

A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései

A globalizálódó világban a vállalatok egyre több erőforrás birtokába jutnak, gazdasági erejük pedig olykor meghaladja több államét is. Logikusnak tűnne az az elvárás, hogy a vállalatok vegyék ki a részüket a működésükkel együtt járó társadalmi, környezeti és etikai problémák megelőzésében és megoldásában is. A vállalatok társadalmi felelősségének kérdése azonban számos elméleti és gyakorlati problémát vet fel:

1. Kötelessége-e egy vállalatnak saját profitja növelése mellett más célokat is figyelembe vennie?
2. A felelős vállalati magatartás kifizetődő-e üzleti szempontból?

(Széchy, 2006) Ebben a cikkben egyrészt a fenti kérdésekről lesz szó, másrészt bemutatom, hogyan érhető el az, hogy egy márka megjelenítse a társadalmi felelősségvállalást.

A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁRÓL ALKOTOTT NÉZETEK

Az elmúlt években (évtizedekben) készült filmek között találunk jónéhányat, amelyek azt tükrözik, hogy növekednek a vállalatokkal szemben támasztott elvárások. A globális gyógyszergyártó cégeket az afrikaiakon végzett kísérletek miatt „Az elszánt diplomata”, a fegyvergyártókat „Az ítélet eladó”, az energiacégeket az „Erin Brockovich – Zűrös természet”, a dohánygyártó cégeket „A bennfentes”, a médiát a „Kvíz show” című filmben támadják (Ágoston, 2006).

Az elméletben a vállalatok társadalmi felelősségének többféle megközelítése alakult ki. A neoklasszikus közgazdaságtan atyjának nevezett Milton Friedman 1970-ben megjelent művében azt a nézetet vallja, hogy „Az üzleti szféra szerepe abban áll, hogy növelje profitját.” (Friedman, 1970 122, in: Széchy, 2006) A vállalatok alapvető feladata a vállalat piaci értékének maximalizálása az adott játékszabályok között, hiszen ennek a célnak a megvalósítása biztosíthat a tulajdonosok szá-

„A vállalat akkor tekinthető társadalmilag is felelősnek, ha eleget tesz a gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásoknak is.”

mára hosszú távon is megfelelő profitot. A neoklasszikus megközelítés kiterjesztésének tartják Carroll (1979) modelljét, amelyben megfogalmazta és hierarchikus sorrendbe állította a társadalom vállalatokkal szemben támasztott elvárásait. A vállalatoknak elsősorban gazdasági, jogi, etikai és végül diszkrecionális, azaz önként vállalt felelőssége van.

Egy vállalat alapvető gazdasági kötelezettsége a törvények és jogszabályok mentén hígul fel először, aztán a gazdasági kötelezettséget enyhíti az etikai felelősség oly módon, hogy a vállalat figyelembe vesz olyan társadalmi normákat és értékeket is, amelyeket a jog nem szabályoz. A diszkrecionális elvárás pedig olyan önkéntes cselekvések összességének tekinthető, amelyek segítik a társadalmat. Pl. vállalati jótékonyági programok, adományozás. A vállalat akkor tekinthető tár-

sadalmilag is felelősnek, ha eleget tesz a gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági elvárásoknak is (Kuti, 2005).

Az értékalapú megközelítésekkel egyetértők azt az álláspontot képviselik, hogy a döntéshozatal és végrehajtás során figyelembe kell venni a társadalmi és környezeti célokat is, de csak addig, amíg ezek nem ellentétesek az üzleti célokkal. Az elmélet ellenzői azt hangoztatják, hogy a felelős vállalatok rontják a gazdasági hatékonyságot. Az elmélet mellett érvelők pedig arra próbálják meg felhívni a figyelmet, hogy azok a vállalatok, amelyek csupán gazdasági célokat követnek, tönkreteszik a gazdaság működéséhez szükséges feltételeket (pl. természeti környezetet) (Széchy, 2006).

Hogyan kellene dönteniük a vállalatoknak? Erre a kérdésre Kocsis – Pálincás (1998) a következő választ adja: A vállalatoknál rendelkezésre álló alternatívák közül előbb az etika, majd a hatékonysági, végül a realizálhatósági követelményeknek megfelelően kellene választaniuk. Goodpasters és Matthews (1996) szerint a vállalatok akkor veszik komolyan az etikai értelemben vett felelősséget, ha a racionalitás és a respektus együttes érvényre juttatására törekcsenek. A racionalitás a következő jellemzők meglétét kívánja meg:

- az érzelmi elfogódottság háttérbe szorítását
- a célok és szándékok tisztázását
- az alternatívák és következmények gondos feltérképezését
- figyelmet a döntés megvalósítására

A respektus azt jelenti, hogy a döntéshozó tekintettel van döntései másokra gyakorolt hatására, és a vállalat tevékenysége által érintetteket nem pusztán eszköznek tekinti saját céljai megvalósításához. Az 1. ábrán látható modell szemlélteti az üzleti vállalkozások gazdasági etikához kapcsolódó komponenseit és azok összefüggéseit.

Gazdasági etikai intézményrendszerünk még kiépítésre szorul. A gazdasági célokat az etikai szempontokkal koordinálva kell meghozniuk a vállalatoknak, és döntéseikért felelősséget kell vállalniuk.

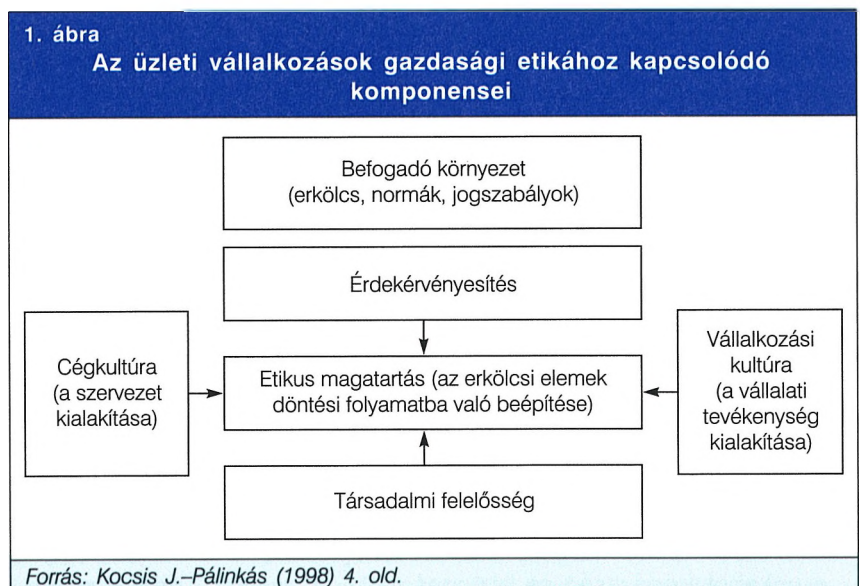
A vállalatok társadalmi felelősségvállalását hirdető koncepció

alapját az ún. érintett-elmélet jelenti, amelynek az a lényege, hogy a vállalati döntéshozatal során a cégnek nemcsak a részvényesek (shareholders) érdekeit kell érvényesítenie, hanem tekintettel kell lennie minden érintett (stakeholder) érdekére is. Kik is azok az érintettek? A szűkebb értelmezés szerint azok, akik kulcsszerepet töltenek be a vállalat sikere és túlélése szempontjából. A tágabb értelmezés alapján minden olyan egyén és csoport érintett, aki befolyással lehet a vállalat működésére vagy a vállalat működése van befolyással rá. (Evan & Freeman, 1997 101, in: Lukács, 2005).

A tulajdonosok, a menedzserek, az alkalmazottak a vállalat belső érintettjei, hiszen a szervezethez tartoznak. A fogyasztókat, a szállítókat, a versenytársakat, a hitelezőket, akikkel a vállalat üzleti kapcsolatban áll, külső (piaci) érintetteknek nevezzük. A kormányzat, a helyi közösségek, a természeti környezet, és a jövő generációk alkotják a vállalat külső, társadalmi érintettjeinek csoportját, hiszen velük a vállalat nem piaci alapon kerül kapcsolatba (Győri és tsai, 2005).

Az érintettek legalább háromféle szerepet töltenek be a vállalat teljesítménye szempontjából:

1. A vállalat érintettjei különböző elvárásokat támasztanak a vállalattal szemben, ezzel konkrét és normatív tartalmat adnak a társadalmi felelősség fogalmának;
2. megtapasztalják a vállalat működésének, viselkedésének hatásait;
3. értékelik a vállalatok magatartásának következményeit, azaz azt, hogy a vállalat mennyiben tett eleget az elvárásainak (Wood 1995 in: Kuti (2005).



A felelős vállalatvezetés feladata abban áll, hogy kompromisszumot alakítson ki a vállalat érdekei és az érintettek érdekei között. Ez nem könnyű feladat. A vállalatnak nem az a feladata, hogy morális értelemben szentté váljon, hanem az, hogy versenyképes maradjon (azzá váljon) úgy, hogy közben ne tegye tönkre érintettjeit (Győri és tsai, 2005)

„A kutatók különbséget tesznek az egyéni érdekeket és az egyén morális felelősségét hangsúlyozó amerikai értékrend alapján kialakult vállalati elméletek, valamint az Európai Unió közösségi, szolidaritás elvén alapuló, a felelősséget hangsúlyozó megköze-

„Az Egyesült Államokban a Corporate Social Performance (CSP – a vállalat társadalmi teljesítménye) kifejezés tett szert nagy népszerűsége, míg az Európai Unióban a Corporate Social Responsibility (a vállalat társadalmi felelőssége) koncepció az elterjedtebb.”

lítése között. Jól kifejezi ezt a különbséget az, hogy az Egyesült Államokban a Corporate Social Performance (CSP – a vállalat társadalmi teljesítménye) kifejezés tett szert nagy népszerűsége, míg az Európai Unióban a Corporate Social Responsibility (a vállalat társadalmi felelőssége) koncepció az elterjedtebb.” (Kuti, 2005)

A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON

A CSR fontosságát jelzi az is, hogy az Európai Unió is kezdeményezéseket tett ezen a területen. 1993-ban az EU Bizottság elnöke, Jacques Delors arra kérte a vállalatokat, hogy vegyenek részt a társadalmi kohézió megerősítésében. 1995-ben létrehozták a „CSR Europe” non-profit szervezetet a tagországok CSR-rel kapcsolatos tapasztalatcseréinek előmozdítása céljából. A Lisszaboni Stratégia szerint az Európai Uniót a világ legversenyképesebb gazdaságává kell tenni. A 2001-ben megjelent Green Paper: Promoting A European Framework for Corporate Social Responsibility a vállalatok társadalmi felelősségeinek legfontosabb dimenzióit és eszközeit az alábbiak szerint vizsgálja:

1. Vállalaton belüli dimenziók

- humán erőforrás menedzsment
- munkahelyi egészség és biztonság

- változások, átalakulások menedzselése
 - környezeti khatások kezelése, természetes erőforrások előnyben részesítése, környezetvédelem
- ### **2. Vállalaton kívüli dimenziók**
- helyi közösségek
 - együttműködés az üzleti partnerekkel, fogyasztókkal
 - az emberi jogok kérdésköre
 - globális környezetvédelem
- ### **3. Gyakorlati vonatkozások**
- menedzsment CSR-orientáltsága
 - társadalmi jelentés készítése

- munka minőségének javítása
- szociális és ökocímkek, termékjelzések
- szociálisan felelős beruházások, befektetések (SRI)

„Ha az olaj-és földgáziparban dolgozol, a fenntarthatóság, a szennyezés és hasonló környezeti kérdések kerülnek előtérbe; ha a

penzügyi cégnél tevékenykedsz, akkor az etikus befektetések kérdése merülhet fel; ha pedig kiskereskedelmi termékeket gyártasz, akkor a fejlődő országokban gyakori gyermekmunka lehet a kényes pont. Úgy tűnik tehát, hogy minden napirendre kerülhet.” – állítja az EU (Sjöberg, 2004).

A Zöld Könyv szerint a vállalatok társadalmi felelősségét az önkéntesség elvének kell motiválnia, és a CSR-t nem a létező munkajogi és környezetvédelmi szabályozás helyettesítőjének, hanem inkább a kiegészítőjének kell tekinteni. A dokumentumban leszögezik, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás nemcsak a multinacionális vállalatok által alkalmazandó eszköz, hanem a kis-és középvállalatok eszköze is lehet (Ágoston, 2006).

Az Európai Bizottság 2002 júliusában publikálta CSR-stratégiáját. „Az Európai Bizottság értékezése a vállalatok társadalmi felelősségéről: az üzleti élet hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez” a vállalatok társadalmi felelősségét a makro-szinten értelmezett fenntartható fejlődés mikro-szintű implementációjának tekinti. A nagyobb áttörés 2005-ben következett be, amikor az Európai Unió kötelezővé tette a vállalatok számára a társadalmi felelősségvállalásról történő jelentéskészítést (Győri és tsai, 2005).

A különböző országok között jelentős különbségek vannak. Németországban a hangsúly a társadalmi és környezeti fenntarthatóságon van, ezért támogatják az ún. háromoldalú (gazdasági, társadalmi,

környezeti) elemzések készítését. Az Egyesült Királyságban a kormány támogatja a vállalatok társadalmi szerepvállalását. Ebben az országban van az egyetlen olyan kormány, amely a CSR ügyekkel miniszteri szinten foglalkozik (Sjöberg, 2004).

A nagyobb vállalatok ma már nem engedhetik meg maguknak, hogy kimaradjanak a társadalmi szerepvállalásból. A társadalmi felelősséget vállaló cég arculatának építése és erősítése érdekében általában a kommunikáció minden eszközét felhasználják. Az arányok azonban eltérőek, a cégmérettől, az anyagi eszközöktől, a tulajdonosi hozzáállástól és a stratégiai céloktól függően. A vállalatok társadalmi részvételének egyik speciális formája, a vállalati adományozás már hazánkra is jellemző (de ez még nem azonos a CSR-rel). A következőkben a Magyarországon működő vállalatok adományozási gyakorlatából adok ízelítőt az adományozás formája és mikéntje alapján:

- a vállalatok támogatását motiválhatja az a felismerés, hogy a *szponzorálásból* közvetlen gazdasági előnyük származik. Ezt a befektetést elsősorban marketing, kommunikációs előnyök érdekében végzik. A Siemens 3 területet támogat: kultúrát (a Budapesti Tavasz Fesztivál szponzoraként), az oktatáskutatást (a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel közösen létrehozták a Siemens-ösztöndíjat) és a szociális területet (a Vakok és Gyengénlátók Intézetét);
- a cégek adhatnak támogatásokat úgy is, hogy üzleti cél közvetlenül nem kapcsolódik ehhez (a vállalat *jótekonyságáért* nem vár semmiféle ellenszolgáltatást). A Philip Morris olyan társadalmi ügye(ke)t (pl.: Erőszakos Szexuális Támogatást Elszenvetettek Rehabilitációja) támogat, amelyek kevésbé népszerűek, és más forrásból nem igazán számíthatnának támogatásra;
- a vállalat alapfilozófiájának része lehet a *morális felelősségvállalás* pl. azért a „környezetért”, amelyben tevékenykedik, és ezért közvetlen üzleti érdek nélkül folytat adományozó tevékenységet (büszkén hirdette ezt). A Vodafone Magyarország Rt. alapítványán keresztül támogatja a fogyatékkal élőket, a hátrányos helyzetűeket és a hajléktalanokat;
- néhány vállalat saját és környezete *hosszú távú érdekeit* felismerve adakozik. A Kürt Computer Rend-

szervezést Rt szakmai elismerés mellett 2002-ben megkapta a Budapest Klub által alapított Üzleti Etikai Díjat az oktatási tevékenység támogatásáért (Kuti, 2005).

CAUSE RELATED MARKETING (CRM) – NEMES ÜGYHÖZ KÖTÖTT MARKETING

A nemes ügghöz kötött marketing nem csak egyszerű szponzorációt jelent. A vállalat a jó célok érdekében végzett pénzgyűjtést termékpromócióval „párosítja”. A legtöbb esetben a vállalat úgy dönt, hogy minden eladott terméke után egy bizonyos összeget egy ügy támogatására fordítja. Az ügghöz kapcsolt marketing kifejezést az American Express használta először, amikor felkarolta a New York-i Szabadság-szobor restaurálásának támogatását. Az új Amex kártyaigénylések után 1 dollárt, minden egyes bankkártyás tranzakciója után pedig 1 centet különített el a nemes célra. A kampány ideje alatt 45 százalékkal emelkedett a kártyák új tulajdonosainak száma, és 28 százalékkal növekedett a bankkártya-használat is. A vállalat 1,7 millió dollárt gyűjtött a New York-i Szabadság-szobor felújítására, és eközben saját profitját is növelte.

Az Avon világvállalat is a nemes ügghöz kapcsolt marketinget alkalmazó vállalatok közé tartozik.

„Az ügghöz kapcsolt marketing kifejezést az American Express használta először, amikor felkarolta a New York-i Szabadság-szobor restaurálásának támogatását. Az új Amex kártyaigénylések után 1 dollárt, minden egyes bankkártyás tranzakciója után pedig 1 centet különített el a nemes célra.”

1993-ban létrehozta az „Avon a Nők Egészségéért” Világalapot, amely számára eddig több 100 millió dollárt gyűjtöttek a világ Avon Tanácsadónői, hogy a nők egészségvédelmével kapcsolatos programokat támogassanak. Az Avon Cosmetics Hungary 1998-ban csatlakozott a misszióhoz, és a Project Hope Nemzetközi Egészségügyi Oktatási Alapítvánnyal együtt elindította az országos mellrák elleni programját. Az ehhez szükséges pénzt a magyar Tanácsadónők teremtik meg „a remény szalagja” kitűző és toll értékesítésével, úgy, hogy minden egyes eladott termékből 1 forintot juttatnak az országos mellrák elleni küzdelemre. A másik Avon-program: „Avon egy napos gya-

loglás az életért” üzenete így szól: „legfőbb kincs az egészség, de ezért tenni kell”. Az adományokból összegyűlt pénzt a rák korai felismerésében nélkülözhetetlen fontosságú mammográf berendezésekre fordítják.

A CRM SIKERÉNEK TITKAI

Ahhoz, hogy a nemes ügyhöz kapcsolt marketing beváltsa a hozzá fűzött reményeket, Marc Gobé szerint öt fontos tényező szükséges.

- A nemes ügyhöz kapcsolt marketing felelős döntést igényel a vállalat részéről, és az adott ügy mellett a vállalatnak hosszú távon kell elköteleznie

„Egy kutatás szerint a világ munkaadóinak 34%-a volt erősen elkötelezett a munkaadói iránt, míg egy másik felmérés szerint ez az arány 88% a társadalmilag felelős vállalatoknál.”

magát. Célszerű olyan ügye(ke)t támogatni, amely a vállalat célcsoportjai számára fontosak.

- Egy ügyet kell támogatni, és nem egy szervezet!
- Az alkalmazottakat is meg kell nyerni az ügy érdekében.
- A nemes ügyek támogatására fordítandó összeget „elő kell teremteni” (akár több részleg bevonásával)
- A CRM tevékenység megfelelő módon kell kommunikálni.

Szántó Péter, a Noguchi & Partners PR-ügynökség ügyvezető igazgatója szerint: Nincs féltreértés, ha a vállalat nyílt lapokkal játszik, és azt kommunikálja a társadalom felé is, hogy az általuk folytatott akció egyaránt szolgálja a vállalat érdekeit és a nemes ügyet is (Lukács, 2005).

MIÉRT ÉRI MEG FELELŐS VÁLLALATTÁ VÁLNI?

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása többletköltségekkel jár ugyan, de speciális előnyök is származ(hat)nak belőle. A következőkben azt veszem sorra, hogy milyen okok vezettek a CSR koncepció gyors elterjedéséhez, és milyen potenciális előnyökkel járhat a vállalat számára, ha döntéseit társadalmilag felelős módon hozza meg.

A reklámokkal teli világban egyre nehezebb a fogyasztóknak a hasonló minőségű és árú termékeket eladni. A reklám hatékony lehet, de a hatásfok csökken. Ráadásul a fogyasztók a gazdasági és társadalmi környezet kihívására vásárlói tudatosságuk növelésével válaszolnak. „A fogyasztók többet akarnak tudni a termékekről és gyártóikról.” (Sándor, 2003 302, in: Lukács, 2005) A fogyasztók egyre inkább figyelnek arra pl., hogy a termék fogyasztása mennyire egészséges, a vállalat az adott termék előállításában mennyire károsítja környezetét, stb. A vállalati felelősség minősítése külön értékelési kritériummá vált. A vállalatok számára fontos, hogy a fogyasztók mit gondolnak róluk; és ezért kedvező imázs kialakítására törekednek, hiszen a lojális fogyasztói kör kialakítása a versengő piacokon komoly előnyt jelenthet számukra. A kutatási eredményekből kiderül, hogy a fogyasztók pozitívan értékelik a felelős vállalatokat. Ez az állítás első sorban azokra a fogyasztókra

igaz, akik „jómódúak” és/vagy szociálisan érzékenyebbek, környezettudatosabbak (Ágoston, 2006).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnye a munkahelyi környezetben is éreztetheti hatását. A munkahelyi valóság elégedettségéhez hozzájárul a vállalatról kialakított kép. A vállalat alkalmazottai lojálisabbá, elkötelezettebbé válnak; hatékonyabban dolgoznak. Nemcsak a fluktuáció csökkenhet ennek következtében, hanem a vállalat vonzóbbá válhat a jó szakemberek előtt is. Széchy (2006) cikkében arról számol be, hogy egy kutatás szerint a világ munkaadóinak 34%-a volt erősen elkötelezett a munkaadói iránt, míg egy másik felmérés szerint ez az arány 88% a társadalmilag felelős vállalatoknál (Cone et al., 2003).

Számos tanulmány látott már napvilágot arról, hogy a társadalmi felelősségvállalás képes-e növelni a vállalat profitját, megtérülnek-e rövid távon vagy hosszú távon a társadalmi felelősségvállalásba fektetett erőforrások költségei. Margolis és Wash 95 tanulmány alapján azt találták, hogy a vállalatok társadalmi és pénzügyi teljesítménye között pozitív irányú kapcsolat mutatható ki. Jóval kevesebb tanulmány állítja azt, hogy negatív kapcsolat van a két terület között (Lukács, 2005).

A CSR gyakorlati kialakulásához és elterjedéséhez nagymértékben hozzájárultak a civil szervezetek, amelyek a médiával karöltve igyekeztek a közvéle-

mény figyelmét kivívni és felháborodását kelteni az olyan vállalatok iránt, amelyek csupán gazdasági érdekeket követik, figyelmen kívül hagyva az érintettek érdekeit. (Széchy, 2006)

A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSHOZ VEZETŐ ÚT

Dirk Maxeiner német újságíró szerint a multinacionális vállalatok nem is nagyhatalmúak annyira, amikor közvetlenül a fogyasztókkal szembesülnek. Ezt példázza a Brent-Spar esete is. Az 1990-es évek közepén a Shell az egyik elavult északi-tengeri olajfúrótornyát a partra szállítás és az előírásnak megfelelő megsemmisítés helyett az Atlanti-óceán közepén akarta elsüllyeszteni. A Greenpeace Shell-ellenes kampányba kezdett, és arra szólította fel az embereket, hogy bojkottálják a cég termékeit mindaddig, amíg a követeléseknek eleget nem tesz. A megtépzott hírnevű Shell végül kénytelen volt engedni a nyomásnak (Ágoston, 2006).

„Közvetlenül vagy közvetve, minden szervezeti érték nagyobb része a hírnévből származik. Az immateriális javak – képességek, tudás, know-how, stratégiai szövetségek, kapcsolatok – többsége majdnem teljesen a szervezetnek a meghatározó érdekgyazdák körében elért hírnevétől függ. Veszítsd el hírnevedet, és azt kockáztatod, hogy mindent elveszítesz!” (Sjöberg, 2004) Az 1. táblázat példái is azt tükrözik, hogy a hírnév elvesztésének „ára” van.

Zadek (2004) szerint bár minden szervezet egyedi módszerekkel tanul, többségük többnyire a szervezeti tanulásnak öt szakaszát járja végig. A Nike története jól példázza, hogy hogyan válhat a globális er-

kölcsstelenség példaképének minősített cég társadalmilag felelős vállalattá. Az 1990-es években az aktivisták a vállalat tengerentúli beszállítói láncában tapasztalt egészségtelen, munkásokat kizsákmányoló körülmények ellen tiltakoztak. A Nike globális kihelezésre alapozott üzleti modellje nem különbözött nagyon a versenytársaiétól, a támadások középpontjába a világszerte ismert márka miatt került. A kritikával szembesülő vállalat először *defenzíven reagált*, azaz tagadta a vállalat működése és a negatív következmények közötti összefüggést, elhárította magáról a felelősséget. Amikor a Nike számára világossá vált, hogy ez a „stratégia” nem jelent megoldást, akkor a „csak annyit teszünk, amennyit kell” elvet követték. Ebben a *konformitási (együtműködési) szakaszban* már lefektettek bizonyos működési elveket, létrehozták az etikai kódexet, és külső auditorokat szerdtek annak ellenőrzésére, hogy a cég betartja-e az új munkaügyi szabályokat. Ezt a lépésüket a jogi felelősségrevonás elkerülése, a vállalat jó hírnevének (márkanévnek) megóvása érdekében tették meg. A valódi probléma ennél mélyebben gyökerezett. Ha az előrejelzések hibásnak bizonyultak, akkor hiány keletkezett a készletekben. A beszerzőket pl. a szállítási határidőkre alapozott ösztönzők a biztos prémium megszerzése érdekében az etikai kódexben leírtak megszegésére „késztette”, hiszen a határidőket többnyire csak túlóráztatás révén tarthatták be. A *menedzseri szakaszban* a vállalat rájött, hogy hosszú távú problémával áll szemben, a munkaügyi standardok betartatása csak az érdekeltségi szabályok, az értékesítési előrejelzés és a raktárkészlet-gazdálkodás megváltoztatásával érhető el. A társadalmi felelősségvállalást beépítették a legfontosabb menedzsmentfolyamataikba is. Átalakították a beszerzési ösztönzőrendszert. Ezek után Nike a munkafeltételek alapján rangsorolta a gyárat, és a beszerzőket a beszállítók minősítése alapján büntette vagy jutalmazta. A *stratégiai szakaszban* a Nike megtanulta, hogy a felelős üzleti magatartás versenyelőnyt jelenthet számára versenytársai megelőzése révén. A *civil szakaszban* pedig már a vállalat támogatja az iparág széleskörű részvételét a társadalmi felelősségvállalás ügyének előmozdításában.

1. táblázat

A hírnév elvesztésének ára van

Vállalat	Válság	Piacvesztés 1 héttel a válság után
Archer Daniels (1995)	Befagyasztott ár	1,0 milliárd USD 11%
Banker Trust (1995)	Félrevezetett ügyfelek	2,0 milliárd USD 4%
Exxon (1989)	Olajszenyezés	3,0 milliárd USD 5%
Intel (1985)	Termékhiba	3,0 milliárd USD 12%
J&J (1985)	Termékhamisítás	1,0 milliárd USD 11%
Motorola (1995)	Mobiltelefon egészségügyi hatása	6,0 milliárd USD 16%
Salomon (1991)	Belépés a kötvénypiacra	1,3 milliárd USD 30%
Texaco (1996)	Faji megkülönböztetés	1,2 milliárd USD 10%

Forrás: Reputation Institute. In: Ágoston, 2006 22

HOGYAN JELENÍTSE MEG EGY MÁRKA A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁST?

A vállalatok felismerték, hogy a vásárlók nemcsak terméket és szolgáltatást vásárolnak, hanem annak imázsát is. A vásárlói döntést nemcsak a termék ára és minősége határozza meg, hanem a vállalatok társadalmi szerepvállalásáról kialakult kép is (Ágoston, 2006).

Kapferer szerint a fogyasztók számára a termék-márka, a részvényesek és a pénzügyi piacok számára pedig a vállalati márka közvetíti a legtöbb információt. A 2. táblázatban részletesebben is láthatjuk, hogy az egyes érintettek számára milyen jelentőséggel bírnak ezek a márkatípusok.

Meg kell jegyezni, hogy az emberek különböző társadalmi szerepükben másként viszonyulnak a termékmárkához és a vállalati márkához. Fogyasztóként a termékmárka, álláskeresőként pedig a vállalati márka érdekli őket. „A vállalati érintettek integrálásában viszonylag új megközelítésnek számít egy vállalati márka, azaz egy átfogó arculat kialakítása, amely egyévesen jellemzi a vállalat termékeinek teljes palettáját.”. A legtöbb vállalat mint pl. a Procter&Gamble, Sony, Nestlé vállalati márkáiról ismert. A vállalati márkáknak olyan piacokon van jelentősége, ahol a termékéletciklusok rövidek, és a folyamatos termékmárka-fejlesztés költségei túl magasak lennének. A vállalati márka a fogyasztók számára a közösséghez való tartozás érzését is sugallja. Pl. sokan hajlandóak fizetni az egyediséget szimbolizáló Apple szivárvány-

színű logójáért. Egy erős vállalati márka tudatosítja a vásárlókban, hogy mit várhat a vállalat által gyártott termékektől és szolgáltatásoktól (Hatch-Schultz, 2002).

Napjainkban egyre több ember számára jelent márkaértéket növelő tényezőt a társadalmi felelősségvállalás. A siker feltétele azonban az, hogy a felelősségvállalás összhangban legyen a vállalat tevékenységével és a vállalat által képviselt értékekkel is. Végig kell gondolni, hogy milyen mértékben szükséges integrálni a vállalati stratégia kialakítása és megvalósítása során a márka- és a CSR-stratégiát. Blomqvist és Posner (2004) három stratégiát (integrált, szelektív, láthatatlan) különböztet meg az integráció foka szerint. A továbbiakban ezeket ismertetem Nádasi és Lukács (2006) cikkére támaszkodva.

Integrált CSR megközelítés

Az integrált CSR stratégiát alkalmazó vállalatoknál (pl. Body Shop, Ben&Jerry's) a társadalmi felelősségvállalás az egyik legfontosabb célkitűzés, a felelősségvállalás része a vállalati márka által képviselt alapértékeknek és az üzleti stratégiának is. A társadalmi felelősségvállalás a teljes vállalati működést és annak minden folyamatát áthatja. A közvélemény nem véletlenül tartja ennek a stratégiának a követőit felelős vállalatnak, márkáját pedig felelős márkának. A felelős márka a modell magján, a vállalat vízióján alapul. A vízió segít a vállalat missziójának és vezérfonalának megalkotásában, illetve a márka létrehozásában. A külső magot a szervezeti szintű kommunikáció, a szervezeti formai elemek, a szervezeti magatartás, a befektetői kapcsolatok, a fenntartható profil és a márkaépítés közvetíti a vállalat érintettjei felé. Amennyiben hiányzik valamelyik elem, az hatással lehet a márkára és a vállalatra is, ezért törekedni kell arra, hogy a vállalat teljes tevékenysége egységes szemléletmódot tükrözzön feléjük.

Szelektív CSR megközelítés

A szelektív stratégia esetén a vállalatok nem minden területen, hanem csak néhány kiválasztott részterületen vállalják a társadalmi felelősséget. Ezt a stratégiát olyan vállalatoknak javasolják, akik nem

2. táblázat

A termékmárka és a vállalati márka szerepmegosztása

Érintettek	Termékmárka	Vállalati márka
Fogyasztók	+++++	+
Kereskedelem	++++	+
Alkalmazottak	+++	++
Szállítók	+++	+++
Sajtó	+++	+++
Alapítványok-akciócsoportok	++	++++
Helyi közösségek	++	++++
Tudományos közösségek	++	++++
Szabályozó hivatalok	+	++++
Kormányzervek	+	++++
Pénzügyi piacok	+	+++++
Részvényesek	+	+++++

Forrás: Kapferer, 1997 in: Nádasi-Lukács, 2006. 14. old.

tudják még az integrált stratégiát megvalósítani, mert nem tudnak „felmutatni” a felelősségvállalás minden területén kiemelkedő eredményeket; vagy azoknak, amelyeknél csak a célpiac egy részének fontos a társadalmi felelősségvállalás. A szelektív CSR megkö-

eladási érvként. Termékeiket a fogyasztók azért vásárolják, mert a jó minőség alacsony árral párosul. A fogyasztók bizalma a márka és a vállalat iránt folyamatosan nő, a CSR ezen megközelítést alkalmazó vállalatoknál hosszú távon fejt ki hatását.

„A társadalmi felelősség azonban csak akkor váltható át valós gazdasági eredményekre, ha azt a vállalat őszintén, hitelesen teszi. A látszatetika többet árthat, mint használ.”

zelítés során azért, hogy a vállalat hatékonyan differenciál, megvédi a vállalat többi (kevésbé felelős) márkáját a támadásoktól.

Ezt a stratégiát alkalmazza a Sainsbury's és a Tesco is, amikor az Egyesült Királyságban saját márkás – méltányos kereskedelméből származó¹ – termékeket forgalmaz.

Amikor az Unilever megvette a csak természetes alapanyagból jégkrémet készítő Ben & Jerry'-t, a L'Oréal a – természetes alapanyagokból készített termékeket forgalmazó – Body Shopot, akkor az integrált és a szelektív stratégiának egy „keveréke” jött létre. A felelős márkával rendelkező cégek felvásárlásának oka valószínűleg az volt, hogy ezek a világszerte ismert, multinacionális vállalatok rájöttek, hogy a vásárlói döntések során a fogyasztók egy része érzékeny a CSR iránt, a felelős márkáknak van fizetőképes kereslete. Saját felelős márkák kiépítése helyett tehát inkább megvették a felelős márkákat.

Láthatatlan CSR megközelítés

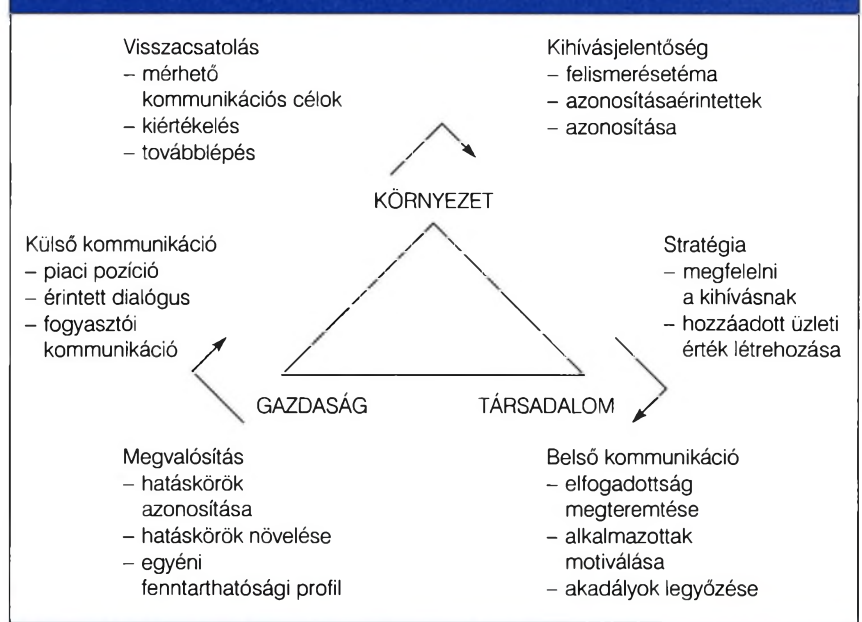
Vannak olyan vállalatok, amelyek minden szempontból társadalmilag felelősen viselkednek, de ezt mégsem verik nagydobra. A Hennes&Mauritz divatcég stratégiájának kialakításában és megvalósításában is fontos szerepet kap a CSR, de ők ezt nem használják fel

A felelősségvállalás kommunikációja

A vállalatnak a pozitív megítélés elnyeréséhez meg kell győznie az érintetteket a társadalom és a környezet iránti elkötelezettségét tükröző tevékenységéről, és ennek

fontos eszköze a velük folytatott kommunikáció. Cottmann szerint a fenntarthatóság kommunikációja egy hat lépcsőből álló körfolyamat. A vállalatoknak először a megoldásra váró problémákat kell beazonosítani, majd az érintettek körét kell meghatározni. Ezután kerül sor a stratégia megalkotására az érintettek érdekeinek figyelembevételével. A belső kommunikáció célja az, hogy a vállalat alkalmazottait megnyerjék az ügy érdekében. Sándor (2003) szerint a belső kommunikáció eszközei lehetnek a munkatársakkal folytatott rendszeres beszélgetések, a vállalati eredményekről szóló tájékoztatók, vállalati lapok; fórumok.

2. ábra



Forrás: Cottmann (2002, 2.old) in.: Lukács (2005, 33.old)

¹ A méltányos kereskedelemről származó termékért a fejlődő országok mezőgazdasági kistermelői az átlagos piaci árnál magasabb bért kapnak.

A vállalat belső érintettjei pozitívan értékelik, ha bevonják őket a döntési folyamatba, és lehetőséget adnak nekik arra, hogy elmondják véleményüket. Ezt követően elkezdődhet a megvalósítás folyamata. A külső kommunikáció során kétirányú kommunikációra – az érintettekkel folytatott párbeszédre, a közönség-kapcsolatok ápolására – kell törekedni. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációja visszacsatolással zárul, amelynek során „méri”, hogy a kommunikációs célok beváltották-e a hozzájuk fűzött eredményeket.

A társadalmi felelősség azonban csak akkor váltható át valós gazdasági eredményekre, ha azt a vállalat őszintén, hitelesen teszi. A látszatetika többet érthat, mint használ (Zsolnai–Győri–Kenyeres–Vidal, 2005).

HIVATKOZÁSOK

ÁGOSTON LÁSZLÓ (szerk.): Több mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás. A DEMOS Magyarország Alapítvány Tanulmánya. 2006. május.

BLOMQUIST, KRISTIANE HANSTED AND STEVEN POSNER (2004), "Three strategies for integrating CSR with brand marketing", Market Leader, Issue 25, Summer, pp.33–36.

BODA ZSOLT – RADÁCSI LÁSZLÓ: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vezetőképző Intézet. Budapest, 1996.

CARROLL, ARCHIE B. (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 4 4, pp.497–505.

GOODPASTERS, KENNETH E. – JOHN B. MATTHEWS: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete. in: Boda–Radácsi (1996)

GREEN PAPER: Promoting a European framework for corporate social responsibility, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Unit EMPL/D.1, Brussels, 2001, p.26 (http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf)

GYŐRI ZSUZSANNA – KENYERES ANNAMÁRIA és JORGE VIDAL – ZSOLNAI LÁSZLÓ: Vállalkozások társadalmi felelőssége az Európai Unióban és Magyarországon. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Kiadványa. 26. szám. Budapest, 2005.

HATCH, MARY JO – SCHULTZ, MAJKEN: A vállalati márkát támogató stratégiai sztárok. Harvard Business Manager. 2002 Mutatványszám. p. 24–30.

KOCSIS J. ÁGNES – PÁLINKÁS JENŐ: A vezetői döntésekről. Vezetéstudomány, 1998. 29. évf. 9. szám

KUTI ÉVA (szerk.): A jótékonyosság vállalati stratégiája. Vállalati adományozás Magyarországon. Tanulmány. Nonprofit kutatócsoport, Budapest, 2005.

LUKÁCS RITA: A márka és a társadalmi felelősségvállalás. TDK dolgozat. 2005.

NÁDASI KATALIN – LUKÁCS RITA: Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? Marketing és menedzsment. 2006. 4. szám. 12–19. old.

SZÉCHY ANNA: A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. Vezetéstudomány. XXXVII. évf. 2006. 1. szám. 10–16. old.

ZADEK, SIMON: The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review. 2004. December. p. 125–132.

A szerző tanársegéd a Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Karának Statisztikai tanszékén, PhD-hallgató a PTE KTK Gazdálkodástudományi doktori iskolájában

Marketing
& MENEDZSMENT

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492

E-mail: info@m-and-m.hu