivel nő az alumíniumdobozok népszerűsége, ezért ezek visszagyűjtésére alkalmas hulladéktárolók fejlesztését és kihelyezését ösztönzi a vállalat két versenytársával közösen. Ennek jelentőségét növeli, hogy az ún. egyutas üveg és az alumíniumdoboz aránya 47%-át teszi ki a teljes forgalmazott mennyiségnek. Közzétették a Dreher gazdasági hatásaira vonatkozó tanulmányát és önálló honlapon számolnak be folyamatosan a fenntarthatóságot érintő eredményekről.

A Dreher által meghatározott prioritások mutatják, hogy a vállalat azonosította azokat a környezeti és társadalmi hatásokat, melyeket kezelnie kell és melyeknek kezelése a vállalat üzleti értelemben vett fenntarthatóságát biztosítja.

A „vállalkozásfejlesztés az értékláncban” megjelölésű prioritása azért lényeges, mert a vállalat beszállítói és értékesítési partnerei egyaránt kisvállalkozások, így a vállalkozói szféra erősödése feltétele a vállalat sikeres működésének. A vállalat értékesítéssel foglalkozó szakértői üzleti tanácsadással segítik a Dreher Sörgyárak Akadémia keretében a partnereket abban, hogy sikeresebbek, eredményesebbek lehessenek. A kis- és közepes vendéglátóhelyek és vegyesboltok tulajdonosai, üzletvezetői alkalmazható pénzügyi megoldásokat és praktikus vállalatvezetési ötleteket ismerhetnek meg. (Dreher Zrt., 2015)

A stratégia kidolgozása kapcsán fontos kérdés, hogy multinacionális vállalatokra tekintettel érdemes azt is vizsgálni, hogy *milyen mértékű a hazai leányvállalat önállósága ezen a téren.*

Az LG ebben a tekintetben két szempontból is eltért a jellemző gyakorlattól. A vállalatra erősen központosított megoldások jellemzőek, emellett, a vezetés a nemzetközi értékesítési stratégia támogatásában látja a kommunikáció szerepét és helyi közösségi megoldásoknak kis teret adnak. Ehhez hozzájárul az is, hogy nincs gyártási tevékenysége a vállalatnak hazánkban, hanem a magyar és balkáni régió értékesítését koordinálják Budapestről.

A többi vállalat szakértői **kivétel nélkül a lokális döntéshozói szabadságra mutattak rá a társadalmi felelősségvállalás esetében.** Ennek kereteit a költségvetés mellett, a márkához kapcsolódóan meghatározott értékek, a vállalati kultúra alapértékei, esetleg bizonyos globális programok jelentik, de már ez utóbbiak adaptációja terén is nagy a vállalatok szabadsága.

„A HeidelbergCement Group 2007 óta stratégiában is megfogalmazta a biodiverzitás megóvásának fontosságát. Ez a cél a DDC-től sem idegen, de azt, hogy miként foglaljuk ezt társadalmi felelősségvállalási tevékenységünkbe már mi határoztuk meg.” (Petrillák Mária, DDC)

„A (HOLCIM vállalatcsoportnak) fontosak a közösségi támogatások, már csak azért is, mert a cég a Dow Jones fenntarthatósági indexben értékelt vállalat, ezért a központ is támogatja a programokat. Irányelvek vannak, de helyben kell formálni a projekteket. Irányelv, hogy kb. 1%-ot kell erre fordítani, az adózás előtti eredményből.” (Márta Irén, HOLCIM)

„A 28 országban működő Coca-Cola HBC cégcsoporton belül fontos a fenntarthatósági stratégia. A központi irányítás is meghatároz olyan fenntarthatósági, illetve társadalmi felelősségvállalási irányelveket, amelyekhez a leányvállalatoknak ragaszkodniuk kell. Ezen kívül azonban, már az egyes leányvállalatok döntenek, helyi szinten, a saját programjaik megvalósításának részleteiről.” (Pogány Éda, Coca-Cola)

„A Vodafone Group fenntarthatósági területen nagyon komoly stratégiai irányvonalat határoz meg és stratégiai támogatást ad. »*One company, local routes*« a jelmondat²⁰. Az egyes cégek, a stratégiai irányok mentén, személyre szabhatják a saját megoldásaikat. Az egymással egyébként szoros üzleti kapcsolatot fenntartó spanyol és portugál leányvállalatok például nem feltétlenül ilyen irányba mentek.” (Nyilas Orsolya, Vodafone)

A vállalatok többsége a stratégiájához nem kapcsolható közösségi megkeresésekkel is találkozik. A HOLCIM ennek céljából helyi adományozási programot indított. A DDC a támogatási elvei között ad hoc támogatási keretet tart fenn, valamint a környezetvédelmi fókuszú támogatási körébe ugyan nem illeszkedik, de megtartotta a közösségi kulturális támogatásokat, látva az érintetti kör oldaláról megfogalmazott igényeket. Az Audi számos helyi szervezet kisebb keretösszegű támogatását biztosítja ilyen módon.

Következtetések a vállalati fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási stratégiák vizsgálata kapcsán

Bár a megkérdezett vállalatok szinte mindegyike stratégia alapján szervezi társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, eltérés mutatkozik ennek kidolgozottságában. A megállapított főbb eltérések:

- milyen mértékben alapozták meg kutatások a stratégiát,
- mennyire átfogó a stratégia, azaz alapvetően a kommunikációs tevékenység reputáció menedzsment részeként felfogható eszköze a társadalmi felelősségvállalás
- vagy a környezetvédelemtől az érintetti párbeszédén át a közösségi párbeszédig a szervezet számos osztályát és a menedzsment által elfogadott vállalati stratégiát érintő tevékenység.

A megtervezett társadalmi felelősségvállalási gyakorlat kialakításának motivációit elemezve látható, hogy a kommunikációs célok és szempontok

²⁰ „Közös vállalat, egyedi utak”

többnyire meghatározóak. **A felelősségvállalási stratégiával rendelkező vállalatokat ösztönözte, hogy az érintettek véleményét megismerve megváltoztassák a vállalatról kialakult képet vagy olyan kommunikációs eszközöket építsenek ki a stratégia megvalósítása keretében,** amelyek a vállalatok és az érintettek közötti kapcsolat erősítését, közvetlenebbé formálását segítik.

A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységét **üzleti, versenyképességi szempontok motiválják.** A környezeti hatékonyság gazdaságosabb működéshez vezet (energetikai hatékonyság), a társadalmi, környezeti felelősségvállalás kommunikációja pedig a vállalat értékrendje révén piaci megkülönböztethetőséget eredményezhet. Emellett a vállalat tevékenységének eredményes koordinációját is elősegíti az érintettek azonosítása és párbeszéd kialakítása a megfelelő csoportokkal.

Meghatározó, hogy egy vállalat önálló vagy leányvállalat vagy egy nemzetközi multinacionális vállalkozás központja. Azok a multinacionális vállalatok, melyeknek központja Magyarországon van (MOL, OTP) jellemzően hangsúlyt fektetnek arra, hogy a fenntarthatósági tevékenységük kidolgozott legyen, részletes stratégiát alkotnak és KPI-ket határoznak meg.

Az egyes leányvállalati stratégiák ugyanakkor lehetnek lokálisak abban az esetben is, ha a cég multinacionális vállalathoz tartozik.

Fontos a multinacionális vállalatok belső szabályozó szerepe: SAB Miller nemzetközi standardet alkotott önszabályozó testület létrehozására, mely az alkoholos italok értékesítését, reklámozását felügyeli. A HeidelbergCement, – a kutatásban vizsgált Duna-Dráva Cement Kft. anyavállalata – nemzetközi belső szabályozása pedig azt irányozza elő, hogy az öt kontinenesen működő vállalat minden leányvállalatánál a szigorú EU-s munkavédelmi szabályozást kövessék, amely a leányvállalatok többségében szigorúbb a helyi szabályozásnál.

A Magyar Telekom, a MOL és az OTP esetében a fenntarthatóság a befektetők számára bemutatandó és a befektetői döntéseket markánsan

befolyásoló tényezőként jelenik meg. Azaz az említett vállalatok a befektetők felé felelős és fenntartható vállalatként határozzák meg magukat, melynek tényét a teljesítményt bizonyító adatokkal kell igazolniuk. Itt tehát nem pusztán a hagyományos közvéleményt befolyásoló eszköztár jelenik meg a fenntarthatóság bemutatása során, **hanem a vállalat tevékenységének egyik szervező elveként jelenik meg ez a szempont.**

A Magyar Telekom és a MOL Csoport tevékenysége alapján belátható, hogy a fenntarthatósági teljesítmény a vállalatok közötti verseny egyik tényezőjévé vált, mind a fogyasztókat, mind a befektetőket célozva.

A vállalatok fenntarthatósági stratégiája és azon belül a társadalmi szerepvállalási programok az iparágak, a szektorok szerint is sajátosságokat mutatnak. A vizsgált vállalatokat ebből a szempontból öt kategóriába sorolom: gyártók (DDC, Holcim, Audi, Dreher), energiatermelők (E.ON, MOL), fogyasztói márkák (LG, Tesco, Coca-Cola), pénzügyi vállalatok (OTP, Magnet, KPMG), telekommunikációs cégek (Magyar Telekom, Vodafone). A Dreher a gyártók közé, az LG-t a fogyasztói márkák közé soroltam, azért, mert fenntarthatósági gyakorlatában ez a jellemző a hangsúlyos. A Dreher elsősorban viszonteladói partnereihez és ahhoz a közösséghez szól, ahol a terméket előállítja, az LG Magyarországon elsősorban értékesíti kommunikációra törekszik, ezért a fogyasztókhoz szólnak az üzenetei.

A gyártókra jellemző a lokális kommunikáció, a környezeti kérdések hangsúlyozása. A Dreher a kisvállalkozói kapcsolatokat helyezi előtérbe.

Az energetikai cégek az erőforrások tudatos hasznosítását helyezik a középpontba. A pénzügyi vállalatok közül az OTP és a KPMG a tudásmegosztást tekinti kiemelt célnak. Pénzügyi neveléssel, pro bono szakértői tevékenységgel foglalkoznak társadalmi szerepvállalás keretében. A Magnet az ügyfelek bevonását és a civil közösség támogatását tekinti célnak.

A telekommunikációs cégek közül a Telekom esetében a környezetvédelemmel kapcsolatos tudatformálás és a vállalat környezeti hatásának csökkentése lényeges célkitűzés. Ugyanakkor mindkét telekommunikációs vállalat célja a civilek támogatása, díjcsomaggal,

önkéntes programmal és a Vodafone esetében a Vodafone Angyal kezdeményezéssel is, melynek keretében egy munkatárs éves foglalkoztatásának költségeit fedezi a vállalat egy civil szervezet számára.

A fogyasztói márkák közül a Coca-Cola az egészséges életmódot élőkét célozza meg, közösségi mozgást és sportolást ösztönző programot szervezve. A Tesco esetében, hasonlóan a termelő vállalatokhoz, a lokális kommunikációs is előtérbe kerül, hiszen az egyes áruházak környezetével kell kapcsolatot építenie az áruház vezetésének.

A szakértők szerepe is kiemelt a vállalatok társadalmi felelősségvállalási stratégiájának megvalósítása során. A KPMG tanácsadási szakértői tudására támaszkodva működteti civil programját. Hasonló szakértői támogatást nyújt vidéki civil szervezeteknek a Magyar Telekom. A vizsgált vállalatok közül több részt vesz a Romaster programban, melynek keretében a vállalat szakértői mentorálnak tehetséges roma diákokat.

Érintetti kapcsolatok ápolása, a stratégia megvalósításának gyakorlata

Az érintetti kapcsolatok szervezéséért több vállalat esetében önálló szakértő felel (Magyar Telekom, MOL, Audi, TESCO, E.ON, Coca-Cola).

Az érintettek körében kiemelt helyet kapnak a fogyasztók és a munkavállalók. Ebben a tekintetben jelentős különbségek mutatkoznak a vállalatok között. A DDC, a HOLCIM és az LG mintegy 600 munkatárssal és elsősorban viszonteladói partnerkörrel más helyzetben van, mint az ország legnagyobb foglalkoztatói közé sorolható Magyar Telekom, TESCO, E.ON és OTP, amelyek egyben akár ügyfelek millióit szolgálják ki naponta.

A stratégiai tervezés részeként a vállalatok jelentős része érintetti térképet készít, mely alapján a kormányzati, helyi önkormányzati, civil és médiakapcsolataikat tartják számon és komplex eszköztár áll a vállalatok rendelkezésére az érintetti kapcsolatok fenntartására. A Telekom fenntarthatósági vezetője az érintetti kapcsolattartás típusaira vonatkozó kérdésekre mély sóhajjal reagált, jelezve, hogy az **érintetti kapcsolatok**

formái rendkívül szerteágazóak²¹. Elsőként azt a központi e-mail címet jelölte meg kiemelt csatornaként, amelyen bárki fordulhat a vállalathoz és megfelelő folyamat biztosítja, hogy akár egy aknafedéllel kapcsolatos lakossági panasz is eljusson a megfelelő osztályra és kivizsgálják a hibát. A másik hagyományos érintetti csatorna a Fenntarthatósági Kerekasztal, amely 1997 óta működik.

A Magyar Telekom fenntarthatósági jelentésében kifejti: „érdekelt feleinek (stakeholdereinek) körébe azok a csoportok tartoznak, amelyek hatással vannak a vállalat céljainak megvalósítására, vagy érdekeltek abban” (Magyar Telekom, 2014).

Legfontosabb „érdekelt feleknek” a befektetőket, az ügyfeleket, az alkalmazottakat, a szabályozókat, a közösségeket, a civileket, a beszállítókat és a médiát, valamint a jövő generációit tekinti a vállalat (Magyar Telekom, 2014).

Érintetti párbeszéd, tervezett érintetti bevonás

Az érintetti együttműködés egyik eszköze az érintetti párbeszéd, amelynek rendszeres alkalmazásáról a vállalatok jelentős hányada beszámolt (Audi, HOLCIM, Magyar Telekom, Coca-Cola, E.ON, TESCO). Több társaság közzé is teszi az érintetti párbeszéd eredményeit. Az érintetti párbeszéd esetében többféle megoldással találkozhatunk. A HOLCIM esetében a párbeszéd a fenntarthatósági jelentés készítéséhez kapcsolódott. A Magyar Telekom esetében évenkénti hagyományos fórum keretében környezetvédelmi és társadalmi kérdéseket vitatnak meg a civilek, a tudomány és a vállalat képviselői. A Coca-Cola HBC szakmai kérdésekhez (hulladékkezelés, palackok visszaváltásának ügye) és kezdeményezéseihez (egészséges életmód), valamint jogszabályi változásokhoz (pl. a chips adó

²¹ A Magyar Telekom 2014-ben kiadott fenntarthatósági jelentése részletezi, mely csoportok tekinthetők a vállalat érintettjeinek (2014, pp. 19-20.). Az áttekintés kitér arra is, hogy milyen eszköztárral éri el az érintetti csoportokat a vállalat. Így felsorolja itt a vállalat a munkatársakat és civil szervezeteket egyaránt megszólító Hello Holnap! kezdeményezést, valamint az elsősorban civileknek szóló Digitális Híd kezdeményezést, Hello Holnap előfizetést és mobil applikációt.

bevezetésének megvitatása) köti a fórumot. A TESCO elsősorban az egyes áruházak közösségét igyekszik megismerni és a nehéz helyzetben lévő vagy stratégiai jelentőségű áruházak esetében alkalmazza ezt a módszert. Az E.ON 2012-ben kezdte meg az érintetti párbeszéd sorozatot.

A TESCO áruházvezetői tréningen készülhetnek fel arra, hogy miként állíthatják a társadalmi felelősségvállalási tevékenységet **a helyi áruház megítélésének javítása** és a helyi közösséggel kialakított kapcsolat erősítésének szolgálatába. Emellett 500 ezer forintos éves keretet is biztosít a vállalat az áruházak vezetőinek a helyi kezdeményezések megvalósítására.

„Ez csak jelképes összeg, mert megpróbáljuk megértetni a helyi áruházvezetőkkel, hogy nem a pénzről szól. Érdemes a közösség számára fontos programot felkarolni. Győrben például egy érintetti párbeszéd kapcsán a győri áruház és a Gézengúz Alapítvány került kapcsolatba, amelynek eredményeképpen sor került egy jótékonyági biciklitúrára a helyi áruház munkatársainak közreműködésével. A cél tehát, hogy a helyi közösséggel folytatott együttműködés igényét beépítsük a kollégák tudatába és ne a költséges, inkább a kreatív kezdeményezésekre sarkalljuk őket.” (Magyar Henrietta, TESCO)

A TESCO-n belül Munkavállalói Kapcsolatok csapat is létezik, mely a munkatársak munkaügyi és munkajogi kérdéseit válaszolja meg és aktívan keresi az alkalmat arra, hogy a munkatársakkal párbeszédet alakítson ki, visszajelzéseiket és visszacsatolásait fogadja. Ennek érdekében olyan programokat és csatornákat vezettek be, amelyek lehetővé teszik a kétirányú párbeszédet a vállalaton belül:²² a munkatársak többféle eseményen kapnak tájékoztatást: kommunikációs fórum, tea a vezérigazgatóval, áruház igazgatók konferenciája. (Tesco Global Áruházak Zrt., 2013)

A szervezett érintetti párbeszédnek rámutathatnak arra, hogy a vállalat egy az érintettek közül és olyan társadalmi problémával is szembesülhetnek a

²² A Tesco Magyarországon közel 1500 megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmaz. Annak érdekében, hogy befogadó munkahely legyen, 2012-ben vezették be az ún. „Érzékenyítő tréninget”, amelynek témája a hátrányos helyzetű, egészségi károsodással rendelkező embertársainkhoz való viszonyulás továbbfejlesztése, a helyes segítő viselkedés és az empátia tovább erősítése. (Tesco, 2013)

részrtvevő felek, amelyet önállóan nem tudnának megoldani, de önmaga a vállalat által kezdeményezett egyeztetés is kedvező folyamatok elindulásához vezethet.

„Előfordul ugyanis olyan eset, amikor a TESCO is egy az érintettek közül és nem értjük, hogy miért nem kezelhető egy probléma. Amikor leülünk egy kerekasztalhoz, akkor más megvilágítja, hogy ezért meg ezért nem gördülékeny a köztünk és másik két érintett közötti kapcsolat. A hajléktalankérdés például ilyen összetett kérdés. Pécsen hajléktalanokat segítő civil szervezet, a rendőrség és a TESCO részvételével indult el a beszélgetés és most közösen keressük a megoldást. Előfordult, hogy a Vöröskereszt a cég által szervezett párbeszéd alkalmával vetett fel megoldandó problémát a városvezetés felé. Évi 4-6 párbeszédet tudunk szervezett módon lefolytatni.” (Magyar Henrietta, TESCO)

Az 500 Tesco sajátmárkás termék mintegy negyede magyar beszállító terméke. A regionális beszállító fórumok során a beszállítói gyakorlatot és elvárásokat ismerhetik meg az országos termék ellátást vállalni nem tudó kis- és középvállalkozások.

Az OTP 2007-ben az érintetti térkép elkészítésével azonosította és határozta meg a társaság legfontosabb érintettjeit. Az OTP bank fenntarthatósági jelentésének melléklete táblázat formájában ismerteti, hogy milyen módon tart kapcsolatot a bank az érintetti csoportokkal. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy 2015 szeptemberétől megszűnt a kilakoltatási moratórium. A legnagyobb hazai bank társadalmi felelősségvállalást ismertető honlapján nincs információ arról, hogy milyen módon tesz a bank ennek a folyamatnak a kezelése érdekében.

Az Audi Hungaria Motor Kft. esetében a 2007-ben létrehozott EMAS-Kerekasztal a párbeszéd intézményesített formája, melyben az összes

érdekelt fél képviselheti magát és lehetősége nyílik az egyeztetésre, valamint a jó gyakorlatok megismerésére.

További érintetti bevonási módszerek

A Magyar Telekom szinte minden főbb érintetti csoport szempontjait vizsgálja felmérésekkel és rendezvényeket is szervez a főbb érintettek megszólítására. Ezt a célt szolgálja a Fenntarthatósági kerekasztal, ez a célja a Digitális Híd rendezvényeknek. Csoportszinten 8891 munkatárs körében bonyolították le a Deutsche Telekom Pulzus felmérését, amelynek fókuszában az állt, mitől élenjáró telekommunikációs vállalat a Magyar Telekom, és mi az, amiben még munkáltatóként fejlődnie kell (Magyar Telekom, 2014). A Hello Holnap! mobilapplikáció kérdéseire válaszolva pontok nyerhetőek és azok felajánlhatóak anyagi támogatásként egy kiválasztott civil szervezetnek. (Magyar Telekom (2015) A Telekom a digitális eszközök alkalmazásával összefüggő képzési programot indított gyermekeknek, fiataloknak és szülőknek. Az Okosdigitális Program önkéntességgel is összekapcsolódik. A Digitális Híd kezdeményezés keretében a kistelepüléseken mutatják be az internet előnyeit az önkéntes munkatársak.

A civileket célozza a Fenntarthatósági Kerekasztal és a fenntarthatósági nap, emellett a fenntarthatósági jelentést kérdőívvel juttatják el civil szervezetekhez. A sajtót médiadíjjal és médiaklubbal ösztönzik. A Telekom Okosdigitális Program diákokhoz jut el.

Bár az interjú kezdetén a MagNet Bank képviselője azt hangsúlyozta, hogy a széles körben elterjedt felfogásban a társadalmi szerepvállalás nem jellemző a vállalatra, mert tevékenységük egészét határozza meg a felelősségvállalás, ezért az érintetti párbeszéd hagyományos formája sem képezi részét a gyakorlatuknak. Valójában a bank működése a két fő

érintetti csoport, a betétes és hitelt igénylő ügyfelekkel való folyamatos kapcsolattartáson, velük folytatott egyeztetéseken és a civilekkel való kapcsolattartáson alapszik.

„Érintettekkel folyamatosan kapcsolatban van a bank, üzleti, stratégiai szinten és be is vonjuk őket, ezért kifejezett párbeszéd kezdeményezése nem rendszeres.” (Molnár Csaba, MagNet Bank)

A Közösségi Adományozási Program esetében találkozik a betétes és civil célközönség, ugyanis a vállalat lehetőséget ad a betéteseknek, hogy döntsenek arról, mely civil szervezet kap a profitból támogatást. A programot követően 2012-ben párbeszédet kezdeményezett a bank a civilek képviselőivel, valamint szakújságírókkal, ahol visszajelzéseket vártak a programmal kapcsolatban, valamint felmérték a civil szervezetek igényeit is. A párbeszédre ún. open space workshop keretében került sor, amelyen elsőként prezentáció formájában ismertették a főbb tapasztalatokat, majd munkacsoportokban tekintették át a szervezetek tapasztalatait. A rendezvényre meghívást kaptak a programban résztvevő civil szervezetek és elmondhatták véleményüket újabb szervezetek bevonásáról, a program bővítéséről. A négyórás programon kb. 60 civil és 3 újságíró mellett, a bank vezetői és tulajdonosai is részt vettek öt csoportban, tematikusan vitatták meg a tapasztalatokat, amelyeket a végén összegeztek. Voltak elemek, amelyeken változtattak. A bank számára fontos, hogy az ügyfelek döntsenek arról, hogy a profit 10%-val kiket támogasson a bank és az is, hogy a bank ezen kívül másokat nem támogat.

Munkatársi és önkéntességi programok

Az önkéntes programok elsősorban a munkatársak vállalat iránti elkötelezettsége, a belső összefogás erősítését célozzák. Ugyanakkor a résztvevők a vállalat érintettjeivel, civil szervezetekkel, közösségekkel is jó kapcsolatot alakíthatnak ki, ezért a munkatársak társadalmi felelősségvállalási tevékenységbe történő bevonásának és a fenntartható

fejlődés gyakorlatának megismertetésére általánosan elterjedt eszköz az önkéntesség.

A vállalatok körében találhatunk átfogó, stratégiai programokat, melyek erősítik a vállalatok és érintettjeik közötti kapcsolatokat. Ide sorolható a KPMG kezdeményezése, melynek keretében a vállalat a társadalmi szervezeteknek kínál díjmentes szakértői szolgáltatást, pénzügyi, illetve üzletfejlesztési területen.

Több vállalat választja azt a megoldást, hogy összekapcsolja a társadalmi szerepvállalást a munkahelyi közösségépítéssel. Ennek keretében a munkatársak projektet javasolhatnak, amelynek megvalósítására akár pénzügyi támogatást és munkaidő-kedvezményt is kaphatnak a vállalatoktól. Ezt a formát választotta önkéntes programjának szervezésére a Vodafone, a Dreher, az E.ON, a Coca-Cola és az OTP is.

Arra a kérdésre, hogy a munkatársak mennyire vonhatóak be a közösségi szerepvállalásba, a vállalatok többsége pozitív választ adott, elmondták, hogy ez többféle szempontból fontos eszköz. Erősíti a munkavállalók kötődését egymáshoz és a vállalathoz, erősíti a munkatársak azonosulását a vállalat közösségi céljaival és fő értékeivel, valamint hangsúlyozza a munkatársak felé, hogy a társadalmi felelősségvállalás elsősorban nem pénzügyi kérdés. Ha mindenki részt vesz ebben a tevékenységben, akkor a vállalat valóban felelősebbé válhat. A HOLCIM munkatársai például átfogó önkéntességi programot indítottak a vállalatcsoport alapításának 100. évfordulója alkalmából.

„A munkatársak szívesen dolgoznak a régióért, ahol élnek és ezáltal a társadalmi felelősségvállalási tevékenységbe is bevonhatóak a kollégák, amelynek köszönhetően a nehéz gazdasági helyzetben is fenntartható a társadalmi felelősségvállalási tevékenység. Olyan fejlesztések valósíthatóak meg, amelyek azokhoz a településekhez köthetőek, ahova a munkatársak gyerekei iskolába járnak. A fejlesztésekről szóló hírek bekerülnek a dolgozói újságba, a résztvevő munkatársak pedig visszajelzéseket kapnak. A dolgozói újságból gyakran átveszik híreinket a helyi lapok, ez pedig büszkeséggel tölti el a munkatársakat. Az

önkéntes munkát a kollégák kezdeményezhetik és a munkához szükséges eszközöket, költségeket támogatja a vállalat. Pályázni lehet és a legjobbakhoz ad támogatást a cég. A Viasat 3 Álomépítők c. műsora kapcsán a munkatársak döntötték el, hogy melyik családokat támogassa a cég, ehhez kapcsolódóan mintegy száz szavazat érkezett 2012 nyarán.” (Márta Irén, HOLCIM)

Az önkéntes programok nem csupán fizikai munkára terjedhetnek ki. A Vodafone és a KPMG esetében a szakértők bekapcsolódhatnak civil szervezetek munkájába és segíthetik, akár gazdálkodásuk, akár kommunikációjuk hatékonyabbá tételét, de mentorként a Romaster program diákjainak képzését is támogathatják. A Vodafone Magyarország vállalati felelősségvállalásának egyik fontos eleme a közösségek támogatása, amelyben kiemelt szerepet játszik a „Vodafone Önkéntes Közösség” program, mely 2010 óta a vállalat CSR tervének állandó eleme. A Vodafone munkatársai negyedévente egy munkanapot pályázhatnak meg egyéni és csoportos önkéntes munkavégzés céljára, és maguk dönthetik el, hogy milyen önkéntes tevékenységet szeretnének végezni.

„A vezetők szakértelme szerteágazó, ezért volt már példa arra, hogy PR vagy marketingkommunikációs tervet állítottak össze egy civil szervezetnek. Segélyvonalakat is működtetnek, melyeken szakértői véleményt kérhetnek a civilek. Ez is a belső kommunikáció fontos eleme. A belső kommunikációt, a munkatársi együttműködést segítik az önkéntes programok.” (Nyilas Orsolya, Vodafone)

A KPMG vállalati felelősségvállalási stratégiájának célkitűzése, hogy „minden üzleti döntést és tevékenységet áthasson a felelős gondolkodás.” (KPMG, 2015) A 2011-2015 közötti időszakra meghatározott KPMG stratégia négy területre fókuszál: munkatársak, közösségek (a KPMG Felelős Társadalomért Program megvalósításával), a környezet és az üzleti partnerek. (KPMG, 2015) A KPMG-ben a szaktudáson alapuló önkéntességet (skill based volunteering) sokkal értékesebbnek tekintik, mint a kétékezi munkán alapuló önkénteskedést, mert a „kétékezi önkéntességnél” erősebb a társadalmi hatása, ha a munkatársa egy-egy órában szaktudásukkal segítik a civil szervezetek működését. Ennek egyik

zászlóshajója a „Felelős társadalomért program”, mely negyedik éve működik a cégnél. A KPMG a pénzbeli támogatás mellett pro bono szakmai szolgáltatást kínál az együttműködő szervezetnek. A KPMG 2015-ben is meghirdeti pályázati program célja a közhasznú szervezetek fenntartható, hatékony és átlátható működésének támogatása. Ennek keretében komplex együttműködési lehetőséget kínál a cég oktatási, egészségügyi és környezetvédelmi területen működő, Magyarországon bejegyzett, közhasznú non-profit szervezetek vagy civil alapítású társadalmi vállalkozások számára. Előnyt élveznek a hátrányos helyzetű gyermekek egészségét, vagy pénzügyi, gazdasági fejlesztését kiemelten kezelő szervezetek. (KPMG, 2015)

A „Felelős Társadalomért Program” nem profitorientált szervezetek kapacitásfejlesztését célozza évenként meghirdetett pályázati rendszeren keresztül. A nonprofit szervezetek különféle típusú támogatásra tudnak pályázni, pro bono szakmai segítség (stratégiafejlesztés, folyamatfejlesztés, belső kontrollfejlesztés, számviteli- és adó tanácsadás, könyvvizsgálat), tárgyi (leselejtezett, de még jól használható számítógépek) és pénzbeli támogatásra (működési támogatás).

A folyamatnak munkatársak megtartásával összefüggő jelentősége a legerőteljesebben a Magyar Telekomnál merült fel. Mint a Magyar Telekom szakértője elmondta, számukra nagyon fontos, hogy innovatív vállalként a legjobb szakértőket tudhassák csapatukban és tarthassák is meg őket, ami pedig egy ponton túl elsősorban nem pénzügyi kérdés, hanem ki kell vívni a munkatárs lojalitását a vállalat iránt és a vállalat értékei iránt.

„A környezeti és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó indikátoraink egyike, hogy 2016-ra a csapatépítő tréningek 50%-a karitatív jellegű legyen. Természetesen lehetőleg ne csupán faültetés. 4-5 éve egy svéd kutatás rámutatott, hogy mielőtt valaki munkahelyet váltott, szempont volt, hogy milyen a felelősségvállalási tevékenysége a vállalatnak. A Magyar Telekom a legjobb szakértőket szeretné csapatába hívni és számukra fontos a felelősségvállalás, ez szempont a választás és a lojalitásuk tekintetében egyaránt. A munkatársak megtartását nem csupán a bér és juttatások segítik elő.” (Szomolányi Katalin, Magyar Telekom)

A MagNet számára is fontos az önkéntesség, a vezetési és fejlesztési tréningjeit a Bátor Táborban tartja a bank, ezzel is erősítve a civilek és a bank munkatársai közötti kapcsolatot. Mindenekelőtt a munkatársak bevonása szempontjából van fontos szerepe az önkéntes munkának az OTP Bank esetében is. A vállalat bármely csoportja százezer forintos támogatásban részesül, amennyiben önkéntes program megvalósítására pályázik. A bank minden munkatársának részt kell vennie a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tréningen, amelyek a hétköznapiakban elősegítik a felelős működést. A Coca-Cola esetében szerveződnek munkatársak által kezdeményezett és a vezetés részéről munkaerőkezdvezménnyel támogatott önkéntes programok, illetve központi programok is.

Az érintetti párbeszéd is vezethet olyan önkéntes programokhoz, amelyek a vállalat és a közösség számára egyaránt előnyösek. A TESCO a győri érintetti párbeszédet említve rámutatott, hogy a beszélgetések során felmerült, a civil szervezetek támogatásának szükségessége, ezért a munkatársak szervezésében sor került egy jótékonyági futóversenyre, amelyen a civil szervezet munkájának jelentőségére hívták fel a figyelmet.

A Magyar Telekom önkéntes programja többféle területre terjed ki, szellemi és fizikai segítségnyújtásra egyaránt lehetőséget ad. A Digitális Híd célja hátrányos helyzetben lévő kistélepülések támogatása informatikai képzéssel, a stratégiai partnerségi programok a kistélepülések fenntartható fejlődését is segítik.

A Creating Shared Value gondolata nyomán: együttműködés a társadalmi szervezetekkel

A vállalati érintetti párbeszédnek eredményeképpen a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat a vállalatoknál az adományozástól olyan kezdeményezések szervezéséig vezetett, melyek a vállalat és a civilek számára kölcsönös előny megteremtését célozták. Ez a folyamat hasonlítható azokhoz a megoldásokhoz, melyeket Porter és Kramer a közös értékteremtés, azaz a *Creating Shared Value* (CSV) elméletével ír le. Eszerint a társadalmi szerepvállalási programok helyett a cégeknek üzleti folyamataikra kell úgy tekinteniük, hogy azokba a civil kezdeményezéseket bevonhassák, érvényesítve

egyszerre társadalmi vagy környezeti és üzleti szempontokat. A szerzők erre példaként általában a Nestlé, vállalkozásokat fejlesztő harmadik világbeli programjait hozzák. A Harvard Business Review-ban publikált írás nyomán a társadalmi szerepvállalás új megközelítéseként a CSV vagy közös értéktérítés koncepciója komoly népszerűsége telt szert, tanulmányokat, kutatásokat, konferenciákat ösztönözve.

A vizsgált vállalatok körében is találhatóak példák arra, hogy a vállalat oldaláról merül fel az igény társadalmi célú program megvalósítására, akár az anyacég vagy egyéb motiváció okán, akár azért, mert a vállalat felismeri, tanulhat a civilektől. Másik eset, amikor a civilek keresik meg a vállalatot és a megkeresés nyomán győzik meg a szervezetet arról, hogy a közös kezdeményezés előremutató lehet. A TESCO és az Élelmiszerbank ilyen típusú együttműködésének bemutatása az esettanulmányokat tartalmazó fejezetben olvasható.

A társadalmi szervezetekkel egy folyamat eredményeképpen alakítanak ki együttműködést a vállalatok. Azaz ki kell alakulnia annak a vállalati gyakorlatnak és azoknak a civil kapcsolatoknak, melyek a kölcsönös előnyökhöz vezető, a vállalat üzleti gyakorlatát is érintő együttműködéseket eredményeznek. Hazánkban egyelőre elsősorban olyan programok jellemzőek melyekben közös projekteken dolgoznak a civilek és a vállalatok, általában közösségi céllal, de ezek egyelőre nem járulnak hozzá alapvetően a cég üzleti működéséhez. Az OTP Bank kommunikációs szakértő munkatársa és a KPMG társadalmi felelősségvállalási szakértője egyetértettek abban, hogy a civil és vállalati együttműködés a szervezeti tanulást segíti elő. Hozzájárulva ahhoz, hogy a szervezet új ismereteket sajátítson el a civilek szakmai és szervezeti tevékenységének köszönhetően.

A Magyar Telekom honlapján közzétett jegyzőkönyvek is tanúsítják, hogy a fenntarthatósági kerekasztal néven megrendezett érintetti párbeszéd alkalmával felmerült a kérdés, hogy nagyvállalatok közötti együttműködést miért nem ösztönöz a Magyar Telekom. Ennek kapcsán hangsúlyozták a Magyar Telekom vezetői, hogy a vállalat nem márkaépítésre kívánja használni a fenntarthatósági

tevékenységet, ezért elsősorban az egyéni felelősségvállalást ösztönzi és civilekkel kíván együttműködni.

„Nem az ún. *zöldre festés* a megoldás, hanem a valós eredmények. Bár több nagyvállalat tevékenysége követendő, sok összefogásban vannak olyanok, akik csak márkáépítésre használják az együttműködéseket.”
(Szomolányi Katalin, Magyar Telekom [2014c, p. 3.])

Az ennek kapcsán folytatott vita során arra is rámutattak a jelenlévők, hogy a vállalatok olykor óvakodnak megosztani gyakorlataikat, ugyanakkor ez szükséges, annak érdekében, hogy valóban előremutató megoldások szülessenek.

A civil szervezetekkel való együttműködés előnyeként felmerült, hogy a vállalatok olyan, hiteles, külső visszajelzést kapnak, amely segíti a munkatársakkal folytatott együttműködést is. Ennek kapcsán említette a HOLCIM munkatársa a fenntartható fejlődés vállalati megismertetésének egyik lépését, amelynek során a KÖVET Egyesület munkatársai a vállalat középvezetőinek vetítették le Al Gore filmjét, majd erről beszélgettek. A film és a civilek hatásosan, nagy meggyőzőerővel irányították a munkatársak figyelmét a környezeti válság súlyosságára.

„A film alatt néma csend volt. Sőt volt, aki kifelé tartott a teremből, de megállt és percekig állva követte a filmet, annyira megdöbbent a hallottakon. Természetesen a hallottak hatása alá kerültek a kollégák. Ez is civil-vállalati együttműködés, tudásmegosztás.” (Márta Irén, HOLCIM)

További hasonló kezdeményezésként említette a HOLCIM munkatársa azt a projektet, amelynek során a HOLCIM Otthon Pályázat részeként fenntartható lakást hozott létre a HOLCIM Otthon Alapítvány egy helyi önkormányzat bevonásával, mert a cél az volt, hogy a rezsi és fenntartási költség se az ott élő családot, se az önkormányzatot ne terhelje meg túlzottan. Ennek kapcsán a vállalat marketing területe is profitált az együttműködésből. Nyergesújfalun pedig elsősegély-nyújtási gyakorló babát vásároltak a helyi mentőknek, azzal a megkötéssel, hogy a mentők ennek használatával a helyieket és helyi iskolásokat és a HOLCIM munkatársait is képzik a jövőben.

A Coca-Cola HBC szakértője is utalt a civilek tudására és rugalmasságára, amely mintát is adhat a vállalatoknak.

„(...) a WWF ügyvezetőjével gyakran vitatkozunk a szervezet és a Coca-Cola HBC együttműködéséről. Mit lehet tanulni egymástól? A WWF hatékonysága és gyorsasága olykor minket is megdöbrent. A döntéshozatali eljárásaik gyorsabbak, rugalmasabbak, a folyamataik egyszerűbbek. Újságírói kérdésre gyorsan tudnak választ adni. A vörösiszap katasztrófához kapcsolódóan a külföldi újságírók tájékoztatását két munkatárssal koordinálták. Ekkor érkezett a kérés részükről, hogy segítsünk olasz nyelven beszélő nyilatkozót találni. A vállalatnál 1200-an dolgoznak, levelet küldtünk minden kollégának, hogy stratégiai civil partnerünknek olaszul nyelvtudásra van szüksége és egy órán belül sikerült olyan kollégát találni, aki fel tudta olvasni a nyilatkozatot az olasz újságírónak.” (Pogány Éda, Coca-Cola HBC)

Különösen nagy a jelentősége a civil és vállalati együttműködésnek az OTP Bank esetében, ahol a Kézenfogva Alapítvánnyal kialakított együttműködés eredményeképpen a fogyatékkal élőket segítő rendszerek bevezetése kezdődött meg a bankfiókokban és akadálymentesítési program is indult. A bank számára emellett fontos a pénzügyi tudatosság terjesztése is, ezért a saját alapítású Fáy András Alapítvány, valamint középiskolák együttműködésében a bank munkatársai előadásokat tartanak a pénzügyi nevelés érdekében. Fontos az is, hogy a bank folyamatosan konzultál olyan szervezetekkel, amelyek a pénzügyi nehézségekkel küzdő családokat segítik, így a hitelcsapdába került családok segítséget kaphatnak a civil szervezetektől, amely a bank felé történő teljesítést segítheti elő.

A Magnet Bank lehetőséget teremt az ügyfeleinek arra, hogy a döntsenek befizetéseik felhasználásáról, azaz arról, hogy mely civil szervezetek juthatnak támogatáshoz a nyereségből vagy a lektötött megtakarításból mely civilek juthatnak hitelhez. A bank a közösségi kezdeményezéseket találkozó és közösségi terek létrehozásával segíti. Erre példa a „*Van Kedded Hozzá*” rendezvénysorozat vagy a „*CivilMag*” kezdeményezése.

Bár a vállalat alaptevékenységéhez nem kapcsolható, a MOL Zöldövezet program 2006-os indulása óta számos civil szervezetet ösztönzött a helyi

közösségekkel összefogásra. Egy-egy pályázó néhány százezer forintos támogatásban részesülhet, a teljes költség 20%-át kell saját forrásként biztosítani. A szervezeteknek a támogatásból legalább 1500 m² zöldfelületet kell megújítaniuk. Fontos szempont, hogy a program kizárólag őshonos növények telepítését támogatja, valamint elvárás az is, hogy a kivitelezésre környezetbarát módon és közösségi akció keretében kerüljön sor, azaz a helyi civil szervezetnek akár helyi iskolásokat vagy a település lakosságát, az önkormányzatot, helyi vállalkozókat és intézményeket bevonva kell a tervet megvalósítani. Alapvető feltétel, hogy a terület mindenki számára folyamatosan látogatható legyen. (MOL Csoport, 2015b).

A Tesco 2012-2013-as társadalmi felelősségvállalási jelentésének bevezetőjében a vezérigazgató az átlátható, felelős működés mellett, azt hangsúlyozza, hogy „hiszünk a közös értékteremtésben” (Tesco Global Áruházak Zrt., 2013). A Tesco esetében az Élelmiszerbankkal folytatott együttműködés mellett a 2010-ben indított közösségi nagyköveti programot érdemes megemlíteni, melynek keretében a vállalat valamennyi áruház számára elvárásként fogalmazza meg a helyi közösségekkel való folyamatos kapcsolattartást. Ebben tréningekkel támogatják az áruházvezetőket őket és a felmutatott eredményeket az áruházak teljesítményének értékelésekor is figyelembe veszik. A vidéki áruházak éves támogatási kerettel gazdálkodnak, így az adott áruház méretétől függően évente kétszáz- és négyszázezer forint közötti támogatási összeget használhatnak fel a közösségek érdekében. 2014-ig az áruházak mintegy 30 millió forintot fordítottak helyi események és programok támogatására évente, emellett munkatársaink számos alkalommal önkéntes munkával is segítették a helyi közösségeket” (Tesco Global Áruházak Zrt., 2013).

A Vodafone angyal program szintén nem a vállalat alaptevékenységéhez kötődik, de közösségi összefogást ösztönöz, melynek eredményeképpen a civil szervezetek egy szakértővel erősödhetnek. Az Új-Zélandi ötlet nyomán már húsznál több magyar Vodafone angyal, amelynek hosszú távú hatását is vizsgálja a cég, mert az angyalok többsége annál a szervezetnél marad, akinél dolgoztak. Olyan szakmai tudást és gyakorlatot visznek be a szervezetbe, ami esetlegesen korábban nem volt, egy év alatt pedig kitermeli magát (Társadalmi Innováció Blog, 2014).

Esettanulmány 2. / Társadalmi szervezetek és vállalatok együttműködéseinek ismertetése

A vállalatok és az érintettek együttműködései több esetben új értéket teremtenek vagy új probléma megoldási formákhoz vezetnek.

A társadalmi felelősségvállalás területén aktív hazai nagyvállalatok köréből kiválasztott és félig strukturált interjú keretében megkérdezett cégek közül több vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenysége és érintetti kapcsolatai körében megismerhető olyan program, amely az érintettek és a vállalat számára kölcsönös előnyöket hordozó új eredményhez vezet.

A következőkben a TESCO és az Élelmiszerbank közös programját, a Dreher Sörgyárak Zrt. „Csendkirály” elnevezésű programját ismertetem.

TESCO: Együttműködés az Élelmiszerbankkal

A vezető hazai kiskereskedelmi lánc több társadalmi felelősségvállalási programot koordinál. A társadalmi szervezetekkel folytatott együttműködés szempontjából figyelemre méltó a Magyar Élelmiszerbank Egyesület bevonásával indított program. A Magyar Élelmiszerbank Egyesület, non-profit szervezetként azt tűzte ki céljául, hogy „az információgyűjtés és publicitás eszközével kapcsolatot teremtsen” a felhalmozódó élelmiszerfeleslegek és az arra rászorulóknak között, ezzel segítve a szegénység és az éhezés csökkenését (Magyar Élelmiszerbank, 2012). Az első hasonló szervezet 1966-ban jött létre az Egyesült Államokban, „az Európai Élelmiszerbankok Szövetségének égisze alatt működő élelmiszerbankok évente 350.000-400.000 tonna élelmiszert osztottak szét az elmúlt években ingyenesen, több mint 25.000 karitatív szervezet részére, melyek összesen mintegy 4,7 millió rászoruló emberhez juttatták el az adományokat” (Magyar Élelmiszerbank, 2012).

Az Élelmiszerbank fő feladataként a koordinációt határozza meg. Vállalja az élelmiszer megfelelő minőségű eljuttatását a fogadó szervezetekhez, hangsúlyozza honlapján, hogy mindez adózási szempontból és logisztikai, hulladékkezelési szempontból egyaránt megtakarítás a vállalatoknak. Emellett rámutat, hogy a fogadó szervezetek így szakszerű kezelés mellett, díjmentesen juthatnak élelmiszerhez. Az élelmiszerbank honlapján,

mintegy 30 támogató partner egyikeként tüntetik fel a TESCO Globál Áruházak Zrt-t (Magyar Élelmiszerbank, 2012).

A TESCO és az Élelmiszerbank együttműködése több évre tekint vissza, amint azt a TESCO társadalmi felelősségvállalásért felelős szakértője, Magyar Henrietta elmondta. Az „Esélyt az ételnek!” program keretében a vállalat áruházi rendezvényeken az élelmiszerhulladék mennyiségének csökkentésére ösztönzi a lakosságot. (TESCO Globál Áruházak Zrt, 2012).

A TESCO és az Élelmiszerbank együttműködésének továbbfejlesztése az a program, amelynek keretében az áruházlánc kijelölt egységeiben, a folyamatok átszervezésének köszönhetően megteremtődött a lehetősége annak, hogy az áruház átadja az Egyesületnek azokat a termékeket, amelyek szavatossági ideje az áruház ismételt nyitásakor már lejár, így ezekből veszélyes hulladék képződne. A termékeket az Élelmiszerbank munkatársai veszik át és továbbítják a rászorulóknak. A TESCO munkatársa kiemelte, hogy ez a TESCO számára is előnyös, hiszen bizonyos termékeket így rászorulóknak adhatnak át, akik elfogyaszthatják, miközben ők költséges módon kellene, hogy megsemmisítsék és veszélyes hulladékként kezeljék ezeket, az áruház ismételt nyitása előtt.

Az Élelmiszerbank előbb közös programokat indított a vállalattal, majd a sikeres programokra alapozva olyan javaslatot kínált a vállalatnak, melynek megvalósítása az addigi belső folyamatok átszervezéséhez vezetett, egyelőre néhány áruház esetében. Az Élelmiszerbank a koncepció kidolgozásában is részt vett és szakmai partnerként követi a megvalósítás minden fázisát, a munkatársak tréningjétől a termékek elszállításáig.

A program eredményeképpen több érintetti csoport előnyös helyzetbe került. A civil szervezet olyan kezdeményezést indíthatott el, amelyre addig nem volt példa a gyakorlatában és ez hatékony, rendszeres adományozási megoldást eredményezett. Az Élelmiszerbankhoz kapcsolódó, helyi civilek, amelyek szintén az áruházak érintettjei közé tartoznak ki tudták szolgálni a rászorulókat, akik azokon a településeken élnek, ahol a TESCO egységei működnek. A TESCO számára a kommunikációs, illetve érintetti kapcsolatokat támogatón túl is hozott hasznót az együttműködés. Hatékonyabb és felelősebb hulladékgazdálkodási tevékenységet folytathat ennek köszönhetően. Másrészt a belső folyamatokban, az egyes áruházi osztályok szintjén jelent meg így a pazarlás csökkentésének elve, amellyel azonosulni tudtak a munkatársak is, mondta el Magyar Henrietta, a vállalat társadalmi felelősségvállalási szakértője. A munkatársak körében a program tudatosítja azt, hogy a vállalat számára cél a pazarlás csökkentése és cél a rászorulók támogatása, valamint az együttműködés a civil szervezetekkel. A

döntéshozók és a tulajdonosok felé a program üzenete a fenti értékeken túlmenően az, hogy ezeket az értékeket lehetséges úgy képviselni, hogy mindez a vállalat számára nem csupán szociális értelemben teremt értéket, hanem anyagilag is megtérül, ugyanis a lejárt szavatosságú élelmiszer veszélyes hulladék lenne, amelynek megsemmisítése költséges, ettől a költségtől a vállalat mentesül, a közösség számára előnyös módon. Minderre a költségelőnyre azért is kell rávilágítani a programot képviselő munkatársaknak, mert a program bevezetése a munkarendben, a termékek kezelésében változást kíván meg, amely miatt a munkatársakat képezni kell, új folyamatokat kell bevezetni és mindezt kommunikálni kell, amelynek szintén költségei vannak.

A vállalaton belüli döntéshozatal során a költségtényező meghatározó szempont. Azonban a munkatársak részéről jelentős együttműködést, így a vállalat részéről jelentős erőfeszítést kíván az új termékszelekció bevezetése, tehát a kölcsönösen előnyös szituáció mindkét fél együttműködését kívánja. A program jelenleg néhány áruházban fut, de kiterjesztik újabb áruházakra is a sikerek nyomán.

Dreher: Csendkirály kampány

A Dreher 2011-ben kezdett szemléletformáló kampányba, hogy felhívja a budapesti belvárosi szórakozóhelyek közönségének figyelmét a kulturált szórakozás fontosságára. A belvárosi szórakozóhelyek látogatóinak hangoskodása a szórakozóhelyek környékén élők tiltakozásához és a kerületi döntéshozók szigorú szabályozási terveihez vezetett. Az érintettek ugyanakkor belátták, hogy társadalmi és gazdasági szempontok egyaránt felvethetők a kérdés kapcsán, hiszen lakossági panaszok folyamatosan felmerültek, miközben a szigorú szabályozás miatt a vendéglátóhelyek forgalma évi 10 százalékkal csökkent.

„A Dreher közvetve érintett az ügyben, kereskedelmi partnerei, a vendéglátóhelyek révén. A vállalat, mint a vendéglátóhelyek beszállítója, indította el a kezdeményezést, egyeztető fórumokon módot kínálva arra, hogy az érintett felek kifejtsek érveiket.” (Fertetics Mandy, Dreher)

A projekt keretében párbeszéd kezdődött, figyelemfelhívó kampány indult és érintetti kutatás is zajlott. Az érintettek felismerték, a probléma jellege nem teszi lehetővé, hogy más megoldást találjanak. Ugyanis, mint arra Róna András, a VI. kerületi vendéglátósok érdekvédelmi szervezetének vezetője rámutatott, a kritikus helyzet és probléma akkor adódik, amikor a vendégek elhagyják a vendéglátóhelyet. Ebből adódóan mondhatja

bármely érintett, hogy ez nem az ő felelőssége, ugyanakkor ebből adódik, hogy a helyzet tipikusan olyan, amelyet csak együttműködéssel lehet megoldani.

A Csendkirály elnevezésű program célja az éjszakai hangoskodás csökkentése volt, elsősorban a VII. kerületben, annak érdekében, hogy a környéken élők nyugalma biztosított legyen. A vállalat a program megvalósításába bevonta a kerületi önkormányzatokat, valamint a szórakozóhelyek munkatársait is. Tájékoztatást kaptak az érintett lakók és a program során a szórakozóhelyekre látogató vendégeket is megszólították. A három éven keresztül rendszeresen megszervezett kampány 2012-ben és 2013-ban az egész belvárosra kiterjedve, négy kerületet érintett²³.

A kutatás szerint a zajproblémákra nem a szórakozó közönség kitiltásában látják a megoldást a belső kerületek lakói. Ugyan a zajprobléma nőtt a 2012 őszi felméréskor, ami a dohányzásellenes szabályozásra vezethető vissza, mert ennek hatására dohányoznak többen az utcákon.

A kutatás nyári felmérésekor a vendéglátóhelyeket jelölték meg elsőszámú felelősként a megkérdezettek, mivel őket látták képesnek arra, hogy a helyzetre, a negatív hatások megszüntetése érdekében befolyást gyakoroljanak. Másodlagosan tekintették az önkormányzatokat és egyéb hatóságokat felelősnek. A kutatás őszi szakaszáról készült beszámolók feltételezése szerint a *Csendkirály* kampány hatása is hozzájárult ahhoz, hogy a kerületek lakói több érintetti csoport együttes felelősségének látják a helyzetet, így az alkoholfogyasztókat is felelősnek látják. „Továbbá a szórakozók mellett továbbra is magas értéket kaptak a vendéglátósok, az önkormányzat és a hatóságok, vagyis látható, a probléma megoldása közös felelősség, az érintetteknek együtt kell jó megoldást találniuk.” (WeLoveBudapest, 2012)

A helyi lakosok a kutatás során úgy válaszoltak, hogy elsősorban az önkormányzathoz fordulhatnak panaszukkal. A kutatás rámutatott, hogy fejlődési lehetőséget jelent, ha emellett közvetlenül a vendéglátóhelyekhez is fordulhatnak majd.

²³ Az éjszakai szórakozás okozta zajproblémákkal kapcsolatos attitűdök, vélemények felmérésére 2012 nyarán kutatás indult, melyet ősszel megismétltek, hogy pontos képet kaphassanak az érintettek véleményének változásairól. A kutatás során a vállalat, az elsődleges érintettek, tehát a termékeit vásárló szórakozóhelyek, valamint a fogyasztók mellett a másodlagos érintetti kört is vizsgálta, elemezve, hogy a termékek fogyasztóinak tevékenysége hogyan hat a további érintetti körökre. Az éjszakai szórakozás okozta zajproblémákkal kapcsolatos attitűdök felmérésére 2012 nyarán végzett kutatást ősszel megismételték a lakók körében. A belső kerületek lakói szerint fontosak a szórakozóhelyek látogatói, a forgalom csökkenése pedig szerintük is jelentős anyagi veszteséggel járna a kerület számára. A kutatás válaszadói rámutatnak arra is, hogy a szórakozóhelyek látogatói felelősek a viselkedésükért és az alkoholfogyasztás módjáért.

Fontos, hogy a kampánnyal kapcsolatos kommunikáció az érintettek egységes fellépését tükrözte. A kampányt és a programot a Dreher Sörgyárak Zrt. támogatta. A Dreher mellett aktívan részt vettek a programban az V., VI., VII., VIII. kerületi önkormányzatok képviselői, valamint a vendéglátóhelyek képviselője is. A Csendkirály programot több kommunikációs és érintetti bevonási eszköz kísérte. Ennek részeként, a programot nem csupán a sajtóban megjelenő üzenetek és a szórakozóhelyeken kihelyezett fotók segítették, hanem a szórakozóhelyeket látogató hostessek, az ún. „Csendkirály pár” és a közösségi médiában megjelenő üzenetek is erősítették. A Facebook oldalon belvárosi vendéglátóhelyek munkatársait megszólaltató kisfilmeket is láthatnak a felhasználók.

A 2012 augusztusáig naponta frissített és újabb bejegyzésekkel ellátott Csendkirály Facebook oldalon a szerkesztők virtuális lakossági fórumot és érintetti párbeszédet is kezdeményeztek.

A stratégia teljesítésének mérése

Fontos tényező az is, hogy meghatároz-e a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás terén bizonyos indikátorokat a társaság, amelyek mentén saját tevékenységét mérni, ellenőrizni tudja és vizsgálja-e ezeket az indikátorokat. Az indikátorok és KPI-k alkalmazása nem általánosan elterjedt még a vállalatoknál, de a megkérdezett vállalatok mintegy fele beszámolt arról, hogy a stratégiai tervezés részeként, akár kulcs teljesítményindikátorokat (KPI-eket), akár indikátorokat határozott meg a felelősségvállalási tevékenység mérésére.

Az indikátorok környezeti és társadalmi szempontokra is kiterjednek. A felelősségvállalási stratégia pedig a megkérdezett vállalatoknál nem csak abban az értelemben pénzügyi kérdés, hogy a társaság költségvetési keretet biztosít erre. A megkérdezettek közül több vállalat, a HOLCIM, a Magyar Telekom, valamint a Vodafone szerepel a Dow Jones Fenntarthatósági Indexben²⁴.

„A fenntarthatósági jelentés összeállítása során felmértük a vállalat főbb indikátorait a fenntarthatóság szempontjából és az indikátor gazdák

²⁴ A Dow Jones Fenntarthatósági Index (Dow Jones Sustainability World Index) a világ Dow Jones tőzsdeindex szerinti 2500 legnagyobb vállalata közül az a 10 százalék, amelyek fenntarthatósági szempontból a legkiválóbbnak tekinthetők. 2010-ben az olaj- és gázipari szektor 112 értékelt vállalata közül, a MOL Csoport bekerült a kiválasztott 12 cég közé.

beszéltünk. Meg kellett találni az indikátor gazdákat, akik az egész vállalatot átfogják. A környezetvédelmi vezető is indikátorgazda és a pénzügyes is az. Más és más adatokért felelnek, akár csak a HR-es, aki például a fluktuációval kapcsolatos adatokat adja meg.” (Pogány Éda, Coca-Cola)

„A támogatások fontosak a vállalatcsoportnak, már csak azért is, mert a HOLCIM Group a Dow Jones fenntarthatósági indexben értékelt vállalat, ezért a központ is támogatja a programokat.” (Márta Irén, HOLCIM)

A megkérdezettek közül három vállalat, a HOLCIM, a Magyar Telekom, valamint a Vodafone szerepel a Dow Jones Sustainability Indexben. Ezek a vállalatok a részvényesi kapcsolatok terén fontos tulajdonságként tekintenek a fenntarthatóságra és a megfelelő teljesítmény meghatározza a vállalatok pozícióját a részvényesek körében. A Coca-Cola HBC arról számolt be, hogy minden menedzser bónuszának, tehát motivációs rendszerének és teljesítmény értékelési szempontjának része, hogy miként teljesített a felelősségvállalási indikátorok szempontjából.

Lényeges, hogy a vállalatok azért is szervezik érintetti párbeszéd programjaikat, hogy beszámoljanak fenntarthatósági tevékenységükről. Az 1997 óta minden évben megrendezett Fenntarthatósági kerekasztal hagyományos programpontja az előadás a Magyar Telekom társadalmi felelősségvállalási és fenntarthatósági tevékenységének éves eredményeiről. A rendezvény részben kötetlen beszélgetés formájában zajlik, melynek során az érintettek a fenntarthatóságot, társadalmi felelősségvállalási tevékenységet érintő kérdéseket tesznek fel a Telekomnak. Így ténylegesen, adatokra támaszkodva kell tevékenységükről beszámolniuk a vezetőknek. Az érdekképviselői szervezet kérdésre válaszolva, a 2013-as jegyzőkönyvben el kellett ismernie a Magyar Telekom képviselőjének, hogy mindössze néhány tucat fogyatékkal élő munkatárs dolgozik a vállalatnál.

„A fogyatékos ügyi kérdésekben a Magyar Telekom még kihívásokkal küzd, egyelőre nehézséget jelent a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása. Jelen pillanatban alig több mint 3 tucat fogyatékkal élő kollégát foglalkoztat a

Magyar Telekom, amelynek főleg inkább szakmai korlátjai vannak és nem a fogyatékoság.” (Magyar Telekom, 2013b, p. 2.)

A kérdés kapcsán a rendezvényen több további kérdést kapott a Magyar Telekom arra vonatkozóan, hogy milyen intézkedési rendszer áll rendelkezésre a munkatársak fogyatékkal élők helyzete iránti érzékenyítésére és a fogyatékkal élők elfogadottságának javítására.

Beszámolók összeállítása, adatok közzététele

A fenntarthatósági jelentéssel szembeni elvárások tehát túlmutatnak a szponzorációs és közösségi támogatót bemutató brossúra szerepén és ez a típusú dokumentum ma a vállalati teljesítmény adatait ismertető jelentés funkcióját tölti be.²⁵

A KPMG adatai szerint a világ 250 legnagyobb vállalatából 230 készít fenntarthatósági vagy társadalmi felelősségvállalási jelentést. Ahogyan a KPMG tanulmányában megvizsgált 11 ország 100 legnagyobb vállalatának 71%-a is (KPMG Blog, 2014). A folyamat háttérében elsősorban az áll, hogy a tőzsdén szereplő vállalatokkal szemben egyre szigorúbb jelentési kötelezettségeket támasztanak a részvényesek a környezeti, társadalmi és vállalatvezetési teljesítményt illetően (KPMG Blog, 2014). Ezt már szabályozás is előírja, ugyanis a 20 millió euró mérlegfőösszeg vagy 40 millió eurós árbevétel, vagy 500 fő feletti létszám esetén a vállalatoknak a nem-pénzügyi teljesítményre vonatkozóan is jelentéstételi kötelezettséget ír elő az EU, amely előírás helyi, országos jogrendbe átültetése folyamatban van. Ez együtt jár a jelentéskészítés eddiginél is erőteljesebb szabványosításával. Ezt segíti a lényegességi vizsgálat módszertana, amely alapján csak a vállalat leglényegesebb hatásait kell a jelentésben szerepeltetni.

²⁵ A cégek a mára már hagyományosnak mondható fenntarthatósági jelentések mellett, rövid brossúrákat is készítenek, melyekben felelősségvállalási tevékenységüket az ügyfelek számára is ismertetik. Az OTP brossúrája számos adattal hangsúlyozza a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységének eredményeit, terjedelmének jelentős részében a banki szolgáltatásokat előtérbe helyezve (OTP Bank, 2015)

A fenntarthatósági jelentés rákényszeríti vállalatot, hogy a különböző érintetti csoportok szempontjából átgondolja, megvizsgálja és értékelje tevékenységét. Így a fenntarthatósághoz kapcsolódó szempontok napirendre kerülnek a vállalaton belül. A célokat és eredményeket a vállalat határozza meg. A fenntarthatósági jelentések kapcsán gyakran olvasható kritika és kifogás, hogy néhány szakértőn és elemzőn kívül nem olvassák az érintettek. Még ha igaz is ez a feltetelezés, a jelentéskészítés ösztönzi a fenntarthatóság normává válását. A pontos adatokra támaszkodó, stratégiai célokat és kapcsolódó KPI-ket ismertető jelentések az üzleti jelentésekhez hasonlóan ismertetik a vállalatok főbb céljait, tevékenységeit, áttekintik a cégek környezeti és társadalmi hatásait.

A MOL Csoport fenntarthatósági teljesítményét több szempontból is ismerteti az integrált Éves Jelentés (MOL Csoport, 2013).

A Magyar Telekom Fenntarthatósági jelentés körének és tartalmának meghatározása a Magyar Telekom lényegességi elemzése alapján, a Magyar Telekom Csoport Fenntarthatósági stratégiájának elkészítésekor, annak éves, az Ügyvezető Bizottság előtti tárgyalásakor történik, melynek véglegesítése a vállalat más stratégiáival való folyamatos összehangolással zajlik. A fenntarthatósági jelentés készítésekor jelentéstétel szempontjából pedig elsősorban a felelős befektetői értékelők szempontjait veszik figyelembe. (Magyar Telekom, 2014)

Az OTP vállalati felelősségvállalási jelentése a nemzetközi jelentéstételi irányelveknek (Global Reporting Initiative, GRI) megfelelően készült, melyet 2014-ben és a Deloitte tanúsított (OTP Bank, 2014).

A vállalatok honlapjai tájékoztatást adnak társadalmi felelősségvállalási tevékenységükről. A tájékoztatás mértéke jelentős eltéréseket mutat. A szakértői szinten, adatokkal, részletesen kutatási anyagokkal, több évre visszamenően tájékoztató cégek (Magyar Telekom, Vodafone), mellett a vállalatok egy része ismerteti a stratégiai irányvonalakat, az azt meghatározó kutatásokat, de a részletek ismertetésére nem tér ki (OTP, Magnet), a cégek többsége ugyanakkor csak az intézményi kommunikációs üzenetek szintjén mutatja be a társadalmi felelősségvállalási tevékenységet (Holcim, DDC, LG, E.ON stb.).

A vizsgált vállalatok közül a Magyar Telekom honlapján érhető el a legátfogóbb adatbázis a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati dokumentumokból. A honlapon az elmúlt évek érintetti párbeszéd rendezvényeinek programját, napirendjét, a bemutatott előadásokat és az elhangzottak alapján készült jegyzőkönyveket is közzéteszik.

Értékvállalás nyilvánosan

A legitimációs törekvések megvalósulásában kiemelt szerepe van a diszkurzív folyamatoknak. A legitimációs igény érintetti interakcióhoz vezet. Amennyiben ezek az interakciók nem közvetlenül egy adott érintetti kör megszólításával zajlanak (pl. találkozók, fórumok), akkor a nyilvánosságon keresztül az érintetti kör és közvetve más érintettek bevonásával zajlik a témával kapcsolatos vita. A kutatás nem célozta a kapcsolódó médiatartalmak részletes diskurzuselmzését, hanem a főbb mechanizmusok ismertetésére törekszik.

A vállalatok saját márkájuk mellett olyan márkák építésén dolgoznak, melyek a felelős működéshez kapcsolódó tevékenységeket fognak át. Ilyen márka a Magyar Telekom „Hello Holnap!” kezdeményezése, a „Jövő újratöltve” projekt a MOL, illetve az „OK” pénzügyi nevelési program az OTP, valamint a DDC Zöld Megoldás-pályázat a Duna-Dráva Cement és a Quarry Life Award a cég anyavállalata, a HeidelbergCement esetében, továbbá a Vodafone Angyal program is ezen kezdeményezések közé sorolható.

A vállalatok CSR tevékenységgel összefüggő márkái is hozzájárulnak, hogy a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés gondolata általánosan ismert gondolat lett. A márkák bevezetése szervezési és stratégiai célt szolgál. Ugyanis, ha megnevezik a társadalmi felelősségvállalási tevékenységük kereteit, akkor le is határolják és egyértelművé teszik, formát és önálló karaktert adnak neki. Azaz a szerteágazó felelősségvállalási terület közül kijelölnek és a vállalathoz kötnék egyet. Így tett a DDC, amikor a környezettudatos fejlesztések mellett kötelezte el magát azzal, hogy megalkotta a DDC Zöld Megoldás-pályázatot. A Vodafone a társadalmi ügyek megoldóit támogatja, ezért Vodafone Angyal márkát alkotott.

A márkák bevezetése ugyanakkor a vállalatok többi vállalatától való megkülönböztetésének célját is szolgálja. A vállalatok a felelősségvállalási tevékenységet piaci pozíciójuk erősítésének eszközének tekintik. Erre példa a Duna-Dráva Cement anyavállalata, a HeidelbergCement, mely kutatást végzett 2009-ben arról, hogy milyen környezeti hatásai vannak a cementipari tevékenységnek és ezen belül választotta meg azt, amelyhez civil, NGO partner keres, hogy az ne kapcsolódjon a versenytársai által felkarolt ügyekhez. A HeidelbergCement így a BirdLife International stratégiai partnere lett és a természeti sokszínűség, a biodiverzitás megőrzésének ügyét jelölte meg társadalmi felelősségvállalási tevékenységének stratégiai üzeneteként. Ennek kezelésére és kommunikációjára hozta létre a Quarry Life Award programot, mely pályázat keretében a bányák kezelésére, biodiverzitásának megőrzésére vár javaslatokat a vállalat.

Ezek általában közösség építésére is alkalmasak. Egyes márkák kifejezetten ezekre a társult márkákra építik közösségi média jelenlétüket. Ezek köré ugyanis más közösség építhető, mint az eredeti márka köré. A Vodafone Felelősségvállalás Facebook oldal a civil szervezetekkel kapcsolatos tájékoztató portál. A Hello Holnap! Telekom oldal a környezetvédelmi tevékenység és a környezettudatos életmód tájékoztató oldala. A Coca-Cola Testébresztő köré egészséges életmódot élő 10 ezres közösség szerveződik.

A Coca-Cola HBC jó tapasztalatokat szerzett a Testébresztő Program kapcsán a Facebook alkalmazásáról. Úgy látják, hogy ez az eszköz akkor alkalmazható hatékonyan, ha egy valós közösség folyamatos kommunikációra teremt lehetőséget. Így a Coca-Cola Testébresztő Program mintegy 9000 folyamatos résztvevője saját programokat is szervez és kapcsolatot tart a közösségi médián keresztül.

„A Testébresztő Program esetében van közösségi média jelenlét. Fontos viszont ez korábbi kapcsolatokra, „valós közösségre” épít. A 9000 fős offline közösség valóban összejön rendezvényeken és egyébként is sportolnak közösen. Ez persze szegmentálódik még. Ha ilyen valós közösség nincs, akkor felesleges „virtuális” közösséget építeni, ahol nincs őszinte engagement (elköteleződés).” (Pogány Éda, Coca-Cola)

„A közösségi média tevékenység fontos: a Facebookra szavaztunk, több mint 10 ezer felhasználó és az innovációhoz, támogatásokhoz, együttműködésekhez kapcsolódnak az üzenetek. Az energetika irányába gyakoriak a negatív kommentek, mert egy vállalat, amelyik számlákkal jelenik meg a fogyasztónál kevésbé elfogadott, de eddig kedvező az eredmény.” (Károlyi Zsuzsanna, E.ON)

A vállalatok jelen vannak a közösségi médiában a társadalmi felelősségvállalási tevékenységükkel, de a közösségi médiában megjelenő tájékoztatás esetükben követi a tényleges együttműködések, tehát a közösségi média kíséri vagy felerősíti az egyébként kialakított fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási gyakorlatokat. A közösségi média alkalmat ad a vállalatnak kifejezni egy ügy melletti elkötelezettségét abban az esetben is, ha arról a felhasználók többségének más a véleménye. Így a Magyar Telekom a Facebookon tette közzé, hogy 2015 nyarán a budapesti Keleti Pályaudvarnál rekedt menekültek számára ingyenes vezeték nélküli internet szolgáltatást biztosít. A hírre érkező kommentek többsége kritikus és elutasító volt, azonban a vállalat üzenetei higgadtan ismertették, hogy miért érzi kötelességének a társaság, hogy segítse a rászorulókat ezzel az eszközzel.

A Magyar Telekom szakértője az interjú során rámutatott, hogy az érintettek a visszajelzések szerint a környezeti neveléshez kapcsolódó jó gyakorlatok népszerűsítését is a vállalat felelősségének tekintik.

A stratégia szerint a „Hello holnap!” kezdeményezés lényege, hogy a képessé tegye a vállalat partnereit is a fenntarthatóságban való tudatos részvételre. A Hello holnap! a fenntarthatósági üzeneteink ernyő márkája a Magyar Telekom esetében. Ezt a célt szolgálja a Fenntarthatósági Média Klub is, ahol a legnagyobb magyarországi médiumok találhatóak és a célja az, hogy közvetítse a nézőik, hallgatóik, olvasóik felé a fenntarthatóság üzeneteit.” (Magyar Telekom, 2012).

„Korábban magam is úgy láttam, hogy egy multinacionális vállalat ne akarja a társadalmat tanítani, mert nem tud kellőképpen hiteles lenni, hiszen tevékenységének lényege, hogy profitot termeljen és nem feladata, hogy a közösség, a közsféra fenntarthatósági stratégiájáról gondoskodjon. Ugyanakkor egyre több visszacsatolás érkezett a vállalat felé arra vonatkozóan, hogy a vállalaton belül van olyan tudás, amely hitelessé tesz bennünket ezen a területen.” (Szomolányi Katalin, Magyar Telekom)

A fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás szempontjainak megvalósulását elősegítheti a márkaépítés és ilyen kommunikációs platformok létrejötte, amennyiben azok a vállalat üzleti modelljébe, stratégiai irányelveibe integrálhatóak (Raghavan és Gunewardene, 2015). Ez a típusú márkaépítés akkor lehet hosszú távon sikeres, ha a megjelenített értékek, célok jogosan társulnak a márkához és a valós lépéseket erősítik a CSR üzenetek.

Bár az interjúk többsége kommunikációs vezetőkkel zajlott, a megkérdezettek többsége maga említette meg, hogy a társadalmi felelősségvállalási tevékenységhez mérten jelentősebb költségvetésből megvalósított kommunikációs aktivitást nem tartja etikusnak. Több esetben azt is hangsúlyozták a szakértők, hogy nem is hajlandók önálló költségvetési tételt vagy költést allokálni a társadalmi felelősségvállalási programokhoz kapcsolódó kommunikációra.

A vállalatok társadalmi szerepvállalása és érintetti kapcsolatai a közösségi médiában

Magyarországon a Facebook a széles körben legnépszerűbb közösségi média platform, egyben a vállalatok körében is népszerűkommunikációs csatornának számít. Emellett a videók, reklámfilmek megosztására számos vállalat alkalmazza a Youtube csatornát (pl. Duna-Dráva Cement, MOL, Coca-Cola, KPMG, Telekom, TESCO, LG, OTP Bank). A telekommunikáció területén ezen

felül a Vodafone és a Magyar Telekom, valamint a banki szektorból az OTP Bank a Twitter platformot is használja, míg a szakmai tapasztalatok közzétételére alkalmas LinkedIN, többek között a MOL, a KPMG, az E.ON és az LG Magyarország kommunikációjában van jelen. Az Instagram fontos szerepet kap például a Coca-Cola termékmarketingjében.

A vállalati Facebook oldalak áttekintése során a társadalmi felelősségvállalás témakörének megjelenését vizsgálom az alábbiakban.

Az Audi Hungaria Győr Facebook oldal rendszeresen posztol a társadalmi felelősségvállalási gyakorlathoz kapcsolódó eseményekről fotó vagy film posztok formájában. A győri vállalat Facebook oldalain kiemelkedő a 2015-ös Audi Hungaria Önkéntes Nap Facebook kommunikációja, ezen belül is az „önkéntes arcok” (önkéntes munkatársak) bemutatása, valamint az önkéntes napon a munkatársi teljesítmény és a régióbeli társadalmi felelősségvállalás összekapcsolására törekszik a vállalat.

A Duna-Dráva Cement Kft. a közelmúltban szinte csak társadalmi felelősségvállalásról jelentetett meg bejegyzéseket, különös tekintettel a környezetvédelemre, a környezetkímélő cselekvésre vonatkozóan. Így többek között megjelenik a DDC Zöld Megoldás-pályázat kommunikációja, vagy éppen a DDC Zöld Alternatíva Vetélkedőre felhívó posztok.

A KPMG CSR kommunikációjában középpontban a munkatársak megjelenítése áll, így többek között a munkatársak részvételét hangsúlyozandó egyes jótekonysági vagy egészségvédő programokban (Global Corporate Challenge, Véradás, Kékescsúcsfutás).

Az E.ON minden korosztály számára energia-megtakarításra felszólító posztokat jelenít meg, (pl. Energiakaland Pályázat, Energiamesék), illetve posztol az általa támogatott vízilabda és kézilabda csapatokról, míg a MOL "reklámozza" MOL Tehetségtámogató Programját és Zöldövezeti Programját, kommunikálja az általa támogatott eseményeket és programokat.

A Magnet Bank felelős vállalatként jelenik meg a facebookon is. Posztjai elsősorban felhívások adományozási programokra, a Magnet Községi Ház eseményeire.

Egyes vállalatok esetében a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat ismertetése az egyéb vállalati oldaltól elkülönült, kiemelt Facebook oldalon kap helyet, így például a Vodafone felelősségvállalás vagy a Telekom Hello.holnap oldalain.

A vállalatok olykor a közösségi oldalukról támogatnak civil kezdeményezéseket, segélyszervezeteket. A Vodafone Hungary ösztönzi az alapítványi projektekhez, való csatlakozást (pl. adjukossze.hu, NANE, EuroAstra, Vodafone nemzetközi oktatási program, Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, Önkéntes Központ Alapítvány, Vodafone Magyarország Alapítvány). A MOL Magyarország közvetlen hivatkozást ad az Új Európa Alapítvány programjaira. A KPMG a Magyar Ökumenikus Segélyszolgálat és Bátor Tábor felhívásairól számol be. A TESCO Magyarország ajánlott oldalként adja meg a Magyar Élelmiszerbank Egyesületet. Az OTP Bank a Multipont révén Mikulásgyári felhívásokat közöl, vagy legutóbb a LEGO-val közösen pl. az „Egy marék szeretet” programban való részvételre ösztönöz. A Magnet Bank jótékonyági futásról számol be, civil kezdeményezésekhez csatlakozásra szólít fel kreatív formában, teszteket tesz fel, pl. „tíz rizsszemért” akciója.

A Facebook olykor jellemző a vállalatvezetés megszólalása is, pl. a Duna-Dráva Cement oldalán a kommunikációs vezető érvei jelennek meg a DDC Zöld Megoldás-pályázathoz kapcsolódóan.

A magyarországi Facebook oldalak között profiljukból adódóan számos vállalat a termékmarketinget helyezi fókuszba social media kommunikációjában is. Így például a Dreher, a Coca-Cola, a TESCO Magyarország vagy az LG Magyarország oldalai egyértelműen termék-orientáltak, viszont előtérbe helyezik az interakciót, a látványos show elemeket (képi világ + videó), a nyereményjátékokat. Hasonlóan az OTP Bank is innovatív ajánlatait és az ügyfél-orientált, ügyfél-közelit kommunikációt helyezi előtérbe.

Az oldalak adminisztrátorai eltérő módon reagálnak a különböző felvetésekre. A Vodafone Magyarország, az LG Magyarország, a Magyar Telekom és a TESCO Magyarország Facebook oldalán a negatív kommentek, ügyfélpanaszok gyors és tárgyyszerű moderációja jellemző.

Kommunikációs szerepfelfogás

Az interjú zárásakor a kommunikációs vezetőket és az érintetti kapcsolatokért felelős szakértőket arra kértem, hogy határozzák meg saját szerepüket és szakterületük szerepét a szervezeten belül. A stratégia, vízió, valamint a folyamatok említése több esetben felmerült a válaszokban.

A társadalmi felelősségvállalási területet kezelő kommunikációs csoportok a vállalaton belül koordinátori szerepet is ellátnak, annak érdekében, hogy a felelősségvállalással kapcsolatos szemléletmód teljesen áthassa a vállalatot.

„A környezetvédelmi párbeszédet az Audi is kezdeményezi, így pl. az Audi a KÖVET Egyesület alapítója. A környezetvédelmi szakterület és a kommunikációs szakértők között folyamatos munkakapcsolat van. A környezetvédelmi nyilatkozat kiadása és egyéb kiadványok kapcsán is és az éves jelentés készítése során is. Aktív a környezetvédelmi tevékenység kommunikációja, belső kommunikációja. Az intranet videós felülete, kisfilmek készítése vagy éppen a most készülő CSR film kapcsán. Ezek mindegyikében megjelennek a környezettudatos működés szempontjai.”
(Czechmeister Mónika, Audi)

„Vannak források, amelyek felhasználásáról nem a fenntarthatósági terület dönt. Az energetikai gazdálkodás érinti a fenntarthatósági területet, de közvetlenül a műszaki terület gazdálkodásához tartozik. A fenntarthatósági csoport a 100 KPI (kulcs teljesítmény indikátor) követését, felügyeletét és osztályokkal történő egyeztetését tekinti feladatának. A fenntarthatósági osztály feladata annak követése, hogy mit várnak el az érintettek, mi álljon a tevékenység fókuszában és ők alkotnak ezek alapján stratégiát. Fontos, hogy mára megtalálta helyét a szervezeten belül a fenntarthatósági terület és ez innovatívabb környezetvédelmi tevékenységre ad lehetőséget. Feladata ugyanis konkrét környezeti célok megfogalmazása és megvalósítása, tevékenysége tehát túlmutat a PR típusú tevékenységen. A PR munkatársakkal ugyanakkor szoros az együttműködés, a Fenntartósági

Média Klubot a kommunikációs csapattal közösen működtetjük.”
(Szomolányi Katalin, Telekom)

A koordinátori szerep kapcsán a kommunikációs szakemberek azt is hangsúlyozzák, hogy a feladatuk egy szervezet kommunikációjának gondozása, miközben munkájukat gyakran a márka kommunikációjával kapcsolatos kérdések és adott esetben előítéletek határozzák meg.

„A Coca-Cola HBC magyar leányvállalata 40féle terméket kínál, de egy márkához kötődik a vállalat neve. A márkáról szóló minden negatív hír a vállalatot is érinti, ezért elengedhetetlen a szoros együttműködés a márkát felügyelő munkatárssal, a brand managerrel. Az amerikai Coke franchise 3 állandó védjegyét gyártja a görög alapítású üdítőital gyártó és forgalmazó vállalat, a Coca-Cola HBC, amelynek minden márkát érintő lépést egyeztetnie kell a védjegytulajdonossal, az amerikai Coca Cola Company-vel. A CSR és társasági kommunikációs tevékenység során szélesebb látókörben kell gondolkozniuk, mert a Coke franchise nem fedi le a cég által gyártott termékek körét. Például ásványvizet vagy aszeptikus környezetben előállított juice-t is gyártunk, amelynek megítéléséhez nem járul hozzá a Coke márkaértéke.” (Pogány Éda, Coca-Cola)

Másrészt a kommunikációs és érintetti kapcsolatokért felelős területet a menedzsment és az érdekelt felek közötti ütköző zónaként is leírták a szakértők. Ők azok, akik mediátorként, empátikus munkatársként szembesítik a menedzsmentet a külső igényekkel, trendekkel.

„A kommunikáció segíthet a menedzsmentnek. „*Out of the box*” lát és láttathat bizonyos trendeket, gyakorlatokat. Segíthet abban, hogy a külső és belső kapcsolatok terén és ezek segítségével eredményes lehessen a vállalat.” (Márta Irén, HOLCIM)

„Fontos a jó kommunikációs készség és az is, hogy felsővezetőkkel is megtalálja a hangot a kommunikációs szakember. Képes legyen a vezetők gondolkodásának irányítására, formálására, befolyásolására. A vállalat szeret

sok csatornán kommunikálni és képesnek kell lenni ezeket összehangolni, ezek mindegyikén jelen lenni.” (Nyilas Orsolya, Vodafone)

„A kommunikációs vezető esetében két érték/szemponthoz fontos: hitelesség és kötődés. Hitelesség: Hiteles és intenzív párbeszéddel rábírjuk/erősítjük a munkatársak kötődését. Kifelé is fontos szerepe van a hitelességnek.” (Czechmeister Mónika, Audi)

„A kommunikációs vezető valójában kapuőr, kifelé és befelé egyaránt. A nyilvánosságban szerepel és mégis vállalatban belül van. Készen kell lennie arra, hogy felkészítse a munkatársakat arra, hogy nyilatkozzanak és bármely szituációkban ő a vállalat küldöttje, hírnöke. Az is dolga, hogy mediátor legyen a fogyasztó és a vállalati emberek között. Emellett el kell juttatnia a vezetők felé az újságírók részéről érkező visszajelzéseket is.” (Korner Veronika, LG)

„Bizalmi embernek kell lennie, aki hat a vállalatra is és *„hatos lovaskocsi példa”* szerint visszahúzza, ha rossz nyomon vannak.” (Pogány Éda, Coca-Cola)

„A kommunikáció szerepe mindezt nem csupán támogató, hanem *„segítő”* szerep. A kommunikáció feladata, hogy segítse a managementet megérteni a környezetet. Fontos, hogy a kommunikáció ellát egy *„early warning”* funkciót, tehát felhívja a figyelmet a döntések lehetséges kimenetelére és elemzi is azt, hogy milyen fejleményekre lehet számítani a kommunikációval összefüggésben.” (Károlyi Zsuzsanna, EON)

Az OTP Bank munkatársa is kiemelte a példamutatás szerepét és azt, hogy a különböző érdekeltek közötti közvetítés a kommunikációs munkatársak kiemelt felelőssége.

Esettanulmány / 3.

A társadalmi kommunikációs szempontok érvényesítésének folyamata a vállalati stratégiában – Duna-Dráva Cement Kft.

A kutatás fő szempontjait, azaz a piaci, illetve nem-piaci stratégiák választásának motivációit, valamint társadalmi felelősségvállalási gyakorlat intézményesülésének folyamatát indokolt részletesen megvizsgálni egy vállalat esetében is.

A Duna-Dráva Cement Kft. (DDC) egyike Magyarország legnagyobb árbevételű vállalatainak²⁶. A beremendi és váci cementgyárat, negyven betonüzemet és több kavicsbányát üzemeltető, német tulajdonú (tulajdonosai a HeidelbergCement Group és SCHWENK Zement KG) cégcsoport a hazai építőanyag-gyártás meghatározó szereplője, mely jelentős érdekeltségekkel rendelkezik Horvátországban és Bosznia-Hercegovinában.

Tevékenységeinek elemzését indokolja, hogy a vállalat a helyi közösségekben munkaadóként és a helyi beszállítók partnereként is meghatározó tényező. A vállalat elmúlt két évtizedes modernizációja együtt járt a piaci mellett, a nem-piaci stratégia szempontjainak adaptálásával és ezek ötvözésével. A fejlesztések a környezettudatos és energetikai szempontból hatékony technológiák bevezetését célozták. A vállalat a 2000-es évek közepétől folyamatosan a 100 legnyereségesebb hazai vállalkozás egyike és 35-45 milliárd forintos árbevétele alapján is a legnagyobb hazai

²⁶ Az ország legdélebbi településének környékén, a Baranya megyei Beremenden meghatározó munkaadó és Vácott is vezető gazdasági szereplő a több mint 500 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozás, amely 1997-ben jött létre az addig önállóan működő beremendi és váci cementgyárat üzemeltető vállalatok összeolvadásával. A vállalat a 2000-es évek elejére fejlődött cégcsoporttá a betonüzemeket üzemeltető TBG Hungária-Beton Kft. és a kavicsbányákat működtető Dunai Kavicsüzemek Kft. felvásárlásával. A leányvállalatok mára egy cégbe olvadtak, amely a horvát és a szlovák piacon is jelen van, Horvátországban leányvállalattal is rendelkezik. 2015 augusztusában adott hírt a vállalat arról, hogy a DDC felvásárolta a mexikói alapítású építőanyag-gyártó csoport, a CEMEX horvát, szerb, bosnyák és montenegrói érdekeltségeit. Az aláírt megállapodás nyomán a hatósági engedélyeztetési eljárás után kerülnek az érdekeltségek a DDC irányítása alá. Így a betongyárak mellett, jelentős horvátországi cementgyártó kapacitással is bővül a vállalat portfóliója.

vállalatok közé sorolható. A Figyelő című hetilap által felkért gazdasági szakértők 2009-ben a legeredményesebb hazai vállalatnak választották a céget, a korábbi évek árbevétel és nyereségességi adatok egymáshoz viszonyított aránya alapján.

A cementipar működését a globális hatások²⁷ jelentős mértékben meghatározza, a gyártási technológia sajátossága, hogy az alapanyagok jelentős hányadának – mészkő és agyagbányászat – kitermelése a gyár környezetében történik és a teljes gyártási folyamat egy gyárban zajlik. A gyártás és értékesítés lokális jellege mellett, ugyanakkor a cementipart globális gazdasági, technológiai és környezeti trendek is meghatározzák. Tőkeigényes iparág és az értékesítés határokon átnyúló, melyben az értékesítési hálózatoknak, a regionális kapacitások kiegyenlítésének nagy jelentősége van, ezért a cementgyárak többsége multinacionális építőanyag-gyártók tulajdonában van. A 10 vezető cementgyártó közül hat kínai vállalat, melyek mellett a CEMEX, a HeidelbergCement Group (HC Group), és a francia, illetve svájci nagyvállalatok egyesülésével létrejött LafargeHolcim az iparág vezetői.

A cementipar környezeti hatásai jelentősek. A cementiparhoz köthető a globális szén-dioxid kibocsátás mintegy 5 százaléka, mely összevethető a polgári légitözlekedés globális környezeti hatásának mértékével.

Az iparág vezető vállalatai élenjárnak a környezettudatos technológiai fejlesztések bevezetésében, melyek az elmúlt két évtizedben jelentős mértékben csökkentették az iparág környezetterhelését. Ehhez hozzájárult az ún. alternatív tüzelőanyagok alkalmazása a termelés során, mellyel a

²⁷ A 2008-ban kezdődő gazdasági válság hatására azonban jelentősen csökkent a hazai építőipari termelés, így a cementpiaci értékesítési volumen néhány év alatt a korábbi 4,5 millió tonnás értékről évi 2,5 millió tonnára esett vissza. A korábban Hejőcsabán és Lábatlanban gyártó svájci HOLCIM magyar leányvállalata 2012 óta már nem állít elő cementet Magyarországon (a céget 2015-ben a CRH építőanyag-gyártó csoport vásárolta fel), hazai versenytárs mégis van a francia LAFARGE királyegyházi gyárának 2010-es elindítása óta. A mára ismét növekvő hazai kereslet mellett, mintegy évi egymillió tonnás importtal kell számolnia a hazai cementpiaci szereplőknek (ez hozzávetőlegesen egy gyár éves kapacitásának felel meg).

fosszilis energiahordozók kiválhatóak és a cementgyárak költségei csökkenthetők. A cementgyártás során ugyanis a gyártáshoz szükséges energia megtermelése mellett, a mészkő égetése önmagában is széndioxid felszabadulásával jár. Az utóbbi jelentős mérséklésére jelenleg nem áll rendelkezésre megfelelő műszaki lehetőség, azonban a felhasznált tüzelőanyag égetéséből származó szén-dioxid kibocsátás mérséklésére a fosszilis tüzelőanyagokat ún. alternatív tüzelőanyagokkal helyettesíthetik a gyártók.

Ipari hagyományok

A DDC beremendi gyárát Schaumburg Lippe német herceg alapította, a gyártás 1910-ben indult a településen. Az évszázados hagyományokra épülő ipari kultúra jelentőségét emelte ki és saját pályafutását említette példaként Szarkándi János, a DDC elnök-vezérigazgatója, az interjú során arra kérdésre válaszolva, hogy milyen alapjai vannak a vállalat kommunikációjában megjelenő felelősségvállalás gondolatának. Az elnök-vezérigazgató arra utalt, hogy főiskolai tanulmányainak befejezését követően a beremendi cementgyárban a lakatosüzemben kezdte pályáját. Az üzemben a szakmai tudás mellett, a közösség, az együttműködés és a felelős munkavégzés is elsajátítható volt. Az általánosan elfogadott az volt, hogy mindenki legmagasabb színvonalon dolgozott, a tisztaságra, a műszerek karbantartására feltétlenül gondot fordítva. A vállalatvezető ugyan elismeri, ebben szerepet játszhatott, hogy kistelepülésekről jött a munkatársak többsége, egy szűk közösség dolgozott együtt a Beremend környéki falvakból és Siklós környékéről. Nem fogadta be a közösség azt, aki ezeknek az elvárásoknak nem tudott megfelelni.

„Egy üzemzavar esetén mindenki vállalta a túlmunkát, hacsak nem volt olyan családi kötelezettsége, ami miatt nem maradhatott.” (Szarkándi János, elnök-vezérigazgató, Duna-Dráva Cement)

Az összetartó és minőségközpontú ipari működés iránt elkötelezett munkatársi közösség alkotja a cég működésének alapját az elnöke-vezérigazgató szerint.

Cementipar globális perspektívában - Környezettudatos vállalati stratégia kialakítása a Duna-Dráva Cement Kft. gyáraiban

A cementgyártók is részei a kibocsátható szén-dioxid mennyiségének korlátozását célzó európai kibocsátás-kereskedelmi rendszernek (Emissions Trading System, ETS) rendszernek. A DDC anyavállalata, a HC Group vezetése a cementgyártók nemzetközi szervezetén, a CEMBUREAU-n, a hazai leányvállalat vezetése pedig a magyar szakmai szövetségen keresztül képviseli az iparági érdekeket. A cementipar jellemzően az ETS rendszer kiterjesztése mellett érvel. A kérdésre, hogy ez eredményes lehet-e, hiszen leányvállalatai olyan országokban vannak, ahol a környezetvédelmi szabályozás kevésbé szigorú, ami üzleti előnyökkel is jár, Miskolczy Balázs, a DDC környezetvédelmi vezetője azt a választ adja, hogy a HC Group olyan általános irányelvekkel működik, amelyek minden leányvállalatnál követendők és sok esetben a helyi szabályozásnál szigorúbbak.

Míg a szén-dioxid kibocsátás mértékét közvetlenül nem vagy csak kis mértékben tudja befolyásolni a vállalat, addig az alternatív tüzelőanyagok hasznosítása érdekében jelentős lépéseket tehet. Ez minden HC Group leányvállalat esetében stratégiai elvárás. A cél az alternatív tüzelőanyagok hasznosítási arányának jelentős növelése olyan országokban is, ahol fosszilis tüzelőanyagok olcsón, jelentős készletekben állnak rendelkezésre.

Hasonlóan szigorú szabályozás vonatkozik a globális cégcsoport leányvállalataira munkavédelmi szempontból is. Az EU-ban elfogadott szabványokat várja el a leányvállalatoktól a 40 országban, 45 ezer munkatársat foglalkoztató vállalatcsoport, ezzel jelentős mértékben ösztönözve a biztonságos munkavégzés feltételeinek meghonosodását azokban az országokban, ahol a szabályozás kevésbé szigorú. Így például Ghánában a vállalat beszállítói is munkavédelmi képzéseken vehetnek részt.

Az 1990-es évek előtt cementgyárak porkibocsátása országszerte súlyosan érintette az üzemek környezetében fekvő településeket. A privatizációt követően korszerűsítették a váci gyárat, felszámolva a korszerűtlen berendezéseket és komoly fejlesztések zajlottak a beremendi cementgyárban is. A környezettudatos fejlesztések elsősorban a vállalat energetikai hatékonyságát és porkibocsátásának mérséklését célozták. A környezeti terhelés jelentős csökkenése piaci szempontú stratégiai kérdés volt a vállalatnak, ugyanis a vállalat a fejlesztéseket megelőzően jelentős mennyiségű cementport bocsátott ki és energetikailag is hatékonytalanabban működött, a porforrások megszüntetésével ezeket a veszteségeket megszüntette a vállalat. Emellett a termék előállítás is hatékonyabbá vált. A vállalat elsősorban azokkal a fejlesztésekkel alapozta meg környezettudatos működését²⁸, amelyek zárt gyártási rendszert eredményeztek, energetikailag hatékony működést hoztak létre és lehetővé tették a hagyományos, ún. fosszilis tüzelőanyagok kiváltását, ún. alternatív tüzelőanyagokkal, amelyek jórészt más iparágak tevékenységének melléktermékei. A vállalat a 2000-es évek első felében környezeti vállalatirányítási rendszert vezetett be és a környezet-, valamint munkavédelem legmagasabb előírásainak megfelelő iparági szabványoknak is megfelelt. Az 1970-es évek közepéig évente 17 ezer tonna cementpor került a levegőbe. Az 1975-80 között felszerelt portalanítóknak köszönhetően 40 százalékos csökkenést sikerült elérni, majd 1991-ben befejeződött a gyár modernizálásának első fázisa. Ennek részeként korszerűsítették a termelés minden fázisát, így Vácott kevesebb porkibocsátást mértek mint Szolnokon vagy Nyíregyházán. (NOL.hu, 2002). A legmagasabb szabványoknak megfelelő vállalat környezetvédelmi tevékenysége a betonelemek újrahasznosítására, valamint a cementet szállító járművek por elleni mosására is kiterjedt. Megfelelő labortechnológiával folyamatosan ellenőrzik a cementtermékek és a beszállított tüzelőanyagok minőségét is.

A 1990-es évek végén megkezdett fejlesztések olyan új eljárások bevezetésére is lehetőséget adtak, mint az ún. alternatív tüzelőanyagok

²⁸ A környezettudatos ipari tevékenység 2007-ben a KÖVET díját hozta a vállalatnak.

nagyobb arányú hasznosítása. A cementipar évtizedek óta hasznosít alternatív tüzelőanyagokat és nyersanyagokat, azaz a mészkő égetése során ipari melléktermékeket és ellenőrzött hulladék anyagokat is felhasználnak a cementgyárak tüzelőanyagként, energia termelésre. A beremendi cementgyárban már az 1980-as évek közepétől hasznosítanak gumihulladékot, a váci cementgyárban pedig az erőművek maradékanyagát, a pernyét hasznosítják nyersanyagként.

Pataki György 2000-ben közölt esettanulmányt a vállalatról az *Ökológiailag fenntartható vállalat* című disszertációjában, elemezve azt, hogy milyen szempontok ösztönözték a vállalatvezetést a környezettudatos fejlesztések megvalósítása során (Pataki, 2000). Pataki rámutat, hogy a vállalati környezeti stratégia ebben az esetben integrált, ugyanis a vállalati környezeti szempontból kedvező fejlesztéseit piaci és nem piaci szempontok egyaránt befolyásolták a környezettudatos vállalatirányítás kialakításába (Baron [1995], idézi Pataki, 2000). Pataki David P. Baron kutatásaira hivatkozva kifejti, hogy a környezeti stratégia piaci vonatkozása irányulhat a versenyelőny megszerzésére, akár költségvezető, akár termékdifferenciáló stratégia követésével. A nem-piaci stratégia elsősorban érintettekhez fűződő kapcsolatra terjed ki és „a szervezet átfogó társadalmi teljesítményének javítását célozza” arra a szervezeti mezőre összpontosítva, melyben a vállalat működik (Pataki, 2000).

Már a 2000-es évek elejére aktív közösségi támogatói tevékenységet folytatott a vállalat a két cementgyár vonzáskörzetében. Az 1997-ben a beremendi cementgyár összevonásával egyesített vállalat multinacionális környezetben kezdett működni, így a magyar leányvállalatnak is adaptálnia kellett azokat a nemzetközi mechanizmusokat és irányelveket, amelyeket a vállalatirányítás szempontjából meghatározó tulajdonos, HeidelbergCement Group követett.

A proaktív kommunikáció hiányából válságkommunikációs kényszer

A vállalat veszélyes hulladékok hasznosításával összefüggő terveivel kapcsolatos ellenállás a telepítési döntések elméleti keretébe is illeszthető, ezért szerepelt az eset Szántó Richárd tanulmányában (2008).

A vállalat 1998-ban kezdte meg a váci cementgyárban az alternatív tüzelőanyagok hasznosításával összefüggő próbaégetéseket. Ezt követően, 2002-ben nyújtották be az alternatív tüzelőanyagok égetésével összefüggő kérelmet a környezetvédelmi felügyelőséghez. A vállalat próbaégetési adatai és a környezeti hatásvizsgálat eredményei kedvezőek voltak és előzetes engedélyt kapott a társaság a hasznosításra. Azonban a Magyarországi Zöld Párt fellebbezését követően az engedélyt visszavonták. A vállalat 1999-ben kezdett kísérleteket az alternatív tüzelőanyag hasznosítással összefüggően. A technológia tökéletesítését és eredményes bevezetését követően végleges égetési kérelmet nyújtott be a környezetvédelmi hatósághoz 2001-ben. Az ideiglenes engedélyt 2002 novemberében fellebbezte meg a Magyarországi Zöld Párt. A kezdetben egyetlen szervezet által képviselt ellenállás a helyi lakosok széles körében keltett bizonytalanságot a vállalat törekvéseinek környezeti hatásaival kapcsolatban. Így a társaság intenzív helyi ismeretterjesztő és tájékoztató kampányt kezdett, azonban számos ellenőrzést és újabb fellebbezést követően így is csak 2004-ben kapott állandó hulladékhasznosítási engedélyt.

A vállalat a kérdés környezeti, gazdasági és technológiai kockázatait áttekintve tervezte meg a hulladékhasznosítási rendszert. Azonban az új eljárás bevezetésének kommunikációs kockázatival nem számolt kellőképpen és nem vonta be a folyamat előkészítésébe a korábbi évtizedes szennyező tevékenység miatt érzékeny helyi érintetteket. Abban, hogy az eredetileg egy szervezetre korlátozódó tiltakozás szélesebb körűvé vált, tehát az is szerepet játszott, hogy a próbaégetésekről nem tudott a lakosság. A vállalat még a tartós engedélykérelem benyújtásakor sem kommunikált terveiről, a jogszabályban előírt kötelezettségeken kívül, széles körben, ez

pedig csökkentette a lakosság bizalmát. Ezzel kapcsolatban Szarkándi János, elnök-vezérigazgató elismeri, hogy hibáztak, nem tulajdonítottak kellő figyelmet az előzetes kommunikációnak.

„Úgy gondoltuk, hogy ahogyan mi ismerjük a technológia sajátosságait és meg vagyunk győződve ennek biztonságáról, úgy ez mások számára is egyértelmű. Nem számoltunk azzal, hogy meg kell ismertetnünk a lakossággal is ezt a hulladékhasznosítási eljárást.” (Szarkándi János, elnök-vezérigazgató, Duna-Dráva Cement Kft.)

A cementgyár tevékenysége nem foglalkoztatta egyébként az országos sajtót, mégis, a hulladékégetéssel kapcsolatos tiltakozás ráirányította az országos napilapok figyelmét is a témára. A Népszabadság, a Magyar Nemzet és a Napi Gazdaság több cikkben is foglalkozott a cementipari hulladékhasznosítással és a helyi érvekkel, ellenérvekkel. A DDC nevében a cikkekben elsősorban az akkori gyárigazgató és a sajtó referens nyilatkoztak, szakértői szempontokat ismertetve a gyár terveivel összefüggésben.

Az elsőfokú hatóság által kiadott engedélyt megfellebbező szervezet aláírásgyűjtést kezdett az égetés ellen Vácott. Eközben a hatóság új eljárást indított, melyet a Váci Környezetvédelmi Egyesület fellebbezett meg, végül 2005-ben kapott végleges engedélyt a vállalat.

Mivel a vállalat nem nyílt kommunikációs kampány során vezette be az új technológiát, ezért az első támadásokra csak reagálni tudott. Tudatos, stratégiai felépített, proaktív kommunikációba 2003-ban kezdett. Lényeges volt, hogy a stratégiai irányváltás során a környezettudatosság mellett, új üzenetet hangsúlyozott a társaság. A társadalmi kontroll szerepének fontosságára mutatott rá a vállalat kommunikációja. Így az égetés tényéről áterelte a hangsúlyt arra, hogy miként biztosítható a civil kontroll.

A DDC kezdeményezésére indult el a Nyilvánosság Program és jött létre a Társadalmi Kontroll Csoport. Ezek elsősorban azért voltak lényeges folyamatok, mert a 2002-ben megindult támadások miatt az önkormányzat

csak a kontroll programok indítása mellett lett ismét a hulladékhasznosítási program támogatója. Lényeges gesztus volt, hogy a 2004. január 15-én a vállalat székházában rendezett kistérségi polgármesteri fórumon jelentette be hulladékhasznosítási programjának elindítását a vállalat, mint arról az önkormányzat honlapja beszámolt: „Javaslatuk szerint társadalmi kontroll csoport alakulna, a gyár elindítja honlapját, negyedévente gyárlátogatással egybekötött fogadóórát terveznek, egy megbízott alapítvány pedig folytatja a környezetvédelemmel kapcsolatos közvélemény-kutatást. A civil ellenőrzés bevezetésével, az ad hoc bizottság társadalmi kontroll csoporttá való bővítésével egyetértett dr. Bóth János polgármester is, elismerve, hogy a DDC Kft. az utóbbi időben sokat tett tevékenységének elfogadtatásáért.”

A vállalat aktív külső kommunikációs tevékenységbe kezdett és elindította a nyitott gyár programot, valamint a munkatársak számára is tájékoztatókat tartott, belső fórumokat szervezett a menedzsment, valamint a szakszervezetet is bevonta a helyiek tájékoztatásába.

A helyi sajtókapcsolatok erősítése, lakossági fórum szervezése, társadalmi felelősségvállalási program indítása és Monitor címmel helyi lap indítása is szerepelt a kezdeményezések között. A vállalat honlapot indított, melyen folyamatosan közzétette a károsanyag kibocsátási adatokat. A vállalat által szerveztetett közmeghallgatáson több százan vettek részt és a szakértők mellett, a cég dolgozói is érveltek a műszaki megoldás megfelelősége mellett.

A vállalat vállalta, hogy mérőhálózat (imissziós mérő rendszer) üzemeltetését finanszírozza a városban. Ez a rendszer azt is követhetővé tette, hogy ha más szennyező forrás van a városban²⁹. A vállalat kezdeményezésére a vállalat és az önkormányzat aláírta a Váci Környezetvédelmi Chartát, mely továbbra is létezik és már kiterjesztve, más vállalatok is tagjai, aláírói a Chartának, vállalva a környezetvédelmi kötelezettségeket.

²⁹ Mivel ha a gyár kéményén nem mértek eltérést és a városban megjelent szennyeződés azt jelenti, hogy más szennyező forrás is van a városban.

A vállalat hulladékhasznosítási tevékenységének megkezdését tehát segítette, hogy proaktív kommunikációt kezdett, konzultációt kezdett az érintettekkel, nyilvánosságot biztosított és mérőműszereket telepített a városba kontrollt biztosítva saját tevékenysége felett.

Ez tehát arra volt példa, hogy nehéz helyzetben a vállalat partneri együttműködésbe kezdett az érintettekkel. Az eset egyben rámutat, hogy a vállalat felelőssége a tájékoztatás a tudásbővítés céljából is. Így elkerülhető, hogy a laikusok ismerethiánya miatt ne valósuljanak meg környezeti szempontból előnyös kezdeményezések. (Így például fontos tudni, hogy a cementipar évtizedek óta hasznosít másodlagos alapanyagokat vagy tüzelőanyagokat.)

A cégcsoport 2007-ben indította el a beremendi cementgyár 15 milliárd forintos költségvetésű modernizációs programját, amelynek kapcsán fontos kommunikációs célkitűzés volt a lakosság, a környéken élők folyamatos tájékoztatása. A gyár modernizációjához kapcsolódóan polgármesteri tájékoztató rendezvényt szervezett vállalat és a fejlesztést ismertető kiadvány eljutott a környéken élőkhez. A váci esetből tanulva, a vállalat 2007-ben más szemlélettel kezdte meg a beremendi cementgyár modernizációjának kommunikációját. A vállalat kommunikációs stratégiát alkotott, melynek keretében a 15 milliárd forintos beruházás jelentőségét emelte ki a cég. Természetesen a két helyszín eltérő, hiszen Beremend vonzáskörzetében meghatározó ipari foglalkoztató a cementgyár és a felújítás a cementgyár jövőjének biztosítékát jelentette. A vállalat folyamatos sajtókommunikációval, minden beremend környéki lakoshoz eljuttatott hírlevéllel, társadalmi felelősségvállalási programokkal és polgármesteri tájékoztatóval ismertette meg a közvéleményt a projekttel. A vállalat hangsúlyozta, hogy környezetvédelmi beruházásról van szó, ezért volt nagy jelentősége annak, hogy a megújul gyárat Szabó Imre környezetvédelmi miniszter adta át.

A fenntarthatóság elvének intézményesülése a szervezetben és a kommunikációban

Pataki György 2000-ben írt esettanulmánya óta a vállalat nem csupán környezetvédelmi fejlesztések terén tett előrelépéseket a fenntarthatóbb működés érdekében. A fenntarthatóság elvének intézményesülése is lezajlott a vállalaton belül, így a nem-piaci stratégia főbb céljai is intézményesültek.

A környezettudatos tevékenység mellett, lezajlott a fenntarthatóság fogalmának meghatározása a vállalat működése szempontjából. A vállalat a márkaépítés során is a képviselt főbb értéknek határozta meg a fenntartható fejlődés elvét. Mind belső, munkatársaknak szóló kiadványaiban, mind a külső érintetteknek szóló eseményeken definiálta azt, hogy mit ért fenntartható fejlődés fogalmán: „az erőforrások olyan alkalmazását, mely lehetővé teszi, hogy azokat a későbbi generációk is hasznosítsák.” (Duna-Dráva Cement, 2009)

A társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódóan két fontos üzenetet közvetített a vállalat munkatársai és a cementgyárak környezetében élők felé. A vállalat környezetének jó polgára kíván lenni. Emellett, a vállalat célja, hogy a fenntartható fejlődés elvének szellemében működjön.

Az ehhez kapcsolódó üzenetek visszatérő elemei lettek a termékkel és a társaság működésével kapcsolatos kommunikációnak. A munkatársak felé a vállalat meghatározta azokat az alapelveket, etikai elveket, amelyek szellemében tevékenységét folytatta. Ennek fontos eleme volt a HeidelbergCement irányelveinek megfelelően kialakított etikai kódex és ennek belső kommunikációja, valamint az ezzel kapcsolatos képzés is.

Ennek megfelelően, vezetői tréningek és kiadványok készítésének folyamata során, a vállalat meghatározta maga számára a fenntartható fejlődés fogalmát, mint olyan növekedést, illetve fejlődést, amely lehetővé teszi a jövő generációk számára is igényeik kielégítését.

A vállalat hagyományosan számos társadalmi felelősségvállalási eszközt alkalmaz. A vállalat már a 1990-es évek végétől támogatta a helyi

fejlesztéseket, elsősorban építőanyaggal, valamint iskolákat és sportegyesületet, kórházakat. Mindezt elsősorban az önkormányzatok vezetésétől érkező kérések és vállalati érdekek is befolyásolták. A kórház támogatása esetében például a vállalati szerepvállalás a menedzserszűréssel kapcsolódott össze, amely ugyanakkor szintén tekinthető felelősségvállalási programelemnek, a veszélyeztetett alkalmazotti csoport kiemelt támogatása révén.

A támogatásokat fokozatosan a fenntartható fejlődés elvéhez kapcsolta a vállalat és kialakította a támogatások elbírálásának szakértői rendszerét, melynek során a támogatások jelentős részéről nem a vállalat vezetése, hanem a vállalat által felkért szakértők hoznak döntést. Ezeket társadalmi felelősségvállalási programba szervezte a vállalat. A DDC Zöld Megoldás-pályázat esetében a vállalat támogatásával, de érintetti zsűri döntése alapján valósulnak meg környezeti programok. A kezdeményezés célja, hogy gyakorlati környezetvédelmi fejlesztések jöjjenek létre. A pályázati kiírás a szakértő zsűri bevonásával formálódott és a zsűri a kezdeményezésekben együttműködik az érintettek által benyújtott pályázatok megvalósításában.

A vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységének további két lényeges eleme a *DDC a Tehetségekért ösztöndíj program* és a *Zöld Alternatíva Vetélkedő és Nyílt Nap*. A két program a diákokat célozza, tehetséggondozási és környezeti nevelési céllal. A vállalat évente nyílt napot rendez, amelyen ismertetik a cementgyárak működését és kérdéseket tehetnek fel a meghívott vendégek. A vendégkör a cementgyárak környezetének kiemelt érintettjei, iskolai vezetők, helyi intézményvezetők, önkormányzati képviselők és a helyi sajtó mellett vetéled diákok alkotják.

A cementpiac sajátossága, hogy a cementgyárak és a DDC csoport évtizedeken át kínálati piacon folytatta működését, az értékesítés során a vállalat tárgyalási pozíciói jellemzően a vevőinél erősebbek voltak. Ez a helyzet az építőipari teljesítmény visszaesésével jelentős mértékben megváltozott.

Ma a vállalat érintetti kapcsolatait is elsősorban a kölcsönösség és kiegyenlített partneri viszony jellemzi, amelyek során előrelépés a pályázati

rendszer bevezetése és az, hogy a pályázatok elbírálásában a vállalatától független szakértő bizottság kapott döntéshozó szerepet. Ez a fórum, valamint a pályázati programok megvalósítása is kiemelt szerepet játszhat a későbbi érintetti együttműködések kialakulásában.

A közösségi együttműködés jelenlegi fórumai

A vállalat tehát a környezettudatos fejlesztések terén a nemzetközi sztenderdekkel összhangban teljesít, a fenntarthatósággal összefüggő főbb belső fórumok, folyamatok intézményesültek. Ugyanakkor, a hagyományok és a környezettudatos technológiák alkalmazása miatt a vezetés további intézményesülést (pl. a területet ellenőrző, érintettek bevonásával működő további testületek létrehozása, nyilvánosan elérhető teljesítmény indikátorok, további nyilvános adatok a környezeti teljesítményt érintően, további érintetti fórumok létrehozása) nem lát indokoltnak. A társadalmi felelősségvállalási tevékenységet programba szervezte a vállalat és átfogó program mentén dolgozik a cégvezetés a munkavédelmi teljesítmény javításán. A stratégia, valamint a KPI-k közzététele nem képezi részét a fenntarthatósági koncepciónak. Ahogyan a társadalmi kontroll csoport működtetésére sem fektet jelenleg hangsúlyt a vállalat. Ezen a téren a transzparenciát tekinti fontosnak a cégvezetés.

„Ha valakinek kérdése van, lehetőséget adunk neki, hogy meglátogassa a gyárat és minden kérdésére válaszolunk. A kibocsátási adatok elérhetőek a honlapon.” (Szarkándi János, elnök-vezérigazgató)

A társadalmi kontroll csoport tagja, Kiszél Vilmos szerint a városra is szükség van a megfelelő kontrollhoz.

„A kontroll csoport akkor működik jól, ha minden vállalatot ellenőriz és ha a város vezetése is az ügy mellé áll.” (Kiszél Vilmos, ügyvezető, Göncöl Alapítvány)

A vállalat az elmúlt években a környezettudatos fejlesztések mellett, a közösségi együttműködések és a transzparencia irányába mozdult el. A további fejlődést a már kialakított intézmények erősítése, tartalommal való megtöltése jelentheti. Így az érintettekkel kialakított párbeszéd, a KPI-k követhető, nyilvános közzététele növelheti a vállalat átláthatóságát és a cég iránti még erőteljesebb bizalmat.

VI. rész: Tézisek és összegzés

Az elméleti áttekintés és a vállalati körben végzett kutatás alapján összegezhető fő következtetések

A vállalatok felismerik milyen kockázatok várhatók tevékenységük során, tehát milyen területeken várható, hogy megkérdőjelezzék a társaság legitimitása. A legitimitás fenntartása, azaz a vállalat piaci, versenyképes működésének biztosítása érdekében a vállalatok a nem-piaci érintettekkel is együttműködést kezdeményeznek.

Az elméleti fejezetben vázolt gondolatmenet és a gyakorlat összevetésekor, az interjúk elemzése során, a nem-piaci stratégia társadalmi és fenntarthatósági célú stratégiai tervezési folyamatát ismertetem.

Ennek első eleme a nem-piaci stratégia társadalmi szerepvállalásra vonatkozó célrendszerének meghatározása. A megkérdezett vállalatok közül például a Magyar Telekom a digitalizációt és a környezeti fenntarthatóságot, a Vodafone a civil közösség, a Dreher a beszállítók és értékesítési partnerek, a kis- és középvállalkozások megerősítését célozza.

A vizsgált vállalatok többsége esetében a felső vezetés mellett, a vezetés egyik tagjához rendelve vagy a felsővezetésben dolgozó munkatárs irányításával működik a társadalmi szerepvállalással, érintetti kapcsolatokkal foglalkozó szakterület, mely többségében a kommunikációs terület.

Az érintettek helyi közösségek, ezért a nemzetközi nagyvállalatok is lehetőséget adnak a leányvállalataiknak a társadalmi szerepvállalási stratégia kialakítására. A cégek a stratégiát az érintetti körrel folytatott egyeztetés, illetve körükben folytatott kutatás alapján dolgozzák ki, majd több esetben a vezetés tagjaiból álló testület fogadja el.

Az érintetti kapcsolatok aktivitása alapján többféle csoportba sorolhatóak a vállalatok, ezek *a csoportok az érintetti együttműködés különböző fejlettségi fokaként is értékelhetők*. A társadalmi felelősségvállalási gyakorlatot Archie B. Carroll (1991) piramis modellben ábrázolja. Az üzleti kapcsolatokon túl, azokkal az érintetti csoportokkal is aktív együttműködés a cél, akikre a vállalat tevékenységei más módon hatással van, illetve amelyek a vállalatra hatással vannak. A hazai vállalatok megkérdezése és elemzése kapcsán kategóriákat állíthatunk fel a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat terén. A vállalatok ugyanis összehasonlíthatóak a társadalmi felelősségvállalási gyakorlatuk alapján és egymástól eltérő fejlődési utat járnak be. Így az érintetti kapcsolatok és társadalmi szerepvállalás terén aktív vállalatok körében három jellemző érintetti megközelítés volt azonosítható a kutatás során: a *hagyományos CSR felfogás*, a *stratégiai felfogás* és az *értékalapú vállalat stratégia*. A *hagyományos vállalati felelősségvállalási gyakorlatra építő és a helyi közösségben*, kevésbé a közös együttműködésre, elsősorban a célzott támogatásra alapozó gyakorlatot, amely a DDC Cégcsoport jellemzi vagy a HOLCIM tevékenységét jellemezte. A *civil és vállalati együttműködésre, a kölcsönös kapcsolatokra építő stratégiai felfogás* a Magyar Telekom, a MOL, a Vodafone, a Tesco, a Dreher és a KPMG tevékenységét jellemzi. A harmadik típust a *társadalmi célú vállalkozások* alkotják, amelyek alaptevékenysége az érintetti együttműködésre épül. Ezekhez az ismertetett mintából a MagNet Bank áll a legközelebb, hiszen alaptevékenységének szervezését is etikai elvek határozzák meg.

A Tesco és a Dreher a vállalat üzleti érdekeit felismerve, mégis nem-piaci stratégia alapján hozott megoldási javaslatot két kihívásra. Mindkét esetben a vállalat termékének piacát érintő döntésről és megoldásról van szó. A Tesco az egyébként költségesen elszállítható másnaptól már nem fogyasztható élelmiszert ajánlja fel az Élelmiszerbanknak. A projekt megvalósításához az Élelmiszerbank és a Tesco szoros együttműködése volt szükséges és az egyes, érintett áruházak munkatársainak bevonása, folyamatainak módosítása. A Dreher Csendkirály program a vállalat

termékének meghatározó fontosságú piacán avatkozott be egy krízishelyzetben. A budapesti belvárosban, a ma „bulinegyedként” ismert VII. kerületi utcákban a vendéglátóhelyek vendégeinek éjszakai hangoskodása miatt a lakossági panaszokra a Dreher vezetése is szükségesnek látta, hogy lépéseket tegyen. A cél olyan program kidolgozása volt, mely a vendégek körében a felelős, kulturált szórakozás üzenetét hangsúlyozta. Lényeges ugyanakkor, hogy a vállalat kommunikációja nem az elsődleges érintetti körhöz sorolható vendégekhez szólt elsősorban, hanem mindenekelőtt a vendéglátó partnerekhez és a sajtón, rendezvényeken a városrészben élőkhez is. A vállalat a nem-piaci stratégia eszköztárával, felelős módon meghatározott célrendszerrel közvetve piaci céljainak teljesülését elősegítő megoldást alkalmazott.

A kommunikáció szerepének tisztázása azért volt fontos az interjút ismertető fejezetben, mert a kommunikáció és etika összefüggésének több megközelítése ismert. A kommunikatív etika mellett, megismerhető a hagyományos vállalati kommunikáció felfogása, mely egyoldalúan a reputáció javítását célozza és leírható az érintettekkel, stratégiai alapon, kölcsönösen kialakítani kívánt kapcsolat, mely lényege az együttműködés. *A dolgozat e három sík elemzését és elkülönítését tűzte ki célul. Annak érdekében, hogy rámutasson, milyen motivációk állnak az érintetti együttműködések mögött a vállalatok oldaláról és értelmezhetőek ezek a társadalmi kommunikáció új színtereiként.*

Az érintetti párbeszéd kialakult csatornái (Fenntarthatósági kerekasztal, Érintetti fórum stb.) azt igazolják, hogy *a hazai vállalatok felméri érintettjeiket és az érintettekkel tudatos kapcsolattartásra törekszenek, amelynek mára kialakult intézményei vannak.* A kutatás rámutat, hogy a vállalatok fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalással összhangban, valamint az érintetti kapcsolatokra építő működése a kapcsolódó folyamatok és fórumok intézményesülésével, a vezetői előtelezettséggel, valamint a nyilvánosság bevonásával biztosítható. A kritikus helyzetekben, melyek a vállalat döntéshozói számára kihívást jelentenek, ezek a tényezők

biztosíthatják az érintettek szempontjaival összeegyeztethető működést és döntések meghozatalát. Azaz az Archie B. Carrol piramis modellje nyomán megfogalmazható fejlődési folyamat, ezek együttes figyelembe vételével lehetséges.

Bár megkérdezettek egy része szerint az érintetti kerekasztalok és a hasonló találkozók gyakran csupán általános kérdések megvitatására alkalmasak, a Coca-Cola HBC munkatársa mégis kiemelte a hasonló fórumok jelentőségét. „Valószínűleg soha nem fogunk egyetérteni az egészségügyi civil szervezetek képviselőivel az energiaitalok szerepével kapcsolatban. Azonban fontos, hogy ismerjük egymást és alkalmat teremtsünk a személyes egyeztetésre, a felmerülő kérdések közös megvitatására.” Bár ezek a formális csatornák önmagukban nem eredményeznek konszenzust, fontos jellemzőjük, hogy *intézményesítik a konszenzuskereső magatartást.*

A nagyvállalatok fokozatosan integrálják tevékenységükbe a közösségi médiát és az új kommunikációs platformokat, amelyek önmagukban nem járulnak hozzá az intenzív érintetti együttműködéshez, a tényleges együttműködések kísérelő, megerősítő, értelmező platformként működnek elsősorban. *Az érintettekkel folytatott, társadalmi szerepvállaláshoz kapcsolódó együttműködések kapcsán egyre gyakrabban merül fel az innovatív megoldások iránti igény.* Így olyan közös probléma megoldásra nyílik lehetőség, amelynek kapcsán a vállalat és az érintettek hasznosíthatják saját erőforrásaikat és szakértelmüket, amelyek kiegészítik egymást.

A kommunikációs tevékenységen belül az együttműködésre, párbeszédre és megegyezésre törekvő megoldások szerves részét képezik a vállalatok kommunikációjának és a nem-piaci stratégia megvalósítását célzó társadalmi felelősségvállalási gyakorlatának. A kommunikációs csoportban jellemzően nem csupán a vállalat megítélését javító céllal kezdeményezett tájékoztatásért felelős munkatársak dolgoznak a területen, hanem *olyan szakértők, akiknek munkakörükből adódóan feladata, hogy a külső és belső*

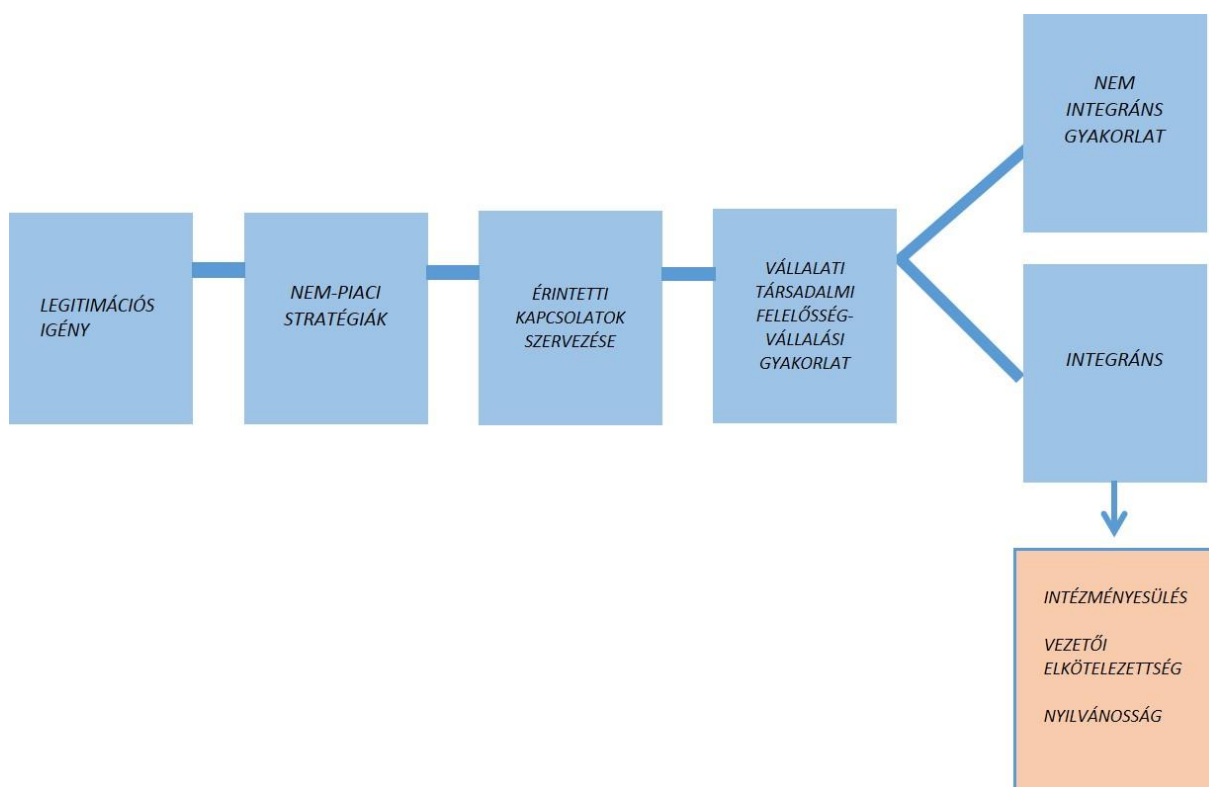
érintettek érdekeit ismerjék és a legfelsőbb vezetés felé képviseljék. Jellemző, hogy a vállalatok a termékhez és a szervezet kommunikációs tevékenységéhez kapcsolódóan is működtetnek kommunikációs csapatot, azonban az utóbbi közvetlenül a felsővezetésben kap helyet, míg a termék vagy szolgáltatás kommunikációjáért felelős kollégák az értékesítési terület részeként végzik munkájukat. A megkérdezettek szakmai hitvallása szerint a kommunikációs terület a konszenzuskeresés, együttműködés és a felelősségvállalás gondolatát képviseli a felsővezetés és így a teljes szervezet egésze felé.

A Duna-Dráva Cement Kft. tevékenységét ismertető esettanulmány elsősorban az érintetti kapcsolatok szervezésének fejlődési útjára mutat rá. A környezettudatos technológiák bevezetése évtizedek óta része a vállalat tevékenységének. A társaság példája éppen egy technológiai fejlesztéshez kapcsolódó kommunikációs válsághelyzet leírása miatt tanulságos. Az alternatív tüzelőanyag-hasznosítás váci gyárba tervezett bevezetését követő tiltakozás után kezdte a vállalat az addiginál tudatosabban építeni érintetti kapcsolatait. Ez mai napig meghatározza a vállalat kommunikációját és helyi kapcsolatépítését, melynek az akkorinál nagyobb jelentőséget tulajdonít a vállalat vezetése. Bár a vállalat honlapján a gyárak napi kibocsátási adatai is elérhetők, azt nem tekinti célnak a vezetés, hogy több fórum vagy önkéntesen nyilvánosan publikált teljesítmény indikátor határozza meg a vállalat érintetti kapcsolatainak ellenőrizhetőségét és elszámoltathatóságát.

A disszertáció rámutat, hogy az érintetti szempontoknak és a fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás elvének megfelelő vállalati működés feltétele **vezetői elkötelezettség**, valamint az, hogy a kapcsolódó fórumok, elvek **intézményesüljenek**, illetve biztosított legyen a megvalósuló programok **nyilvánossága** és a vállalat működésének ellenőrzése a nyilvánosságon keresztül.

- A stratégiai célkitűzések, az ezek megvalósulásának ellenőrzését célzó indikátorok, valamint a rendszeres érintetti egyeztetéseket, kapcsolattartást lehetővé tevő események, eszközök, a fenntarthatóság és az érintettek szempontjaihoz kapcsolódó **intézmények, fórumok megerősödését**, stabilitását biztosítják. Ezek teszik lehetővé, hogy válsághelyzetben, kritikus döntések esetén a vállalat korrigálhasson, gondoskodhasson a döntés következményeinek érintettek számára megfelelő rendezéséről. A DDC Cégcsoport bevezette ugyan az érintetti konzultáció fórumát, a gyár működéséről rendszeresen konzultáló Társadalmi Kontroll Csoport intézményét, de az a dolgozatban ismertetett kritikus helyzet után veszített súlyából és mára működése tulajdonképpen szünetel, amit a vállalat szerint más fórumok vettek át, míg a helyi érintettek szerint hiányzik a rendszeres kölcsönös egyeztetést biztosító fórum.
- A **vezetői elkötelezettség** meghatározó a szervezet fenntarthatóság elvével és érintetti szempontokkal összhangban működése során. A vezetői szempontok a vállalati kultúra és értékválasztás megerősítéséhez elengedhetetlenek. A DDC Cégcsoport vezérigazgatója az évszázados, vezetőkről vezetőkre hagyományozott értékrendet emeli ki, mely a személyes felelősségvállalást tekinti követendőnek. A vezetői szerep mellett is lényeges a szempontok intézményesülése, mert mint azt Luk Bouckaert kifejti, a szervezeten belül működő távolító hatás az egyéni morális meggyőződéssel ellentétes döntéseket is eredményezhet, ugyanakkor éppen az intézményesülés, a stratégia, az indikátorok, a normatív eszközök biztosíthatják, hogy a felelős, fenntartható és érintetti szempontok figyelembe vételével megvalósuló működés ne pusztán egyéni meggyőződés, hanem általánosan érvényesülő mechanizmussá váljon.
- A fenntartható fejlődés és elvének és érintetti szempontoknak megfelelő működés harmadik biztosítója a vállalati gyakorlatban a **nyilvánosság**. A nyilvánosság ellenőrző és tájékoztató, közösségformáló szerepére egyaránt rámutat a kutatás. A civil szervezetek, érintettek a nyilvánosságra támaszkodva

gyakorolhatnak ellenőrzést a vállalatok tevékenysége felett. A vizsgált esettanulmányokban, mind a Dreher által kezdeményezett Csendkirály mozgalom előzménye a belvárosi lakók tiltakozása, mind a DDC Cégesoport alternatív tüzelőanyag hasznosítási terveinek akadályozásában szerepet játszott a civilek ellenvetése, melynek a helyi, majd országos nyilvánosságban is hangot adtak. A nyilvánosság bevonásának másik megközelítése a társadalmi szerepvállalással összefüggő programokról, valamint a vállalatok által felvállalt közügyekről adott tájékoztatás. A vállalatok ezt a közösségi médiában és a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó céloknak megfelelően megalkotott márkák, kommunikációs üzenetek bevezetésével valósítják meg. Ennek kapcsán érdemes a Magyar Telekomot említeni, melynek fenntarthatóságért felelős vezetője rámutatott, az érintettek elvárásként fogalmazták meg, hogy a vállalat vállaljon felelősséget a környezeti célok megvalósulásáért azzal is, hogy a környezeti nevelés terén aktívabb, kezdeményezőbb lesz.



3. ábra: A társadalmi felelősségvállalási és érintetti együttműködési gyakorlat integráns vállalati gyakorlattá válásának feltételei

A tézisek ismertetése

Az alábbiakban a dolgozatban bemutatott elemzések és kutatások alapján ismertetetem a hipotézisek vizsgálatának eredményét.

- 1. Annak, hogy a társadalmi és környezeti szempontok a vállalat tevékenységét meghatározó szemléletként intézményesüljenek feltétele, hogy az ún. *tripple bottom line* elvnek megfelelően, a nem-piaci stratégiai célok a vállalat üzleti szempontú stratégiájának mérhető és indikátorokkal ellenőrzött szerves részeivé váljanak.**

A hipotézis nyomán az elemzés azt vizsgálta, milyen módon integrálják stratégiájukban a vállalatok a szervezet üzleti céljai mellett, a párbeszédre, érdekek egyeztetésére épített nem-piaci stratégiákat.

Az ismertetett kutatás alapján, a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás tekintetében stratégiai szemléletet követő vállalatok ezeknek a területeknek az erősítésére is üzleti okokra visszavezethetően törekednek. A kutatás *részben igazolta*, hogy a vállalatok tudatosan tervezik a nem-piaci stratégiát is és törekednek a piaci és a nem-piaci stratégia összehangolására.

- A kutatás rámutat arra is, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalási tevékenysége a nem-piaci stratégiák körébe sorolható, melyek a vállalatok legitim működését és sikeres tevékenységét biztosíthatják. A kapcsolódó társadalmi felelősségvállalási stratégia megalkotása során jellemző, hogy a vállalatok egyes közügyeket kiemelnek és ezek kapcsán saját álláspontjukat megfogalmazzák, hozzájárulva a témát érintő a társadalmi párbeszédhez. Ugyanakkor jellemzőnek tekinthető az az álláspont, amelyet a Vodafone képviselője fogalmazott meg az

interjú során, mely szerint nem az a vállalat célja, hogy a közügyeket formálja: „Egyes értékek képviselését érzik fontosnak és szeretnék, ha ezek kapcsán a köz javára fordíthatnák szaktudásukat és erőforrásaikat”.

- A kutatás rámutat, hogy a vállalatok között különbség van a *stratégia részletes kidolgozottságának mértékében*. Ugyan a fenntarthatóság elve, mint kiemelt érték áthatja például a Duna-Dráva Cement Kft. tevékenységét és az ennek való megfelelés lényeges szempont a napi munkavégzés során, a társadalmi felelősségvállalás stratégiai szervezése és a társadalmi szervezetekkel való szorosabb együttműködés nem szerepel a vállalat céljai között, mert nem ismerhető fel a vállalat vezetése számára az ebből várható versenyelőny. Ugyanakkor a Magyar Telekom, a Vodafone, illetve a MOL esetében a lokális kapcsolatok szervezésén és erősítésén túl a társadalmi felelősségvállalás a vállalat teljes stratégiáját átfogó, mérőszámokkal is meghatározott tevékenység. Ez abból is fakad, hogy ezt a tevékenységet ezek a vállalatok befektetői, tulajdonosi kapcsolataikat támogató, erősítő tevékenységnek tekintik, mely piaci pozíciójukat is erősíti.
- Az érintetti párbeszéd kialakult fórumai (Fenntarthatósági kerekasztal, Érintetti fórum stb.) azt igazolják, hogy *a hazai vállalatok felméri érintettjeiket és az érintettekkel tudatos kapcsolattartásra törekcsenek, amelynek mára kialakult intézményesített formái vannak*. A Telekom munkatársa szerint azonban a hasonló beszélgetések gyakran csupán általános kérdések megvitatására alkalmasak és nem vezetnek konkrét gyakorlati problémák megoldásához. A Coca-Cola HBC munkatársa viszont kiemelte a hasonló fórumok jelentőségét. „Valószínűleg soha nem fogunk egyetérteni az egészségügyi civil szervezetek képviselőivel az energiaszektor szerepével kapcsolatban. Azonban fontos, hogy ismerjük egymást és alkalmat teremtsünk a személyes egyeztetésre,

a vitatott kérdések közös megvitatására.” Bár ezek a formális csatornák önmagukban nem eredményeznek konszenzust, mégis *intézményesítik a konszenzuskereső magatartást*.

A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységét **üzleti, versenyképességi szempontok motiválják**. A környezeti hatékonyság gazdaságosabb működéshez vezet (energetikai hatékonyság), a társadalmi, környezeti felelősségvállalás kommunikációja pedig a vállalat értékrendje révén piaci megkülönböztethetőséget eredményezhet. Emellett a vállalat tevékenységének eredményes koordinációját is elősegíti az érintettek azonosítása és párbeszéd kialakítása a megfelelő csoportokkal.

Tézis 1.: A vállalatok üzleti motivációk alapján, a piaci és nem-piaci stratégiák összhangjának megteremtésére törekszenek fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási stratégiájuk megvalósítása során.

2. A nem-piaci stratégia eszköztárának egyik eleme az érintetti kapcsolatok szervezése, amelyet az egyoldalú tájékoztatáson túlmenően, az érintettekkel folytatott kölcsönös együttműködési formák jellemeznek a vállalati gyakorlatban.

A kutatás *részben igazolta* a hipotézist, amely szerint az érintetti kapcsolatok szervezését az egyoldalú tájékoztatáson túlmenően, az érintettekkel folytatott kölcsönös együttműködési formák jellemzik a vállalati gyakorlatban. A kutatás alapján látható, hogy a kölcsönösség az érintetti kapcsolatok tárgyalt formáit nem általánosan jellemzi. A vállalatok a fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos gyakorlatot több módon intézményesíthetik, a vállalat által megfogalmazott stratégiai célok mellett, az intézményesüléshez vezet folyamatok, együttműködések vagy nyilvánosan ismerttetett teljesítmény indikátorok bevezetése.

- A kölcsönös és kiegyenlített partneri viszony kialakulását az érintett szervezetekkel az intézményesült formák ösztönzik a vállalati

gyakorlatban: pl. a Tesco programja a vidéki áruházak vezetői és az áruházak főbb érintettjei közös egyeztető fórumai.

- A vállalatok, amelyek részletes stratégiát és szabályozott folyamatokat dolgoznak ki a társadalmi szerepvállalást illetően, az érintettek meghatározott körét is bevonják ezek ellenőrzésébe: pl. a Dreher felelős alkoholfogyasztáshoz kapcsolódó programokat felügyelő szervezetének több érintetti fél is tagja; a Holcim a KÖVET egyesület szervezésében érintetti fórumon mutatta be a társadalmi felelősségvállalási jelentését, melyről vita folyt az egyesület vezetésével.
- A társadalmi felelősségvállalás és érintetti együttműködés intézményi garanciáit kialakító vállalatok a folyamataik átláthatóságár és számonkérhetőségét is biztosítani igyekeznek: pl. a Magyar Telekom közli, mely célokat kívánja az érvényes fenntarthatósági stratégia időszaka idején, így ezek teljesülése ellenőrizhető.

A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységének stratégiai perspektívát ad, ha a vállalatok és a társadalmi szervezetek olyan együttműködési területet találnak, mely kölcsönös előnyökkel jár.

Az elméleti kutatás eredményei alapján látható, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalási tevékenységének kialakult gyakorlatának tapasztalatai alapján alternatív megközelítések fogalmazhatók meg a vállalatok társadalmi szerepvállalási gyakorlatára vonatkozóan. Michael Porter a *Creating Shared Value* (közös értékteremtés) gondolatát vezeti be. A CSV esetében az érték a társadalmi és gazdasági értékek ötvözésében jelenik meg. Wayne Visser a CSR 2.0 modelljét ismerteti 2011-es könyvében. Ennek lényege, hogy a web 2.0 megszületésének mintájára, a CSR tevékenységnek is túl kell lépnie a kezdeti fázison és csak alapjaiban megújulva lehet képes arra, hogy a társadalmi problémákra választ kínáljon. Az együttműködő üzleti modell választ adhat számos kihívásra, amely a

versengő szemlélettel nem kezelhető, véli Antonio Tencati és Zsolnai László, a *The Collaborative Enterprise* című cikkében (Tencati és Zsolnai, 2008). A tanulmány azokat a megoldásokat vizsgálja, amelyek során a vállalatok minden érintettre tekintettel vannak és működésük során velük együttműködve valósítanak meg, fenntartható üzleti gyakorlatot.

A creating shared value és más újszerű gazdasági megközelítésekben vázolt érintetti és vállalati kapcsolatépítés célja, hogy az érintetti csoportok valóban együttműködjenek egy-egy problémakör kezelésén.

A vállalatok és civil kezdeményezések lényeges eleme a civil felelősségvállalás ösztönzése a vállalat szerepvállalásán keresztül. Ezek egyéni, szervezeti háttérrel nem rendelkező vagy több társadalmi szervezet és vállalat együttműködésére épülő kezdeményezések is lehetnek. Az állami szervezetektől és vállalkozásoktól független, társadalmi szervezetekhez kapcsolódó vagy egyéni kezdeményezések támogatása kiemelt célja a vállalatok társadalmi szerepvállalásának. A vállalatok mind infrastruktúrával, mind anyagi forrásokkal, mind szakértelemmel támogatják a civil kezdeményezéseket. A félig-struktúrált interjúk nyomán összeállított esettanulmányok két jellemző vállalati megközelítést mutatnak be az érintetti együttműködések szempontjából.

- A hagyományos vállalati gyakorlatra építő és a helyi közösségben, kevésbé a közös együttműködésre, elsősorban a támogatásra alapozó gyakorlatot (pl. DDC, Holcim),
- valamint a civil és vállalati együttműködésre, a kölcsönös kapcsolatokra építő stratégiát (pl. Vodafone, Magyar Telekom, KPMG, MOL).

Több olyan programról számoltak be a vállalatok, amelyek kapcsán az érintettek és a vállalat együttműködésében újszerű megoldások születtek. A kutatás során megismert és esettanulmányokban is bemutatott programok (Dreher – Csendkirály, TESCO és Élelmiszerbank együttműködés) olyan kezdeményezések, amelyek a vállalat és az érintettek együttműködésének köszönhetően jöttek létre és nem csupán a vállalat alaptevékenységétől

független támogatásnak tekinthetők, hanem az alaptevékenységet segítő, ahhoz kapcsolódó, illetve fontos közügyet segítő programok. A kutatás alapján belátható, hogy a kölcsönös előnyök vezetnek stratégiai együttműködéshez. A TESCO és az Élelmiszerbank esetében találkoznak a vállalat és a társadalmi szervezet, illetve a közösség érdekei. Ugyanakkor ennek feltétele volt az is, hogy a TESCO és a szervezet kapcsolatának legyen előzménye és a kölcsönös bizalomra épülő együttműködés megkezdhető legyen, melynek a szervezeti feltételek (folyamatok módosítása, munkatársak képzése) is részét képezték.

Tézis 2.: A vállalati társadalmi felelősségvállalás intézményesítettségének mértéke a vállalat és az érintettek kölcsönös együttműködési programjaival összefüggést mutat. A vállalatok és a társadalmi szervezetek együttműködései kölcsönös előnyök feltárása esetén válnak tartós, szerves együttműködésekkel, de ezeknek feltétele a vállalat kialakult fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással összefüggő intézményrendszere.

3. A nyilvánosság a vállalatok és érintettek együttműködése, valamint a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat elengedhetetlen eleme. Ennek része a közösségteremtő szerep, amelyben a közösségi médiára is támaszkodnak a vállalatok. Továbbá része a vállalat tevékenységének ellenőrizhetősége, átláthatósága, a vállalt társadalmi és fenntarthatósági célok teljesítésének bemutatása, valamint a vállalati márkához a fenntarthatóság értékének kapcsolása.

A vállalatok és érintettek együttműködése, valamint a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat elengedhetetlen eleme az érintettek széles körének bevonása a nyilvánosságon keresztül.

Ennek részét képezik a

- közösségteremtő megoldások, amelyben a közösségi médiára is támaszkodnak a vállalatok.

- Továbbá része a vállalat tevékenységének a vállalt társadalmi és fenntarthatósági céljainak ellenőrizhetősége átláthatósága,
- valamint a vállalati márkához a fenntarthatóság értékének kapcsolása.

A nagyvállalatok fokozatosan integrálják tevékenységükbe a közösségi médiát és az új kommunikációs platformokat, amelyek önmagukban nem járulnak hozzá az intenzív érintetti együttműködéshez.

Egyes márkák kifejezetten a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos társult márkákra építik közösségi média jelenlétüket. Ezek köré ugyanis más közösség szervezhető, mint az eredeti márka köré. A *Vodafone Felelősségvállalás* Facebook oldal a civil szervezetekkel kapcsolatos tájékoztató portál. A *Hello Holnap!* Telekom oldal a környezetvédelmi tevékenység és a környezettudatos életmód tájékoztató oldala. A *Coca-Cola Testébresztő* köré egészséges életmódot élő 10 ezres közösség szerveződik.

A vizsgált példák azt mutatják, hogy elsősorban abban az esetben erősítheti az érintetti kapcsolatokat a közösségi média, ha a virtuális együttműködésen túl erős a vállalat és az érintettek kapcsolata.

Tézis 3.: A kutatás ismertette, hogy a nyilvánosság tájékoztatása során a vállalatok társadalmi szerepvállalásukhoz kapcsolódóan önálló márkákat hoznak létre, nyilvánosan közzéteszik az érintetti együttműködésekhez és társadalmi szerepvállaláshoz kapcsolódó irányelvek, teljesítménymutatók egy részét. A közösségi média a vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási gyakorlatához kapcsolódóan a tájékoztatás és a közösségépítés egyik eszköze, mely a más eszközökkel erősített közösség fejlesztését kíséri.

4. A vállalati kommunikációs szakember szerepe az egyoldalú, stratégiai kommunikáció felől a diskurzus etika fő ágensévé alakul át, mely szellemében a kommunikációs szakember a vállalat és az érintettek közötti mediátor.

Ahogy a szakirodalom áttekintése, úgy a vállalati interjúk is megerősítették, igazolták, hogy a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatos esetében a szakértők azt tartják ideálisnak, ha a szemléletmód és annak gyakorlati formái az egész vállalati működést áthatják. Ugyanakkor néhány kivételtől eltekintve, a tevékenység a kommunikációs területhez tartozik, amelynek szakmai és szervezeti okai egyaránt vannak. A kutatás alapján látható, hogy ez nem gyengíti a társadalmi felelősségvállalás jelentőségét a vállalaton belül, ugyanis a kommunikációs terület koordináló szerepet lát el és összefogja a különböző szakterületek, illetve a területekért felelős bizottságok tevékenységét.

Tézis 4.: A vállalatok célkitűzése, hogy a társadalmi felelősségvállalási személet a szervezet egészét áthassa és a kommunikációs szakemberek saját szerepfelfogásuk részének tekintik az ezzel kapcsolatos munkát.

További elemzési és kutatási irányok

Az előzőekben a társadalom- és kommunikációelmélet, valamint a gazdasági etika vizsgálódásainak következtetéseit ötvöző elméleti elemzésre tettem kísérletet, úgy, hogy alkalmazott kutatási irányt is vázoltam. A jövőbeni kutatások kapcsán is a további elméleti és gyakorlati vizsgálódások lehetőségét mutatom be.

A most ismertetett kutatás a szakirodalom és a hazai vállalati gyakorlat alapján a nem-piaci stratégiák és az érintetti együttműködések motivációit, intézményesülésének folyamatát, főbb mechanizmusait vázolta. A további kutatások az ismertetett keretek nyomán az egyes részletek feltárására vállalkozhatnak.

A kutatás következtetése, hogy a hazai vállalatok is követnek nem-piaci stratégiákat és ezek a piaci stratégiákkal fokozatos integrációt mutathatnak, amennyiben a vezetői elkötelezettség, az intézményesülés, a nyilvánosság kategóriái, feltételei megteremtődnek.

A kutatás folytatása mindenekelőtt ezen fő következtetések nyomán, azaz az érintetti kapcsolatok intézményesülése, a vezetői elkötelezettség és a kapcsolódó tevékenységek, illetve a vállalat ellenőrzéséhez kötődő nyilvánosság kapcsán indokolt.

Fontos következtetésekhez az új média, a közösségi média szerepének elemzése a közügyek megvitatásában, és a vállalatok közösségi médiaképe, közösségi média alkalmazásának részletes vizsgálata a stakeholderekkel folytatott párbeszédben. Mivel a legitimitás megszerzésének gyakorlata a diszkurzív értelmezés szerint a jelentésátadás (az egyes jelenségek, folyamatok jelentéstulajdonítás) feletti uralmat célozza, ezért további diskurzuselemzés tárgya lehet ennek módja és folyamata. A vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlattal kapcsolatos szövegeinek

elemzése megmutathatja milyen értelmezést adnak a vállalatok a közösségi célú kezdeményezéseiknek, és miként igyekeznek ezekről kialakított párbeszéddel befolyásolni a vállalat tevékenységének egészéről folytatott diskurzust.

A jövőbeni elemzések a hazai CSR média, a közösségi oldalak, a közösségi ötletbörze, azaz crowdsourcing szerepének elemzésére, valamint a felelős vállalkozások médiaképének és a hagyományos nagyvállalatok médiaképének közötti különbség bemutatására is kiterjedhetnek.

További kutatás folytatható például azon esetekről, melyek során a vállalat legitimációs válságba kerül vagy egyes érintetti csoportokra vonatkozóan nincsen együttműködésre alapozott stratégiája. Így például a jövő annak vizsgálata javasolt, milyen problémák vethetők fel a belső mechanizmusok kapcsán a Volkswagen Csoport dízel botránya esetében és milyen folyamatokat indított el a vállalaton belül a krízishelyzet. Emellett a hitelintézetek esetében megvizsgálható, hogy van-e a társadalmi felelősségvállalást kommunikáló banknak stratégiája arra az esetre, amennyiben tömegesen megkezdődik a szerződéses kötelezettséget nem teljesítő adósok kilakoltatása. További kutatást érdemes folytatni arról, hogy ezek az esetek hogyan helyezhetők el a felelősnek mondott vállalati gyakorlattal összefüggében és milyen nem-piaci stratégiákkal reagálnak ezekre az érintett vállalatok.

A vállalati etika és az érintettek kapcsolata a döntéshozókhoz is kapcsolódik, amely kérdés összefügg az értelmiség szerepével és az ehhez kapcsolódó vitával. Az egyéni és a kollektív ágens kapcsán érdemes az értelmiségi szerepet összevetni a szervezeti keretek között mozgó emberrel, akit Horányi (2006) szakértőként jelöl meg. További fontos kérdésfelvetés lehet az is, milyen ellentmondás feszülhet az egyén morális meggyőződése és a szervezeti döntések között.

Ennek kapcsán azt érdemes figyelembe venni, hogy az értelmiségi és a szakértő viszonya mennyiben tér el a szervezettel összefüggésben. Mindez az érdekek képviselése szempontjából is jelentőséggel bír.

A további kutatások témája lehet az érintettek szerepének, motivációinak és az érintetti kezdeményezések mechanizmusainak részletes elemzése.

Természetesen érdemes a hazai társadalmi felelősségvállalási (CSR) mozgalmat is elemezni és a CSR témák média reprezentációját vizsgálni ennek fényében. Emellett kitekintés is adható a CSR mozgalomra, különös tekintettel a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesületre (KÖVET), a CSR Piacra, valamint a GoodCSR programra. A hazai CSR és felelős vállalati mozgalom leírása így, mint a közügyekről szóló párbeszéd intézményesülésének fóruma és indikátora végezhető el.

Az EU innovációs és technológiai intézete, az EIT által létrehozott tudományos és innovációs közösségek (Knowledge and Innovation Community, KIC) példája kapcsán érdemes a különböző stakeholderek együttműködésére alapozott, újszerű szervezeti modellek vizsgálatát is megfontolni.

Különleges a médiavállalatok szerepe is, amelyek Magyarországon több közösségi kezdeményezésben vesznek részt (Médiaunió, Felelős médiafogyasztásért kampány), tehát vállalatként hozzájárulnak a termékük felelős használatához és egy olyan területen tesznek lépéseket, amely foglalkoztatja a közvéleményt és sokan a közügyek részének tekintik. Számos kérdés vethető fel a szervezeti tanulás, tanuló szervezetek és az érintetti kapcsolatok vonatkozásában is.

Zárszó

A bevezetésben idézett példák is jelzik, hogy a vállalatok és érintettjeik kapcsolata újra és újra megjelenik nyilvánosságban. Gondoljunk akár a helyi közösségek körében vállalkozásfejlesztést ösztönző nagyvállalatokra vagy környezeti kockázat nyomán krízishelyzettel szembesülő társaságokra. A kutatás a vállalatok és érintettjeik kapcsolatának elemzését lehetővé tevő elméleti háttér vizsgálatára és a hazai gyakorlat elemzésére vállalkozott.

Többéves kutatómunka és több megírt változat elkészítését követően olvasható most az értekezés jelen formájában. A kutatás kezdetén a vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát abból a megközelítésből terveztem vizsgálni, hogy a magukat felelősnek hirdető vállalatok kommunikációja hitelesnek tekinthető-e és a civilekkel folytatott együttműködések többek-e a finanszírozás ellenében a vállalat igényei szerint a vállalat tevékenységét hitelesíteni szándékozó gyakorlatnál. A szakirodalom megismerése és az interjúk elkészítése után megerősödött bennem az addig bizonytalan érzés, hogy a kiinduló kérdésfelvetésen túlmutatnak a valódi kérdések. A kérdés mindenekelőtt az, hogy a társadalmi és környezeti szempontok milyen módon jelenhetnek meg úgy a vállalati gyakorlatban, hogy az a vállalatok profitszerző tevékenységével is összhangban legyen. Így fordult érdeklődésem a legitimációs szempontok, a nem-piaci stratégiák jelentőségének, valamint az érintetti együttműködések szervezésének mechanizmusai és ezek társadalmi kommunikációs szerepének vizsgálata irányába.

A vállalati-érintetti együttműködést tágabb nézőpontból szemlélve, az írás arra vonatkozóan ismertet szempontrendszert, hogy az állam és a civil szféra mellett, milyen szereplők vállalhatnak részt a közügyek megvitatásában és milyen motivációk mentén vesznek részt a közügyekről folytatott diskurzusban. A demokráciában a közpolitika nem csupán a professzionális

politikai döntéshozók területe, hanem a civilek, sőt a dolgozat eredményei szerint a nagyvállalatok is egyre jelentősebb részt vállalnak ebben.

A vállalatokat gyakran kritizálják azzal, hogy tevékenységük valójában nem felelős és fenntartható, csupán kommunikációjukban jelenik meg ez az üzenet. A színes fenntarthatósági jelentéseket vagy a jótékonyági akciókat gyakran éri az a vád, hogy csak kommunikációs céllal születnek. A vállalatok kommunikációja és az abban szereplő társadalmi felelősségvállalási tevékenység pedig valójában nem fedi a valós tevékenységüket és annak környezeti, illetve társadalmi hatásait.

A nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos kritikákkal szemben, – melyek szerint ez a tevékenység általában csak kommunikációs célt szolgál – a kutatás rámutat arra, hogy a kommunikáció intézményesült formái hozzájárulhatnak az érintetti együttműködések hosszú távú erősödéséhez. A kutatás ennek ismertetésével *a társadalmi párbeszéd tereinek, csatornáinak vizsgálatához járul hozzá* és elemzi a társadalmi diskurzus egyik jellemző gyakorlatát.

Az állami intézményrendszertől és döntéshozataltól független, a piaci szereplők és érintettjeik önállóan meghatározott szempontok szerint formálódó kapcsolata, az alulról építkező, demokratikus kezdeményezések egyik kiindulópontja. A felek együttműködése kölcsönösen előnyös programokhoz, valamint az állami intézményrendszeről független, az érintetti szempontokat a döntéshozatalba beépítő együttműködés formának erősödéséhez vezethet.

Függelék

1. A mélyinterjúk keretében megkérdezett szakértők

Czechmeister Mónika, kommunikációs vezető, *Audi Hungária Zrt.* (Győr, 2012. augusztus 17.)

Fenyvesi Beáta, társadalmi felelősségvállalási menedzser, *OTP Bank Nyrt.* (Budapest, 2013. január 9.)

Fertetics Mandy, társadalmi kapcsolatok vezető, *Dreher* (Budapest, 2012. november 5.)

Forgács István, független romaügyi szakértő (Budapest, 2012. október 10.)

Guth Zoltán, kommunikációs vezető, *Duna-Dráva Cement Kft.* (Vác, 2015. november 27.)

Károlyi Zsuzsanna, kommunikációs vezető, *E.ON* (Budapest, 2012. szeptember)

Kiszel Vilmos, a kuratórium elnöke, Göncöl Alapítvány (Vác, 2015. november 27.)

Korner Veronika Júlia, kommunikációs specialista, *LG Electronics Magyarország Kft.* (Budapest, 2012. augusztus 14.)

Magyar Henrietta, társadalmi felelősségvállalási vezető, *TESCO-Global Áruházak Zrt.* (Budaörs, 2012. október 10.)

Márta Irén, kommunikációs igazgató, *HOLCIM Hungária Zrt.* (Budapest, 2012. augusztus 15.)

Miskolci Balázs, környezetvédelmi vezető, *Duna-Dráva Cement Kft.* (Budapest, 2015. november 21.)

Kelenvölgyi Ágnes, szponzorációs vezető, *MOL Csoport* (Budapest, 2012. október 30.)

Molnár Csaba, közösségfejlesztési vezető, *Magnet Bank* (Budapest, 2012. október 16.)

Nyilas Orsolya, belső kommunikációs és társadalmi felelősségvállalás igazgató, *Vodafone Magyarország Zrt.* (Budapest, 2012. augusztus 16.)

Pethő Tibor, alpolgármester, *Vác Város Önkormányzata* (Vác, 2015. november 27.)

Petrillák Mária, kommunikációs vezető, *Duna-Dráva Cement Kft.* (Budapest, 2012. szeptember 29.)

Pogány Éda, kommunikációs igazgató, *Coca Cola HBC Magyarország Kft.* (Budapest, 2012. augusztus 24.)

Szabó István, CR Manager, *KPMG* (Budapest, 2012. október 30.)

Szarkándi János, elnök-vezérigazgató, *Duna-Dráva Cement Kft.* (Vác, 2015. november 27.)

Szomolányi Katalin, a Fenntartható Fejlődés Központ vezetője, *Magyar Telekom Nyrt.* (Budapest, 2012. augusztus 21.)

2. A szakértői mélyinterjúk főbb kérdései

A kommunikációs funkció a vállalati szervezetben

1. Hol helyezkedik el a kommunikációs és társadalmi felelősségvállalási tevékenységet gondozó funkció a szervezeten belül
2. Mennyiben játszanak szerepet a kommunikációs szempontok a vállalati döntésekben?
3. Szét lehet választani a termékkel és a szervezettel kapcsolatos kommunikációt?

Vállalati kommunikáció és a közügyek

4. Megfogalmaz-e a vállalat a társadalmi problémákkal összefüggésben véleményt vagy javaslatokat?
5. Feladatának tekinti-e a vállalatnak, hogy befolyásolja és tematizálja az általa fontosnak tartott közügyek tekintetében a nyilvánosságot?

Kommunikáció az érintetti csoportokkal

6. Milyen elvek alapján határozza meg a vállalat az érintetti csoportokat és milyen gyakorlatuk van az érintettek bevonására vonatkozóan?
7. Hogyan építik be a működés során a visszajelzéseket?
8. Támogatja-e az érintetti kapcsolataikat a közösségi média?
9. Hogyan támogatja a belső kommunikációs tevékenység a munkatársak közötti együttműködést?

Közösségi szerepvállalás

10. Milyen elvek alapján alakítja ki társadalmi felelősségvállalási stratégiáját a társaság?
11. Igaz, hogy a közösségi szerepvállalás mindenekelőtt a vállalati kommunikációt támogató tevékenység?
12. Hogyan próbálja a közösségi együttműködést és problémamegoldást elősegíteni a vállalat?
13. Cél, hogy innovációt eredményezzen a társadalmi felelősségvállalási tevékenység?
14. Mi motiválja a vállalatot, hogy csatlakozzon a társadalmi felelősségvállalási közösséghez?
15. Mennyiben befolyásolják külföldi minták a hazai CSR tevékenységüket?
16. Miért illeszkedik a vállalat stratégiájához a kiemelt társadalmi felelősségvállalási programjuk?
17. Milyen eredmények motiválják a vállalatot a programok folytatásában?

Jövő és elvárások

18. Milyen (akár jogszabályi, akár bizonyos érintettek szemléletmódját érintő) változás segíthetné a sikeresebb, eredményesebb társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket?

A kommunikációs munkatársak szerepe

19. Mit tekint a vállalat és mit tekint Ön a vállalati kommunikációs szakértő feladatának ideális esetben? (Nem csupán konkrét munkaköri feladatok,

hanem a pozícióval járó szemléletmód, hozzáállás is érinthető a válaszadás során.)

3. Az online fókuszcsoportos beszélgetés résztvevői

A beszélgetés a Gmail levelezőrendszer csevegő szolgáltatásán keresztül zajlott, 2012. október 17-én, 17 órától.

Doró Viktória, főszerkesztő, Ma és Holnap

Dr. Horváth Sarolta, elnök, Ökológiai Evolúció Alapítvány

Hegy Alexandra, kommunikációs munkatárs, Audi Hungária

Kelemen Eszter, tudományos munkatárs, Szent István Egyetem

Kovács Orsolya, egyetemi hallgató, ELTE, projektvezető,
Hajléktalanokkal a Hajléktalanokért Projekt

Szűcs Róbert, környezetinformatikai vezető, Denkstatt Hungary

4. Az interjúk során vizsgált vállalatok kiválasztásához felhasznált minta

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készít	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Audi Hungária Motor Kft.			X	X		X		X	X				X
Coca-Cola HBC Magyarország Kft.	X	X			X	X		X		X	X		X
Dreher Sörgyárak Zrt.		X	X	X		X					X		
E.ON		X			X	X		X	X		X	X	X
Holcim Hungária Zrt.	X	X	X	X	X	X				X		X	
KPMG Hungária Kft.	X	X	X	X		X					X		
MagNet Bank			X			X	X						
MOL Nyrt.	X	X	X	X		X			X	X	X		X
Magyar Telekom Nyrt.		X		X	X			X	X		X		X
OTP Bank Nyrt.	X		X		X	X		X					
Tesco-Global Áruházak Zrt.	X	X				X		X		X	X		X
Vodafone Magyarország Zrt.	X	X		X	X			X		X			X
Állami Autópálya Kezelő Zrt.			X		X	X							X
BAT Pécsi Dohánygyár Kft.			X			X							X
Budapest Bank Nyrt.		X				X						X	
CIB Bank Zrt.	X				X	X							
Danone Kft.			X		X			X					
Denso Gyártó Magyarország Kft.		X	X			X					X		X
ÉMÁSZ Nyrt.	X					X							X
GE Hungary Zrt.		X				X			X		X		X
Grundfos Magyarország Gyártó Kft.			X			X					X		X
IBM Magyarország		X				X							X
K&H Csoport	X	X							X		X		
Magyar Posta Zrt.		X	X		X	X					X		X
Magyar Villamos Művek Zrt.			X		X				X				X
MKB Bank	X	X			X				X		X		
Provident Zrt.	X	X	X			X					X		
Nokia								X	X				X
Richter Gedeon Nyrt.			X		X	X			X		X	X	X
Sanofi Aventis	X		X		X	X			X				X
Siemens Zrt.		X				X					X		X
Spar Magyarország						X		X	X				X
Magyar Suzuki Zrt.								X	X				X
Telenor		X			X	X		X			X		X
Zwack Unicum Nyrt.			X			X		X					

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készít	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősség vállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Aranykor Országos Önkéntes Nyugdíjpénztár	X												
Auchan Magyarország Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.													X
Audi Akadémia Hungária Kft.			X										
Australian Embassy	X												
Aviva Életbiztosító Zrt.	X												
BAESF					X								
Bárczy Környezetvédelmi Kft.			X										
Braun & Partners					X								
BDO Forte Adó- és Pénzügyi Tanácsadó Kft.	X												
BECO Kft.			X										
Becton Dickinson Hungary Kft.			X										
Beltex Ingatlan Kft.			X										
Bestens Zrt.	X												
Biokom Környezetgazdálkodási Kft.			X										
Blikk								X					
Borsodchem Zrt.													X
Bosch Csoport									X				X
Brokernet	X												
Budapesti Elektromos Művek Nyrt.									X				X
Budapesti Erőmű Zrt.			X			X							
Budapesti Közlekedési Zrt.													X
Buderus					X								
Büchl Hungária Környezetvédelmi Szolgáltató Kft.			X										
Bunge Növényolajipari Zrt.													X
BorgWarner Turbo Systems Alkatrészgyártó Kft.													X
Cargill Magyarország													X
Certunion Hungary Kft.			X										
CEU Business School (HBLF alapító tag)	X												
Chevrolet Central and Eastern Europe Áruforgalmazó Kft.													X
Chinoir Zrt.			X										
Citibank Europe plc Magyarországi Fióktelepe	X					X							

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készítő	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun & Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Coloplast Hungary Kft.			X			X							
Continental Cégcsoport													X
Contitech Rubber Industrial Kft.			X										
Cordi Nonprofit Zrt.			X										
Corinthia Hotel Budapest		X											
Crew Nyomdaipari Szolgáltató Kft.			X										
Delphi Hungary Autóalkatrész Gyártó Kft.													X
Demokratikus Jogok Fejlesztéséért Alapítvány	X												
DenkStatt			X										
Dexia Kommunalkredit Hungary Kft.		X											
Diageo kft.		X				X							
DLA Piper Horváth és Társai Ügyvédi Iroda		X											
DM Kft. (drogerie...)	X												
Donau Brennstoffkontroll Kft.													X
D-Plus Kft.		X											
Dr. Berki Zolna		X											
Dr. Pendl és Dr. Pischwanger International Kft.		X											
Eco Conseil Enterprise			X										
Eco-Invest Kft.			X										
EDF Démász													X
Egis Gyógyszergyár													X
EgroKorr Zrt.			X										
Eletrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.													X
ELMŰ Nyrt.	X					X							
Emberi Oldal Oktatás, Oktatásszervező			X										
Empátia Biomed Központ			X										
Eni Hungária Zrt.													X
E.ON Földgáz Trade Földgázkereskedő Zrt.									X				X
Ernst & Young		X											
Erőforrás Alapítvány													
United Way Magyarország	X												

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készítő	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor 4 társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
ERSTE Bank Hungária Zrt.	X	X											
ÉMI-TÜV SÜD Kft.			X										
FC-Pannon Tanácsadó Kft.			X										
Flextronics International Termelő és Vámszabad Terület Kft.									X				X
Folpront Kft.			X										
Forever Living Products Magyarország Kft.		X											
Főnix Med Zrt.		X											
Fővárosi Gázművek Zrt.													X
Fővárosi Vízművek Zrt.			X										
Garantiqua Biztosító					X								
GDF Suez					X								X
Generali-Providencia Biztosító					X				X				
GlaxoSmithKline		X											
Glencore Grain Hungary Kft.													X
Grayling Hungary Zrt.		X											
Hamburger Hungária Kft.			X										X
Hankook Tire Magyarország Gyártó és Kereskedelmi Kft.													X
Harmann Becker Gépkocsirendszer-gyártó Kft.													X
Hárskúti Megújuló Energia Központ Kft.			X										
Heineken								X				X	
Henkel Magyarország Termelési és Kereskedelmi Kft.													X
Hewlett-Packard Magyarország Kft.		X	X										
Hoya					X								
Hungaropharma													X
Hungary Meat Élelmiszeripari, Termelő és Szolgáltató Kft.													X
Hungexpo			X										
Hungrana Keményítő és Izocukor Gyártó kft.													X
IBS főiskola		X											
Ifjua Nonprofit Partner			X										

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készít	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Félő Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor 4 társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Ifj. Horváth&Partners	X												
Ikea Magyarország			X					X					
IMG Solutions			X										
Imperial Tobacco Magyarország Dohányforgalmazó Kft.													X
Inest Kft.			X			X							
Investors in People Hungary	X												
ING Biztosító				X									
Iroda.hu			X										
ISD Dunaferr Vasmű													X
Iván.hu			X										
Jabil Circuit Magyarország Zrt.	X												X
Jägermeister								X					
Janssen Cilag	X												
Jászaplasztik Kft.													X
Jobgroup	X												
Julianus Kft.			X										
Kárpátok Alapítvány	X												
Kinnarps Kft.			X			X							
Kisvegyész Bt.			X										
Közgazdasági Polytechnikum Gimnázium és Szakközépiskola		X											
KITE Mezőgazdasági Szolgáltató és Kereskedelmi Zrt.													X
Krauthammer Magyarország Kft.	X												
Kürt Zrt.						X							
Lapcom Lapkiadó és Nyomdaipari Kft.	X												
Lear Corporation Hungary Autógyártó													X
Lidl Magyarország Kereskedelmi Bt.													X
LOFFICE			X										
LUK Savaria Kuplunggyártó													X
Lukoil Magyarország Kereskedelmi Kft.													X
Mabanaft Hungary Kereskedelmi Kft.													X
MÁV Zrt.													X
MÁV Trakció Vasúti Vontatási zrt.													X
MÁV Start Vasúti Személyszállító Zrt.													

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készít	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
MagiCom Zrt.		X											
Magyar Lapterjesztő Zrt.													X
Magyar Nemzeti Bank			X										
Magyar Televízió								X					
Malagrow Kft.			X										
MAVIR Zrt.													X
market					X								
Mars Magyarország Értékesítő Kft.			X			X							
Mars Magyarország Kisállateledelgyártó Kft.			X										
Mátrai Erőmű Zrt.													X
McDonald's						X					X		
METRO Kereskedelmi Kft.											X		X
Michelin Hungária Abroncsgyártó													X
Microsoft Magyarország		X											
Morgan Stanley Hungary Analytics Ltd.		X											
Mtd tanácsadó			X										
Nagy Koppány Kornélia Ügyvédi Iroda		X											
National Instruments Kft.	X												
Nestlé Hungária Kft.					X						X		X
Nexon					X							X	
Next Consulting		X											
NI Hungary Software és Hardware Gyártó Kft.													X
Nike								X					
Nitrogénművek Vegyipari Kft.													X
Numil (milkupa, nutricia)			X										
Nyugat-Magyarországi Egyetem, Erdővagyon-gazdálkodási Intézet			X										
OBO Bettermann Kft.			X										
OCTAFORM			X										
OPEL Southeast Europe Autóforgalmazó													X
OSTORHÁZI BEVONATTECHNIK AI KFT.			X			X							
Ökomontázs Kft.			X										
Ökótárs Alapítvány	X												
OMV Magyarország		X											X

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készítő	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun & Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlesztésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Outdoor Mission			X										
Paksi Atomerőmű Zrt.			X										
Pannon Solar Innovációs Kft.			X										
Panrusgáz Gázkereskedelmi Zrt.									X				X
Patika Egészségpénztár		X											
PCE Paragon Solutions													X
Penny Market													X
Pentatrade Kft.		X											
Personal Best Kft.			X			X							
Pfizer					X	X							
Pick								X					X
Philips Magyarország									X				X
Philip Morris Magyarország Cigaretta Kereskedelmi Kft.													X
Phoenix Pharma Gyógyszerkereskedelmi Zrt.													X
Porsche Hungária Kereskedelmi Kft.													X
Pöttös Túrórudi								X					
PriceWaterhouse Coopers		X				X							
Print Sisters Kft.			X										
Prysmian MKM Magyar Kábel Művek Kft.													X
Prodiák Iskolaszövetkezet			X										
Radeco Tanácsadó Iroda			X										
Raiffeisen Bank Zrt.	X				X								
Rail Cargo Hungária Árufuvarozási Zrt.													X
Ramada Pláza Budapest		X											
Reckitt Benckiser Termelő és Kereskedelmi Kft.													X
RedBull								X					
Regional Environmental Center		X											
Reisswolf Budapest Kft.			X										
Respect Consulting Kft.			X										

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készítő	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Ricoh Hungary		X											
Ringier Kiadó				X									
RTG Vállalati Felelősség Tanácsadó Kft.			X										
RTL Klub								X					
Samsung Electronics Magyar Zrt.									X				X
Samsung SDI Magyarország Gyártó és Értékesítő Zrt.													X
Sanoma Budapest		X											
Sanyo Hungary Ipari és Kereskedelmi Kft.													X
SAP Hungary		X											
Sapa Profiles Termelő és Kereskedelmi Kft.													X
SE CEE Schneider Electric Közép-Kelet Európai Kft.													X
SGS Hungária Kft. (vállalatirányítási rendszerek tanúsítása)			X										
Shell Hungary		X											X
Sicontact				X									
SKANSKA Magyarország Ingatlan Kft.			X				X						
Siemens Zrt.		X				X							X
Simonyi és Tóth Kft.		X											
SmartLab tanácsadó		X											
Solar Shine Factory Kft.			X										
SOLDAT Kft. (könyvelés)			X										
STEMO Marketing Kft			X										
Summa Artium Alapítvány	X												
SzámTel plusz Kft.			X										
Szerencsejáték Zrt.													X
Tailor Marketing			X										
Taurus Carbonpack Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.													X
TATA Consultancy Services Magyarország			X										
TC Informatika Kft.			X										
Tchibo Budapest		X											

	a Magyar Adományozói Fórum tagjai	a Hungarian Business Leaders Forum tagjai	a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület tagjai	a KÖVET "Ablakon bedobott pénz" pályázatának résztvevője, illetve díjazottja	Good CSR jelentést készít	CSR Piac kiállítás résztvevő	CSR Piac - Valóban Felelős Vállalat pályázat résztvevője	a B&P Braun&Partners Reputation kutatás során legalább 20 pontot kapott	CSR 24/7 (a Braun & Partners által közölt rangsor a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat alapján)	Figyelő TOP200 társadalmi elkötelezettség díj	Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH)	CSR Hungary	a TOP 100 legnagyobb hazai vállalat (Figyelő, D&B 2011)
Terbe Design			X										
Tetra Pak Hungária Kereskedelmi Kft.	X												
TEVA Magyarország Gyógyszerforgalmazó Zrt.													X
The Royal Bank of Scotland		X											
Tigáz Tiszántúli Gázszolgáltató									X				X
Tiszai Vegyikombinát Nyrt.													X
TOI TOI Kft.		X											
Tonic Budapest Marketingkommunikációs Kft.			X										
Trenkwalder International Ag		X											
TÜV Rheinland Intercert Kft.			X										
TV2 (MTM-SBS Csoport)								X					
UGM Minőségműhely Kft.			X										
Unilever Magyarország Kereskedelmi Kft.													X
Uniqua Biztosító					X								
UPC Magyarország								X					X
Vaillant					X								
Valeo Autoelectric Magyarország Kft.			X										
Videoton Holding Zrt.													X
Vitality Munkahelyi Egészségfejlesztés és masszázs			X										
Waberer's International													X
Wessling Hungary Kft.			X										
Wizz Air Hungary Légitársaság Kft.													X
WWF					X								
Xelia Gyógyszervegyészeti Kft.			X										
Xerox Magyarország Kft.			X										
Zollner Elektronik Gyártó és Szolgáltató Kft.													X

Hivatkozások jegyzéke

ACCOUNTABILITY 100 [2011]: AA100 Stakeholder Engagement Standard. <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/> [letöltve: 2014. június 19.]

ACKOFF, Russel L. [1974]: *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems*. New York, John Wiley.

ALTERNATE [2010]: *Új CSR kutatás*. <http://www.alternate.hu/hu/hireink/171-alternatesocialbrandingkutatas> [letöltve: 2014. június 19.]

ALVESSON, Mats és DEETZ, Stanley [1998]: *A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára?* In.: Kovász, II. évfolyam, 2. szám 1998. Nyár pp. 3-31. <http://epa.oszk.hu/00700/00721/00003/pmodrov.html#le1> [letöltve: 2014. június 19.]

ANGYAL Ádám [2008]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. In.: Versenyképesség kutatás műhelytanulmány sorozat; 51. számú kötet. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/327/1/51_Angyal_%C3%81d%C3%A1m_CRS.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

ANGYAL ÁDÁM [1999]: *A vezetés mesterfokon*. Kossuth Kiadó.

ANTAL Attila [2009]: A környezeti demokrácia elmélete és gyakorlata. In.: *Politikatudományi Szemle*. XVIII/4. pp. 82–101.

ARISZTOTELÉSZ [1997]: *Nikhomakoszi Etika*. Európa Könyvkiadó.

BAJNOK Andrea [2014]: *A helyi nyilvánosság(ok) kommunikatív-diszkurzív leírása és értelmezése – kommunikáció, közösség és kormányzás egy település önállósodásának tükrében*. Doktori értekezés kézírata. http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/Bajnok_Andrea2014_diszertacio.pdf (Utolsó letöltés időpontja: 2015. november 19.)

BAJNOK Andrea [2012]: A helyi önkormányzás kommunikatív állapotáról. pp. 352-357. In.: Bajnok et al. [2012]: *A kommunikatív állapot*. Typotex Kiadó.

BAJNOK Andrea et al. (szerk.) [2012]: *A kommunikatív állapot – Diszciplináris rekonstrukciók - Horányi Özséb 70. születésnapjára*. Typotex Kiadó.

BANDURA, Albert, CAPRARA, Gian Vittorio és ZSOLNAI László [2000]: Corporate Transgressions Through Moral Disengagement. In.: *Journal of Human Values*. 2000./1. pp. 57-64.

BARON, David P. [1995]: The non-market system. In.: *MIT Sloan Management Review*, October 1995. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nonmarket-strategy-system/>

BAUE, Bill és MURNINGHAM, Marcy [2010]: The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology. In.:

Corporate Social Responsibility Initiative. Harvard Kennedy School, May 2010

http://www.hks.harvard.edu/mcgbg/CSRI/publications/workingpaper_58_baumurninghan_full.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

BECK, Ulrich [2003]: *A kockázat-társadalom – Út egy másik modernitásba*. Századvég Kiadó.

BELA Györgyi, PATAKI György és VALENÉ Kelemen Ágnes [2003]: Társadalmi részvétel a környezetpolitikai döntéshozatalban (döntéstámogató eszközök és értékelési eljárások alkalmazása). In.: *A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezettudományi Intézetének tanulmányai*, 20. szám http://korny.uni-corvinus.hu/kti/20_szam.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

BODA Zsolt - RADÁCSI László (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet.

BETTIGNIES, Henri Claude és LEPINEUX, François [2009]: Business and the Global Common Good – An Interdisciplinary Approach. In.: Bettignies, Henri Claude és Lepineux, François (szerk.) *Business, Globalization and the Common Good*. Peter Lang AG, International Academic Publishers Bern.

BETTIGNIES, Henri Claude és LEPINEUX, Françoise [2009b]: Can Multinational Corporations Afford to Ignore the Global Common Good? In.: *Business and Society Review* 114., pp. 153-182. <http://www.ceibs.edu/ecclar/images/20110401/31087.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

BENETTON [2013]: *Benetton to sign Bangladesh Fire and Building Safety Accord*. <http://www.benettongroup.com/archive/press-release/benetton-group-sign-bangladesh-fire-and-building-safety-accord> [letöltve: 2014. június 19.]

BODORKÓS Barbara és PATAKI György [2012]: *Hogyan kutassunk CSR-t? A nemzetközi szakirodalom empirikus kutatásainak áttekintése*. 148. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos_Pataki_148.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

BOUCKAERT, Luk és ZSOLNAI László [2012]: *Spirituality and Business: A Systemic Overview*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtikai Központ. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1114/1/ZSL_BL_SE2012.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

BOUCKAERT, Luk [2002]: *The Ethicks Management Paradox*. Előadás a „European Ethics Summit in Brussels on August 29–30, 2002.” rendezvényen. <http://actoolkit.unprme.org/wp-content/resourcepdf/Ethics%20Paradox.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

BOUCKAERT, Luk [2006]: *The Ethics Management Paradox*. pp. 199-202. In.: László Zsolnai (szerk.) *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*. Peter Lang AG, International Academic Publishers Bern.

BOUCKAERT, Luk [2012]: *Business and the Tragedy of the Commons*. In.: Carole Bonnani, Francois Lepineux and Julia Roloff (eds.) *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good*. London, Palgrave MacMillan.

BRAUN & Partners [2011]: *A legfontosabb érintett a munkavállaló*. CSR Hírlevél, 2011. szeptember 9. http://www.csrhirlevel.hu/hu/2011-09-09/a_legfontosabb_erintett_a_munkavallalo/kutatas.html (Utolsó letöltés időpontja: 2013. június 9.)

BRAUN Róbert [2013]: A vállalatok politikája vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. In.: *Vezetéstudomány*, 44.

BROWNIE, John és NUTTAL, Robin [2013]: *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*. In.: McKinsey Quarterly. https://www.mckinseyquarterly.com/Beyond_corporate_social_responsibility_Integrated_external_engagement_3069 [letöltve: 2014. június 19.]

BRUNCZEL Balázs [2008]: *Niklas Luhmann társadalomelméletének felépítése és az elmélet politikatudományos és politikafilozófiai vonatkozásai*. Doktori disszertáció kézirata. <http://doktori.btk.elte.hu/phil/brunczel/diss.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

BUCHHOLZ R. A. [1991]: Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. In.: *Business Horizons*, July/August, 1991.: pp. 19–31.

BURSTON-MARSTELLER [2010]: *The Second Annual Corporate Social Responsibility Perceptions Survey*. http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=170 [letöltve: 2014. június 19.]

CARROLL, Archie B [1979]: A three dimensional conceptual model of corporate social performance. In.: *Academy of Management Review* 1979/4.: pp. 497–505. <http://www.jstor.org/stable/257850> [letöltve: 2014. június 19.]

CARROLL, Archie B. [1991]: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, In.: *Business Horizons*, July/August, 1991. <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

CASTELLS, Manuel [2005]: *A hálózati társadalom kialakulása*. Gondolat-Infonia.

CLARKSON, M. B. E. [1995]: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In.: *Academy of Management Review*. 20/1.: pp. 92-117. <http://www.jstor.org/stable/258888> [letöltve: 2014. június 19.]

COCA-COLA MAGYARORSZÁG [2011]: *CSR rövid jelentés*. Coca-Cola HBC Magyarország Kft. <http://www.coca-cola.hu/media/file/CSR-2011CocaCola.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2012. október 20.)

COLEMAN, Stephen [2005]: The Lonely Citizen: Indirect Representation in an Age of Networks. In.: *Political Communication* 22: pp. 197-214. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10584600590933197#.U6KJA_vl_s1M [letöltve: 2014. június 19.]

CSÁKI György [2004]: *Egy főmű hazatér.*
<http://epa.oszk.hu/00900/00995/00001/pdf/csakigy.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

CSÁSZI Lajos [2002]: *A média rítusai.* Osiris Könyvkiadó.
http://www.csaszilajos.hu/Site/Elerhetosegek_files/Csa%CC%81szi%20Lajos%20A%20me%CC%81dia%20ri%CC%81tusai.doc. (Utolsó letöltés időpontja: 2015. november 19.)

CSEPELI György [2001]: *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája.* Osiris Könyvkiadó, Budapest

CSIGÓ Péter [2005]: Közéleti diskurzusok és identitások a népszerű média terében. Miért nincs hatásuk a kereskedelmi híradóknak? In.: *Médiakutató*, 2005./tél

CSR PIAC [2012]: „Együtt élünk, máskor alszunk”,
http://www.csрпиac.hu/CSR_intezkedesek/details/csendkiraly-egyutt-eluenk-maskor-alszunk.html; (utolsó letöltés: 2015. december 1.)

DAJNOKI Krisztina [2009]: *A vezetés és a kommunikáció összefüggései.* Debreceni Egyetem, Vezetéstudományi Tanszék. <http://www.date.hu/acta-agraria/2003-10/dajnoki.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

DAVIS, Ian [2005]: The Biggest Contract. In.: *The Economist*, 2005. május 26. <http://www.economist.com/node/4008642> [letöltve: 2014. június 19.]

DEETZ, Stanley [2001]: Conceptual Foundations. pp. 3-47. In.: Jablin, Frederic M. és Putnam, Linda L. (szerk.): *The New Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications.

DOANE, Deborah [2005]: The Myth of CSR. In.: *Stanford Social Innovation Review*. http://www.ssireview.org/articles/entry/the_myth_of_csr [letöltve: 2014. június 19.]

DOMBRÁDI Krisztián [2007]: *Kommunikáció és participáció*. Kézirat, <http://dombradi.com/participacio.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2013. június 9.)

DREHER Sörgyárak Zrt. [2013]: *Értékteremtés sörrel – Fenntarthatósági eredményeink*. <http://dreherzrt.hu/wp-content/uploads/2016/03/dreher-fenntarthatosagi-jelentes-2011-2013.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2015. november 19.)

DREHER Sörgyárak Zrt. [2014]: *Kereskedelmi Kommunikációs Szabályzat*. <http://fenntarthatosag.dreherzrt.hu/uploads/articles/1/Commercial-communication-policy-hun.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

DREHER Sörgyárak Zrt. [2015]: *A vállalkozásfejlesztés ösztönzése az értékláncban*. <http://fenntarthatosag.dreherzrt.hu/vallalkozasfejlesztes> (Utolsó megnyitás időpontja: 2015. december 1.)

DUNA-DRÁVA CEMENT Kft. [2009]: *Fenntartható jövőt építünk – fenntarthatósági jelentés*. ddc_fenntarthatosag_magyar_02.pdf?download=1 (Utolsó megnyitás

időpontja: 2015. december 1.)

THE ECONOMIST [2004]: *Two faced capitalism*.
<http://www.economist.com/node/2369912> [letöltve: 2014. június 19.]

THE ECONOMIST [2013]: The rise of the sharing economy. In.: *The Economist*. 2013. május 9.
<http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy> [letöltve: 2014. június 19.]

ELKINGTON, John [1997]: *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, New Society Publishers.

ENZENSBERGER, Hans Magnus [1970]: Constituents of a Theory of the Media. In.: *New Left Review* 60:13-36.
<http://excerpter.wordpress.com/2006/10/21/hans-magnus-enzensberger-constituents-of-a-theory-of-the-media-1970/> [letöltve: 2014. június 19.]

ENSZ [1987]: *Our Common Future*.
http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf
[letöltve: 2014. június 19.]

ESADE Business School [2013]: *Collaborative Consumption: Are you ready for a paradigm shift?*
<http://www.collaborativeconsumption.com/2013/04/25/collaborative-consumption-are-you-ready-for-a-paradigm-shift-at-esade-business-school/>
[letöltve: 2014. június 19.]

ETZIONI, Amitai [1993]: A „személy a közösségben” paradigma. In.: Kindler József és Zsolnai László: *Etika a gazdaságban*. Keraban Kiadó.

FASSIN, Yves [2011]: *A dynamic perspective in Freeman's stakeholder modell*. Department of Management, Innovation and Entrepreneurship, Universiteit Gent. Working paper.
http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_11_727.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

FELKAI Gábor [1993]: Utószó. In.: Jürgen Habermas: *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Századvég – Gondolat 1993.

FELKAI Gábor [1993b]: Kritikai megjegyzések Habermas cselekvésméletéhez. In.: *Szociológiai Szemle* 3-4.: pp. 45-49.
<http://www.szociologia.hu/dynamic/930304felkai.htm> [letöltve: 2014. június 19.]

FELKAI Gábor [2000]: Ideális beszédhelyzet és korlátozatlan kommunikációs közösség. In.: Jürgen Habermas: *A kommunikatív etika*. Új Mandátum.

FELKAI Gábor [2011]: Utószó. In.: Jürgen Habermas: *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Gondolat.

FOUCAULT Michel [1998]: *A fantasztikus könyvtár*. Pallas Stúdió Attraktor.

FREEMAN, R. Edward [1984]: *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

FREEMAN, R. Edward [1994]: The politics of the stakeholder theory. In.: *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-421
<http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/476/jbptunikompp-gdl-gunardiend-23777-13-thepoli-y.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

FREMOND, Olivier Fremond [2000]: *Role of the Stakeholder*. OECD, előadás.
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1930657.pdf>
[letöltve: 2014. június 19.]

FREY, BRUNO S. és OSTERLOH, Margit [2005]: Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. In.: *Journal of Management Inquiry*, pp. 96-111, Vol. 14 No. 1, March 2005 https://www.bsfrey.ch/articles/412_05.pdf
[letöltve: 2014. június 19.]

FRIEDMAN, Milton [1970]: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970,
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [letöltve: 2014. június 19.]

FRIEDMAN, Thomas L. [1999]: *The Lexus and the Olive Tree*. Farrar, Straus and Giroux.

FRIEDMAN, Thomas L. [2006]: *És mégis lapos a föld – A XXI. század rövid története*. HVG Könyvek.

GAJDUSCHEK György [2000]: A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában. Doktori értekezés kézirata.

http://www.ajk.elte.hu/file/POLDI_GajduschekGyorgy_dis.pdf (Utolsó
letöltés időpontja: 2015. november 20.)

GARRIGA, Elisabet és MELÉ, Doménec [2004]: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In.: *Journal of Business Ethics* 53: p. 51–71.

GASPARSKI, Wojciech W. [2002]: Effectiveness, Efficiency, and Ethicality in Business and Management In.: Laszlo Zsolnai & Wojciech W. Gasparski (eds.) *Ethics and the Future of Capitalism*. London, Transaction Publishers.

GELEI András [1996]: Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet. <http://www.szociologia.hu/dynamic/960304gelei.htm>
[letöltve: 2014. június 19.]

GKI Gazdaságkutató Zrt. [2009]: *A belső érdekek mozgatója a vállalatok CSR-gyakorlatát*. http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Szenczy%20D%C3%A1niel/A_belso_erdekek_mozgatjak_a_vallalatok_CSR-gyakorlatat.pdf
[letöltve: 2014. június 19.]

G. MÁRKUS György [2003]: A modernitás rendszerváltása. In.: *Politikatudományi szemle*, 4.: pp. 249-259.
http://www.politudszemle.hu/szamok/2003_4szam/2003_4_gmarkus.pdf
[letöltve: 2014. június 19.]

GYŐRI Zsuzsanna [2010]: *CSR-on innen és túl*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Doktori Iskola. Doktori értekezés.

GOOD CSR [2010]: *A válság következtében felértékelődött a hitelesség szerepe*. B&P Research Notes.

http://csr.braunpartners.hu/files/sharedUploads/B_P%20Research%20Notes/20100929_BP_Research_Notes.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

GOODPASTER, Kenneth E. és MATTHEWS, John B. [(1982) 1993]: *Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?* In.: *Etika a gazdaságban*. Keraban Kiadó

Commission of the European Communities [2001]: *GREEN PAPER Promoting a European Framework of Corporate Social Responsibility*
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
[letöltve: 2013. június 2.]

GREENPEACE [2009]: *Bhopal Disaster*.
<http://www.greenpeace.org/usa/en/campaigns/toxics/justice-for-bhopal/>
[letöltve: 2014. június 19.]

GRIFFIN, Em [2003]: *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó.

HABERMAS, Jürgen [1994]: *Válogatott tanulmányok*. Atlantisz Kiadó.

HABERMAS, Jürgen [1999]: *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Osiris Kiadó.

HABERMAS, Jürgen [2001]: *A kommunikatív etika*. Új Mandátum.

HABERMAS, Jürgen [2011]: *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Gondolat.

HAMP Gábor [2006]: *Kölcsönös tudás*. Typotex.

HARDIN, Garret [1968]: Tragedy of the commons. In.: *Science*. 162 .
http://www.garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html [letöltve: 2014. június 19.]

HENDERSON, David [2004]: *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, Institute of Economic Affairs.
<http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook126pdf.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

HERMANN, Edward S. és CHOMSKY, Noam [1988]: Manufacturing Consent – A propaganda modell. In.: HERMANN, Edward S. és CHOMSKY, Noam: *Manufacturing Consent*. Pantheon Books.

HORÁNYI Özséb [2001]: *A társadalmi kommunikáció ágenséről*. IX. MAKOG konferencián elhangzott előadás kézírata, Visegrád 2001. február 1-3.
https://etrweb.zskf.hu/ETR/Dokumentumtar/FileDownload?file_id=2355
[letöltve: 2014. június 19.]

HORÁNYI Özséb [2006a]: A (szak)értelmiségről. In.: Bende József, Deák Viktória Hedvig OP. és Pákozdi István (szerk.) *Látó szívvel*, Magyar Piarista Rendtartomány, Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola, Vigilia Kiadó, Budapest, 2006, pp. 263-269.

HORÁNYI Özséb [2006b]: *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, Typotex

HORVÁTH Sándor [1998]: Értékek és választások a közgazdasági gondolkodásban In.: *Replika*, pp. 31-32.

HVG [2010]: *Jön a magyar közösségi bank*, http://hvg.hu/gazdasag/20100210_kozossegi_bank_hbw_atalakulas, [letöltve: 2015. november 30.]

IPSOS [2008]: *Ismeretek és vélemények a fenntartható fejlődésről és a vállalati felelősségvállalásról* – online közvélemény - kutatás cégek körében. http://www.bcsdh.hu/images/uploads/Szonda_2008.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

IPSOS [2011]: Az elszegényedéstől rettegnek, a globalizáció negatív hatásaitól nem félnek a magyarok. <http://www.ipsos.hu/site/az-elszeg-nyed-st-l-rettegnek-a-globaliz-ci-negat-v-hat-sait-l-nem-f-lnek-a-magyarok/> [letöltve: 2014. június 19.]

JEGOU, Francois és MANZINI, Ezio [2012]: *Social Innovation and Design for Sustainability*. Desis Network.

KANT, Imanuel [2004]: *A gyakorlati ész kritikája*. Osiris Kiadó

KAPITÁNY Balázs [2002]: A rizikótársadalom másfél évtizede. In.: *Szociológiai Szemle* 2002/1.

KAPOSZI Ildikó [2006]: *Virtual Deliberation - An Ethnography of Online Political Discussion in Hungary*. Central European University, Doctoral Dissertation

KERESZTES Imre [2013]: Drága ruha, olcsó élet. In.: *HVG*, 19. szám

KEYS, Tracey, MALNIGHT, Thomas W. és VAN DE GRAAF, Kees [2009]: Making the most of corporate social responsibility. *The Mckinsey Quarterly*,
http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Philanthropy/Making_the_most_of_corporate_social_responsibility_2479 [letöltve: 2012. október 20.]

KINDLER József és ZSOLNAI László szerk. [1993]: *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó

KOLLÁNYI Bence és MOLNÁR Szilárd és SZÉKELY Levente [2007]: Társadalmi hálózatok, hálózati társadalom. Információs Társadalom és Trendkutató Központ
http://www.ittk.hu/netis/doc/ISCB_hun/04_MKSZ_halozat.pdf [letöltve: 2015. december 1.]

KOSLOWSKY, Peter [1993]: Etika a piaczgazdaságban, avagy magánbűnökből nem lesz közjó. In.: Kindler József és Zsolnai László szerk. (1993) *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó.

KOTLER, Philip és LEE, Nancy [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. HVG Kiadó.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL [2012]: *A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon*,

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf>

KPMG Vállalati Felelősségvállalás honlap [2015]:
<http://www.kpmg.com/hu/hu/about/csr/lapok/default.aspx>, [letöltve: 2015. december 1.]

KPMG Blog [2014]: *Átláthatóság: Lényeges tartalmak a jelentésekben*;
<http://blog.kpmg.hu/2015/03/atlathatosag-lenyeges-tartalmak-a-jelentesekben/>, [letöltve: 2015. december 1.]

LEPINEUX, Francois [2004]: Stakeholder Theory, Society and Social Cohesion. In.: *Corporate Governance*. October, 2004.

LIGETI György [2008]: *CSR – Vállalati felelősségvállalás*. Kurt Lewin Alapítvány.

Liget.hu [2011]: „Jogot és felelősséget adunk az ügyfeleknek” – beszélgetés Salamon Jánossal, a MagNet Magyar Közösségi Bank vezérigazgatójával;
http://www.liget.org/cikk.php?cikk_id=2283 [letöltve: 2015. december 1.]

LIN-H, Nick és BLUMBERG, Igor [2012]: The Link between Self- and Societal Interests in Theory and Practice. In.: *European Management Review*, 9: pp. 19–30.

LOZANO, Rodrigo [2011]: Creativity and Organizational Learning as Means to Foster Sustainability. In.: *Sustainable Development*, December, 2011.

LUHMANN, Niklas [2006]: *Bevezetés a rendszerelméletbe*. Gondolat Kiadó.

MACINTYRE, Alasdair [2006]: *Az etika rövid története – Az erkölcsfilozófia története a homéroszi kortól a huszadik századig*. Typotex Kiadó.

MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. [2011]: *Felelősségvállalás és fenntarthatóság a banki alapszolgáltatások, a vezetés, a stratégia és az értékek képviselésében, a megvalósításban*.
http://www.csrpiac.hu/tl_files/csrpiac/doc/MagNet.pdf [letöltve: 2015. december 1.]

MAGYAR ADOMÁNYOZÓI FÓRUM [2011]: *Vállalatok társadalmi befektetési gyakorlatának kommunikációja*.
<http://donorsforum.hu/hu/tudastar/kutatasok/vallalatok-tarsadalmi-befektetesi-gyakorlatanak-kommunikacioja-2011> [letöltve: 2013. június 18.]

MAGYAR ADOMÁNYOZÓI FÓRUM [2012]: *Vállalatok és a civil szervezetek együttműködésének hazai gyakorlata*.
<http://www.donorsforum.hu/hu/letoltes/category/8-kutatsok?download=282%3Arvid-kutatsi-sszefoglal-vllalatok-s-a-civil-szervezetek-egyttmkdsnek-hazai-gyakorlata>
[letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR ÉLELMISZERBANK [2012]: *Az egyesület tevékenységének ismertetése.* <http://www.elelmiszerbank.hu/kik.html> [letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2011]: *Fenntarthatósági jelentés.* Magyar Telekom Nyrt. http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_Jelentes_2011.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2012]: *Fenntarthatósági Kerekasztal emlékeztetője.* http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_kerekasztal_2012_emlekezteto.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2013]: *XV. Fenntarthatósági Kerekasztal-beszélgetés – Szomolányi Katalin prezentációja.* http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_eredmenyek_2013.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2013b] *Fenntarthatósági Kerekasztal emlékeztetője.* http://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_kerekasztal_2013_emlekezteto.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2014]: *Fenntarthatósági jelentés.* Magyar Telekom Nyrt. http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_Jelentes_2014.pdf [letöltve: 2015. november 20.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2014b]: *Megközelítésünk*.
https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/FJ_2014_HUN_megkozelitesunk.pdf [letöltve: 2015. december 2.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2014c]: *XV. Fenntarthatósági Kerekasztal emlékeztetője*.
http://www.telekom.hu/static/sw/download/Fenntarthatosagi_kerekasztal_2014_emlekezteto.pdf [letöltve: 2015. december. 2.]

MAGYAR TELEKOM Nyrt. [2015]: *Hello holnap! (mobiltelefonos applikáció)*.
<http://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/helloholnapmobilapp>

MÁLOVICS György [2009]: *A vállalati fenntarthatóság érintett központú vizsgálata*. Doktori disszertáció kézirata.
http://www.rphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Malovics_Gyorgy_disszertacio.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

MANDEVILLE, Bernard [2004]: *A méhek meséje*. Helikon Kiadó.

MARTIN, Roger R. [2010]: The Age of Customer Capitalism. In. *Harvard Business Review*. January-February, 2010. <https://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism> [letöltve: 2015. november 20.]

MATOLAY Réka [2012] *Agrárbiotechnológiai társaságok legitimációs stratégiái*. Doktori disszertáció kézirata. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/736/1/Matolay_Reka_dhu.pdf [letöltve: 2015. november 20.]

MCCOMBS, Maxwell E. és SHAW, Donald L. [1972]: The Agenda Setting Function of the Mass Media. In.: *The Public Opinion Quarterly* Vol. 36, No. 2. pp. 176-187
http://www.unc.edu/~fbaum/teaching/PLSC541_Fall06/McCombs%20and%20Shaw%20POQ%201972.pdf [Letöltve: 2014. június 19.]

MCGREGOR, Douglas [(1960) 2006]: *The Human Side of Enterprise*. The McGraw-Hill Companies.

MILL, John Stuart [1980]: *A szabadságról. Haszonelvűség*. Magyar Helikon.

Mill, John Stuart [1994]: *On the definition and method of political economy* In: *The Philosophy of Economics*. Cambridge University Press.

MOL Csoport [2013]: *Éves jelentés*.
<http://evesjelentes2013.mol.hu/hu/fenntarthatosag/bevezetes-es-attekintes.html> [letöltve: 2015. december 2.]

MOL Csoport [2014]: *Éves jelentés*. <http://annualreport2014.mol.hu/hu>, [letöltve: 2015. december 2.]

MOL Csoport [2015]: *A cégcsoport bemutatása*.
<http://molgroup.info/hu/about-mol-group/mol-group-at-a-glance> (letöltve: 2015. december 2.)

MOL Csoport [2015b]: A Zöldövezet Program honlapja.
<http://www.molzoldovezet.hu/a-programrol-roviden> [letöltve: 2015.
december 2.]

MOLNÁR Bálint (2010) Ellentmondásos CSR elméletek és a krízis. In.: Dr. Andrassy Adél – Paár Dávid (szerk.) *Gazdaság és Társadalom*. Sopron: Nyugat Magyarországi Egyetem.

MOLNÁR Bálint [2012]: Corporate Citizenship and Roma in Hungary: Disinterst in Society and in CSR Programs. In.: Carole Bonnani, Francois Lepineux and Julia Roloff (eds.) *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good*. Palgrave MacMillan

MORIARTY, Jeffrey [2014]: The Connection Between Stakeholder Theory and Stakeholder Democracy: An Excavation and Defence. In.: *Business Society*, November 2014., vol. 53., pp. 820-852. DOI: 10.1177/0007650312439296

MYAT Kornél [2010]: Médiaelméletek és a késő-modern médiakörnyezet - Miért nem jók a modernista megközelítések a késő-modern médiakörnyezet vizsgálatához?. In.: *Médiakutató*. 2010., nyár

MYAT Kornél [2015]: Remény, forradalom, kiábrándulás? - Politikai aktivitás a közösségi média színterein, In: *Médiakutató* 2015 ősz, pp. 81-96.

NÉZŐPONT [2009]: CSR Hungary Index.
<http://www.csrhungary.eu/CSRH2009-eloadasok/CSR-Index.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

NÉMEDI DÉNES [2000]: Durkheim és a modern cselekvéstudomány. In.: Némédi: *Társadalomtudomány – Elmélettörténet*. Új Mandátum

NOAM, Eli M [2005]: Why the Internet Is Bad for Democracy. *Communications of the ACM* 48 (10): 57-58.
http://www.elinoam.com/eli/internet_democracy.pdf

NOL.hu [2011]: *Sorozással indul a Csendkirály kampány*.
http://nol.hu/belfold/sorozessel_indult_a_csendkiraly_kampany-1054261
[letöltve: 2015. december 1.]

OTP Bank [2011]: *Az OTP Bank CSR-kutatása*.
https://www.otpbank.hu/static/csr/download/csr_kutatas_2011_osszefoglalo_portal.pdf [letöltve: 2015. december 2.]

OTP Bank [2014]: *Vállalati felelősségvállalási jelentés*.
https://www.otpbank.hu/static/csr/download/CSR_Jelentes_2014_all_web.pdf [letöltve: 2015. december 1.]

OTP Bank [2015]: Vállalati felelősségvállalási honlap.
<https://www.otpbank.hu/csr/hu/vallalati-felelossegvallalas> [letöltve: 2015. december 1.]

OTP Bank [2015b]: Bemutakozás a cégcsoport honlapján.
<https://www.otpbank.hu/portal/hu/Rolunk> [letöltve: 2015. december 1.]

O'HIGGINS, Eleanor R. E. [2010]: Corporations, Civil Society, and Stakeholders: An Organizational Conceptualization. In.: *Journal of Business Ethics*. June 2010, Volume 94, Issue 2, pp. 157-176

OSTERLOH, Margit és FREY, Bruni S. [2000]: Motivation, knowledge transfer and organizational goods. *Organization Science*, Vol. 11, No. 5. (Sep. - Oct., 2000), pp. 538-550 http://www.bsfrey.ch/articles/347_00.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

OSTROM, Elinor [1990]: *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, New York

OXFAM International [2013]: *The biggest food beverage companies failing millions of people*. <http://www.oxfam.org/en/grow/pressroom/pressrelease/2013-02-26/ten-biggest-food-beverage-companies-failing-millions-people> [letöltve: 2014. június 19.]

PATAKI György [2000]: Az ökológiailag fenntartható vállalat. Doktori értekezés kézirata. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/199/1/pataki_gyorgy.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

PARKER, Martin és Pearson, Gordon [2013]: What Should Business Schools Teach Managers? In.: *Business and Society Review*, Vol. 118, Issue 1, pp. 1-22.

PATAKI Zsolt és SZÁNTÓ Richárd [2011]: A társadalmi felelősségvállalás vállalati online kommunikációjának kritika vizsgálata. In. *Vezetéstudomány*, XLII. évfolyam 12. szám.

PETHEŐ Attila [2000]: *A vállalati felelősségen túl: a szociális vállalkozás*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori

Iskola. In.: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/3/petheo_attila_thu.pdf
[letöltve: 2014. június 19.]

PHILIPS, Robert, FREEMAN Edward R., WICKS, Andrew C. [2003]:
What stakeholder theory is not. In.: *Business Ethics Quarterly* 13./4.

POLÁNYI Károly [(1944) 1997]: *A nagy átalakulás*. Franklin Társulat.

PORTER E., Michael és KRAMER R., Mark [2011]: Creating shared value:
How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth.
In.: *Harvard Business Review*. January – February, 2011

PRAHALAD, C. K. [2006]: *Esélyek a piramis alján – Társadalmi felelősségvállalás és profit*. HVG Könyvek.

PREBLE, John F. [2005]: Toward a comprehensive modell of stakeholder
management. In.: *Business and Society Review*. 110/4. 407-431.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x/pdf>
[letöltve: 2014. június 19.]

PRUZAN, Peter [2011]: Spirituality in leadership. In.: Bouckaert Luk és
Zsolnai, László: *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*.
Palgrave Macmillan

PRUZAN, Peter és THYSEN, Ole [1990] 1993]: Konfliktus és
konszenzus: az etika mint közös értékhorizont a stratégiai tervezésben. In.:
Kindler József és Zsolnai László: *Etika a gazdaságban*. Keraban
Könyvkiadó.

PUTNAM, R. D. [2002]: *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Societies*. New York. Oxford University Press

RADNÓTI István [2008]: Vállalkozók és nem vállalkozók kockázatvállalása. In.: *XXI. századi tudományos közlemények*. http://epa.oszk.hu/02000/02051/00009/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_19_103-114.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

RAGHAVAN, Lulu és GUNewardENE, Ruchi [2015] Brands can harness the power of CSR. In.: *The Business Standard*. http://www.business-standard.com/article/management/brands-can-harness-the-power-of-csr-115090600672_1.html [letöltve: 2015. december 1.]

RANSBURG Beatrix [2011]: *A fenntartható fejlődés vállalati integrációja a kommunikáció tükrében – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata*. Doktori értekezés kézirata, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

RAWLS, John [1971]: *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

READ, E. Leonard [1958]: I, Pencil. In.: *The Freeman* http://en.wikisource.org/wiki/I,_Pencil [letöltve: 2014. június 19.]

RICEUR Paul [2010]: *A diszkurzus hermeneutikája – Paul Riceur válogatott tanulmányai*. Argumentum Kiadó.

RIMLER Judit [1998]: Kreativitás és vállalkozás (Vizsgálódások Schumpeter nyomában). In.: *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. április: pp. 353-369. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00037/pdf/rimler.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

SAMUALSON, Paul A. és NORDHAUS, William D. [2009]: *Közgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó.

SCHLOSBERG, David és DRYZEK, John [2002]: Digital Democracy: Authentic or Virtual? In.: *Organization & Environment*, 15 (3):332-335.

SCHREMPF, Judith [2012]: The Delimitation of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream, and Historic CSR. *Business & Society*, December 2012 51: pp. 690-707

SCHOT, Johan [1992]: Credibility and markets as greening forces for the chemical industry. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, pp. 35–44.

SHRIVASTAVA, Paul [1992]: Corporate self-greenewal: strategic responses to environmentalism. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, pp. 9–21.

SCHUMACHER, Ernst F. [1991]: *A kicsi szép – Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

SCHUMPETER, Joseph A. [1950]: *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3rd ed. New York and Evanston: Harper Torchbooks.

SCHWARTZ, Mark és SAHA, David [2012]: Should Firms Go „Beyond Profits”? Milton Friedman versus Broad CSR. In.: *Business and Society Review*. 117./1. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8594.2011.00397.x/pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

SÁNTHA György és KLOTZ Péter [2013]: *Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás*. Nemzeti Közszerológálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet.
http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1ntha%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smenedzsment_tananyag.pdf ([letöltve: 2015. december 1.]

SEDLACEK, Tomas [2012]: *A jó és a rossz közgazdaságtana*. HVG Könyvek.

SEN, Amaryta [1993]: Az egyéni szabadság mint társadalmi elkötelezettség. In.: Kindler József és Zsolnai László (szerk.) *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó

SINGH, J. Jatinder, IGLESIAS, Oriol és BATISTA-FOGUET, Joan Maria [2012]: Does Having and Ethical Brand Matter? The Influence of Consumer Perceived Ethicality on Trust, Affect and Loyalty. In.: *Journal of Business Ethics*. 111./4.: pp. 541-549.

SMITH, Adam [1992]: *A nemzetek gazdasága*. Complex Kiadó.

SOPPE, A. [2002]: Ethical Theory of the Firm. In.: Zsolnai L (ed.): *Ethics In The Economy – Handbook of Business Ethics*. Peter Lange Publishers.

SUCHMAN, M.C. [1995]: Managing legitimacy: strategic and institutional approaches., *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 20., 571-610

BEELITZ, A. és MERKL-DAVIES, D.M. [2012]: Using discourse to restore organizational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*. 108., 101-120

STERN, Stefan [2009]: Hot air of CSR, *Financial Times*, 2009. február 3. <http://blogs.ft.com/management/2009/02/03/the-hot-air-of-csr/> [letöltve: 2014. június 19.]

DALY, H. E. - COBB, J. B. Jr. [1994]: *For the Common Good*. Beacon Press, Boston

STIGLITZ, Joseph E., SEN, Amartya és FITOUSSI, Jean-Paul [2009] *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.
http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_anglais.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

SZABÓ Márton [2004]: *A diszkurzív politikatudomány alapjai*. L'Harmattan Kiadó.

SZABÓ Márton [2011]: *Politikai episztemológia*. L'Harmattan Kiadó.

SZABÓ Zsolt Roland [2012]: *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség Magyarországon 1992 és 2010 között*. Aula Kiadó.

SZAKADÁT István [2008]: *Cselekvésméletek dióhéjban*. Typotex Kiadó.

SZALAI Boglárka [2012]: *Együtt sírunk, együtt nevetünk*. TÁRKI.
http://www.tarki.hu/hu/news/2012/kitekint/20121003_egyutt_sirunk.html
[letöltve: 2014. június 19.]

SZÁNTÓ Richárd [2008]: *Telepítési döntések – telepítési konfliktusok*.
Doktori értekezés kézirata. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/401/1/szanto_richard.pdf

SZEGEDI Krisztina [2001]: *A magyar vállalatok etikai érzékenysége*.
Doktori értekezés. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.

SZLÁVIK-FÜLE [2010]: A társadalomért felelős vállalat; In: *Periodica Oeconomica*, III. évf., 2010. november, pp. 7-21.
http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2010/2/PO20102szam_SzlavikJ-FuleM.pdf
[letöltve: 2015. október 3.]

SZILÁGYI Mihály [1995]: Egy elmélet az erkölcsi normativitás esélyeiről.
In: *Magyar Filozófiai Szemle*, 5-6., pp. 803-820.

SZILÁGYI-GÁL Mihály [2001]: A kommunikáció, mint az eltérő igények etikája. In.: *Médiakutató*, 2001./ tél.
http://www.mediakutato.hu/cikk/2001_04_tel/12_kommunikacio_mint_az_eltero_igenyek_etikaja [letöltve: 2015. október 3.]

SZIMPLA BLOG [2013]: Az Élő Erzsébetvárosért Egyesület közleménye;
<http://szimpla-blog.blogspot.hu/2013/01/az-elo-erzsebetvarosert-egyesulet.html>, [letöltve: 2015. október 3.]

TAKÁCS-SÁNTA András [2002]: *Polányi Károly: A nagy átalakulás*
http://www.napkut.hu/naput_2002/2002_04/060.htm

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK [2013]: *Investment Ready Budapest*.
http://socialentrepreneurship.blog.hu/2013/03/04/investment_ready_budapest#more5115829 [letöltve: 2014. június 19.]

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓK [2012]: *Társadalmi web start-upok*.
http://socialentrepreneurship.blog.hu/2012/07/07/tarsadalmi_web_start-upok [letöltve: 2014. június 19.]

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ BLOG [2014]: *Amit nagyvállalatként megtehetünk, azt kötelességünk megtenni*;
[http://tarsadalmiinnovacio.blog.hu/2014/10/13/_amit_nagyvallalatkent_megtehetunk_azt_kotelessegunk_megtenni_\(legutolso_megnyitas_idopontja:_2015._december_1._\)](http://tarsadalmiinnovacio.blog.hu/2014/10/13/_amit_nagyvallalatkent_megtehetunk_azt_kotelessegunk_megtenni_(legutolso_megnyitas_idopontja:_2015._december_1._))

TENCATI, Antonio és ZSOLNAI László [2009]: *The Collaborative Enterprise*. In.: *Journal of Business Ethics*. In.: *Journal of Business Ethics*, vol.85, no. 3: pp. 367-376. <http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Tencati%20and%20Zsolnai%20Collaborative%20Enterprise.pdf>

[letöltve: 2014. június 19.]

TERESTYÉNI Tamás [2006]: *Kommunikációelmélet – A testbeszédtől az internetig*. Typotex Kiadó.

TESCO GLOBAL ÁRUHÁZAK ZRT [2012]: *Esélyt az ételnek*.
<http://TESCO.hu/TESCO-magyarorszag/aktualitasok/eselyt-az-etelnek>
[letöltve: 2014. június 19.]

TESCO Global Áruházak Zrt. [2013]: *A Tesco Global Áruházak Zrt 2012/2013. évi vállalati felelősségvállalási jelentése*.
http://tesco.hu/art/pdf/tesco_cr_jelentes_2012-2013.pdf (letöltve: 2015.
december 2.)

SCHWARTZ, Mark S. és SAIIA, David [2011]: Should Firms Go 'Beyond Profits'? Milton Friedman Versus Broad CSR. In.: *Proceeding of the International Association for Business and Society*. 22., 327-338

TOSCANI, Oliviero [1999]: *Reklám Te mosolygó hulla*. Park Könyvkiadó

TÓTH Gergely [2007]: *A Valóban Felelős Vállalat*. KÖVET.

TÖRÖK Attila [2000]: Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. november: pp. 918–931.

ULRICH, Peter [1998]: *Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality*. Institute for Business Ethics, St. Gallen <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/52053.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

VISSER, Wayne [2011]: The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. In.: *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*.

5./3. <http://www.jbsge.vu.edu.au/issues/vol05no3/Visser.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

VODAFONE Magyarország Zrt. [2015]: *Vállalati felelősségvállalási jelentés*. <https://www.vodafone.hu/vallalati-feelossegvallalas/2014-2015.pdf> [letöltve: 2015. december 1.]

WADDOCK, S. A. és BOYLE, M. E. [1995]: The Dynamics of Change in Corporate Community Relations. In.: *California Management Review*. 37/4: pp. 125-140.

WEICK, Karl E. [1991]: The Nontraditional Quality of Organizational Learning. In.: *Organization Science* 2.: pp. 116-124.

WBCSD [2000]: *Corporate Social Responsibility*. <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> [letöltve: 2014. június 19.]

WeLoveBudapest honlap [2012]: *Felmérés: hogyan férnek meg a belvárosi lakosok és a szórakoztató ipar egymás mellett*; <http://welovebudapest.com/budapest.nevezetessegei/felmeres.hogyan.fernek.meg.a.belvarosi.lakosok.es.a.szorakoztato.ipar.egymas.mellett> [letöltve: 2015. december 1.]

WEST, E. G. [1994]: Economic Progress, Morality and Civic Virtue: The Legacy of Adam Smith, WEA Meetings-re készített előadás, július 3. http://www.ibrarian.net/navon/paper/THE_LEGACY_OF_ADAM_SMITH_July_3rd.pdf?paperid=619971 [letöltve: 2014. június 19.]

ZADEK, Simon [2004]: The Path to the Corporate Social Responsibility. In.: *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/> [letöltve: 2014. június 19.]

ZILAHY Gyula [2007]: Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. In.: *Vezetéstudomány*, 2007./4. http://www.ipariokologia.hu/ie_pres/gyula2.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

ZSOLNAI László [1994]: Vállalati etika. In.: *Vezetéstudomány*, 1994./3. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1000/1/vt_1994_Zsolnai.pdf [letöltve: 2014. június 19.]

ZSOLNAI László [1999]: Limited Wants – Unlimited Means. In.: *International Journal of Social Economics*, 26./5.: pp. 832-833. <http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Limited%20Wants.pdf> [letöltve: 2014. június 19.]

ZSOLNAI László [2004]: *A gazdasági etika paradoxona*. BKAÉ Gazdaságetikai Központ. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1001/1/vt_2004_Zsolnai.pdf [letöltve: 2014. június 4.]

ZSOLNAI László [2004b]: Gazdasági etika. In.: Fekete László (szerk.): *Kortárs etika*. Nemzeti Tankönyvkiadó.

ZSOLNAI László [2009]: Buddhista közgazdaságtan. In.: *Keréknymok*, 2009/Nyár: pp. 16-23.

ZSOLNAI László [2009b]: Buddhizmus és közgazdaságtan.
http://boldogsagsokszog.blogter.hu/369156/buddhizmus_es_kozgazdasagtan
[letöltve: 2014. június 4.]

A szerző témával kapcsolatos fontosabb publikációinak jegyzéke

Tudományos könyv, könyvfejezet

Molnár Bálint (2014) Változó médiapiac, átalakuló képzések. Újságírás, kommunikáció és innováció a világ vezető egyetemein, nemzetközi képzési programjain. In.: *Elit, képzés, trendek*. Mathias Corvinus Collegium. pp. 279-371.

Molnár Bálint (2012) Corporate Citizenship and Roma in Hungary: Disinterest in the Society and in the CSR Programs? In: Carole Bonanni - François Lépineux - Julia Roloff (eds.) *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good, International and Interdisciplinary Perspectives*. London: Palgrave Macmillan. pp. 229-244.

Referált szakmai folyóirat

Molnár Bálint (2016a) Organizations and Discourse Ethics. In: *KOME: An International Journal of Pure Communication Inquiry*. Megjelenés várható időpontja: 2016. június

Molnár Bálint (2016b) Az üzleti etika kommunikatív aspektusai. In: *JEL-KÉP: Kommunikáció, közvélemény, média*. Megjelenés várható időpontja: 2016. december

Egyéb

Konferencia előadások

Konferencia kötetben megjelent cikk

Molnár Bálint (2010) Ellentmondásos CSR elméletek és a krízis. *Gazdaság és Társadalom* (Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából). Sopron: Nyugat Magyarországi Egyetem.

Nemzetközi konferenciák és előadások

Molnár Bálint (2013a) *Is corporate communications the magic tool to win support from stakeholders?* MCC-GTK Leadership Program, Babes-Bolyai Tudományegyetem. Kolozsvár, 2013. december 13.
<http://www.gtk.ro/blog/MCC-GTK-MolnarB>

Molnár Bálint (2010c) *Corporate Citizenship and Roma in Hungary*. Symposium on Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good. Rennes (France), 2010. január 8.

Molnár Bálint (2008b) *CSR projects at multi-national environment*. HAESF Fifth Year Anniversary Conference, 2008. szeptember 18.

Hazai konferenciák

Molnár Bálint (2009e) *Civil szervezetek, új média és a Vállalatok társadalmi Felelősségvállalása*. Új Média Konferencia, Sapientia Tudományegyetem, Marosvásárhely, 2009. mácius 27.
<http://www.pralpha.ro/ujmedia2009/index.php?page=molnar-balint>