

# A vállalati társadalmi felelősségvállalás marketingkommunikációja az autóiparban

*Kinek, hogyan, milyen eszközökkel?  
Egyáltalán – fenntartható-e a mobilitás?*

**Hogyan tovább? Előbb-utóbb eljön az az idő, amikor választ kell adni erre a kérdésre. Hiszen, ha huzamosabb ideig folytatja az emberiség jelenlegi életmódját, akkor egyrészt nem lesz mit átadni a következő generáció számára, mivel tönkretesszük a Földet, másrészt viszont nem lesz kinek átadni bolygónkat, mert az emberiség képes (és hajlamos) önmaga elpusztítására. A környezet és a társadalom iránti felelősség azonban nem csupán a kormányzatok feladata, a társadalom minden tagjának, így a vállalatoknak is ki kell venniük a részüket az egyre súlyosabbá váló problémák megoldásában.**

**A**vállalatok persze nyilvánvalóan nem tudják megoldani az összes társadalmi problémát, és soha nem válnak jótékonyági szervezetté sem – a felelősen gazdálkodó vállalatokat pedig igen sok kritika éri. Különböző civil szervezetek és környezetvédő csoportok azal vádolják ezeket a cégeket, hogy csak „zöldre festik” magukat és igazából nem cselekednek társadalmilag felelősen. Minden bizonnyal profitszerzési és image-építési céljai is vannak egy vállalatnak, amikor elkötelezi magát a társadalmi felelősségvállalás mellett.

Dolgozatom megírása során egy eléggé ambivalens iparágat vizsgáltam meg abból a szempontból, hogy hogyan kommunikálja a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeit, jövőképeit és gondolatait. Az autóipar megítélése nem egyértelmű, mert bár a korábbi autókhoz képest ma már jelentősen környezetbarátabb járműveket vásárolhatunk, az iparág szereplői még mindig csak technológiai megoldásokban gondolkodnak.

Az egyes vállalatok tevékenységének elemzése előtt bemutatom, hogy mit jelent a társadalmi felelősségvállalás és annak kommunikációja – hiszen ez az új szemléletmód a korábitól eltérő kommunikációs eszközöket alkalmaz. Ismertetem a különböző, felelősségvállalással kapcsolatos elméleteket is, mert az elméleti háttér segítségével könnyebb lesz az iparág szereplőinek tevékenységét megítélni.

Dolgozatomnak az volt a legfőbb célja, hogy bemutassak egy Magyarországon még kevésbé ismert koncepciót, a vállalati társadalmi felelősségvállalást, és felvázoljam ennek vonatkozásait a vállalati kommunikáció szempontjából. Szeretném megmutatni, hogy a külföldi szakemberek mit gondolnak a társadalmi felelősségről és kommunikációjáról, milyen módszereket, megközelítéseket, eszközöket javasolnak.

## A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

Ebben a fejezetben azt fogom bemutatni, hogy milyen körülmények vezettek a társadalmi felelősségvállalás elterjedéséhez a vállalatok stratégiájában és marketingtevékenységében. Megpróbálom definiálni ezt a sokféleképpen értelmezett koncepciót, és elemezni, hogy milyen előnyökkel jár a társadalmi felelősségvállalás a vállalatok számára.

### **Változó gazdasági környezet – változó marketingkonceptió**

*„Az elmúlt években némelyek megkérdőjelezték, vajon a marketingkonceptió megfelelő filozófia-e a környezeti rombolás, a szűkös erőforrások, a népesség robbanásszerű növekedése, a világszerte pusztító éhség és szegénység, valamint az elhanyagolt szociális támogatások korában? ... A marketingkonceptió elkerüli a potenciális konfliktusokat a vevők igényei, a vevők érdekei és a társadalom hosszú távú jóléte között”. (Kotler [2004] 60. p.)*

Kotler szerint ezek a körülmények egy újfajta, továbbfejlesztett marketingkonceptióért, marketing-megközelítésért kiáltanak – ez pedig a társadalom-központú marketingkonceptió. E szerint a konceptió szerint *„a szervezetnek az a feladata, hogy meghatározza a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és a konkurenciánál hatékonyabban elégítse ki oly módon, hogy megőrizze és bővítse a fogyasztó és a társadalom jólétét”*. A hagyományos marketinggyakorlat tehát kiegészül társadalmi és etikai megfontolásokkal. (Kotler [2004] 61. p.)

Hofstede meglátása szerint kívánatos lenne, hogy a nyugati társadalmak felváltsák a rövid távú időorientációt hosszabb távúra, mert csak így lehetséges a globális problémákkal (tehát a növekvő népességgel és a korlátozott nyersanyagkészletek kimerülésével) való sikeres szembenézés. (Hofmeister–Tóth [2003] 29. p.)

### **A fogyasztók fejlődő vásárlói tudatossága**

A gazdasági és társadalmi környezet változásaira a fogyasztók vásárlói tudatosságuk növelésével válaszoltak. *„A fogyasztók többet akarnak tudni a termékekről és gyártóikról.”* (Sándor [2003] 302. p.) Nem csak a vásárlók kíváncsiak azonban arra, hogy egy

vállalat károsítja-e a környezetét, mit tesz a közösségben, milyen munkakörülményeket biztosít alkalmazottai számára, milyen beszállítókkal dolgoztat stb. A környezeti, társadalmi és nem kormányzati szervezetek arra kényszerítették a vállalatokat, hogy foglaljanak állást ezekben a kérdésekben és hitelesen informálják az embereket tevékenységükről.

A bankok számára pedig túl nagy kockázatot jelentenek a nagyobb kockázattal rendelkező, környezetszennyező vállalatok – ezért sokkal kedvezőtlenebb feltételek mellett nyújtanak csak számukra kölcsönt. A vállalati felelősség minősítése tehát külön értékelési kritériummá vált. (Sándor [2003] 302. p.)

A marketingszakembereknek, de az egész vállalatnak is érdekében áll tehát, hogy szervezetük társadalmilag felelősen működjön, gazdálkodjon.

### **MI IS A FENNTARTHATÓSÁG ÉS A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS?**

Nincs fogalom, amely gyakrabban hangzana el a környezeti viták során. És egyet sem értenek félre ilyen gyakran. Becslések szerint világszerte mintegy nyolcszáz különböző definíciója használatos a fenntartható fejlődésnek. Egy értelmezése viszont bizonyos, és 1987-ből, az úgynevezett Brundtland-jelentésből származik: ez csak olyan fejlődést tart fenntarthatónak, *„amely biztosítja a jelen szükségleteinek a kielégítését anélkül, hogy lehetetlenné tenné a jövő generációk szükségleteinek a kielégítését”*. (Kerekes

*„Hofstede meglátása szerint kívánatos lenne, hogy a nyugati társadalmak felváltsák a rövid távú időorientációt hosszabb távúra, mert csak így lehetséges a globális problémákkal (tehát a növekvő népességgel és a korlátozott nyersanyagkészletek kimerülésével) való sikeres szembenézés.”*

& Szlávik [1996] 37. p.) Az elmúlt évtizedben az a széleskörű megállapodás jött létre, hogy a fenntarthatóság alatt három érdekpólus sikeres egyensúlyát értik – gazdasági fejlődés, környezeti érdekelttség és szociális követelmények. Vagy egész egyszerűen, ahogy egy angol fizikus javasolta: *„Jobb állapotban hagyd magad után a világot, mint ahogy rátaláltál.”* (DaimlerChrysler [2003] 50. p.)

A fenntartható fejlődés iránt elkötelezett vállalatoknak tehát három fő cél elérésére kell törekedniük: a gazdasági hatékonyságra, eredményességre, tovább-

bá a környezet kímélésére, védelmére, valamint a társadalomban való szerepvállalásra.

A társadalmi felelősségvállalás fogalmát illetően nem létezik egységes álláspont: az egyik vélemény szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility) a fenntartható fejlődés három fő dimenziójának egyike, azaz a társadalmi, szociális célok teljesítését jelenti. A társadalmi felelősségvállalás tágabb definíciója szerint a vállalatok felelősségi körébe tartozik a gazdasági és környezeti felelősség is, tehát a CSR a fenntartható fejlődés szinonimája. (Volkswagen AG [2001] 16. p.)

*„A fenntartható fejlődés iránt elkötelezett vállalatoknak tehát három fő cél elérésére kell törekedniük: a gazdasági hatékonyságra, eredményességre, továbbá a környezet kímélésére, védelmére, valamint a társadalomban való szerepvállalásra.”*

A félreértés és a kétféle álláspont egyik oka az lehet, hogy az angol „social” szó egyszerre jelent „társadalmi” és „szociális”. A felelősség tehát lehet társadalmi és szociális is. A szociális felelősségként való fordítás inkább a társadalmi célok megvalósítására való törekvést jelenti – a vállalatok társadalmi felelőssége viszont kiterjed a gazdasági, illetve környezeti szempontból felelős gazdálkodásra is.

Az elmúlt egy-két év során viszont egyre inkább előtérbe kerül a vállalati társadalmi felelősségvállalás, azaz a CSR-elnevezés, amely felváltani látszik a korábban jóval elterjedtebb fenntarthatóság fogalmát. Előbbi fogalom az angolszász országokból származik, ahol a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a fenntartható gazdálkodás rokon értelmű elnevezéseknek tekinthetők. (Steinert & Klein [2002] 3. p.) A továbbiakban ezért egymás szinonimájaként fogom használni ezeket az elnevezéseket, hogy elkerüljem a sok szóismétlést. Döntésem másik oka, hogy a magyar szakirodalomban és köznyelvben még nem alakult ki egységes, kikristályosodott álláspont a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elnevezése kapcsán.

Az európai szakirodalomban mostanában kezd elterjedni a társadalmi felelősségvállalás megnevezés (Corporate Social Responsibility, gesellschaftliche

Verantwortung) – úgy tűnik tehát, hogy az éveken át tartó párhuzamosságot előbb-utóbb felváltja majd ennek az egységes használata. A változás folyamatát személyesen is megtapasztaltam: a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjára szakosodott ügynökség, a bonni Pleon Kohtes Klewes gyakornokaként 2004 szeptemberében a „Sustainability Practice” részlegem kezdtem meg a munkámat. Novemberben, alig egy hónappal a cégcsoport névváltása után (ECC-ről Pleon-ra) a részleg is új nevet kapott, ezért a „Corporate Responsibility Practice” részlegem fejeztem be három és fél hónapos szakmai gyakorlatomat.

### **Miért fontos a vállalatok számára a társadalmi felelősségvállalás?**

Ebben az alfejezetben azt fogom bemutatni, hogy mi magyarázza a vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciójának gyors terjedését a világon. Milyen előnyöket nyújt a vállalatok számára, ha felelősen gazdálkodnak? Hiszen, ha nem származna kézzel fogható előnyük belőle, akkor valószínűleg sokkal kevesebben lennének hajlandók a társadalmi felelősségvállalásra.

Milyen előnyöket nyújt a vállalatok számára, ha felelősen gazdálkodnak? Hiszen, ha nem származna kézzel fogható előnyük belőle, akkor valószínűleg sokkal kevesebben lennének hajlandók a társadalmi felelősségvállalásra.

### **Pénzügyi teljesítmény**

A Margolis és Walsh által kiértékelt kilencvenöt tanulmány alapján nyilvánvalóan pozitív kapcsolat feltételezhető a vállalatok társadalmi és pénzügyi teljesítménye között. (Garz et al. [2002] 4. p.)

Akár független, akár függő változóként tekintünk a vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén nyújtott

*„Akár független, akár függő változóként tekintünk a vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén nyújtott teljesítményére, a legtöbb esetben pozitív a kapcsolat a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény között.”*

teljesítményére, a legtöbb esetben pozitív a kapcsolat a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény között. Jóval kevesebb tanulmány állapított meg negatív, illetve nem létező kapcsolatot a két terület között.

Amato és Amato cikkükben több, a témával foglalkozó kutatást is megvizsgáltak és azt találták, hogy az eddig elvégzett szinte összes felmérés pozitív kapcsolatot mutat ki a vállalati felelősségvállalás és a

pénzügyi eredményesség között – bár az okozat iránya még nem tisztázott. Tehát nem bizonyítható, hogy a társadalmilag felelős vállalatok lesznek pénzügyileg eredményesebbek vagy a profitábilis vállalatok lesznek társadalmilag felelősek. (Amato & Amato [2002] 70–71. p.)

### **Kedvező megítélés**

Vandermerwe és Oliff kutatásai szerint „közvetlen kapcsolat van azon két tény között, hogy egy vállalat mennyire képes megtartani és vonzani vevőkörét, valamint milyen mértékben fejleszti környezetvédelmi stratégiáit, és azokat hogyan hajtja végre”. (Hassan & Vandermerwe [1999] 466. p.)

A márkák világában a fogyasztóknak szükségük van valamilyen iránytűre, hogy eligazodjanak. Úgy tűnik, hogy az egyik ilyen eszköz a vállalatok társadalom, illetve az adott fogyasztó általi megítélése lehet. „A márkaválasztás egyre nehezedik, hiszen az azonos kategóriában szereplő márkák között mind kevesebb lesz az eltérés. A fogyasztói választást minden korábbinál jobban befolyásolja majd a cég megítélése.” (Gergely [2003] 53. p. idézi Serényi Jánost.)

A vállalatok számára tehát döntő jelentőségű lehet, hogy mit gondolnak róluk a fogyasztók – ezért igyekeznek a nagyvállalatok kedvező image kialakítására. Howard szerint az egyre inkább versengő piacokon az egyik legfontosabb marketingfeladat a vállalati image menedzsmentje. A gondosan megalkotott vállalati image kifejezi a szervezet minőség és tökéletesség iránti elkötelezettségét és kapcsolatát különböző érintettjeivel. Ennek eredményeképpen a vállalati image minden szervezet számára kritikusan fontos, törődést igényel. (Howard [2002] 1. p.)

A változások korában ugyanis, amelyben élünk, egy dolog nem változott: mégpedig az, hogy a kitűnő marketing összefügg az erős vállalati image-dzsel. Egyik nem létezhet a másik nélkül – legalábbis sokáig. (Howard [2002] 3. p.)

Kutatások szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása pozitív hatással van a fogyasztói magatartásra, azaz a fogyasztók pozitívan értékelik a felelős vállalatokat. Ez főleg azokra igaz, akik érzeke-

nyebbek a társadalmi felelősséggel kapcsolatos témákra, őket jobban meg tudják győzni a felelős vállalatok. (Sen & Bhattacharya [2001] 225. p.)

Melyik területen mit kell tenniük a vállalatoknak, hogy megfeleljenek a fogyasztók igényeinek? Raimund Medrisch, a BMW CSR-kommunikációjáért felelős vezetője szerint a következő feladatokat kell teljesíteniük a vállalatoknak:

A vállalatok feladatai röviden megfogalmazva:  
A kommunikáció terén: „szavak”  
A gazdálkodás terén: „tettek”  
Társadalmi feladat: párbeszéd és felelősség

Forrás: Medrisch [2001] 6. p.

A társadalmi felelősség tehát nem egyszerű irányítási vagy kommunikációs feladat – ha egy vállalat elkötelezi magát a társadalmi felelősségvállalás mellett, minden vállalati területen szükséges a gondolkodásmód megjelenítése. A fenntarthatóság a termékpolitika terén innovatív, jövőképes termékeket és folyamatokat jelent – a különböző környezeti hatások mérésével, a jelzőszámokból adatbázis kiépítésével. A vállalatirányítás számára az üzemgazdasági, környezeti és személyzeti feladatok együttes kezelését,

**„A társadalmi felelősség nem egyszerű irányítási vagy kommunikációs feladat – ha egy vállalat elkötelezi magát a társadalmi felelősségvállalás mellett, minden vállalati területen szükséges a gondolkodásmód megjelenítése.”**

a politikai kezdeményezésekben való részvételt (például Global Compact<sup>1</sup>, UNEP), társadalmi és kulturális kezdeményezések támogatását, továbbá az érintettekkel való párbeszédet jelenti. (Medrisch [2001] 16. p.)

### **Öt tévhit a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban**

1. Egy jó jelentés már maga a felelősségvállalás!
2. A felelősségvállalási rangsorok jó helyezései megvásárolhatóak!
3. A felelősségvállalás rövid időn belül kivitelezhető!

<sup>1</sup> Global Compact: Kofi Annan ENSZ-főtitkár kezdeményezése a társadalmilag elkötelezett vállalatok számára, az egyezmény aláírói kilenc környezeti és emberi jogi alapvetet kötelesek betartani.

4. A felelősségvállalás ugyanolyan menedzsmentfeladat, mint a többi!

5. Az egyéni teljesítmények önmagukban társadalmi felelősségvállaláshoz vezetnek!

A fenti állításokkal szemben a társadalmi felelősségvállalás egy teljes generáció számára kihívást jelent, továbbá komplex és integrált irányítást követel meg. A fenntartható gazdálkodás és kommunikáció megvalósításához egyéni és közösségi kezdeményezésekre is szükség van. (Medrisch [2001] 17. p.)

## A FENNTARTHATÓSÁG KOMMUNIKÁCIÓJA

Mi is tulajdonképpen a fenntarthatóság kommunikációja? A szervezeti szintű kommunikációhoz (Corporate Communication) hasonlóan az a feladata, „*hogya vállalatról alkotott képet a vállalaton belül és kívül egyaránt azonossá tegye*”. (Sándor [2003] 75. p.)

A Kohtes Klewes tanácsadó vállalat szerint a társadalmi felelősségvállalás kommunikációja a „*vállalati PR továbbfejlesztése*”, mind a felelősségvállalás, mind a kommunikáció a vállalat stratégiai feladatai közé tartoznak. (Klein et al. [2000] 3. p.)

A koncepció abból indul ki, hogy manapság már sok vállalat gazdálkodása tekinthető felelősnek, a nyilvánosság azonban ezt nem honorálja, mivel a vállalatok gyakran nem adnak hírt erről. „*Ma már a vállalatok felelős gazdálkodásra vonatkozó tényleges teljesítménye sokkal kiemelkedőbb, mint azt a vállalati kommunikáció sejtetni engedi.*” (Schönborn & Steinert [2001] III. p.)

A felelősségvállalás kommunikációja tehát azt a célt szolgálja, hogy a vállalat tényleges és a társadalom által észlelt fenntarthatósága közötti aránytalanságot megszüntesse. A vállalati kommunikáció számára az a kihívás, hogy a gazdasági teljesítményt a felelős gazdálkodás elemeire visszavezesse.

### A fenntarthatóság kommunikációjának modellje

A fenntarthatóság kommunikációjáról szóló közös könyvük előszavában Gregor Schönborn és Andreas Steinert felvázolják a fenntarthatóság kommunikációjának modelljét. Szerintük ugyanis a vállalatok működése során csak fokozatosan, lépésről lépésre ala-

kul ki először maga a fenntartható gazdálkodás, majd később ennek kommunikációja.

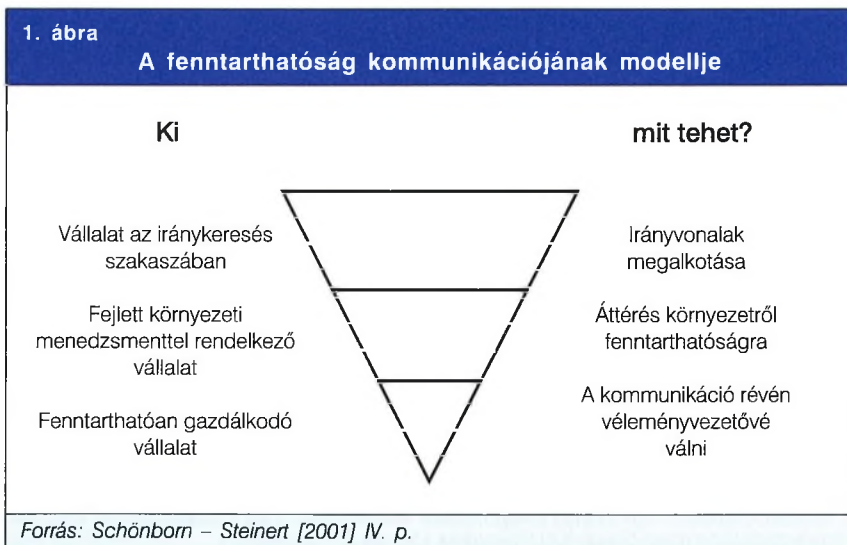
Az első fázis során a vállalat megfigyelő szerepet tölt be, keresi a továbblépés lehetséges irányait. A kommunikáció itt még csupán az irányvonalak, vezérfonalak megalkotását jelenti, amelyek azonban csak akkor jutnak el a nyilvánossághoz, ha a vállalati arculat elfogadta, átvette a fenntarthatóság koncepcióját. (Schönborn & Steinert [2001] V. p.)

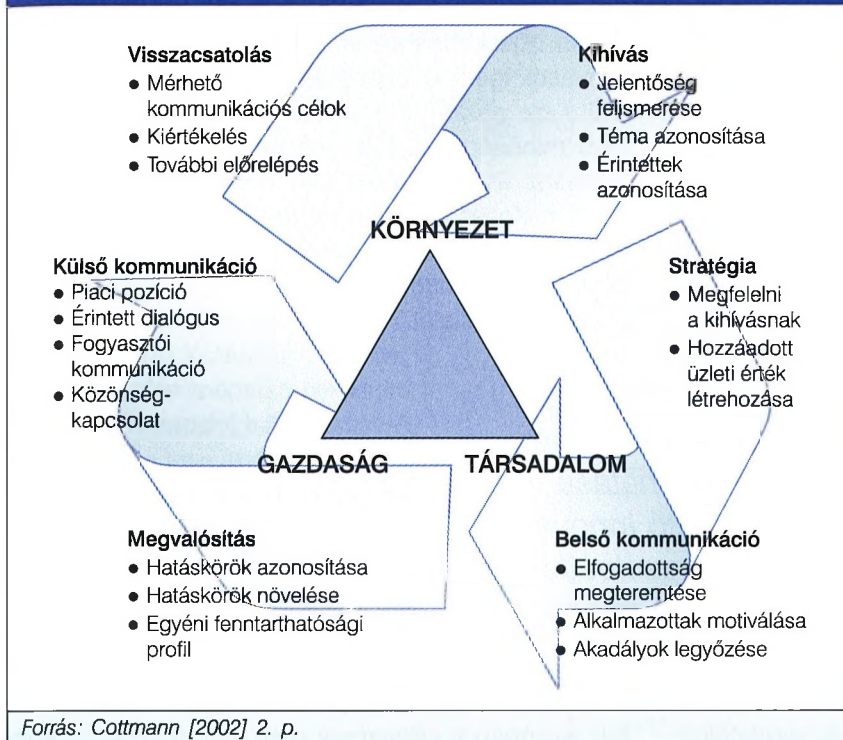
Azok a vállalatok, amelyek büszkék környezeti menedzsmentjükre és felismerték, hogy a környezetvédelmi befektetés a profitabilitás feltétele, amelyek alkalmazottaikra a vállalat „sejtjeiként” tekintenek, és társadalmilag is felelősséget vállalnak – már nagyon közel járnak a fenntartható gazdálkodáshoz. A környezet – gazdaság – társadalom hármás dimenzióját kell együttesen közvetíteniük a kommunikáció során. (Schönborn & Steinert [2001] V. p.)

A társadalmi felelősségvállalás iránt érdeklődő és abban kompetens vállalatok kommunikációja igen sokrétű, formája mindig igazodik az érintett-csoportok igényeihez – az internet az egyetlen kommunikációs csatorna, ahol a különböző formák egyesíthetők. A fenntarthatóan gazdálkodó vállalatok kommunikációjuk révén véleményvezetővé válhatnak. (Schönborn & Steinert [2001] V. p.)

### A fenntarthatóság kommunikációjának folyamata

Cottmann szerint a fenntarthatóság kommunikációja egy hat lépcsőből álló körfolyamat, amely a kihívás, a probléma felismerésével kezdődik és a visszacsatolásig tart. (Cottmann [2002] 2. p.)





A külső kommunikáció során fontos a vállalat piaci pozíciójának figyelembe vétele, valamint a kétirányú kommunikáció megvalósítására való törekvés. Kétirányú kommunikációs eszközök lehetnek: az érintettekkel folytatott párbeszéd, a fogyasztói kommunikáció, valamint a közösség-kapcsolatok.

A társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának utolsó lépése a visszacsatolás, amelynek során elemzik a mérhető kommunikációs célok teljesítését, kiértékelik az eredményeket, és egyúttal előre is lépnek, hogy további problémákat oldjanak meg és kihívásoknak feleljenek meg.

A fenntarthatóság kommunikációjának folyamatát a 2. ábra mutatja – a körfolyamatot a szerző „a létra megmászásának” hívja.

A vállalatok először azonosítják a megoldásra váró jelentős problémát és a probléma által érintett csoportokat – egy új üzem létesítésének kérdésében érintettek például az adott településen élők, a környezetvédők és társadalmi csoportok, valamint azok az alkalmazottak is, akik ott fognak dolgozni és így tovább.

A következő lépés során megalkotják azt a stratégiát, amelynek segítségével meg tudnak felelni a kihívásnak – az előzőek során meghatározott érintettek érdekeinek figyelembe vételével.

Ezután következhet a döntés belső kommunikációja, amelynek az elfogadottság megteremtése, az alkalmazottak motiválása és a belső akadályok legyőzése a célja. A belső kommunikáció formái a következők lehetnek: „rendszeres beszélgetések a munkatársakkal, tájékoztatás az eredményekről; rendszeresen megjelenő vállalati lap; vállalati szociális intézmények fejlesztése; fórumok, gyűlések, továbbképzések”. (Sándor [2003] 75. p.)

A belső támogatás megszerzése révén lehetővé válik a megvalósítás, amelynek során azonosítják a hatásköröket, felruhazzák az illetékeseket a szükséges hatáskörökkel és megalkotják az egyéni fenntarthatósági profilt.

## KINEK MIT ÉS HOGYAN KOMMUNIKÁLJON A VÁLLALAT A FENNTARTHATÓSÁGRÓL?

### Kinek? – Az érintettek

Kiket is nevezünk tulajdonképpen érintettnek? Azokat az egyéneket és csoportokat, „*akik hasznot húznak a vállalati működésből, vagy az kárt okoz nekik, akiknek jogait megsértik, vagy figyelembe veszik a vállalati cselekedeteket*”. (Evan & Freeman [1997] 100. p.)

A szűkebb értelmezés szerint csak azok az érintettek, akik kulcsszerepet töltenek be a vállalat sikere és túlélése szempontjából. A tágabb definíció szerint minden egyén és csoport érintett, aki befolyással lehet a vállalatra vagy a vállalat befolyással lehet rá. (Evan & Freeman [1997] 101. p.)

Egy másik értelmezés szerint megkülönböztethetünk külső és belső érintetteket. Egy vállalat számára belső érintettek lehetnek például a menedzsment tagjai vagy az alkalmazottak. Külső érintettek tekinthetők például a nem kormányzati szervezetek vagy a hatóságok. Ez a megkülönböztetés azonban kevésbé releváns a virtuális vállalatok és a projektszervezetek korában. (Schaltegger et al. [2003] 37. p.)

## A vállalatok szerint...

A Sustainability Asset Management Research kutatócég felmérései szerint a vállalatok az alábbi csoportokra tekintenek érintettként, egyben rangsorolva az érintetteket fontosságuk szerint is.

A vállalatok döntően a részvényeseket tekintik legfőbb érintettjeiknek (a megkérdezettek 67 százaléka), utánuk következnek a helyi közösségek (49%), majd a kormányzatok (42%) és a szakszervezetek (39%). Fontosságuk, jelentőségük alapján a középmezőnybe kerültek a médiumok (35%), a szállítók (34%) és az ér-

*„Az érintett csoportok közötti kapcsolat dinamikus. Ha a fejlődésben lévő vállalat az alkalmazottak igényeit magas szinten elégíti ki, annak motiváló hatása van a folyamatos fejlesztésekre, a korszakalkotó innovációkra. Ezáltal jobb minőségű termékek és szolgáltatások jönnek létre, amelyek magasabb szinten képesek kielégíteni a fogyasztók igényeit.”*

dekképviseltek (30%) mint érintettek. A vállalatok a civil szervezetekre tekintenek legkevésbé, mint fontos érintettek. (Francke & Menzli [2004] 3. p.)

### Az érintett-vállalat kapcsolat áramlásai

Egy vállalat érintettjének lenni természetesen nem egyirányú kapcsolatot jelent, a vállalat és az érintettek mindig nyújtanak egymásnak valamit. Az alkalmazottak biztosítják a vállalat termelékenységét, a vállalat pedig jobb munkakörülményeket és fejlődési lehetőséget nyújt alkalmazottai számára. A helyi közösségek engedélyezik a vállalatnak, hogy településükön működjön, cserében a vállalat társadalmi és gazdasági fejlődést biztosít. A nem kormányzati szervezetek elismerik a vállalatot, és jó hírnevet biztosítanak számára, ha a vállalat átláthatóan működik. És így tovább...

### Miért fontosak az érintettek?

Az érintett csoportok közötti kapcsolat dinamikus. Ha a fejlődésben lévő vállalat az alkalmazottak igényeit magas szinten elégíti ki, annak motiváló hatása van a folyamatos fejlesztésekre, a korszakalkotó innovációkra. Ezáltal jobb minőségű termékek és szolgáltatá-

sok jönnek létre, amelyek magasabb szinten képesek kielégíteni a fogyasztók igényeit. A fogyasztók magasabb elégedettsége a vállalat számára nagyobb növekedéshez és profithoz vezet, így a részvényesek igényeit is magasabb szinten lehet kielégíteni – ez visszahat a vállalkozásra, amely így még jobb minőségű környezetet teremthet alkalmazottai számára. (Kotler [2004] 100. p.)

Ha a Kotler által leírt rendszerbe beépítjük a környezetvédő és a nem kormányzati szervezeteket, valamint a helyi lakosságot is, akkor világosan látszik, hogy a vállalat társadalmi felelősségvállalása „win-win” szituációt hoz létre, azaz mindenki számára előnyökkel jár. A vállalat által jobban megbecsült természeti környezet és a társadalom jobb állapotba kerül, nő a társadalmi összhasznosság, ezzel azonban a vállalat is jól jár, ha az érintettek elismerik erőfeszítéseit, és ezáltal pozitívabb lesz a vállalat megítélése.

A pozitív megítélés elnyeréséhez azonban a vállalatnak meg kell győznie az érintetteket a társadalom és a környezet iránti elkötelezettségéről, valamint ilyen irányú tevékenységeiről, amelyhez egyrészt hiteles és transzparens kommunikáció szükséges, másrészt az érintettek bizalma – tehát hogy el is higgyék, amit a vállalat számukra kommunikál, közvetít.

### Az érintettek információs igényei

Már az érintettek és a vállalat közötti kapcsolatok elemzésekor nyilvánvalóvá vált, hogy a különböző érintettek más-más érdekeket képviselnek és eltérőek információs igényeik is. A szervezeti szintű kommunikáció szempontjából kiemelkedően fontos, hogy a vállalat ismerje érintettjeit és törekedjen információs igényeik minél teljesebb kielégítésére. Természetes, hogy például a fogyasztók és a részvényesek egészen más információs szükségletekkel rendelkeznek – ezeket a különbségeket az üzenetek megfogalmazásakor, például a jelentések összeállításakor is figyelembe kell venni.

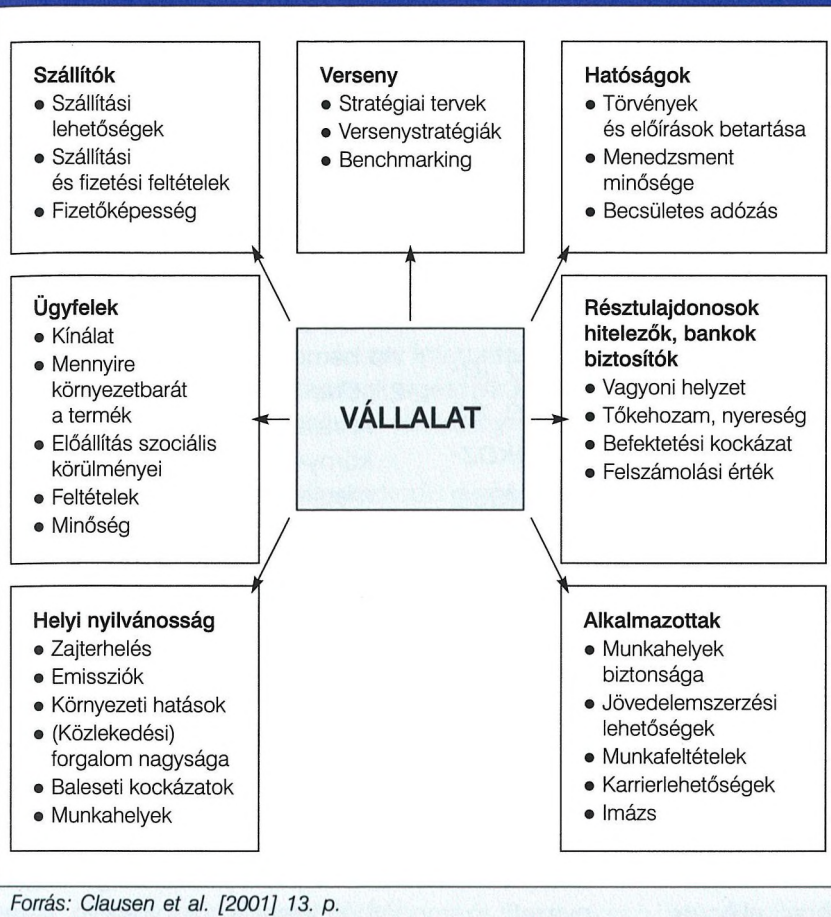
A német IÖW<sup>1</sup> és imug<sup>2</sup> intézetek által kiadott tanulmány a 3. ábrában bemutatott érintett csoportokat és információs igényeiket különbözteti meg.

1 IÖW: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (Környezeti Gazdaságkutató Intézet)

2 imug: Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft (Piac – Környezet – Társadalom Intézete)

3. ábra

## A vállalat érintettjei és információs igényeik



## Az érintettek elvárásai

Ebben az alfejezetben először annak a nemzetközi érintett-kutatásnak a főbb eredményeit fogom bemutatni, amelynek megkérdezettként magam is részese voltam (egyike voltam annak a hat embernek, akik Magyarországról küldték vissza a kitöltött kérdőívet).

Az ECC Kohtes Klewes és a Fishburn Hedges német és angol kommunikációs tanácsadó cégek közös empirikus kutatásának legfőbb célja a vállalatok által kibocsátott fenntarthatósági jelentések különböző, igen heterogén célcsoportjainak megismerése volt. A kutatók az érintettek információs igényeit, érdeklődését és olvasási magatartását vizsgálták. A vállalati kommunikáció számára ugyanis óriási kihívást jelent a célcsoportok heterogenitása és a kommunikációs feladat komplexitása. A hatékony kommunikációhoz döntő fontosságú a „címettek”, azaz az érintettek pontos ismerete. (ECC Kohtes Klewes & Fishburn Hedges [2003] 8. p.)

Az internetes megkérdezés révén a jelentések különböző tulajdonságaival való elégedettség fő paramétereit azonosították és vizsgálták meg, valamint az olvasók attitűdjeit, elvárásait és kívánóságait. Megállapították a fenntarthatósági jelentések minőségi jellemzőit, valamint elemezték a jelentések erősségeit és gyengeségeit célcsoportjaik nézőpontjából. (ECC Kohtes Klewes & Fishburn Hedges [2003] 9. p.)

## A fenntarthatósági kommunikáció eszközei („Hogyan?”)

Tobias Cottmann, az ECC Kohtes Klewes Practice Group fenntarthatósággal és vállalati kommunikációval foglalkozó tanácsadója szerint a fenntarthatóság kommunikációjának három fő eszköze: a fenntarthatósági jelentés, események szervezése, valamint az érintettekkel való párbeszéd.

A fenntarthatósági jelentések igen hasznosak a belső tudatosság megteremtése során, kiemelkedő figyelmet kell azonban fordítani a célcsoportok és a tartalom meghatározására.

Szükség van a tartalom összpontosítására, hogy ne váljon terjengőssé a jelentés, valamint igen hasznos az interneten történő közzététel, hiszen így minden érintett kiválogathatja a számára fontos részeket. (Cottmann [2002] 6. p.)

A különböző események szervezésének és rendezésének legfőbb előnye: megteremti a figyelmet a fenntarthatósággal kapcsolatos témák számára – a „hátsó ajtó” használatával, tehát közvetett módon.

Az érintettekkel folytatott párbeszéd során szükség van nyitottságra és transzparenciára, ez igaz a szemtől szembeni párbeszédre és a nagy eseményekre is. A párbeszéd révén közvetlenül érhető el a célcsoport, megkönnyítve ezzel a két oldal közötti akadályok felszámolását.

## Jelentések

A vállalati kommunikáció területén a különböző jelentések, riportok a vállalattal kapcsolatos külső és



belső tényállások írásos dokumentálását és a tájékoztatást szolgálják. Segítségükkel a vállalat vezetése mind a belső, mind a külső érintettekkel tud kommunikálni. Nem csak a vállalat image-ének javítása a céljuk, hanem a transzparencia révén a célcsoportok körében a szavahihetőség és a bizalom növelése is. A folyamatos jelentéskészítés révén az érintetteknek lehetőségük nyílik a menedzsment környezeti, szociális és gazdasági intézkedéseinek megismerésére. Az offenzív kommunikáció lehetővé teszi a vállalat társadalmi elfogadottságának növelését, valamint a

*„A vállalati kommunikáció területén a különböző jelentések, riportok a vállalattal kapcsolatos külső és belső tényállások írásos dokumentálását és a tájékoztatást szolgálják. Segítségükkel a vállalat vezetése mind a belső, mind a külső érintettekkel tud kommunikálni.”*

versenytársaktól való megkülönböztetést. A jelentések belső haszna többek között az alkalmazottak motiváltságában, a környezeti stratégia és a sikeres költségsökkentések dokumentálásában rejlik. (Schaltegger et al. [2002] 29. p.)

Még a felettébb környezettudatos Németországban is alig tucatnyi fenntarthatósági jelentést bocsátanak ki a vállalatok. A szakmabeliek ennek ellenére meg vannak győződve arról, hogy a fenntarthatósági jelentések jelentik a nem termelésorientált vagy pénzügyi vállalati kommunikáció jövőjét. Alig akad más kommunikációs eszköz, amely a vállalat vízióját és társadalmi teljesítményét ilyen széles körűen tudná bemutatni – mondják a vállalatok és a tanácsadó cégek. (ECC Group [2002] 4. p.)

A fenntarthatósági jelentésnek – a kevésbé letisztult tartalom és felépítés következtében – több szinonimája is ismert: Triple Bottom Line Reporting („Három alapvetés” jelentés), Corporate Social Responsibility Reporting (Vállalati társadalmi felelősség jelentése), Sustainability Reporting (Fenntarthatósági jelentés), Corporate Citizenship Reporting („Vállalati polgárság” jelentés) és egyéb egyéni vállalati elnevezések. (ECC Kohtes Klewes & Fishburn Hedges [2003] 25. p.)

## **A fenntarthatósági beszámoló készítésének állomásai**

Az Egyesült Nemzetek Szövetségének Környezeti Programja 1993-ban vázolta fel a fenntarthatósági jelentések fejlődésének ötlépcsős modelljét, minden fejlettségi szinthez meghatározza a teljesítendő kritériumokat. (Klein et al. [2000] 6. p.)

1. *„Green Glossy” (zöld folyóirat):* A vállalat környezeti „fuvallatú” magazinokat, hírleveleket és videofilmeket bocsát ki. Az üzleti jelentésben megjelenik a környezeti gazdálkodás rövid bemutatása.
2. *„One-Off” (kivételes, egyszeri):* A vállalat nyilvánosságra hozza környezeti jelentését, amelynek megjelenése azonban csupán egyszeri vagy alkalmankénti. Gyakran összekapcsolják a vállalati politika formális nyilatkozatával.
3. *„Descriptive” (leíró):* A vállalat évente bocsát ki környezeti jelentést, a környezeti menedzsment-rendszerek bevonásával. A beszámoló feltűnően sok szöveget tartalmaz, csak ritkán alkalmaznak hozzá grafikus magyarázatot.
4. *„State-of-the-Art” (legkorszerűbb):* A vállalat évente teljes körűen informálja a nyilvánosságot a környezeti szempontból jelentős befolyásoló hatásokról, az egyes telephelyekre is lebontva. A környezeti jelentéseket CD-ROM-on és online is nyilvánosságra hozzák.

*„Az ötödik szinten a vállalati gazdálkodás környezeti, gazdasági és társadalmi nézőpontjai összekapcsolódnak. A vállalat különböző fenntarthatósági jelzőszámokat is igénybe vesz, eleget tesz a vállalati felelősség céljainak, a törvényi előírásoknak és fenntarthatóan gazdálkodik.”*

5. *„Sustainability” (fenntarthatóság):* Az ötödik szinten a vállalati gazdálkodás környezeti, gazdasági és társadalmi nézőpontjai összekapcsolódnak. A vállalat különböző fenntarthatósági jelzőszámokat is igénybe vesz, eleget tesz a vállalati felelősség céljainak, a törvényi előírásoknak és fenntarthatóan gazdálkodik.

## **Az ideális fenntarthatósági jelentés**

Az ECC Kohtes Klewes és a Fishburn Hedges kommunikációs tanácsadó vállalatok által közösen elvégzett „Global Stakeholder Report” felmérés eredményei alapján az ideális fenntarthatósági jelentés legfontosabb ismérvei a következők (ECC Kohtes Klewes & Fishburn Hedges [2003] 7. p.):

- kereslet- (érintettek) és nem kínálat-orientáltan (vállalat) íródik;
- a menedzsmentrendszerekre koncentrálnak és nem „ragad le” túlzottan az egyes mutatószámoknál;
- ötven oldalnál rövidebb, viszont internetes elérhetőségek és speciális kiadások egészítik ki;
- leglényegesebb kijelentéseit féloldalmi terjedelemben feltárja;
- objektív, tárgyilagos és tartózkodik a mértéktelen mennyiségű képhasználattól.

## **A beszámoló-készítés és a kommunikáció közötti különbségek**

A vállalat által elkészített jelentések statikusak, adott időpontra vonatkozó állapotokat, tényeket, körülményeket rögzítenek, ezáltal egyirányú közléseket tesznek. Ezzel szemben a vállalati kommunikáció dinamikus és kétirányú folyamat, hiszen a vállalat üzeneteire válaszol(hat)nak az érintettek. A két tevékenység tehát nem helyettesítheti egymást, viszont egymás kiegészítői lehetnek. (Medrisch [2001] 8. p.)

A jelentéskészítés alapelvei némileg eltérnek a kommunikáció alapszabályaitól. A jelentéseknek ugyanis nem csak érthetőnek, relevánsnak, pontosnak, hitelesnek és következetesnek kell lenniük, hanem alapfeltétel a rendszeres megjelentetésük is. A jó hírnév elérése szélesebb kommunikációs bázist és a vállalat elkötelezettségét követeli meg. (Medrisch [2001] 8. p., Medrisch [2002] 13. p.)

Dr. Raimund Medrisch, a BMW fenntarthatósággal foglalkozó szóvivőjének értelmezése szerint a kommunikáció „névjegykártyájaként” is tekinthetünk a vállalati jelentésekre.

## **Párbeszéd az érintettekkel**

A kritikus érintett csoportokkal folytatott párbeszéd jelentősége várhatóan növekedni fog a jövőben, valószínűleg egyre több vállalat fogja felismerni ennek

a kommunikációs eszköznek a vitathatatlan előnyeit. Hiszen a közvetlen párbeszéd bizalomnövelő hatással bír, és igen hatékony eszköze lehet a vállalat és az érintettek közötti akadályok felszámolásának, illetve a véleménykülönbségek feloldásának.

Bár a különböző érintettek szívesen olvassák a vállalatok által kibocsátott jelentéseket is, a közvetlen párbeszéd és a véleménynyilvánítás lehetősége egyre fontosabbá válik számukra.

## **A párbeszéd alkalmazott formái**

A Sustainability Asset Management kutatásai szerint bár a megkérdezett vállalatok 58 százaléka vallja, hogy az érintettekkel való rendszeres találkozás része stratégiájának, mindössze 37 százalék folytat átfogó, minden részletre kiterjedő párbeszédet érintettjeivel, amely közvetlenül hatással van az üzletre és a stratégiára. Ez utóbbi esetben az érintetteknek lehetőségük van visszajelzést nyújtani a vállalat vezetése számára. Csupán a megkérdezett vállalatok 40 százaléka tervez a stratégiaalkotás során az érintettekkel – ezek a szervezetek azonosítják, rangsorolják a főbb érintett csoportokat, és érdekeiket inputként felhasználják a stratégia tervezésekor. (Francke & Menzli [2004] 3. p.)

Pedig a visszacsatolás biztosítása és a stratégiai szerep döntő fontosságúak az érintettekkel való pár-

*„A Sustainability Asset Management kutatásai szerint bár a megkérdezett vállalatok 58 százaléka vallja, hogy az érintettekkel való rendszeres találkozás része stratégiájának, mindössze 37 százalék folytat átfogó, minden részletre kiterjedő párbeszédet érintettjeivel, amely közvetlenül hatással van az üzletre és a stratégiára.”*

beszéd sikeressége szempontjából, mivel ezek erősítik a vállalati stratégiát és a vállalat elfogadottságát. A vállalatok 49 százaléka vonja be a párbeszédbe a helyi közösségeket, ellenben a különböző érdekcsoportokat és nem kormányzati szervezeteket mindössze 30, illetve 26 százalékuk tartotta fontosnak bevonni a rendszeres megbeszélésekbe. Ez a tény a vállalatok nagy részét további fejlődésre kell, hogy ösztönözze, hiszen ez a két érintett-csoport fontos véleményvezetőnek számít és jelentős mértékben képes befolyásolni a vállalat megítélését. (Francke & Menzli [2004] 3. p.)

## **A német nagyvállalatok párbeszéd-tevékenysége**

A következők során annak a kommunikációs tanácsadó ügynökségnek a felmérését fogom bemutatni, amelynél 2004. szeptember elejétől december közepéig szakmai gyakorlatot teljesítettem. Az ECC Kohtes Klewes-ről nevét Pleon Kohtes Klewes-re változtató, a vállalati társadalmi felelősség kommunikációjára szakosodott, bonni székhelyű ügynökség a százötven legnagyobb német vállalatot kérdezte meg az érintettekkel folytatott párbeszéd-tevékenységükről.

Gyakornokként én is részt vehettem a kutatási jelentés elkészítésében és a kerekasztal-beszélgetés szervezésében, amelyen vállalati képviselők jelenlét-

*„A legtöbb vállalat nem hozza nyilvánosságra, milyen eredményekkel járt a különböző érintett csoportokkal folytatott párbeszéd-tevékenysége. Ezáltal viszont megkérdőjelezhető a különböző érintettek nyilvánosságát és nyílt párbeszédet biztosító szerepe is.”*

ében bemutatásra került a kutatási jelentés. Érdekes volt megismerni a kutatásban részt vevő vállalatok álláspontját és az érintettekkel folytatott párbeszéd fejlődésének legújabb tendenciáit.

A következőkben a kutatás marketingkommunikáció szempontjából fontos következtetéseit fogom bemutatni.

A kérdőívet kitöltő 65 német vállalat közül 57 szerzett már (igen pozitív) tapasztalatokat az érintettekkel folytatott párbeszédrel kapcsolatban. Azonban csupán negyedükről mondható el, hogy a párbeszéd eredményeit, felismeréseit meg is jelentetik a fenntarthatósági és egyéb nem pénzügyi jelentéseikben. A legtöbb vállalat tehát nem hozza nyilvánosságra, milyen eredményekkel járt a különböző érintett csoportokkal folytatott párbeszéd-tevékenysége. Ezáltal viszont megkérdőjelezhető a különböző érintettek nyilvánosságát és nyílt párbeszédet biztosító szerepe is. (Pleon Kohtes Klewes [2004] 6. p.)

Akkor vajon milyen okból szerveznek a vállalatok egyre gyakrabban találkozókat és megbeszéléseket különböző érintettjeikkel? A leggyakrabban megjelölt indok a következő volt: „általában érdekeltek vagyunk a kritikus és potenciális érintettekkel való jó

kapcsolat fenntartásában”. A válaszadó vállalatok 61,4 százaléka szerint ez az állítás teljes mértékben igaz a vállalatra, további 35,1 százalékuk pedig az „inkább igaz” lehetőséget jelölte meg. Összességében tehát 96,5 százalék tartotta fontosnak ezt az indokot. (Pleon Kohtes Klewes [2004] 22. p.)

A második leggyakoribb érv az érintettekkel folytatott párbeszéd mellett az érintettekkel ápolott kapcsolatok jó hírét megőrző, illetve visszaállító szerepe volt. Leginkább jellemzőnek a válaszadók 66,7 százaléka ítélte meg ezt az indokot, „inkább igaznak” pedig 28,1 százalék. (Pleon Kohtes Klewes [2004] 22. p.)

Összességében tehát a nagyvállalatok közel kilencvenöt százaléka értett egyet azzal a kijelentéssel, hogy az érintettekkel folytatott párbeszéd legfőbb oka számukra jó hírük megőrzése vagy visszaszerzése.

A rendszeres párbeszéd az érintett csoportokkal hozzájárulhat a vállalat és a márka megítélésének javulásához. Amint azt az előző kutatási eredmények során láthattuk, a párbeszédnek nem az a fő célja, hogy a vállalat

megtudakolja, hogy miről szeretnének hallani vagy olvasni az érintettek – hiszen ezt magától is tudja. Viszont az érintettek pozitívan értékelik, ha bevonják őket a döntési folyamatokba, meghallgatják a véleményüket és tájékoztatják őket a vállalati történésekről.

A jövőre vonatkozóan megállapítható, hogy az érintettekkel folytatott párbeszédnek egyre nagyobb lesz a jelentősége. A megkérdezett vállalatok 73,7 százaléka tartotta elképzelhetőnek, hogy a jövőben gyakrabban kezdeményezzen párbeszédet kritikus érintettjeivel. Mindössze 14 százalékuk választotta ennek ellenkezőjét. (Pleon Kohtes Klewes [2004] 31. p.)

## **BEFEJEZÉSÜL**

Dolgozatom fő mondanivalóját szerintem nagyon látványosan foglalja össze a 4. ábra, azaz a felelős márka („responsible brand”) modellje.

A társadalmi felelősségvállalás nem lehet egyszerű PR-tevékenység: amennyiben ugyanis a vállalatnak nincs belülről jövő elkötelezettsége, hitvallása, akkor az egész kommunikációs tevékenysége – beleértve a társadalmi felelősségvállalásra vonatko-

zót is – hiteltelenné válik. A felelősség megjelenítése csak akkor lesz hihető a kommunikáció célcsoportjai, azaz az érintettek számára, ha a vállalat teljes tevékenysége ezt az egységes szemléletmódot tükrözi.

Ahogy az ábrán is jól látszik, a felelős márka a vállalat vízióján (Vision) alapul, ez a modell magja. A vízió, azaz jövőkép segít a vállalatnak missziója (Mission) és vezérfonala (Leitbild) megalkotásában és a márka létrehozásában.

Ezt a „külső magot” a szervezeti szintű kommunikáció (corporate communications), a szervezeti formai elemek (corporate design), a szervezeti magatartás (corporate behaviour), a befektetői kapcsolatok (investor relations), a fenntartható profil (nachhaltiges Profil) és a márkaépítéssel (Markenarchitektur) segítségével közvetíti a vállalat a befektetők (shareholder/investors), a piacok (Märkte), az érintettek (stakeholder) és az alkalmazottak (Mitarbeiter) felé.

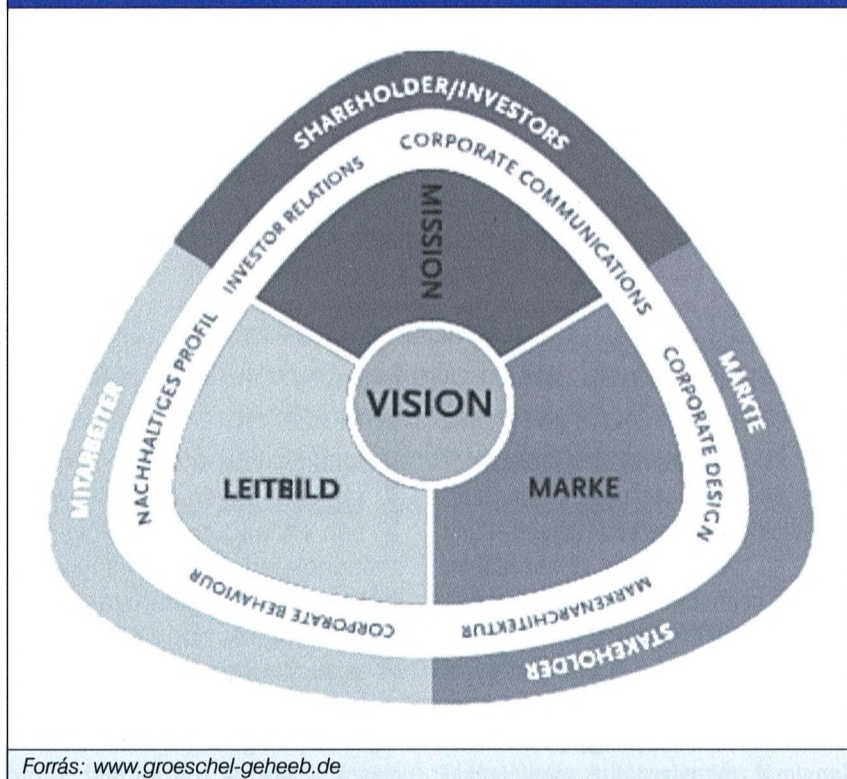
Amennyiben bármelyik elem hiányzik, az kihatással van a márkára és magára a vállalatra is. A fenntarthatóság biztosítása érdekében ezért törekedni kell a társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának kerek egészé formálására.

Az autóiparban ez még nem sikerült teljes mértékben a vállalatoknak. Az elképzeléseik, a vízióik már megvannak, de az iparág technika-orientáltsága miatt egyelőre szinte kizárólag technológiai megoldásokban gondolkodnak, még nem jutottak el arra a szintre, hogy ilyen kerek egészként, rendszerként gondoljanak a fenntarthatóságra.

Márpedig a vállalatok csak az elért eredményeket tudják kommunikálni, tehát ha társadalmilag felelősebb stratégiát tudnak megalkotni, akkor valószínűleg hitelesebbé válik majd a kommunikációjuk is, hiszen „a vállalati stratégia a marketingkommunikáció hosszú távú iránytűje”. (Sándor [2003] 63. p.)

4. ábra

A felelős márka modellje



Forrás: [www.groeschel-geheeb.de](http://www.groeschel-geheeb.de)

A társadalmi felelősségvállalás és ennek kommunikációja tehát nagy kihívást jelent minden vállalat számára, a válaszadást azonban egyre kevésbé lehet megkerülni – főleg, mivel az Európai Unió a 2005-ös pénzügyi évtől kezdődően kötelezővé tette a közép- és nagyvállalatok számára a társadalmi szerepvállalásról történő jelentéskészítést.<sup>1</sup> Az elkövetkezendő néhány év során tehát a fenntarthatósági (vagy CSR-) jelentések számának robbanásszerű növekedésével lehet számolni Magyarországon is.

Lukács Rita okleveles közgazdász,  
PhD hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Marketing és Média Intézet  
tanácsadó  
Braun & Partners

1 Forrás: <http://www.piac-profit.hu/?r=6686>