

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Veres Edit

**A CSR - gyakorlat vizsgálata a romániai nagy - kis
és középvállalkozói szférában**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Bélyácz Iván
egyetemi tanár

Pécs, 2017.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Ábrák jegyzéke	2
Táblázatok jegyzéke	2
Bevezetés	1
1. A társadalmi felelősségvállalás előzményei, társadalmi, etikai háttere	5
1.1. A társadalmi felelősségvállalás helye a különböző diszciplínákban és az egyház társadalmi tanítása	5
1.1.1. A közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületei	8
1.1.2. A vállalati társadalmi felelősségvállalás helye a különböző diszciplínákban, a felelős személyek megnevezése	21
1.1.3. Az üzleti etika és a valóban felelős vállalatok	23
2. A társadalmi felelősségvállalás szakirodalmi, fogalmi háttere és fejlődéstörténete	26
2.1. CSR definíciók	26
2.2. A CSR fejlődéstörténete	36
2.3. A CSR csoportosítási lehetőségei	40
2.4. A CSR előnyei, akadályozó tényezők és mérési módszerek	46
2.5. Vállalati társadalmi felelősségvállalás az EU-ban	57
2.6. A vállalati kormányzás és a CSR összefüggései	65
3. A KKV-k társadalmi felelősségvállalása és a romániai helyzetkép	79
3.1. A társadalmi felelősségvállalás a kis- és középvállalatok esetében	79
3.2. Kis-és középvállalatok társadalmi felelősségvállalásának lehetőségei és akadályai valamint a kis-, közép- és nagyvállalatok felelőssége közötti különbségek	83
3.3. Kis-és középvállalatok társadalmi felelősségvállalása a fejlődő országokban	86
3.4. A romániai CSR fejlődéstörténete	87
4. Empirikus kutatás a romániai vállalatok körében	97
4.1. A kutatás motivációja és a kutatási kérdések	98
4.2. Hipotézisek	98
4.3. Leíró kutatások	99
4.3.1. Bihar megyei KKV-k CSR tevékenységének vizsgálata	99
4.3.2. A Bihar megyei KKV-k CSR tevékenységének eredményei	100
4.3.3. Romániai nagyvállalatok CSR gyakorlatai	134
4.4. Magyarázó kutatás eredményei	146
4.4.1. A kvalitatív kutatásban vizsgált vállalatok bemutatása	147
4.4.2. A kvalitatív kutatás eredményei	149
4.4.3. Eredmények diskurzusa	152

4.4.4.	A magyarázó kutatás főbb következtetései és a kvantitatív kutatás eredményeire való visszacsatolás magyarázata _____	155
4.5.	Összegzés és következtetések, a kutatás hipotéziseinek ellenőrzése _____	157
	Irodalomjegyzék _____	164
	Mellékletek _____	183
1.	Melléklet: Néhány elméleti megközelítés a vállalat társadalmi felelősségvállalásának tartalmára _____	183
2.	Melléklet: A tevékenység alapú csoportosítás mintapéldája _____	185
3.	Melléklet: Három CSR modell összehasonlítása _____	186
4.	Melléklet: A CSR három alap modellje: A felelősségi területek közti kapcsolat	187
	Forrás: Geva, 2008:5. _____	187
5.	Melléklet: A CSR pozitív hatásai a kutatások szerint _____	188
6.	Melléklet: Társadalmi felelősségvállalás – nagy, kis és közepes vállalatokban	189
7.	A CSR támogatását célzó nemzeti (román) stratégia illetve a javasolt intézkedések a KKV-ra nézve _____	190
8.	Melléklet: Kérdőív _____	192
9.	A nagyvállalatok CSR elemzésének keretrendszere _____	198
10.	Melléklet: Mélyinterjú kérdések _____	199

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Caroll CSR piramisa	40
2. ábra: A valóban felelős vállalatok piramisa	42
3. ábra: A CSR fokozatainak piramisa.....	44
4. ábra: A vállalatok kategorizálása felelősségvállalásuk szerint	46
5. ábra: Az érintettek érdekeinek figyelemmel követése a vállalati döntések meghozatalánál	110
6. ábra: Az érintettekkel való kommunikáció fontossága	110
7. ábra: Mennyire igyekszik fenntartani a vállalat az egyensúlyt a munka és a magánélet között	111
8. ábra: Mennyire biztosít egyenlő lehetőségeket az alkalmazásban és az előléptetésben	111
9. ábra: Mennyire figyelnek oda a környezetszennyezés ellenőrzésére, a káros természeti hatások csökkentésére	112
10. ábra: Tesznek-e lépéseket az alkalmazottak fizikai és lelki biztonsága érdekében a kötelező eljárásokon túl	113
11. ábra: A vállalat biztosít-e különféle lehetőségeket a helyi közösségek számára.....	113
12. ábra: Milyen mértékben igyekszik a KKV a helyi beszállítókkal együtt dolgozni	114
13. ábra: Igaz-e, hogy a vállalat belső politikájának megfelelően igyekeznek tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a szerződött partnerekkel és fogyasztókkal szemben	114
14. ábra: A vállalat anyagi és nem anyagi erőforrásaival támogatja-e rendszeresen a helyi közösségeket	115
15. ábra: Biztosít megfelelő körülményeket az alkalmazottak számára	116
16. ábra: Adottak-e a vállalaton belül a karriertervezés feltételei	116
17. ábra: Bátorítja-e az alkalmazottait arra, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben	117
18. ábra: Alkalmaznak-e motivációs eszközöket a hosszú távú siker és az alkalmazotti lojalitás elérése céljából	118
19. ábra: Mennyire bánik takarékosan a vállalat a felhasznált nyersanyagokkal, eszközökkel	118
20. ábra: A vállalatoknak van elég pénzüik és tehetségük, hogy társadalmi programokat indítsanak.	119
21. ábra: Társadalmi programjaink révén jobb az üzletünk imázsa a különböző médiában.	120
22. ábra: A vállalatok nem függenek a választó polgároktól, mint a politikusok, így nem kell próbálkozniuk, megváltoztatni a társadalmat.	120
23. ábra: A társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, ha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével (profitabilitás).....	121
24. ábra:A felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat.	121
25. ábra: A vállalati vezetők közül hiányzik a megfelelő rálátás, képesség és türelem, hogy megoldják a társadalmi problémákat.	122
26. ábra: Ha a vállalat pénzt költ társadalmi problémák kezelésére és a helyi közösségek támogatására, az növeli a költségeket és gátolja az üzleti sikert.	122
27. ábra: Ha a társadalom elvárja, hogy a vállalatok segítséget nyújtsanak a társadalmi problémák megoldásában, akkor a kormányoknak adókedvezményeket és/vagy támogatásokat kellene nyújtaniuk az e területen tevékenykedő vállalatoknak.....	123

28. ábra: A kormányoknak csupán be kellene tartatniuk a törvényeket és nem elvárva azt, hogy a vállalatok ezek mögé menjenek és megoldják a társadalom problémáit.	123
29. ábra: A vállalatoknak csak az általuk okozott környezeti és társadalmi problémákat kell megoldaniuk.....	124
30. ábra: A munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi/környezeti/etikai normákat.....	124
31. ábra: A felelős vállalat rendszeresen fizeti alkalmazottait és megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra.....	125
32. ábra: Sok vállalat a társadalmi felelősséget jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazza.....	125
33. ábra: A társadalmi problémák megoldása túlságosan megterheli a kisebb vállalatokat, számukra szinte lehetetlen ilyen cselekvési programokat indítani.	126
34. ábra: A vállalat társadalmi felelősségvállalásának akkor lesz létjogosultsága, ha a fogyasztók e vállalat programjaira vásárlással fognak reagálni.	127
35. ábra: A hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek/támogassák a társadalmi/környezeti problémákat.....	127
36. ábra: A versenytársaink is társadalmi programokat folytatnak/támogatnak, ezért a versenyelőny megőrzése miatt nekünk is elengedhetetlen, ezt tenni.....	128
37. ábra: Támogatott társadalmi/környezeti programjainkat nem befolyásolják versenytársaink cselekvései	128
38. ábra: Az átlag és a szórás rangsorok bemutatása a megkérdezettek válaszai alapján az első blokkban.....	129
39. ábra: Az átlag és a szórás rangsorok bemutatása a megkérdezettek válaszai alapján a második blokkban	132
40. ábra: A Raiffeisen partnerviszonyainak aránya 2012-2015 között.....	145
41. ábra: A Raiffeisen Bank motivációja a közösségi befektetések iránt	145

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Alkalmazott kutatási módszerek.	98
2. táblázat: Romániában regisztrált vállalatok száma, 2014.dec.31-én, vállalatméret alapján	101
3. táblázat: Romániában regisztrált aktív vállalatok száma, 2014. dec. 31-én, vállalatméret alapján.....	101
4. táblázat: A vizsgált minta vállalatméret szerinti megoszlása és összehasonlítása a romániai adatokkal.....	102
5. táblázat: A vizsgált minta tulajdonviszony szerinti megoszlása.....	103
6. táblázat: A vizsgált minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása.....	103
7. táblázat: A vizsgált minta ágazati megoszlása és összehasonlítása a román statisztikai adatokkal.....	104
8. táblázat: A vizsgált minta piaci értékesítés szerinti megoszlása és összehasonlítása a román statisztikai adatokkal.....	105
9. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak nemek szerinti megoszlása.....	106
10. táblázat: A vizsgált minta lakóhely szerinti megoszlása.....	106
11. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak iskolai végzettsége.....	107
12. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak külföldi tanulmányi és munkatapasztalata	108
13. táblázat: A válaszadók családi helyzete szerinti megoszlása a gyermekvállalás szempontjából.....	108
14. táblázat: A kérdések értékelése az átlag és a szórás alapján.....	130
15. táblázat: Az állítások értékelése az átlag és a szórás alapján.....	133
16. táblázat:– Adatok az Orange által nyújtott tréning lehetőségekről.....	138
17. táblázat: Hulladék újrahasznosítás az Orange esetében.....	139
18. táblázat: Az Orange CSR projektjei és azokra fordított pénzüsszegek.....	139
19. táblázat: A Raiffeisen közösségi befektetéseinek egyéb értékekhez való viszonyítása ..	143
20. táblázat: A Raiffeisen által támogatott területek.....	144
21. táblázat: A menedzserek CSR felfogása.....	154

Bevezetés

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának létjogosultságát mára már kevesen vonják kétségbe, természetesen nemcsak a '70-es években (Friedman, 1970) voltak, hanem manapság is vannak kontra érvek a CSR tevékenységeket illetően főleg az abból származó hasznot, eredményességet mérve. Másrészt kritikaként jelenik meg néhány szerző esetében az, hogy a vállalat képtelen egyszerre több vállalati célfüggvényt teljesíteni (Jensen, 2002), továbbá a menedzsment elsődleges feladata a shareholders érdekeinek a képviselője és másodlagos a stakeholders igényeinek figyelembe vétele.

2012-ben, amikor komolyabban elkezdtem foglalkozni a társadalmi felelősségvállalás koncepciójával, a valóban felelős vállalatok tevékenységével, érdekelték azok a megoldások, amelyek révén jobbá válhat, az a környezet ahol élünk valamint milyen megoldások vannak arra, hogy közös értéket teremtsünk. Kiindulópontként megtekintettem, hogy a 7 milliárdos népességből hányadik vagyok, ez a szám akkor kb. 4,5 milliárdodik volt. Az ENSZ Népesedési Alapjának (UNFPA) jelentése szerint 2013 közepén a Föld lakossága elérte a 7,2 milliárdot, folyó év júliusában közzétett legfrissebb becslések alapján a világ népességszáma elérte a 7,6 milliárdot. Az elkövetkező évtizedekben a becslések alapján jelentősen növekedni fog ez a szám, ezért elengedhetetlen az élhető életkörülmények megteremtéséhez az állampolgárok és a vállalati polgárok felelősségének növelése. A vállalatok részéről most már nem csak ajánlott, hanem 2014-es EU-s Direktívák szerint szükséges is beszámolni adott év CSR tevékenységéről. Továbbá a valóban felelős tevékenységek végzéséhez nem kielégítőek a reaktív megoldások, a jótékonykodás, hanem proaktív, stratégiai megfontolásokra van szükség, beágyazódásra a társadalmi, gazdasági, környezeti szférákba.

A CSR koncepció sokszor nagyon pozitívan van feltüntetve, etikus, becsületes és felelős viselkedésnek titulálják a vállalatok részéről, máskor „kis zöld hazugságnak, marketing trükknek, a menedzserek üres kérkedésének”(Piercy&Lane, 2009) vélik, ami javítja a hírnevet, de túl sokba kerül. Nem létezik egységes definíció a CSR meghatározására, Dahlsrud (2008) tanulmánya során 37 definíciót azonosított és a fogalmat társadalmi konstrukcióként kezeli. Felvetődhet a kérdés: a CSR tevékenység jobbá fogja-e tenni a környezetünket és a koncepció vállalása miatt etikusabbak lesznek-e a vállalatok? Úgy gondolom, hogy ez nem egy eldöntendő kérdés, mivel hogy az etikát, az erkölcsöt nem lehet szabályozni, nem társadalmi nyomás vagy kormányzati szabályozás miatt lesznek a

vállalatok felelősek és nem az EU-s irányelvek és kötelezővé tett társadalmi beszámolóik hatására és nem csak a versenyképesség javítása miatt fogják végezni ezt a tevékenységet. Meggyőződésem, hogy annak ellenére, hogy 2011-ben az EB egy teljesen új meghatározást tett közzé, mely szerint a vállalkozások a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége a CSR, a vállalatok leginkább az előírásoknak, a szabályozásoknak fognak megfelelni. Viszont szükség van bajnokokra (Jenkins, 2006) és vannak bajnokok, mint a nagyvállalatok, mint a kis-és középvállalatok között, amelyek önkéntes alapon, meggyőződésből fognak etikus üzletvitelt folytatni.

A gyakorlatban az tapasztalható, hogy, mint a nagyvállalatok, mint a KKV-k körében vannak olyan szervezetek, amelyek nem kizárólag a társadalmi nyomás hatására vagy a kiélezett versenyhelyzet miatt alkalmaznak olyan üzleti tevékenységet, amelynek hatására szigorú társadalmi és környezeti szempontokat önként vesznek figyelembe, amelyek meghaladják akár az adott ország követelményrendszerét vagy az EU-s irányelveket. Az empirikus kutatásomban az egyik jellemzett nagyvállalat esetében is jól látható, hogy az EU-s előírások előtt már öt évvel készített társadalmi felelősségvállalásról szóló beszámolót illetve erre a tevékenységre allokált éves pénzösszeg meghaladja az éves nettó profitja 1%-át. Továbbá a kvalitatív kutatásoknál is tapasztaltam a mélyinterjúk során, hogy a KKV tulajdonosok legtöbb esetben elkötelezettek azzal a közösséggel szemben, amelyben tevékenykednek és pénzügyi helyzetükhöz mérten meggyőződéssel támogatják azt.

Annak ellenére, hogy a társadalmi felelősségvállalás szakirodalma főleg az ezredforduló után számottevően gyarapodott és a kutatók figyelme már a KKV-k CSR tevékenységére is kiterjedt mégis kevés olyan kutatás van, amely a fejlődő országok kis-és középvállalatait célozza meg. Ezen kutatások leginkább kvantitatív módszerek révén vizsgálják a vállalatok CSR tevékenységét, kevés azon kvalitatív kutatásoknak a száma, amelyek az okokat kutatják.

Disszertációmban a társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósulását vizsgáltam Románia egyik nyugati megyéjében (Bihar megye) működő KKV-k esetében, kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek alkalmazása révén. A kvantitatív kutatás mellett azért került sor kvalitatív módszer alkalmazására is, mert nem csak a mit-re kerestem a választ, hanem a hogyanokat, az okokat, a célokat illetve a felelősségvállalás hiányának az okát is szerettem volna feltárni.

A kutatás alapvető célkitűzései

A disszertáció alapvetően két részre tagolódik, az első részben a szekunder irodalomkutatással foglalkozok, a második részben a szakirodalom részletes analízise után a primer kutatáshoz kapcsolódó céljaimat fogalmaztam meg.

Az irodalomkutatás célkitűzései a következők voltak:

C1: A társadalmi felelősségvállalás előzményeinek, társadalmi, etikai hátterének a megismerése

A szekunder irodalomkutatás révén alapvető célkitűzésem volt nem csak a CSR történeti áttekintésének a megismerése, hanem a mélyebb okokat kutatni, mint a gazdasági, társadalmi problémák, az etika, az egyház társadalmi tanítása. Világos képet akartam kapni azokról az alapokról, amelyekre felépül a mai értelemben vett vállalati társadalmi felelőség.

C2: A társadalmi felelősségvállalás szakirodalmi, fogalmi hátterének és fejlődéstörténetének a vizsgálata

A CSR gyökerének feltárása után a szakirodalom áttekintésére került sor, ahol a különböző definíciókat, fejlődéstörténetet, csoportosítási és mérési módszereket vizsgáltam. Majd az EU-s irányelveket kutattam és rendszerezve feltérképeztem azokat. Nem utolsó sorban itt még kitértem a vállalati kormányzás és a CSR összefüggéseire, amelyek egyes szerzők (Angyal, 2009) szerint közösen érvényesülnek.

C3: A KKV-k társadalmi felelősségvállalásának történeti áttekintése, lehetőségek, akadályok vizsgálata és a romániai CSR fejlődéstörténete

Célkitűzésem volt a társadalmi felelősségvállalás szakirodalmának megismerése a KKV-k körében illetve a kis- közép-és nagyvállalatok felelősége közötti különbségek feltárása. Továbbá a CSR feltérképezése a fejlődő országokban valamint a romániai helyzetkép megismerése.

A második részben a primer kutatáshoz kapcsolódó céljaimat fogalmaztam meg. A primer kutatás célkitűzései a következők voltak:

C1: Célom volt feltárni azokat a támogatott területeket, amelyeket a nagyvállalatok CSR tevékenységeik révén finanszíroznak valamint azoknak a partnerkapcsolatoknak és motivációknak a feltérképezése ahová a közösségi befektetések irányulnak

A romániai nagyvállalatok (Orange Románia és Raiffeisen Bank Románia) társadalmi felelősségvállalásának vizsgálata, az éves beszámolók elemzésével, megfigyeléses módszert alkalmazva.

C2: Céлом volt megismerni azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalatvezetők CSR iránti attitűdjét

Kvantitatív kutatási módszereket alkalmaztam a romániai KKV-k társadalmi felelősségvállalásának megismerésére.

C3: Céлом volt megismerni a KKV-K vezetőinek/tulajdonosainak motivációit, nézeteit, attitűdjét, érzéseit a társadalmi felelősségvállalás tekintetében

Kvalitatív kutatási eljárást alkalmaztam, nevezetesen mélyinterjút, ahol személyes beszélgetésre került sor a megkérdezettel.

A vizsgálandó célok kijelölése után hat hipotézist fogalmaztam meg, amelyeket a szekundér kutatási eredmények ismertetése után a (4.2. fejezetben) mutattok be.

Remélem kutatási eredményeim hozzájárulnak a romániai CSR tevékenység feltárásához, különösen a KKV-k esetében, amely területen jelenleg kevés kutatás zajlott. Az eredmények alapot szolgálhatnak azon mintának a megalapozásához, amely segítséget nyújthat azon KKV-k vezetőinek, akik még nem definiáltak és alkalmaztak CSR eszközöket valamint azoknak is, akik már társadalmi felelősségvállalással bírnak tevékenységük során.

Az elkészült disszertáció kivitelezéséhez nem csak a kitartó munka segített, hanem annak elkészítésében számos segítséget kaptam, amelyet ezúton szeretnék megköszönni.

Elsősorban családomnak szeretnék köszönetet mondani, férjemnek, Veres Lajosnak, aki támogatott, biztatott és sokszor ötleteket is adott. Drága gyermekem türelméért rendkívül hálás vagyok, aki sokszor elviselte anyukája nyűgét és elnézte, hogy most még mindig nem mehetünk a játszótérre.

Kimondhatatlan hálával tartozom témavezetőmnek Dr. Bélyácz Iván professzor úrnak, aki kutatómunkámat végig kísérte, segítette az elmúlt évek során, hálás vagyok a sorsnak és mentoromnak, aki mindvégig bízott bennem, biztatott és támogatott.

Hálás szívvel köszönöm kolléganőm Dr. Szász Erzsébet segítségét, aki sokat bátorított, hasznos tanácsokkal látott el és sokszor segítette a munkám kivitelezését valamint nem utolsó sorban összehozott a legkiválóbb témavezetővel.

Köszönet illeti Lengyel Erzsébet hallgatót, aki primer kutatásom kivitelezését segítette és mindazoknak hálával tartozom, akik hozzájárultam a disszertációm létrejöttéhez.

1. A társadalmi felelősségvállalás előzményei, társadalmi, etikai háttere

A disszertáció első részében rávilágítok a társadalmi felelősségvállalás előzményeire, nevezetesen arra, hogy az erkölcsi értékek és a gazdasági realitások között milyen összefüggések vannak, felhasználván Kindler & Zsolnai (1993) könyvét, amelyben kiemelkedő közgazdászok értekezéseit olvashatjuk a rendszerváltás utáni időszakról, az etika, a piac, az állami beavatkozás, a gazdasági hatékonyság és az elosztási igazságossága közötti kapcsolatokról. A felelős viselkedés korai példáira térek ki (Greenfield, 2015; Acs, 2013; Mullerat, 2013), megvizsgálom az alternatív gazdasági nézeteket (Schumacher, 1991; Kuti, 1995; Zsolnai, 1989; Costanza, 1989; Boulding, 1966; Pauli, 2010) Továbbá a társadalmi felelősségvállalás helyét vizsgálom a különböző diszciplínákban valamint az üzleti etika és a valóban felelős vállalat közötti összefüggésekre térek ki.

A társadalmi felelősségvállalás jelenségével egyaránt találkozunk a menedzsment, a pénzügy, az etika, az üzleti morál, a filozófia, a vállalati gazdaságtan területén. A huszadik század második felében egyre erősödő érdeklődés nyilvánult meg a témakör iránt és számos definíció született. Az említett időszakban a kutatók leginkább a nagyvállalatok felelősségét vizsgálták, a múlt század végétől azonban előtérbe került a kis-és közepes vállalatokra (KKV) vonatkozó funkciójának vizsgálata is. A két vállalati méret társadalmi felelősségvállalása között természetes jelentős különbségek vannak, amelyekről a disszertáció további részeiben értekezek, ez a differencia a két vállalati tartomány eltérő jellegzetességeiből adódik.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról már Romániában is beszélhetünk, s nemcsak a nagyvállalatok esetében, hanem kis-és középvállalatoknál is ismerős cselekvésről van szó. Bár az utóbbi esetben nincs szó rendszerszerű stratégia megfontolásról, proaktív módon vállalt felelősségről, leginkább a tulajdonos személyes döntésén múlik például az adomány nagysága. Mivel ezek a vezetők és/vagy tulajdonosok esetében mélyebb társadalmi beágyazódottságról vagy az érintettektől való függőségről beszélhetünk, az adakozás leginkább a közvetlen környezetet kedvezményezi (lokális adakozás).

1.1. A társadalmi felelősségvállalás helye a különböző diszciplínákban és az egyház társadalmi tanítása

A témakör gyökerei a 19. század végéig nyúlnak vissza, az egyik forrásnak tekinthető XIII. Leó pápa 1891-ben kiadott Rerum Novarum enciklikája, amelyben az akkor legaktuálisabb szociális kérdéseket tisztázza, a kizsákmányolás megszüntetésére való törekvést és a

munkások jogainak a biztosítását. A pápa ebben hivatkozik a jóságra, mint az emberiség alapjára, amely a vállalkozásokra is érvényes parancs. Az ősprbléma, amelyre a pápa felhívja a figyelmet, és amiben az egyház is szerepet vállal a munkásosztály szociális helyzetének megoldatlansága valamint a tőkés munkaadók és a proletariátus közötti szakadék csökkentése. A pápa így fogalmazott: "alapvető hibát követnek el...azok is akik a két társadalmi osztályt eleve egymás ellenségének tartják...ez annyira ellenkezik a józan ésszel és az igazsággal, hogy pontosan az ellenkezője igaz...úgy intézkedett a természet a társadalomról, hogy a két osztály egyetértő kölcsönviszonyban álljon egymással, s megfelelő egyensúlyt tartva egészítse ki egymást. Hiszen teljes mértékben egymásra vannak utalva: sem a tőke munka nélkül, sem a munka tőke nélkül nem lehet meg" (XIII. Leó pápa enciklikája, 1891). A társadalmi igazságosságért küzdő szociális/szociáldemokrata mozgalmak a 19. század második felében bontakoztak ki: a mozgalom egyik nagyhatású képviselője Karl Marx, ám számos katolikus gondolkodó, püspökök, bárók is csatlakoztak a mozgalomhoz, ahol az igazságosság nevében követelték - sokszor a törvényhozás segítségével akarták megoldani- a munkásosztály méltányos kezelését, jogainak elismertetését.

Angyal a felelősségvállalás történelmét így írja le: „a felelős viselkedés nyomai a gazdaságtörténetben mindig is tetten érhetők. Az alattvalókról való gondolkodás a történelem minden önkényuralmi rendszerében bizonyos értelemben elvárt szokás, sőt törvény is volt.” (Angyal, 2009, 14 o.).

Az etikai méltányossági elvek már régóta ismertek a történelemben. Angliában már a 17. században voltak szegénytörvények, amelyek az alacsony jövedelemmel rendelkezők sorsát kezelték. 1785-ben II. József által meghirdetett felszabadítási rendelet, a Habsburg Birodalom országaira vonatkozott, amely olyan humanitárius és politikai elemeket foglalt magába, mint a szabadságjogok kihirdetése. A 19. században Robert Owen, skót gyáros 2500 ember számára hozott létre egy telepet, ahol a korábbi munkakörülményekhez képest sokkal humánusabb körülmények mellett, iskolák, sportlétesítmények és kulturális lehetőségek is adottak voltak. A telepen belül jelent meg először a gyermekfoglalkoztatás tilalma, az anyákat gyermekgondozók segítették (Angyal, 2009).

Az USA-ban a CSR fogalma már az 1870-es években megjelent a kapitalizmus gyors növekedésére adott válaszként. A XX. század elején a nagyvállalatok megjelenése és a „rabló bárók” korszaka vezetett az antitröszt politikák fejlesztéséhez és a vállalati szociális doktrínák bevezetéséhez. Már 1890-ben a nagyvállalatok növekedésének következtében az amerikai kormány javító intézkedéseket fogantatosít, a szociális felelősséget illetően, törvényeket fogadott el a gyermekmunka korlátozására, az ipari telephelyek biztonsága a

munkavállalók jogainak érdekében. Az Egyesült Államok Legfelsőbb Bíróságának 1906-os nyilatkozata következtében - „, A vállalat az állam teremtménye. Feltételezhető, hogy a nyilvánosság javát szolgálja. Különleges kiváltságokat és franchisokat kap és megfelelő kormányzati felügyelet alatt tartja őket.”- az amerikai nagyvállalatok egyre jobban tisztában voltak a nyilvánossággal szembeni felelősségüknek. A kormány a 19. század végén és 20. század elején jogszabályokat fogadott el a munkavédelemről, a közüzemi és banki szolgáltatásokról. Bizonyos vállalkozók, mint a Lowel, Ford, Rockefeller megpróbálták távol tartani magukat az állami beavatkozástól, és az egyéni és a vállalati felelősség kapcsolatának középpontjába helyezték az oktatást (Mullerat, 2013, 14 o.).

Egy másik érdekes korai példája a társadalmi felelősségvállalásnak ugyancsak az USA-ban működő vállalatra vonatkozik, a dolgozat nem tér ki Henry Ford társadalmi felelősségvállalásának háttér eseményeire. 1912-ben a Ford autógyáraiban jelentősen megemelték az órabéreket, ezzel a munkásfluktuációt teljesen megszüntették, így lehetőséget teremtettek a Ford autók vásárlására. Ebben az évben a Ford Motor Vállalat 60 millió dolláros tőketartalékot generált. Az évek folyamán a T modell árát folyamatosan csökkentették, míg az alkalmazottak bérét fokozatosan emelték. A vállalat elnöke, Henry Ford és a többségi részvényesek úgy döntöttek, hogy megszüntetik az extra osztalékokat a részvényesek számára, az üzemben végrehajtott masszív beruházási célok miatt, amely lehetővé tenné a termelés és a foglalkoztattok számának növelését, miközben csökkenti a gépkocsi költségeit és árát. Ford kijelentette, hogy az a célja, hogy minél több embert foglalkoztasson, segítsen nekik felépíteni az életüket, az otthonukat és az iparág előnyeit terjessze, ennek érdekében a nyereség nagyobb részét visszaforgatja az üzletbe. A kisebbségi részvényesek visszautasították ezt a stratégiát, a két Dodge testvér, akik 10%-os részesedéssel rendelkeztek beperelték Fordot. A bíróság úgy döntött, hogy a vállalat maga haszonszerzésre vállalkozott, ezért Ford nem jótékonykodhat. Jóváhagyta a 19,3 millió dollár értékű extra osztalék kifizetését a részvényeseknek. A Michigani Legfelső Bíróság kijelentette, hogy a vállalkozásokat elsősorban nyereségszerzési céllal hozták létre, az igazgatói hatásköröket e szerint kell alkalmazni. Az igazgatók a jogköröket a cél eléréséhez szükséges eszközök megválasztásában kell gyakorolniuk és nem terjedhet ki a nyereség csökkentésére vagy annak a részvényesek közötti nem elosztására (Greenfield, 2015).

Carnegie végrendekezésben több száz millió dollárt hagyott nemes közcélokra. A fent említett példák jól mutatják, hogy a kapitalista vállalatok vezetése számára nem volt idegen a felelős viselkedés, viszont a mai értelemben vett társadalmi felelősség koncepció még kiforratlan volt (Angyal, 2009). A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elmélete e a

20. század közepétől jelent meg, ezeket az elméleteket részletesen kifejtem a CSR fejlődéstörténete alfejezetben.

A 19. század második felétől megjelentek a nagyvállalatokat bíráló hangok az USA-ban, a vállalatok válasza a jótékonykodás volt. A filantrópia a vállalatok egyfajta stratégiája az elfogadottság növelése miatt, ez a helyi közösségekkel szembeni elkötelezettségben nyilvánult meg.

A filantrópia az amerikai kultúra megkülönböztető jegye, de meghatározó szerepe van a nemzetek és a világ gazdasági jólétében. A „Why philanthropy matters” című könyvében Acs azt állítja, hogy a filantrópia három kritikus eredményt ért el a 18.század óta, arra a kérdésre vonatkozólag, hogy mi a teendő a vagyonnal - megtartani, megadózni vagy odaadni. Ez kiegészíti a kormány törekvéseit a közjavak létrehozásában. Az oktatásra, a tudományra és az orvostudományra összpontosítva a filantrópia pozitív hatást gyakorol a gazdasági növekedésre és a termelékenységre. Továbbá Acs azt írja le, hogy az egyének, mint Benjamin Franklin, Andrew Carnagie, Bill Gates és Oprah Winfrey egyaránt használják gazdagságukat intézmények létrehozására és a tudás előmozdítására (Acs, 2013).

Ahogy a fentiekben elhangzott a 19.században is égető probléma volt a szociális kérdések megoldása, a kizsákmányolás megszüntetése és a munkások jogainak biztosítása, habár az utóbbi úgy tűnik megoldódni látszik, de ez sem igaz a világ minden részén, lásd a harmadik világ országai esetében. Az alkalmazottak jogainak biztosítása a törvénykezés révén részben biztosítva van, de óriási eltérések és bérbeli különbségek tapasztalhatók világszerte. Az egyház az elmúlt időkben, ezekben a kérdésekben nagy szerepet vállalt és a későbbiekben is tudatosítania kell a polgároknak és vállalati polgároknak egyaránt a társadalom, a környezet, a gazdaság iránti felelősségüket.

A következőkben az egyház társadalmi tanításának kapcsolatát elemzem a CSR-el a 20. század végi események alapján.

1.1.1. A közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületei

A korábban említett XIII. Leó pápa Rerum Novarum enciklikájának centenáriuma II. János Pál pápa Centesimus annus címmel pápai enciklikát bocsátott ki és szemináriumot rendezett 1990.november 5-én a világ kiemelkedő közgazdászainak részvételével, amelyen vitát folytattak az erkölcsi értékek és gazdasági realitások közötti összefüggésekről, az egyház társadalmi tanítása szempontjából különösen fontosakról.

Kindler & Zsolnai (1993) kötete a tervutasításos gazdasági rendszerről a piacgazdaságra történet átmenet kérdéseivel foglalkozik, míg Palmer¹ az erkölcsös kapitalizmusról ír, a szabadpiaci kapitalizmust védő szerzők írásait összegzi.

A mai értelemben vett társadalmi felelősségvállalás szempontjából Arrow, Dasgupta, Dreze, Sen (Kindler & Zsolnai, 1993) által közölt nézeteket vizsgálom.

A “Centesimus annus”-ban a pápa így fogalmaz: “az egyház társadalmi tanításának különböző tudományzakokat összekötő jellege is van. Azért, hogy az emberre jellemző egyetlen igazság mintegy jobban beágyazódják az eltérő és folyton változó társadalmi-gazdasági és politikai környezetbe, az a tanítás párbeszédre lép a különböző tudományzakokkal, amelyek az emberrel foglalkoznak” (Kindler & Zsolnai, 1993:11).

A vitára ajánlott témák két részre oszthatók: az első rész, általánosabb, elméletibb kérdésekkel, míg a második az időszerű gazdasági problémákkal foglalkozott. Az első részben található kérdések a gazdasági rendszerek, az etika, a piac, az állami beavatkozás, a gazdasági hatékonyság és az elosztási igazságosság közötti kapcsolatot taglalja. A második csoport kérdéskörei a tervutasításos gazdasági rendszerből a piacgazdaságba történő átmenet kérdéseivel foglalkozik, a gazdaság és a szegény országok világgazdasági helyzete közötti szakadékot, valamint a gazdasági fejlődés és a környezet egymásra utaltságát tárgyalja (Kindler & Zsolnai, 1993).

A tökéletes piac etikája, a piacok tökéletlensége és ennek etikai következményei

Arrow (1992 in Kindler & Zsolnai, 1993) szerint a gazdaság az emberi társadalom fontos részét képezi és a jólét számos vonatkozásban megalapozója. A gazdasági jelenségek nem az emberi lét magasabb rendű etikai és kulturális dimenzióinak a kifejeződései, de annak anyagi alapját képezik. Szerinte a vallás és az etika fontos szerepet játszik abban, hogy az emberek hogyan viselkednek a piacokon.

¹ Palmer (2013) könyvében az erkölcsös kapitalizmusról ír, a szerzők, akiknek tanulmányait bemutatja különböző kultúrákból és országokból származnak, másrészt hivatásuk és gondolkodásuk is eltérő. A megjelenített tanulmányok a kapitalizmus erkölcsösségéről szólnak. A kapitalizmusról Palmer úgy nyilatkozik, mint az innováció, a jólét megteremtésének és a társadalmi változásnak a rendszeréről, amely a korábbi generációk számára elképzelhetetlen volt, és amely több millió ember számára hozott jólétet. A könyv a szabadpiaci kapitalizmust védő írásokat tartalmaz, érvelése szerint a kapitalizmus helyet teremt az új technológiák, tudományos elméletek, identitások és kapcsolatok számára, továbbá úgy véli, hogy a jólét megteremtését szorgalmazza és a szegénység leküzdésének egyetlen lehetőségét jelenti.

A vállalatvezetők attitűdjét nagyrészt befolyásolják adott ország törvénykezései és társadalmi normái viszont magatartásuk fontos részét képezik azok az erkölcsi normák, amelyeket nem a szabályok miatt hoznak létre, hanem önkéntes alapon cselekszenek.

➤ A tökéletes piac előfeltételei Arrow szerint a következők:

- a vállalati profitok a minimális felé tendálnak, a termelés méret növelésének nincsenek előnyei, mert nincsenek korlátok a versengő vállalatok előtt, ezért az extraprofitok hosszú távon nem tarthatók fenn
- az egyéneknek és a vállalatoknak nincs biztos tudásuk a jövőről, ezért mindannyian bizonytalanok a jövőt illetően, ezért senki sem rendelkezik olyan speciális tudással, amit megtagadhatna a többiektől
- a piacok segítségével közvetíthető minden olyan hatás, amellyel valamelyik szereplő befolyásolhatja bármelyik szereplő jólétét, akár pozitív, akár negatív formában.

A modern gazdasági rendszer a termelési tényezők magántulajdonán alapszik, a javak és szolgáltatások cseréje az árukon alapszik. A tökéletes piacok esetében gazdasági eredmény hatékony lesz, mert nincs más módja a rendelkezésre álló erőforrások olyan felhasználásának, aminek révén mindenki jobban jár (Arrow , 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Felmerülhetnek-e etikai problémák, ha a tökéletes piac előfeltételei teljesülnek? Arrow két magyarázatot ad, az egyik az egyéni cselekvés moralitása (véleménye szerint itt nincs szerepe az etikai elkötelezettségnek, mert mindenki maga dönthet a piaci ár alatti vagy feletti adásvételről), a másik szerint a jövedelmek elosztása nagyon egyenlőtlen lehet a tökéletes piac versenyszabályai következtében, mert a jövedelmek az eszközök áruba bocsátásából származnak, ideértve a munkaerőt és a szakképzettséget is. Ennek oka, hogy az emberek különböző képességekkel és szociális háttérrel rendelkeznek. A legfejlettebb országokra is jellemző, hogy vannak hátrányos helyzetűek, akik a legalapvetőbb élelmiszerekben is hiányt szenvednek, míg mások az ésszerűség határain túlmenő gazdagsággal rendelkeznek. A jövedelmek újraelosztása megtörténhet önkéntességi alapon, ehhez magas értéktartalmú fogalmakat társítunk, mint a filantrópia, karitás, szeretet, igazságosság etc. Az önkéntes újraelosztás rendkívül korlátozott, mert az emberek csak akkor adakoznak, ha feltételezik, hogy mások is fognak. Az állam erőforrásai nélkülözhetetlenek az eredményes jövedelem átcsoportosításhoz. Ilyen lehet az adórendszer, amely a terhek nagyobb részét a tehetősebbekre helyezi, valamint a jóléti intézkedések, amelyek révén biztosítják az alapvető emberi szükségletek kielégítését. Az adókkal és állami támogatásokkal történő

újraelosztásnak természetesen vannak hatékonyságbeli korlátai (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

A nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalási eszközei közé sorolhatjuk az adakozást, a filantróp tevékenységet, a tökéletes piac feltételei mellett ezt nevezzük önkéntességi alapon történő cselekvéseknek. Természetesen nagyon sok esetben a vállalatokat a verseny is “kényszerítheti” a fent említett cselekvések végzésére, ellenkező esetben kiszorulhatnak a piacokról. Tehát a verseny, a társadalmi nyomás előfeltétele lehet ezen vállalati jövedelmek újraelosztásának. Másrészt a kormányok szerepe korlátozott a jövedelmek átcsoportosítását illetően, az állami támogatások nem mindig jutnak el vagy csak korlátozott mértékben azokhoz a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokhoz, amelyek szükségben szenvednek, ezért a vállalatok szerepvállalása elengedhetetlen (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

➤ A piacok tökéletlensége és ennek etikai következményei:

A valóságban általában sérülnek a tökéletes piac előfeltevései és ezek etikai következményekkel járnak. Az etikai kötelezettségek egyéni szinten realizálódnak, de általában társadalmi normák formáját öltik, amelyet részben vallási intézmények alkottak meg. Számos esetben a kormány - törvények által- szankciókat fogatosít, ezek ösztönzőként is szolgálhatnak a társadalmi normák betartására (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

A gazdaság sok, bár nem az összes szektorában, növekszik a hatékonyság, ha növelik a termelés méreteit. Ennek számos következménye van: megjelenik az erőfölény, a vállalatok növekednek, mert eredményesebbek lehetnek a versenytársaiknál a méretnövelésből adódó alacsony költségek miatt. Ennek oka lehet, hogy kevés akár egy vállalat marad a piacon, megszűnik a piac leszorító hatása, a vállalatok magas áron értékesítenek, anélkül, hogy elveszítenék piacaikat. Például erkölcsi nyomás alá helyezhetők a monopol vállalatok az árak alacsony tartása érdekében. Példaként említhető egy kisvárosban működő nagyvállalat, ahol a vállalat képes lehet a bérek leszorítására vagy életfeltételek lerontására. Itt a hatalommal való visszaélés erkölcsi tilalma léphet fel mint társadalmi norma. A méretnövekedésből adódó következmény lehet, hogy a vállalat hierarchikus, komplex szervezetté válik, a vállalaton belül megjelennek a hatalom és az alárendeltség személyes kifejeződései. Itt is vannak erkölcsi kötöttségek a hatalomgyakorlás korlátozására (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Az egyenlőtlen informáltság bármely komplex gazdaság alapvető jellemzője. Jó példa, amikor a termelő vállalat jobban ismeri termékeinek minőségét és megbízhatóságát, mint a fogyasztó, vagy a vállalat tapasztalatai alapján- jobban ismeri üzemei biztonsági helyzetét, mint a munkások. Az állam beavatkozhat, de az állami szabályozás nem lehet helyettesítője a vállalat erkölcsi felelősségvállalásának. Az állam nagy költségek árán lehet csak félig informált a dolgokról, minden szabályozás csak akkor sikeres, ha az érintettek többsége önként engedelmeskedik. A pénzügyi piacok szintén megkövetelik a résztvevők becsületességét, mivel nagy a kísértés és a lehetőség is a félrevezetésre és az igazság eltitkolására (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

A tökéletes piac előfeltevésével ellentétben a vállalatok és a háztartások nemcsak javak és szolgáltatások adás-vétele által kerülnek kontaktusba egymással, hanem más módon is: szennyezik a levegőt, a felszíni és felszín alatti vizeket, egészséget veszélyeztető tevékenységet folytatnak, pusztítják a vadon élő növényeket és állatokat, ezeket nevezzük externális hatásoknak. Ezek a veszteségek nem önkéntesen vállalt csereaktusok eredményei, mégis költségeket okoznak. Az ilyen externális hatások megelőzése erkölcsi kötelesség, amelyet jogi szabályozással lehet alátámasztani.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalás által, abban az esetben, ha az önként vállalt felelősség és nem valamilyen megszorító intézkedés hatására történik, csökkenthetnék egyrészt a méretnövelés hátrányait erkölcsi megfontolásaik révén, másrészt pontos információkat juttathatnának el a fogyasztókhöz és az alkalmazottakhoz, továbbá proaktív módon, a törvényes előírásokon túl fejleszthetnék technológiáikat, hogy elkerüljék a nemkívánatos externális hatásokat.

A piac nem egyetemes döntőbíró. Az emberek cselekvéseit jogi normák és erkölcsi megfontolások kell, hogy vezéreljék. Sok akció feltételezi a felek közötti megegyezést, ahol valamelyik fél enged az előnyös végeredmény érdekében. A konfliktusok intézményes kezelésének jó példája a munkaadó és munkavállaló közötti alkufolyamat. A konfliktusok elkerülhetetlenek és bizonyos mértékig kívánatosak is, ha valamilyen megoldáshoz vezetnek, sokszor a résztvevők taktikája olyan helyzetet eredményez, ahol mindkét fél rosszul jár. Arrow szerint elgondolkodtatók azok a helyzetek, amelyekben a racionális megfontolások vezetnek el a konfliktusok megoldásához, amelyben mindenki jól jár. Ez viszont nem valószínű meg mások értékvalasztásainak megértésére irányuló kötelezettség nélkül (Arrow, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Etika, hatékonyság és az egyház társadalmi tanítása

A kapitalizmus erkölcsi értékelése kettős érvénnyel bír. Dreze meglátása szerint az „individualista etikai elvek” azt az állítást támasztják alá, hogy a kapitalizmus belső logikája az etikai döntések megsértése nélkül biztosítja a gazdasági hatékonyságot. Ez az állítás a kapitalizmus olyan idealizált formájára érvényes, amely a piacok teljes körének egymás hatását korlátozó kiegyenlítődése jellemző. A valóságban a piacok tökéletlenek az externáliák, a tranzakciós költségek és az erkölcsi kockázat következtében, a jövedelem-újraelosztás jelentős költségekkel jár és ritkán alkalmazzák széles körben. Ezeknél a tényezőknél a kormányzati beavatkozás korrekciós lehetőséget jelent, ám méltányosság és hatékonyság közötti választással jár. Dreze szerint az individualista erkölcsi elveket alapul véve nemcsak az idealizált kapitalizmus sajátossága az etikailag semleges hatékonyság, hanem ugyanez jellemzi a többi idealizált gazdasági rendszert is. Érvélete szerint a vállalati célok meghatározásakor a pénzübeli megtérülést állítják előtérbe, s nem foglalkoznak a vállalat munkaadóként és fogyasztási javak előállítójaként betöltött szerepével. Másrészt úgy fogalmaz, hogy az etikai elvek szélesebb körének kellene szerepet szánni, amely a méltányosság és a hatékonyság közötti kompromisszumhoz vezethet (Dreze, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dreze szerint a keresztény tanításban és az igazságról alkotott legfontosabb elméletekben azok az etikai princípiumok szerepelnek, amelyek az emberi jogokról és a társadalom hátrányos helyzetű tagjainak boldogulásáról szólnak. Ezeket az alapelveket tartalommal megtölteni nagy kihívás, s Dreze álláspontja szerint nincs olyan társadalmi rendszer, amely helyettesíthetné e kihívásoknak való megfelelés erkölcsi kényszerét (Dreze, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dreze felteszi a kérdést, hogy mit kell elvárni az erkölcsi és szellemi vezetőktől az etika és a gazdaság kapcsolata tekintetében. Az egyháztól elvárható, hogy kérlelhetetlenül emlékeztesse a társadalmat arra a különleges figyelemre, amit Jézus Krisztus a legszegényebbekre, legelesettebbekre, legkivetettebbekre fordított tanításaiban. Jogos a kedvezményes lehetőségek biztosítása a szegények számára, ami fontosabb a gazdaságosság szempontjainál, feltéve, hogy a cél elérése érdekében ajánlott eszközök eredményesek és nem hatnak kontra produktívan. A legszegényebbek érdekeit szolgáló alapelvek mellett fontos még a politikai elkötelezettségek megerősítéséhez az egyének és csoportok meghatározott tevékenysége, és elengedhetetlen az erkölcsi vezetés (egyház) szerepe. A legszegényebbekre irányuló

figyelmet konkrét programokká és eredményes politikává kell alakítani, egyébként az elv határozatlan és terméketlen marad (Dreze, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dreze arról értekezik, hogy az idealizált kapitalizmus esetében a gazdasági hatékonyság az etikai elvek megsértése nélkül valósul meg, a valóságban ez nem igaz. A vállalati célok meghatározásakor alapvető cél a profit, a többi cél mint a fogyasztási javak előállítója vagy mint munkadó eltöprel az előbbi mögött. A vállalati döntések esetében sokkal nagyobb etikai megfontolásokra lenne szükség, amely révén a gazdasági hatékonyság mellett a méltányosság is teret kaphatna (Dreze, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dasguptához hasonlóan Dreze is amellett szól, hogy az erkölcsi vezetésnek elengedhetetlen szerepe van a társadalom hátrányos helyzetű tagjainak támogatásában, illetve a figyelem felhívásában, hogy az egyének és vállalatok összefogjanak ezen állapotok javítása érdekében.

A modern közgazdaságtan és a polgárjog eszméje

Dasgupta a II. János Pál pápa által összehívott szemináriumon a standard elméletről értekezik annak hatásáról a polgárjogra, a verseny egyensúlyi elméletéről, az erőforrások allokációjáról, valamint a nettó nemzeti termék növekedéséről és annak elosztásáról.

Dasgupta szerint a standard elméletnek két vetülete van: az egyik nyílt és világos, a másik rejtettebb és elmosódottabb. Az előbbi az emberek mindennapi életvitelére, rutin tevékenységeire, tranzakcióira korlátozódik. A vizsgálódási területet a fogyasztási cikkek és szolgáltatások, az egészségvédelem, a nemzetbiztonság, a törvényesség etc. alkotják. A vizsgálódás további tárgyai azok a vállalatok, szervezetek, helyi és központi hatóságok, amelyek ezeknek az előállításával és elosztásával foglalkoznak. Az utóbbi rejtettebb és nagyobb igényű. Megkísérli az intézmények szélesebb körén belül megadni a viselkedés instrumentális magyarázatát. Ezek az intézmények: házasság, család, helyi közösségek, az emberi kapcsolatok olyan szélesebb köre, amelybe beletartozik az ajándékozás és a kölcsönösségi normák. Eszerint a standard elmélet tudatosan institucionális. A verseny általános egyensúly elmélet is (a standard elmélet alkalmazása meghatározott körülményekre) feltételezi a szerződési jog és a magántulajdonra vonatkozó törvény betartását. A standard elmélet mind magyarázó, mind előíró változatában egyaránt foglalkozik az alternatív intézményrendszerek életképességével és hatásosságával. A standard elmélet megkülönböztető vonása a működő kormányzatról alkotott képe. Az elmélet elsődleges figyelme az egyénre és annak boldogulására terjed ki, a társadalmi és gazdasági intézményeket instrumentálisan kezeli, mint céljaink eléréséhez szükséges javak és

szolgáltatások eredményes előállításának és cseréjének eszközeit (Dasgupta, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dasgupta úgy véli, hogy a standard elmélet feljogosít bennünket a polgárjog átfogó fogalmának kifejtésére, annak civil, politikai és társadalmi-gazdasági összetevői alapján. A polgárjog civil eleme az alapvető szabadságjogok szempontjából lényeges jogokból áll, tulajdonképpen az igazsághoz való jogból. Ezért a civil társadalom a törvények által védett autonóm intézmények világa, ahol minden polgár szabadon- az államtól függetlenül- végezheti ügyeit. A politikai elemek a személynek azt a jogát jelentik, hogy részt vegyenek a politikai hatalom gyakorlásában, akár mint a testület tagja, vagy mint annak választója. A társadalmi-gazdasági elem bizonyos erőforrásokkal való részesedés jogát jelenti a társadalmi teljes örökségből valamint azt, hogy az egyén az érvényben levő társadalmi normák alapján civilizált életet élhessen (Dasgupta, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Dasgupta szerint a standard elmélet egyik nagy sikere az volt, hogy képes volt megmagyarázni, hogy miért hibás azoknak az erőforrásoknak az allokációja, amelyek a tranzakciókban nincsenek számításba véve. Hamisnak bizonyult az az álláspont, hogy a “gazdasági viselkedés” és a “környezeti ügyek” nem egyeztethetők össze. Nem igaz ugyanis az az állítás, hogy a gazdasági növekedés és a környezetvédelem ellentétben állnak egymással. Az elmélet foglalkozik azzal a ténnyel, hogy miként kell értékelni a környezeti eljárásokat, mint javakat ahhoz, hogy számbavételük megtörténjen akkor, amikor az egyének és a vállalatok környezetet érintő döntéseket hoznak (Dasgupta, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

A közgazdasági elemzés egyik legkorábbi eredménye annak a kimutatása, hogy a társadalom kibocsátásának nagysága és annak elosztása nem független egymástól. A standard elméletnek köszönhető az a felismerés, hogy mindkettő függ a jogok kezdeti elosztásától. Az elméletnek nincs olyan egyértelmű állítása, mely szerint a nettó hazai termék nagysága és annak egyenlősítő elosztása között ellentét lenne. A közgazdászok általában azokra az esetekre összpontosítanak, amikor valamiféle konfliktus észlelhető a gazdasági növekedés és a jövedelem-elosztás között. Számos ilyen eset előfordul, de Dasgupta ama érvek mellett szól, hogy a szegény országokban a nettó nemzeti termék növekedése és annak egyenlőtlen elosztása összeegyeztethető. Hamis az az érv mely szerint, ha egy ember nem rendelkezik anyagi javakkal, akkor még lehet egy erőforrása, amelyet beválthat, amellyel szabadon rendelkezhet, s az a veleszületett munkaereje. A standard elmélet megmagyarázza az említett érv tarthatatlanságát: amennyiben egy ország szegény, a nincstelenek száma magas, akkor a

decentralizált erőforrás-allokáló mechanizmusok képtelenek biztosítani azt, hogy a nincstelenek hasznosítani tudják munkaerejüket. Az embereknek élelemre és gondoskodásra van szükségük ahhoz, hogy dolgozni tudjanak (Dasgupta, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Hogyan építhetők át bizonyos hiányosságokból adódó elemek a standard elméletből a vállalatok társadalmi felelősségvállalásába. A standard elmélet az egyénre és annak boldogulására fókuszál, viszont institucionális voltából adódóan a kormányok nem tudnak megfelelő mennyiségű erőforrást biztosítani sok esetben az egyén civilizált életéhez, így a vállalatok által allokált erőforrások segíthetik a hátrányos helyzetűek boldogulását és a környezeti problémák megoldását. Természetesen a vállalatok nem tudják és nem is kell megoldaniuk a kormányok decentralizált erőforrás- allokáló mechanizmusait, de kiegészítő alternatívaként szolgálhatnak.

A hagyományos közgazdaságtan mellett léteznek olyan alternatív közgazdasági nézetek, amelyek nem a racionális önérdékkövetésre helyezik a hangsúlyt, hanem együtt kezelik a gazdasági és spirituális értékeket.

Schumacher (1991) a közgazdasági gondolkodás és a katolikus egyház gazdasággal kapcsolatos állásfoglalásaival számos érintkezési felületet talált, különösen XIII. Leó pápa Rerum Novarum enciklikájával. Schumacher munkásságának egyik fő műve a buddhista közgazdaságtan kidolgozása, elmondása szerint az elnevezést az indokolta, hogy a burmaiak közölték vele, hogy nem kívánják feladni buddhista örökségüket és olyan egyensúlyi állapotot keresnek, ahol a gazdasági értékek és a spirituális értékek nem kerülnek ellentétbe (Zsugyel, 2008).

Schumacher a következőképpen magyarázza az erkölcs és a gazdaságosság közötti hatalmas különbséget: „Az elmarasztaló ítéletek mai tárházában kevés szónak van olyan lesújtó és döntő jelentése, mint a gazdaságtannak... Amiről egyszer kiderül, hogy gátolja a gazdasági növekedést, az szégyenletes dolog, és ha valaki ragaszkodik hozzá azt... örültnek tekintik. Mondd azt egy dologról, hogy erkölcstelen vagy csúf, hogy lélekölő...hogyan veszélyeztetni a világbékét vagy az eljövendő nemzedék jólétét - nos, addig, amíg nem bizonyítottad be, hogy gazdaságtalan, valójában nem kérdőjelezted meg a létezését, a növekedéshez és a gyarapodáshoz való jogát ” (Schumacher, 1991:41).

A buddhista országok többször is kijelentették, hogy hűek akarnak maradni örökségükhöz „az új Burma nem lát ellentmondást a vallásos értékek és a gazdasági fejlődés között... sikerrel ötvözhetjük örökségünk vallásos és szellemi értékeit modern technika jótéteményeivel...

nekünk, burmaiaknak szent kötelességünk hitünkhöz szabni vágyainkat és cselekedeteinket. Ezt mindig is meg fogjuk tenni ”(New Burma, 1954).

Ezek az országok feltételezik, hogy gazdasági fejlesztési terveiket a modern gazdaságtannak megfelelően dolgozzák ki, de a buddhista életvitel buddhista közgazdaságtant igényel. Számottevő különbség van a modern közgazdaságtan és a buddhista közgazdaságtan egyik alapvető forrása a munkatényezővel kapcsolatban. A modern közgazdász a munkát szükséges rossznak tekinti, költségtényező a munkáltató szempontjából, a munkásnak kárpótlás a munkabér a feláldozott szabadidőért cserébe. Ezzel ellentétben a buddhista felfogás a munka szerepét többoldalúnak tekinti: „a munka alkalmat ad az embernek, hogy képességeit használja és fejlessze; a más emberekkel való közös feladat elvégzése képessé teszi, hogy lemondjon önzéséről; a munka révén létrehozza az élethez szükséges javakat és szolgáltatásokat”(Schumacher, 1991:550).

A buddhista közgazdaságtan mérvadóan különbözik a modern materializmus közgazdaságtanától, a buddhisták az emberi jellem megtisztulásában látják a civilizáció lényegét és nem az igények feltétlen kielégítésében. A modern közgazdász hozzászózott, hogy az éves fogyasztás mennyiségével méri az életszínvonalat, a buddhista közgazdász ezt ésszerűtlennek véli, számára a célkitűzés az lenne, hogy a lehető legkisebb fogyasztással a lehető legnagyobb jólétet érjen el. A buddhizmus nem áll ellentétben a jóléttel, problémaként látják a gazdasághoz való túlzott ragaszkodást, a javak utáni sóvárgást. Vezetésmódjuk az egyszerűség és az erőszakmentesség. A buddhista szemléletmód a fogyasztás optimális rendje mellett, az emberi igények kielégülését próbálja maximalizálni, míg a modern közgazdaságtan a fogyasztás maximalizálására törekszik, a termelés optimális rendje mellett. A fogyasztás optimális rendje (kicsi fogyasztási arány mellett az emberi igények magas fokú kielégítése) lehetővé teszi, hogy az emberek feszültség és hajsza nélkül éljenek (Wint, 1966).

A buddhista közgazdaságtan nagyban eltér a nyugatitól, hiszen nem maximalizál, hanem minimalizál, nem a feltétlen profitnövelésre épít, hanem a veszteségek csökkentésére.

Az ökológiai közgazdaságtan alternatív megközelítéseket nyújt a növekedésorientált gazdasági modellekhez képest. Amíg a neoklasszikus közgazdaságtan a természeti környezetet a gazdaság alrendszeréként tartja számon, amely inputokat ad a gazdaság működéséhez és tárolja azokat a melléktermékeket, amelyeket nem tudtak vagy nem akartak hasznosítani a tevékenység során, addig az ökológiai közgazdaságtan, a gazdaságot tekinti a

természeti környezet alrendszerének és fontosnak tartja a környezeti korlátok figyelembe vételét a termelés nagyságrendjének meghatározásakor (Kuti, 1995).

Zsolnai (1989) szerint a természethez való viszonyulás megváltoztatja a társadalmi értékrendet is: „az alternatív gazdaságtan alapvető értékválasztása az ökológizáció és a humanizáció kettőse. Az ökológizáció azt jelenti, hogy a szervezetek beágyazódnak abba a természeti kontextusba, amelyben tevékenykednek, és hozzájárulnak azoknak az ökoszisztémáknak a megőrzéséhez, amelyekkel kapcsolatban állnak. A humanizáció értelme pedig az, hogy a szervezetek az embereket szolgálják, azaz segítik testi-lelki fejlődésüket ” (Zsolnai, 1989:13).

Costanza (1989) az ökológiai gazdaságtant a következőképpen definiálja: „valószínűleg nincs egyetlen helyes megközelítés vagy paradigma, hiszen, akárcsak, a vak embernek az elefánt, tárgyunk túl nagy és bonyolult, hogy a megismerés rendelkezésünkre álló, korlátozott eszközeivel átfoghassuk ” (Costanza, 1989:2).

Boulding (1966) nyílt és zárt rendszerről ír. Ökológiai és fenntarthatósági szempontból a zárt rendszer megvalósítása lenne a járható út, újrahaznosítási folyamatokkal a hulladékok kiküszöbölése révén. A nyugati kultúra jellemzője a nyílt rendszer, míg a keleti kultúra világnézeteit a zárt rendszer jellemzi. Szerinte a világgazdaság nyílt rendszerben működik, inputként a fosszilis energia hordozókkal táplálkozik és outputként a levegőbe, a termőföldekbe és az óceánokba bocsátja (Boulding, 1966).

A nyugati kultúra Boulding szerint a „cowboy gazdaság”, a „cowboy a határtalan a sík jelképe...vakmerő, kizsákmányoló, romantikus és erőszakos”. A keleti kultúra az „úrhajós-gazdaság”: „a jövőbeli zárt gazdaságot úrhajós-gazdaságnak hívhatjuk...a Föld egyetlen úrhajóvá válik, amely sem a kiaknázandó erőforrások, sem pedig a kibocsátandó szennyezés tekintetében nem rendelkezik korlátlan lehetőségekkel.” (Boulding, 1966:7). A két gazdaság közötti különbséget a fogyasztással szembeni attitűd jellemzi.

A világszerte tapasztalható gazdasági és ökológiai válságra a kék gazdaság (Pauli, 2010) létrehozása lehet a megoldás. Pauli által „létrehozott” új világgazdasági koncepció a természetvezérelt gazdaságról szól. A közgazdász azt állítja, hogy a természetet utánzó találmányok bevezetése megváltoztathatná az eddig ismert gazdaságot. Száz módszert mutatott be, amelyekkel tíz év alatt százmillió munkahelyet lehetne teremteni világszerte, az innovációk többszörös készpénzforgalmat generálnának és megoldást jelentenének az emberiség alapvető szükségletére. A kék gazdaság a természetben fellelhető megoldásokat

kutatja és azokhoz hasonló technológiákat és rendszereket hoz létre. Az új gazdasági modell egy természet vezérelte gazdaság, minimális erőforrás felhasználást és zéró emissziót ígér, új munkahelyeket teremt és jobb gazdasági eredményeket hoz létre. A vállalkozások egyidejűleg több termék és szolgáltatás előállítására lesznek képesek a lokálisan egymásba kapcsolódó ciklusok révén (Pauli, 2010).

Jelenkori gazdasági és társadalmi problémák

Sen úgy gondolja, hogy a szegénység valamitől való megfosztottságot jelent, s ha az értékes élethez módot adó képességek és lehetőségek kiteljesedése jelenti a fejlődést, akkor a szegénység nem azonosítható egyszerűen az alacsony jövedelemmel. A fejlődő országokban nem csupán az alacsony jövedelem a probléma, hanem a redukált életlehetőségek is. Vannak országok, amelyek sokkal sikeresebben használják a jövedelmeket más országokhoz viszonyítva az életszínvonal növelésére, a közoktatás kiterjesztésére, a járványok megelőzésére, az egészségügyi ellátás javítására és a krónikus alultápláltság megszüntetésére (Sen, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Sen véleménye szerint könnyebb belátni, hogy a piaci mechanizmus egyenlőtlenségekhez vezet a tulajdonjogok egyenlőtlen elosztása miatt, mint azt, hogy a piac nem kielégítő eredményeket produkál az emberi szabadság biztosítása és előmozdítása terén. Felteszi a kérdést a közjavakkal kapcsolatos piaci számítások problematikus voltával kapcsolatban, amelyek a közegészségügy, a közoktatás, a bűnmegelőzés és a környezetvédelem területeire vonatkoznak. A válasz értelmében a jó élet összetevői nem teljesen olyanok, mint a fogyasztási javak, amelyeket az ármechanizmus segítségével hatékonyan szét lehet osztani a különböző egyének között, hanem ezek a közgazdasági értelemben vett „közjavak”, amelyek fogyasztása nem csökkenti mások fogyasztási lehetőségeit. Példaként említi a „magánjóságok” esetét, amelyeket egyidejűleg nem használhatják többen, tehát fogyasztásuk versengő, ez viszont nem érvényes a közjavakra (egészséges környezet, járványmentesség), ezek használata nem versengő, tehát a piaci mechanizmusok a közjavak esetében nem működnek túl jól. A közjavak esetében a közös hasznokat kellene össze vetni a létrehozatal költségeivel. Sen példaként említi azon magánjavak esetét, amelyek allokációjának súlyos „externális”- piacon kívüli - hatásai vannak. A közjavak és az externalitások összefüggő jelenségek, s olyan területeken jelentkeznek, mint a közegészségügy, a közoktatás és a környezetvédelem. Például: egy ember fertőző betegsége áterjedhet másokra (externális hatás), de mindannyian hasznot húzhatnak a fertőzésmentes környezetből (közjó) (Sen, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Sen a racionalitás magyarázatára több nézetet is citál. Az egyik szerint a racionalitás nem más, mint a cselekvő belső következetessége, másrészt úgy véli, hogy a racionalitás nem zárja ki az etikai megfontolásokat és a kooperatív motivációt. A racionalitás másik felfogása a közgazdaságtanban az önérdek-követés, amely már csökkenti az etikai megfontolások szerepét, hogy milyen mértékű ez a csökkentés, azon múlik, hogy milyen szűken értelmezik az önérdeket. A racionalitás mai közgazdasági értelmezése leszűkíti a racionalitás fogalmának magyarázatát és felvetődik a kérdés, hogy az etikai megfontolások miként befolyásolják a célok és a döntés kapcsolatát. Sen szerint a célok megválasztását erkölcsi korlátok befolyásolják, azaz akkor sem szabad rossz dolgokat tennünk, ha annak jó következményei lennének, azonban lehetséges meghatározni úgy a célfüggvényt, hogy az magába foglalja a korlátokat állító etikai megfontolásokat is. A racionalitással kapcsolatosan még megjegyzi, hogy ha különböző emberek stratégiáinak kombinálása adja a döntéshozatal módszerét, ily módon határozottan többet lehet elérni, mint az atomizált egyéni döntésekkel.

Sen azt a következtetést vonja le, hogy a kapitalizmusnak szüksége van bizonyos erkölcsi megfontolásokra ahhoz, hogy sikeresen működjön, nemcsak a profit-maximalizálás az, ami nélkülözhetetlen a kapitalizmusban, hanem szükséges a morális gondolkodás is. Sen úgy találta, hogy a kapitalizmusnak szüksége van etikára például olyan problémák megoldásához, mint az elosztás igazságossága, az egyenlőség, a szegénység felszámolása, a közegészségügy fejlesztése, a városi életminőség fenntartása, a környezetvédelem, ám ezekkel nem sokat foglalkozik a hagyományos kapitalista etika. Sen meglátásai alapján a kapitalizmus morális hiányosságai megmaradnak, de nem a kapitalista etika hiányából, hanem annak korlátoltságából adódóan (Sen, 1992 in Kindler & Zsolnai, 1993).

Arrow, Dasgupta, Dreze, Sen (1992, in Kindler & Zsolnai, 1993) a közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületeiről nyilatkoznak, mindannyian egyetértenek abban, hogy a kormányoknak nagy szerepük van az erőforrás allokaló mechanizmusokban, de ugyanúgy szükség van az egyének és csoportok, valamint az erkölcsi vezetés és a szervezetek összefogására a társadalmilag hátrányos helyzetű csoportok támogatása-, a környezetszennyezés redukálása-, a szegénység csökkentése érdekében.

Schumacher (1991), Costanza (1989), Boulding (1966), Pauli (2013), Zsolnay (1989) az erkölcs és a gazdaságosság közötti különbséget, a vallásos értékek és a gazdasági fejlődés, a fogyasztás optimális rendje, a természethez való viszonyulás, ökológiai és fenntarthatósági szempontok, új világgazdasági koncepciót tárgyalnak

1.1.2. A vállalati társadalmi felelősségvállalás helye a különböző diszciplínákban, a felelős személyek megnevezése

A vállalati felelősségvállalás különböző diszciplínákba történő beépülése a kezdeteinél tart. Braun (2015) a témával foglalkozó könyvében úgy fogalmaz, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás „a diszciplínarizálódás korai szakaszában jár, mivel paradigmaváltó gondolkodást jelenít meg” ezért meg kell küzdenie „a normál tudomány halmozódó elvárásaival és a paradigmaváltás forradalmi kihívásaival”(Kuhn, 1962 in Braun, 2015:15).

A vezetéstudomány két nézőpontot is elfogadott: egyrészt a vállalatok társadalmi szerepét jellemezni lehet „kemény adatokkal”, vagyis számokkal jól leírható teljesítményekkel, másrészt „puha adatokkal” azaz számszerűen közvetlenül nem jellemezhető teljesítményekkel, Angyal (2009). A gazdasági szakemberek általában a számszerű adatokat jobban kedvelik, abból kiindulva, hogy azok a vállalatok teljesítményét írják le és segítenek a hosszú távú stratégiák kialakításában. Míg a puha adatok a gazdasági teljesítményt sokszor negatív irányba is befolyásolhatják, például a vállalat társadalmi felelősség iránti pozitív vezetői attitűdök csorbíthatják a rövid távú teljesítményt, viszont érdemes megjegyezni, hogy a puha tényezők a társadalom szélesebb körét érintik, mint a kemény jövedelmezőségi adatok. Következtetésként levonható, hogy a kifelé irányuló felelősség hosszú távon befolyásolhatja a vállalat versenyképességét-profitabilitását. Ezt a gondolatot fogalmazta meg Chikán (2008), amikor a versenyképességet a társadalmi felelősségvállalás összefüggésében definiálja: „A vállalati versenyképesség- felfogásom szerint- a vállalatok azon képessége, hogy a társadalmi felelősségvállalás normáinak betartása mellett tartósan olyan termékeket és szolgáltatásokat kínál a fogyasztóknak, amelyeket ők inkább hajlandóak- a vállalat nyereségét biztosító feltételek mellett megfizetni, mint a versenytársak termékeit (szolgáltatásait)”, Chikán (2008:7). Chikán a vállalati versenyképesség szerves részének tekinti a társadalmi felelősséget, míg Szlávik (2009) úgy gondolja, hogy manapság a globális és nemzeti szint mellett egyre nagyobb szerep jut a regionális szintnek.

A *vezetéstudomány* területén Angyal (2009) rendszerezi azokat a szinteket, ahol a felelős magatartás helyezkedik el (kik végzik, kiknek a feladata):

- A felelős magatartás a stratégiai vezetés egyik megnyilvánulása, amit rögzítenek a vállalat küldetés nyilatkozatában vagy stratégiai dokumentumában. A felelős viselkedés szellemében összeegyeztetik a gazdasági, környezeti és társadalmi célokat, érdekeket

- A vállalaton belül a felelős egységek a következők lehetnek: környezetvédelmi, minőségbiztosítási, kontrolling, humán erőforrás-gazdálkodási terület
- A vállalati kormányzás intézményei: igazgatók, igazgatótanács, felügyelő bizottság, audit-bizottság
- Szervezeteken belül külön megjelölt munkakörök részeként vagy nevesített munkakörök formájában
- A felelős vezetés a szervezeti kultúra része
- A felelős magatartásra vonatkozó jelentéseket, beszámolókat össze lehet kapcsolni a cég általános beszámolási rendszerével (ilyen a GRI- General Reporting Initiative)
- A pénzügyi tervezés és elszámolás során a felelős magatartással kapcsolatos kereteket, információkat követhetővé, értékelhetővé kell tenni
- A felelős viselkedés értékelhető, számszerűsíthető rendszerét össze lehet kötni a teljesítménykövető rendszerekkel
- A cégeket alkalmassá kell tenni arra, hogy a felelős magatartás érdekében szükséges szervezési, vezetési, szervezeti fejlesztéseket valósítsanak meg, ez nyilván csak hosszú távon valósulhat meg a viselkedési szokások megváltoztatásával együtt.

A fentiek összefoglalják a vállalaton belül azon szinteket, ahol a felelős magatartás megvalósulhat, illetve megjelölik a vállalaton belüli felelősöket. A felelős magatartás megértése és alkalmazása hosszú távú folyamat eredményeként ültethető át a gyakorlatba. A nagyvállalatok esetében beszélhetünk társadalmi felelősségvállalással foglalkozó személyről, néhány esetben vannak erre a területre szakosodott osztályok vagy lehet külön alapítványa a vállalatnak, amely arra hívatott, hogy a vállalat missziójának megfelelően különböző CSR akciókat támogasson. Sok esetben beszélhetünk stratégiai megfontolásból végzett proaktív tevékenységről, természetesen vannak reaktív, akár a környezetre, akár a társadalom igényeinek megfelelően allokált források is.

Zsolnai (2004) a „Gazdasági etika paradoxona” c. tanulmányában 10 ország, 15 professzorának nézeteit foglalja össze a gazdasági etika megvalósításával kapcsolatban, ezen nézetek érdekes kérdéseket vetnek fel a vállalatok társadalmi felelősségét illetően. Tanulmányozva a CSR szakirodalmát illetve olyan tanulmányokat, amelyek nagyvállalatok valamint KKV-k gyakorlati CSR tevékenységét mérik, sokszor lehet találkozni pro-és kontra érvekkel, leginkább visszaköszön a következő, hogy a társadalmi és környezeti problémák megoldása nem a vállalatok hatásköre hanem a kormányé valamint az, amennyiben elvárnak ilyen nemű tevékenységet a vállalatoktól, akkor a kormányoknak motivációs eszközöket,

például adókedvezményeket kellene alkalmazni. A Leuven-i Egyetem professzorát idézi Zsolnai, aki az opportunistá cselekvés szabályozásáról azt állítja, hogy e szabályok által egy mélyebb szinten erősítik meg az opportunistá viselkedést és csak a tüneteket gyógyítják. Ha az etikai szabályok tiszteletben tartását pénzügyi eszközökkel jutalmazzuk, akkor az etikai motivációt gazdasági késztetéssel váltjuk ki. Tehát nem lehet demokráciára, bizalomra, felelősségre hivatkozni csupán gazdasági önérdék alapján. Nem lehet társadalmi felelősséget vállalni és folytatni pusztán gazdasági önérdék alapján, e felelősségnek a szabálykövetésen és önérdéken túl kell mutatnia.

Zsolnai (2004) szerint az elméleti és gazdasági szakemberek a gazdasági etikára eszközként tekintenek, aminek révén javíthatják a vállalat tevékenységét, ami hozzáadott értéket biztosít vállalatuk számára. Az etikának a gazdasági cselekvés minden szintjén érvényesülnie kell, az egyéni és vállalati szinttől egészen a társadalmi és globális szintig, mert ha a vállalatok csak színlelik az etikus magatartást, és csak profitszerzési célokra „használják fel” az etikát, akkor az erőfeszítéseiknek nincs értelme. Az etikus cselekvés meghatározói közül kiemelkedik a gazdasági szereplő morális karaktere és az etikus cselekvés relatív költsége. Minél erősebb a cselekvő morális karaktere és minél alacsonyabb az etikai cselekvés relatív költsége, annál etikusabb cselekvés várható. Másik oldalról minél gyengébb a szereplő morális karaktere és minél nagyobb az etikai cselekvés relatív költsége, annál etikátlanabb cselekvés várható. Legkevesebbet az etika opportunistá alkalmazásától várhatunk.

Egy másik fontos gondolatot közöl Zsolnai (2004), amely ugyancsak alátámasztja a társadalmi felelősségvállalás létjogosultságát, a jog nem képes megfelelően szabályozni az üzlet és a társadalom kapcsolatát. A társadalommal való kapcsolat etikai jellegű, azaz a szabad elhatározás, kötelesség és az önérdék elemei keverednek egymással. Másrészt fontos újraértelmezni a társadalom fogalmát, hiszen a 21. században az állam és a nemzeti struktúrák meggyengültek, a multinacionális vállalatok globális szereplőkké váltak hatásuk és felelősségük által is (Zsolnai, 2004:6).

1.1.3. Az üzleti etika és a valóban felelős vállalatok

Diaconu (2009) az üzleti és az általános etika fogalmát egyaránt az erkölccsel (erkölcsösséggel) köti össze. Arra pedig, hogy ezek a kifejezések, mit jelentenek a következő választ adta: „Az erkölcs a vágyak és az érdekek, a kérelmek és elvárások, a jogok és a kötelezettségek önkéntes cseréjének eredménye a felek, az egyének, a csoportok és az intézmények között. Az erkölcs egy szerződés” (Diaconu, 2009:15). Az általa vizsgált román

társadalomban az etika, s ezzel az erkölcs zavarait a szerző onnan eredezteti, hogy szerinte a törvények nem hatékonyak, akárcsak a politika és az adminisztráció, valamint, hogy a vállalkozói környezet nem versenyképes. Iamandi-Filip (2008) véleménye szerint: „Általánosan elfogadott gondolat az, hogy a cégeknek szilárd kötelességük elkerülni a rosszat, gyengébb kötelességük, hogy megakadályozzák a rosszat és nem kötelességük, hogy jót tegyenek, ez tetszés szerinti felelőssége a vállalatoknak (Iamandi-Filip 2008:21)”.

A „teljesen felelőtlen” és a „valóban felelős” csupán elméleti absztrakció, s a kettő nem alkot két, egymást kizáró halmazt, ezeket inkább egy skála két végpontjának lehet tekinteni. Egy cég helyzete folyamatosan változik ezen a skálán, az elhelyezkedés a meghozott döntések függvénye, amelyek majd a jó vagy a rossz irány felé vezetik a vállalatot. Tóth (2007) öt kategóriába sorolja be a vállalatokat a helyi gazdasági szerep, a környezeti hatások és a társadalmi felelősség szempontjából. A kategóriák a következők: fenntartható, közösségi, megfelelő, öncélú, kártevő.

A vállalatok felelősségének fontossága növekszik, hiszen a fogyasztók egyre tudatosabbakká válnak szerte a világon, nő az igényük a környezetbarát termékek iránt. A környezettudatos fogyasztó nem csupán gazdaságossági szempontok szerint dönt egy termék megvásárlásakor, hanem értékeli a környezetkímélő tulajdonságait is. Részükről megjelent az elvárás, hogy a vállalatok legyenek átláthatóak. Az átláthatóság ebben az esetben azt jelenti, hogy a szervezeti döntéshozatalnak valamint a működési eljárásoknak a kívülállók számára is nyitottnak, transzparensnek-átláthatóknak kell lenniük, ennek bizonyítéka az információkhoz való hozzájutás, a nyilvánosság (Szűcs, E.Budai, I.-Matkó, A, 2011). A „valóban felelős vállalat koncepciójának elméleti alapja leginkább Schumacherhez (1973) nyúlik vissza. Eszerint a felelősséget és a fenntarthatóságot nem lehet egyszerűen a profiton lemérni, azaz a több felelősség pont ott kezdődik, ahol a (szűken értelmezett) részvényesi felelősség mellé más szempontok is felzárkóznak” (Tóth, 2007).

Malovics (2011) összegyűjtötte a valóban felelős vállalatról elmondható legfontosabb információkat:

- A gazdasági növekedéshez való viszony: nem tartja fenntarthatónak, mivel annak fő céljá váló kinevezése az ökológiai rendszerek pusztulásához vezet,
- Az érdekhordozókhoz és a természeti környezethez való viszony: nem veti el a racionalitás elvét, ám az ökonomizmust igen, a profit elérését célzó magatartásra, mint az érdekhordozók jólétét szolgáló feltételre tekint

- Tiszta bizonytalanság és elővigyázatosság: a bizonytalanság létezését hangsúlyozza, nem törekszik objektív fenntarthatósági szempontok meghatározására
- Jóléti célok hierarchiája (hatékony allokáció, ökológiai fenntarthatóság, igazságosság): első helyre az ökológiai fenntarthatóság kerül, emelet fontos a vállalat hosszú távú életképessége, állandó, fenntartható hozam. Az igazságosság nem fő vállalati cél, ám a méltányosság igen, az igazságosság pedig a jövedelem-egyenlőtlenségek elkerülésére szűkül
- Nem veti fel konkrétan a vállalat tevékenységének szélesebb fenntarthatósági aspektusait, mint a társadalmi értékrendre és a jogszabályi környezetre gyakorolt vállalati hatást, ám hangsúlyozza, hogy a vállalati világ napjainkban, a társadalom egyik legbefolyásosabb szférája, amely hat a társadalom minden szegletére.

A disszertáció első fejezetében a társadalmi felelősségvállalás előzményeit, társadalmi, etikai és vallási szempontjait vizsgáltam. Jól látható, hogy már a 17. században voltak olyan törvények, amelyek révén az alacsony jövedelemmel rendelkezők sorsát kezelni próbálták. Nyugaton a nagyvállalatok növekedésének következtében a kormány törvényeket fogadott el a szociális felelősséget illetően, voltak vállalatok, amelyek megpróbálták távol tartani magukat a kormányzati beavatkozástól ezért egyéni és vállalati felelősséget vállaltak az alkalmazottakkal, szegény sorsúakkal szemben. Az USA-ban a kapitalista vállalatok vezetése számára nem volt idegen a felelős viselkedés, a filantrópia az amerikai kultúra megkülönböztető jegye (Acs, 2013). A Nobel - díjas közgazdászok a tervutasításos gazdasági rendszerből a piacgazdaságba történő átmenet kérdéseivel foglalkoztak, a gazdasági fejlődés és a környezet egymásra utaltságát elemezték. Az alternatív közgazdasági nézetek nem a racionális önérdékkövetésre helyezik a hangsúlyt, hanem a gazdasági és spirituális értékeket együtt kezelik.

A társadalmi felelősségvállalás előzményeit kutatva kiderült, hogy a 20. század közepén jelent meg a felelősségvállalás elmélete, korábban nem beszélhetünk kiforrott koncepciókról. A következő fejezetben a társadalmi felelősségvállalás szakirodalmi hátterét és fejlődéstörténetét vizsgálom.

2. A társadalmi felelősségvállalás szakirodalmi, fogalmi háttere és fejlődéstörténete

A második fejezetben egyrészt a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility- CSR) szerteágazó definícióit, a felelősségnek különböző változatait összegeztem az irodalom feldolgozás során. Másrészt a CSR fejlődéstörténet elemeztem napjainkig, továbbá csoportosítási lehetőségeket, előnyöket, akadályozó tényezőket és mérési módszereket vettem górcső alá. Megvizsgáltam a társadalmi felelősségvállalás EU-s szabályozását, kitekintvén a Bizottság által közétett stratégiákra és cselekvési programokra. E fejezet utolsó részében a vállalati kormányzás, mint a nagyvállalatok irányítása rendszere és a CSR közötti összefüggéseket tártam fel.

A téma kutatói a CSR fogalmát más-más aspektusból ragadják meg, a szerzők sokszor eltérő tudomány területekhez tartoznak, a szociológiától a marketingig, így nem lehet egységes definíciókról beszélni. A CSR fogalmának meghatározása előtt érdemes azt vizsgálni, hogy mit is jelent a vállalati társadalmi felelősségvállalásban található „felelősség” kifejezés, mit vállal a vállalat a társadalomért?

Felelősségen helytállási kötelezettséget értünk azokért, amiket teszünk vagy elmulasztunk. A felelősség általában valamilyen társadalmi norma megsértése során keletkezik, valamely jogsértő magatartás és a társadalom által jogszabályi formában megfogalmazott követelmény közötti negatív viszonyra utal. A felelősség kifejezés olyan helyzet meghatározására szolgál, amellyel akkor kerülünk szembe, ha valaki elmulasztotta kötelezettségét, megszegte valamely norma által előírt kötelmét. A norma lehet törvény, szokás, erkölcsi vagy vallási elv, így egyaránt megkülönböztetnek erkölcsi és jogi felelősséget (Horváth, 2011). Zsolnai (2001) szerint a felelősség elemei, vagyis az, hogy ki, kinek, miért tartozik felelősséggel, a vállalati társadalmi felelősségvállalás esetében kevésbé tisztázott.

2.1. CSR definíciók

Napjainkban egyre bővül a vállalatokkal szembeni elvárások köre, s az olyan alapfeltételek mellett, mint a gazdasági teljesítmény növelése, a munkahelyteremtés, a versenyképesség növelése, egyre inkább előtérbe kerül a társadalmi elvárásoknak való megfelelés, mint például a negatív környezeti hatások vállalatok általi mérséklése vagy a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek támogatása.

A következőkben a szakirodalomban fellelhető definíciókat szedtem csokorba. A felelősség leginkább kötelezettség elmulasztásához kapcsolódna, de kérdés, hogy miként értelmezi ezt a CSR koncepció.

A leggyakrabban idézett definíciók a következők:

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility- CSR) kifejezés először az angolszász szakirodalomban jelent meg és fontos megjegyezni, hogy még most sem létezik egységesen elfogadott definíciója.

Smith (1776) a „Nemzetek gazdagsága” c. művében találóan utal a vállalatok mai értelemben vett társadalmi felelősségére: „Ebédünket nem a mészáros, a sörfőző vagy a pék jóakaratótól várjuk, hanem attól, hogy ezek a saját érdekeiket tartják szem előtt. Nem emberségükhöz, hanem önszeretetükhöz fordulunk és sohasem a magunk szükségéről, hanem a rájuk váró előnyökről beszélünk nekik” (Smith, 1992:24). Azért érdekes és mai napig helytálló a Smith féle koncepció, mert jelenleg a vállalati gyakorlatban az tapasztalható, hogy akkor végeznek társadalmilag felelős tevékenységet, ha abból egyértelmű hasznuk származik.

A következőkben Hart (1968) és Goodpaster & Matthews (1982) féle felelősség tipológiákról írok, amelyek szerint lehetne kategorizálni a vállalatokat is felelősségvállalásuk tekintetében.

Hart (1968) a felelősségnek négy változatát különbözteti meg: szerep felelősség (role responsibility), okozói felelősség (causal responsibility), kötelezettségi felelősség (liability responsibility) és képesség felelősség (capacity responsibility). A következőképpen értelmezi e négy felelősség típust:

- a szerep felelősség, azt jelenti, hogy a szervezeten belül egy személy valamilyen pozíciót tölt be, amely bizonyos feladatokkal, kötelezettségekkel jár együtt, ezen feladatok ellátása hatással van a szervezet működésére, valamint a többi érdekhordozó jólétére;
- az okozói felelősség az egyén tetteinek következményeit jelenti, amely a CSR tekintetében jelentős, mert a vállalatoknak sokszor a társadalmi és természeti környezetre negatív hatásuk van;
- kötelezettségi felelősségről akkor beszélhetünk, ha azt hivatalosan szabályozzák, a CSR esetében ez kevésbé igazolható, mert a társadalmi felelősség a kötelezettségen túlmutat, mert szabadon választott, önkéntes szerepvállalást jelent;
- a képességi felelősség azt jelenti, hogy az egyénnek megvannak azok a képességei, hogy megért, megmagyaráz és befolyásol bizonyos dolgokat, képes dönteni a jó és a

rossz között. Ez a felelősség típus leginkább személyhez köthető és nem vállalathoz, szervezetben belül a vezetők és az alkalmazottak esetében releváns ez a felelősségi változat;

Goodpaster & Matthews (1982) a felelősség három formáját különbözteti meg: az okozói felelősséget, a szabálykövető felelősséget (ami a Hart féle kötelezettség felelősségnek feleltethető meg) valamint a döntéshozói felelősséget.

A fenti két szerző definíciói szerint a vállalatoknak, mint vállalati polgároknak szerepük van a társadalomban, amely nemcsak jogokkal, hanem kötelezettségekkel is jár.

Az Európai Unió által kiadott Zöld Könyv (2001) is tartalmaz definíciókat a következők szerint: „a CSR egy olyan alapvető fogalom, amelyben a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezetvédelmi megfontolásokat építenek be üzleti tevékenységükbe és az érintettekkel történő interakciókba” (Zöld Könyv 2001:6).

A fenntarthatóság és a fenntartható fejlődés kiemelkedő fogalom a vállalati társadalmi felelősségvállalás témakörben. A fenntarthatóság fogalma már legalább negyedszázada jelen van a tudományos publikációkban. A fenntarthatóság fogalmának összetettségét az adja, hogy globális szinten szokás értelmezni, hiszen csak így biztosítható az emberiség megfelelő életminőségének fenntartása, valamint a környezet, az élővilág minél teljesebb fennmaradása.

A fenntartható fejlődés az „amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők kielégíthessék szükségleteiket” (Brundtland- jelentés, 1987 Közös jövőnk- <http://climenews.com/tag/ensz-kozos-jovonk-jelentes-1987-http://www.ff3.hu/fejlodes.html>). Ezt a dokumentumot azért fontos kiemelni, mert sokak szerint ez jelentette a fordulópontot a vállalat társadalmi felelőssége (Corporate Social Responsibility- CSR) megítélésében.

Szintén a Brundtland Bizottság határozta meg a fenntartható fejlődés három- korábban már említett- alappillért: a társadalmi, gazdasági és környezeti pilléreket. Akkor beszélünk fenntarthatóságról, ha emberek életminőségének fenntartása (gazdasági aspektus), a környezet fokozott védelme (környezeti aspektus), és a társadalmi értékek (társadalmi aspektus) megőrzése teljesülnek. A fenntarthatósághoz tartozik a természeti erőforrások megőrzése, a nyersanyagok hatékony felhasználása, a keletkező hulladékok csökkentése, valamint a megújuló erőforrások növelése, az újrahasznosítás. Eszerint mindhárom dimenziót együttesen, kölcsönhatásai figyelembevételével kell mérlegelni, mivel a környezeti problémák megoldása nem lehet független a társadalmi valamint a gazdasági

vonatkozásoktól. Túlélésre csak fenntartható fejlődés elvén működő társadalom és gazdaság képes, amely úgy fejlődik, hogy közben nem növeli tovább az ökoszisztéma energiáinak és anyagi javainak felélését, ezáltal lehetővé teszi ezek folyamatos megújulását. Ennek az elvnek az érvényesülését nem látjuk sem az iparilag fejlett országokban, s még kevésbé érthető okokból- a fejlődésben lemaradt országokban (Farkas, 2013). Ugyanez a hármas megközelítés: társadalom (people), a természet (planet) és a gazdaság (profit) jelenik meg Jonker & de Vitte (2006) 3P modelljében.

Donaldson és Preston (1995) szerint a vállalatok felelőssége nem csak a részvényeseikre terjed ki, hanem az érdekhordozókra (stakeholderek) is, azaz minden érintettre, akikre az adott vállalat tevékenysége hatással lehet, legyen az gazdasági, társadalmi vagy környezeti szereplő.

Más megfogalmazás szerint a CSR kifejezés általánosságban tevékenységet takar, amelyeket a vállalatok a munkavállalókra, közösségekre és a környezetre való tekintettel hajtanak végre, hogy túlmutassanak azon, ami jogilag megkövetelt egy vállalattól. Emellett a vállalati együttműködés összehangolását jelenti a társadalmi értékekkel (Barnea-Rubin, 2010).

A World Bank Institute (2004) definícióját Zsolnai (2005) idézi: „a gazdaság elkötelezettsége a fenntartható fejlődés iránt, mely magába foglalja az alábbi kérdések kezelését: a korrupció csökkentése, a méltányos munkakörülmények elősegítése és intézményesítése, a környezetvédelem erősítése, a helyi és szélesebb értelemben vett társadalom segítése, valamint a marketing igazságtartalmának növelése” (Zsolnai et al.,2005:16).

A World Business Council for Sustainable Development a CSR jobb megértését célzó programjának meghatározása szerint: „a vállalatok társadalmi felelősségén azt értjük, ha egy üzleti vállalkozás folyamatosan elköteleződik az etikus viselkedés és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, mialatt javítja munkavállalóinak és családjának életminőségét csakúgy, mint a helyi közösséget és általában a társadalomért.” (WBCSD, 1999).

Tehát a vállalatok társadalmi felelőssége egy olyan koncepció, amelyben a vállalat önként figyelembe veszi a tevékenységének az érintetteket befolyásoló hatásait és döntéseit a velük folytatott párbeszéd és együttműködés alapján hozza meg.

A Canadian Centre for Philanthropy a következő meghatározást publikálta a CSR-re vonatkozóan: „Olyan menedzsment gyakorlatok, amelyek biztosítják, hogy a vállalat minimalizálja működésének negatív hatásait a társadalomra, miközben maximalizálja a pozitív hatásokat” (Kercher, 2007:2).

A szakirodalomban található CSR definíciók, amelyek más-más tényezőkre vonatkoznak, úgy, mint gazdasági, társadalmi, politikai és etikai tényezőkre (Bowen, 1953, Caroll 1979, Friedman, 1970, Kotler & Lee, 2005, McLagan, 1999). Garriga & Mele (2004) javaslata szerint négy kategóriába sorolhatóak a CSR elméleti megközelítései: instrumentális, politikai, integratív és etikai. Az instrumentális kategóriába azok sorolhatók, amelyek a gazdasági célok elérését a vállalat egyedüli szociális felelősségeként tekintik úgy, hogy csak egy vagyonszerzési lehetőség a cég imázsának emelése révén. A politikai kategória a CSR-t a vállalat szociális elköteleződéseként írja le, amely magában foglalja az érdekhordozók jogait és a szociális kooperáció elősegítését, mint a cég ügyét. Az integratív elmélet a vállalati és társadalmi kereslet közötti integrációt foglalja magában, abból a megfontolásból, hogy az üzleti siker a társadalmi jóléten múlik és viszont. Az etikai kategória úgy tekinti a CSR-t mint erkölcsi ügyét, felismerve a cég etikai kötelezettségeit a társadalmi felelősségvállalás fontosságát.

Kotler & Lee (2007) szerint „a vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében, folytat önkéntes, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat” (Kotler & Lee, 2007:11).

Ligeti (2007) szerint „Önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett: az üzleti gyakorlaton keresztül a cég erőforrásainak bevonásával” (Ligeti, 2007:18).

A két definícióból kitűnik, hogy a vállalatok saját elhatározásukból döntenek a társadalmilag felelős tevékenység mellett, amelyet a társadalom érdekében kezdeményeznek. A hangsúly egyértelműen az önzetlenségen és az önkéntességen² van, illetve megfigyelhető, hogy

² Az önkéntességgel kapcsolatos nézetek megoszlanak. Különböző definíciókból kitűnik, hogy a szerzők úgy tekintenek a felelős magatartásra, mint önkéntes tevékenységre és nem a (jogi) kényszer következményére (Ligeti, 2007; Moon, 2002; Deák at al., 2006 in Angyal, 2009). Angyal (2009) az önkéntességet a felelősségvállalás forrásának tekinti és értekezik arról, hogy miért nem lehet a felelősségvállalást teljes mértékben önkéntesnek tekinteni. Angyal két fontos érvet ütköztet, egyik: az önkéntesség abban az értelemben helytálló, hogy a felelős magatartás a vállalat tulajdonosainak elhatározásából fakad, másik: a felelős magatartás gazdasági hozamával sokan foglalkoznak, de senki sem jutott arra a következtetésre, hogy a felelős magatartást gazdasági kényszerként értelmezze.

A társadalmi felelősség alapvetően nem haszontermelő tevékenység, bár lehet gazdasági hozama is. Közvetlen eredményei lehetnek a PR, marketing, humánerőforrás gazdálkodás, környezetvédelem területén, közvetett hasznot realizálhat a vállalat az érintettekkel való jobb kapcsolatokból is.

kimarad a tevékenységből származó gazdasági előny, vagyis a haszon. A felelősség korábban említett fogalmához képest itt nem a kötelezettség elmulasztása történik, hanem újabb kötelesség önkéntes vállalása.

Kotler-Lee (2007) könyvében a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának formáit mutatja be. A szerzőpáros gyökeresen másként értelmezik a CSR-t mint Smith (1776) vagy Friedman (1970). Véleményük szerint a vállalatok felelősségvállalása nem csak a saját profitjuk maximalizálásában merül ki, hanem fontosnak tartják azt, hogy a vállalatok tudatosságot tanúsítsanak a következő kezdeményezések terén is:

- célhoz rendelt promóciók: ebben az esetben a vállalatok feladata az, hogy pénzügyi támogatást nyújtson olyan ügy érdekében, amelynek segíti megvalósítását;
- ügyszökhöz kapcsolt marketing: a vállalatok egy bizonyos időszakban bevételeik egy részét előre meghatározott cél érdekében elkülönítik, ezt a vállalatok általában valamilyen jótékonyági cél megvalósítása miatt végzik;

Az önkéntességet a felelős viselkedés kulcsszavának is tekintik (Kotler & Lee, 2007). A szerző páros önkéntességnek nemcsak a jogi értelemben vett felelősséget, hanem a morális kötelezettségeken alapuló magatartást nevezi.

Freeman, 1984; Kindler & Zsolnai, 1993 in Angyal, 2009 szerint az önkéntesség, mint a vállalkozások tevékenységének erkölcsi háttere a következőket jelenti: az érintettek közti kommunikáció, az érintettekkel való empátia, tárgyalás és megállapodás, az érintettek érdekeinek figyelembe vétele.

Ligeti (2007) szerint a jogkövetés minimális etikai követelmény, amit nem lehet önkéntesnek tekinteni, hiszen törvény írja elő. Kun (2008) szerint a jogalkalmazás maga is erény, figyelembe kell venni a felelős magatartásban. Angyal (2009) koncepciója alapján a jogkövetés aligha tekinthető önkéntes cselekedetnek, viszont az üzleti gyakorlatban olyan gyakori a jogsértő magatartás, hogy a jogkövetést is indokolt a vállalható magatartás részeként értelmezni. Példaként említi a korrupció általános jelenségét, jogsértő foglalkoztatások nagy számát stb., amelyek a teljes össztermék nagy százalékát kivonják a közteherviselés alól.

A fenti példák fényében a jogkövetés is jelentősen hozzájárulhat a társadalom problémáinak megoldásához. A társadalmi felelősség értékelésénél a magatartás társadalmi hasznossága a fontos, nem pedig a kiváltó ok. Továbbá egy másik oldalról való megközelítése az önkéntességnek. Abban az esetben, ha a vállalat etikai kódexében leírtakat szigorítja, annak betartása az alkalmazottak számára nem önkéntes. Ha a tulajdonosok olyan döntést hoznak, hogy egy bizonyos szervezetet támogatnak, a vezetés számára ennek betartása inkább kötelezettség (Angyal, 2009).

Alapvetően a társadalmi felelősségnek nem kritériuma, hogy önkéntes legyen vagy külső nyomás és jogi kényszer nélkül valósuljon meg, másrészt a közhatalom gyakran jogi eszközökkel is támogatja a szervezetek felelős magatartását.

- vállalati társadalmi marketing: a vállalatok magatartás-változtatást célzó kampányt indítanak, amely a közösségi ügyek támogatása felé irányul, mint például a közegészségügy, közbiztonság, környezetvédelem vagy a közösségi jólét;
- vállalati jótékonyág: ez a leggyakrabban használt kezdeményezés, lényege az, hogy a vállalatok közvetlen adományt nyújtanak egy szervezet vagy ügy számára vagy pénzben, vagy természetben;
- közösségi önkéntes tevékenység: a vállalat arra ösztönzi partnereit és alkalmazottait, hogy önkéntes munkát végezzenek a helyi ügyek támogatása érdekében;
- társadalmilag felelős üzleti gyakorlat: ebben az esetben a vállalatok, önkéntes módon befektetéseiket olyan társadalmi ügyek felé fordítják, amelyek megoldást keresnek valamilyen társadalmi probléma, mint például a közösségi jólét fellendítése vagy a környezetvédelem támogatása.

Kotler & Lee (2007) CSR felfogása alapvetően különbözik Friedman és Smith megközelítésétől, hiszen az előbbieket szerint a vállalatok felelősségvállalása nem merül ki a profit maximalizálásában, hanem szükségesnek tartják azt, hogy a vállalat tevékenysége során a köz szolgálatát tartsa szem előtt. Dunne (2007) szerint sokan úgy gondolják, hogy Kotler & Lee (2007) elsősorban nem a társadalmi felelősségvállalást helyezi a központba, hanem a vállalati stratégiát, a marketing és a public relations kapcsolatát.

A CSR magában foglalja a felelősségteljes üzleti tevékenységet, amely értéket teremt nemcsak a szervezetnek, hanem az érintetteknek és a közösségnek is, amelyben működik. CSR öt fő területre terjed ki: környezet, közösség, munkavállalói jólét, pénzügyi teljesítmény és vállalati irányítás (Blomqvist & Posner, 2004).

Blomqvist & Posner (2004) három megközelítést említ a CSR marketingbe való integrálásához: integrált CSR, szelektív CSR, láthatatlan CSR.

Az integrált CSR megközelítésben a márka és a CSR szinkronban működnek. Ez akkor helyénvaló, ha a piackutatás azt mutatja, hogy a felelősségteljes üzleti gyakorlat a márka preferenciájának kulcsfontosságú tényezője. Azoknak a vállalatoknak megfelelő, amelyek esetében a felelősség már alapvető vállalati értéket képez.

A szelektív megközelítésben a CSR nagyon specifikus, célzott módon jelenik meg. Ez például al-márkák vagy stratégiai partnerségek formájában valósulhat meg (pl. Fair Trade márka használata).

A láthatatlan megközelítésben a CSR fontos stratégiai vagy filozófiai szerepet játszhat a vállalat irányításában, de nem annak külső kommunikációjában. A CSR eszköz a márka és a vállalat iránti bizalom erősítésére (Blomqvist & Posner, 2004).

Tóth Gergely (2007) szerint az igazán felelős vállalatnak öt alapelvnek kell megfelelni, amelyek a következők: a szállítási távolság minimalizálása, igazságosság, ökonomizmus, optimális méret, valamint olyan termékek előállítás, amelyekre valóban szükség van egy fenntartható világban. Az igazságosság, a méltányos munkabérek valamint a megfelelő munkakörülmények biztosítását érti a méltányos kereskedés megvalósítása mellett, az ökonomizmus, mint felelős alapelv azt jelenti, hogy a gazdaságosság lényeges feltétel, de fontos kiemelni, hogy nem a legfontosabb cél. Az optimális méret, mint alapelv esetében pedig a hosszú távon állandó és nem növekvő jövedelmet tartja fontosnak. Továbbá Tóth (2007) megjegyzi, hogy a vállalatok felelőssége a közlekedés és a szállítás is: „szállítass kevesebbet, mert ez a természeti környezetre egyre nagyobb terhet ró” (Tóth, 2007:64).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás új dimenziót nyitott a vállalatok életében és egyértelműen nem csupán a jogi elvárásoknak való megfelelés, kötelesség-teljesítés, hanem ezen túlmenően önkéntes vállalások együttese az érintett csoportok életében.

A fent említett definíciók és a későbbiekben tárgyaltak is jól érzékeltetik, hogy a szerzők különbözőképpen ragadják meg a CSR tartalmát.

Dahlsrud (2008) a CSR fogalmát társadalmi konstrukcióként kezeli, és tanulmánya során 37 definíciót azonosított, melyek tartalmi elemzése alapján öt dimenziót nevesít, melyek jellemzik a társadalmi felelősségvállalást: stakeholder-, társadalmi-, gazdasági-, önkéntességi- és környezeti dimenzió. Dahlsrud (2008) megjegyzi, hogy az általa vizsgált kifejezések, nem az üzlet társadalmi felelősségét definiálják, ahogyan azt Friedman (1970) tárgyalja, hanem a CSR-t jelenségként írja le. A definíciók azt mutatják, hogy nincsenek újdonságok konceptuális szinten, hiszen a vállalatok üzleti tevékenysége mindig is hatással volt a társadalomra, a környezetre és foglalkozott a stakeholderekkel, szabályozásokkal. Operatív szinten viszont, a globalizációnak köszönhetően a vállalatok működési környezete gyorsan változik, és új kihívások elé állítja őket, meghatározva a stratégiát és azokat az eszközöket, amelyek segítségével a döntéshozatalban egyensúlyozhatók a társadalmi, környezeti, gazdasági hatások.

Angyal (2009:24-25) egybegyűjtötte a felelős magatartásra vonatkozó szerzői és intézményi megközelítéseket:

- A felelős vállalat meghallgatja az érdekhordozókat és becsületesen válaszol azok felvetéseire (Starbucks CSR- jelentése, 2004);
- A CSR ajánlás, amely szerint a vállalat nemcsak hasznuk maximalizálásáért felelnek, hanem elismerik az olyan érdekhordozók szükségleteit, mint az alkalmazottak, vevők, demográfiai csoportok és a régiók, amelyben szolgálnak (Pricewaterhouse Coopers, 2004);
- A CSR felelős működésre kötelez bennünket mindenütt, ahol tevékenykedünk, tisztességesen mérlegeli a különböző érdekhordozók szükségleteit, amelyek befolyással vannak vagy lehetnek a cég legitim érdekeire, tevékenységére és teljesítményére (Chiquita, 2004);
- A CSR elvárja a vállalatoktól, hogy azok a nyilvánosság előtt elszámoltathatóak legyenek nemcsak pénzügyi értelemben, hanem társadalmi és környezeti tevékenységeik szerint is (Brit Iparszövetség, 2001);
- A CSR koncepció az, amelyben a vállalatok integrálják társadalmi és környezeti tevékenységüket üzleti műveleteikkel és együttműködésüket az érdekhordozókkal, önkéntes alapon (EU Foglalkoztatási és Társadalmi Problémák Igazgatósága, 2004);
- A CSR az üzleti szereplők elkötelezettsége a fenntartható gazdasági fejlődés támogatására, együttműködve alkalmazottaikkal, azok családjával, a helyi közösségekkel és az egész társadalommal az életminőség fejlesztése érdekében oly módon, hogy jó legyen mind az üzleti célok, mind a nemzetközi fejlődés szempontjából (Világbank, 2004);
- A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának a haladás és az innováció olyan új eleme, amely társadalmi, gazdasági és környezeti dimenzióit a társadalmi kulcsszereplők párbeszédére alapozva integrálja (Quint, Q, 2004);
- A CSR lényege, hogy a vállalatok úgy irányítják üzleti tevékenységüket, hogy átfogóan kedvező hatást tegyenek a társadalomra (Bark, M, 2004);
- A CSR üzleti siker elérése oly módon és eszközökkel, amelyek tiszteletben tartják az etikai értékeket, az embereket, a társadalmi és természeti környezetet (BSR-Üzlet Társadalmi Felelősséggel, 2004).

Az Angyal (2009) által összegyűjtött CSR definíciókban is jól látszanak azok a területek, amelyekre az intézmények tevékenységük által fókuszálnak, a Dahlsrud (2008) által megfogalmazott: gazdasági-, társadalmi-, érdekelti-, környezeti-, önkéntességi dimenziók szépen körvonalazódnak.

Kun (2009) szerint a CSR stratégiai jellegű beruházás, amely direkt gazdasági hatással bír, win-win helyzet alakulhat ki, amelyből hosszú távon mind a vállalat, mind a társadalom, mind a stakeholderek profitálhatnak. Tehát egyrészt a CSR lehet profit-orientált, másrészt jogi szabályozásra van szükség, megjelenhet a jog, mint hatalomkorlátozás, mint kiszámítható jogorvoslati rendszer, és mint elrettentő hatás.

Fontos megemlíteni, hogy a CSR tevékenységet sok kritika éri: a menedzserek „üres kérdéseknek”, „kis zöld hazugságnak”, „gátlástalan marketing trükknek” vélik, ami javítja a hírnevet, de túl sokba kerül más tevékenységek (K+F) rovására (Piercy & Lane, 2009).

Caroll és Shabana (2010) üzleti szempontból (the business case) vizsgálják a társadalmi felelősségvállalást, amelyben a gazdasági, jogi, etikai és filantróp köteleességeknek való megfelelés tartozik.

Továbbá Caroll (2013) egy hét pontból álló elvrendszert határozott meg a felelős vállalatok számára. Elsőként az érdekhordozók megbecsülését emeli ki a részvényeseken túlmenően. Fontosnak tartja, hogy a felelős vállalat az érdekhordozók érdekeit tiszteletbe tartsa, és méltányos üzletet folytasson velük. Másodsor, megjegyzi, hogy a vállalatnak hozzá kell járulnia a gazdasági, társadalmi viszonyok és a környezet fejlődéséhez. Harmadszor kiemeli, hogy a vállalatnak a törvény betartásán túl bizalmat kell építenie, fontos a transzparencia, az igazmondás és az ígéretek betartása. Negyedszer a vállalatok számára kiemelendő, hogy tartsák be a szabályokat és az egyezményeket. Abban a közösségben, ahol működnek hangsúlyozzák a méltányosságot és az egyenlőséget, becsülik meg a helyi kultúrát. Ötödször a felelős vállalatnál elvárt, hogy támogassa a felelős globalizációt, azaz a méltányos világkereskedelmi törekvéseket. Hatodsor a felelős vállalatnak támogatnia és megbecsülnie kell, azt a természeti környezetet ahol tevékenykedik. Hetedszer a törvénytelen tevékenységektől való elhatárolódás azt jelenti, hogy a vállalatok nem vesznek részt a korrupcióban, nem keresnek mentséget a pénzmosásra, megvesztegetésre és más törvénytelen tevékenységekre.

Maon, Lindgreen és Swan (2010 in Costa, R- Menichini, T 2013) kimutatta, hogy a CSR elkötelezettségnek különböző fokozatai lehetnek az önkéntes gyakorlatok laza formájától a teljes morális elkötelezettségig, attól függően, hogy az érdekhordozók melyik formáját érintik. A legjobb az, ha a CSR vállalati adaptációjakor figyelembe veszik az összes érdekhordozó elégedettségét, az értékteremtés forrásának tekintve az érdekhordozókat. Erre alapozva azután a vállalat versenyelőnyhöz jut az etikus vezetés „jutalmaként”, elérhet

hatékony produktivitást, vállalati hírnevet, fogyasztói hűséget és könnyebb hozzáférést a pénzügyi forrásokhoz (Costa, R- Menichini, T, 2013).

2.2. A CSR fejlődéstörténete

A vállalatok társadalmi megítélése gyökeresen megváltozott a második világháborút követően, amikor a jólét növelésének leghatékonyabb eszköze az eredményes üzleti működés vált (Yakovleva, 2005). Napjainkban a vállalatok társadalmi felelőssége nemcsak szabadon választott üzleti gyakorlat vagy ajánlás az EU részéről, hanem elköteleződést és proaktív stratégiai szemléletet is jelent. Ma már a nagyvállalatok nagy többségének van CSR politikája, külön ezzel foglalkozó részlege, s rendszerint készítenek éves CSR jelentéseket is. Az Európai Unió szintén rendszerint foglalkozik a kérdéssel, a jelenség értelmezését időről-időre finomítják.

Yakovleva (2005) a következők szerint periodizálja a vállalati felelősség fejlődésének történetét:

A 19. század második fele: A vállalati szervezet csak a tulajdonosoknak és vezetőknek tartozik felelősséggel. A vállalat feladata, hogy profitot termeljen a termékek és szolgáltatások előállításánál, ezáltal felelős a gazdaságért és a társadalomért. Ebben az időszakban a munkát jószágnak vagy árunak tekintették, amely megvehető és eladható (Yakovleva, 2005).

A 20. század első fele: A vállalati szervezet a tulajdonosoknak, a vezetőknek és az alkalmazottaknak is felelősséggel tartozik. A vállalat már nemcsak egyszerű termelőeszköznek tekinti a munkaerőt, ezért a vállalat kötelessége, hogy ösztönző munkakörnyezetet biztosítson, valamint azt, hogy újraértelmezze az alkalmazottak jogait (Yakovleva, 2005).

A 20. század második fele: A korszak kezdetén a vállalati szervezet felelősséggel tartozik a tulajdonosok, a vezetők, az alkalmazottak, valamint a nyilvánosság felé. A vállalatok termékeikről és szolgáltatásaikról teljes körű tájékoztatást kell, nyújtsanak a fogyasztók számára. A vállalati szervezeteknek el kell kerülniük az olyan helyzeteket, amikor felmerülhet a nyilvánosság félrevezetése, tilos bizonytalan eredetű termékek bevezetése. Később a vállalat felelős lett nemcsak a tulajdonosokért, vezetőkért, alkalmazottakért, célközönségért, hanem a társadalom egészéért. Az említett kötelezettségek mellett a vállalati szervezetnek szem előtt kell tartania a környezet védelmét, s azt, hogy egyenlő lehetőséget biztosítson a kisebbségeknek és támogatnia kell a társadalmi igazságosságot. A vállalatokra

már nemcsak gazdasági intézményekként és jogi személyekként tekintenek, hanem társadalmilag fontos szervezetekként és működési szervezet tagjaiként is. Így nem csupán az iparági előírások betartását, hanem más erkölcsi kötelezettségeket is figyelembe kell venniük az alkalmazottakkal-, a fogyasztókkal-, a helyi közösségekkel, valamint más érdekcsoportokkal szemben (Yakovleva, 2005).

A fogalom formálódásán Smith (1776), Friedman (1970), Goodpaster & Matthew (1982) valamint Kotler & Lee (2007) bizonyosan nyomott hagyott. A szerzők többféleképpen vélekednek a felelősségvállalásról és arról, hogy mit kell, vagy nem kell tenniük a vállalatoknak a társadalmi jólét, gazdasági egyensúly és a környezetvédelem érdekében.

Smith (1776) klasszikus művében megteremti a láthatatlan kéz kategóriáját. Szerinte, ha minden kereskedő a profit maximalizálására törekszik és ezzel egy időben termékeinek a lehető legalacsonyabb árat biztosítja a legjobb minőség kínálata mellett, akkor kialakulnak a „természetes árak”, tehát az önérdék keresése során a közös érdek is megvalósulhat. Smith szerint ez az igazi felelősségvállalás.

A CSR kifejezést, mai formájában, először Bowen (1953) használta a „Social responsibility of the Businessmen”, ahol először fogalmazta meg a menedzser felelősségét, így írt: „a társadalmi felelősség az üzletember azon kötelessége, hogy olyan álláspontra helyezkedjen, olyan döntéseket hozzon, és olyan cselekvést kövessen, amely a társadalom céljai és érdekei értelmében kívánatosak” (Bowen, 1953:6).

Kotler & Lee (2007) szerint a CSR fejlődésének fontos állomása az USA-ban a Legfelsőbb Biróság által 1950-es években hozott döntés, amely felszámolta azokat a jogi korlátozásokat, tiltásokat és íratlan szabályokat, amelyek a CSR útjában álltak. Az 1960-as években a vállalatok felelős viselkedése elvárássá vált, megjelentek a társadalmilag felelős befektetések (SRI- Social Responsible Investments).

Friedman (1970) megközelítése mérföldkő a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megismerésében. A „The Social Responsibility of Business Is to Increase its profit” c. tanulmányában a CSR-t a következők szerint határozta meg: a vállalatvezető szerepe az üzleti tevékenység során a profit növelés, ennek véghezvitele során nem szabad megfélemlenie a társadalom, a törvény és az erkölcs szabta korlátokról, hiszen a profitmaximalizálás mellett a vállalatvezetőnek kötelessége ezeket betartani mindennemű csalás és megtévesztés elkerülése mellett. Friedman értelmezése alapján, ha a vállalatvezető társadalmi felelősség címen a profit egy részét külső támogatásra elkülöníti, akkor a befektetők pénzét költi nem vállalati

célra, de az is megtörténhet, hogy a tevékenység során az alkalmazottak jövedelmét csökkenti. Friedman szerint ez elítélendő, mivel minden vállalat és vállalat vezető akkor nevezhető felelősségteljesnek, ha megfelel a befektetők elvárásainak. A neoklasszikus közgazdaságtan paradigmájának megfelelően a pénz a keresletnek és a kínálatnak engedelmessé válhat a piacon, etikai megfontolásokat figyelmen kívül hagyva, a profitmaximalizálás, mint cél szem előtt tartása mellett.

Az 1970-es években Corporate Social Responsibility kifejezés elterjedt, amelyet a fogyasztóvédelemmel, a munkahelyi biztonsággal, méltányos bérezéssel, helyi közösségek támogatásával, illetve transznacionális vállalatok esetében (a diktatórikus berendezkedésű államokban) a tevékenység korlátozásával azonosítottak. A közvélemény már ebben az időszakban felfigyelt az iparosítás káros hatásaira, s belekezdtek etikai kódexek kiadásába, valamint társadalmi jelentések készítésébe (Szlávik, 2009).

Luthans & Hodgett (1972) szerint a társadalmi felelősségvállalás szerteágazó koncepciója magába foglal olyan aggodalmakat, mint a szegénység, a fogyasztóvédelem, az ökológia, a civilek jogai, másrészt az alkalmazottak pszichikai és fizikai jóléte. Míg Davis & Blomstorm (1971) szerint a társadalmi felelősségvállalás az intézmények etikai kötelezettségén alapul, az intézmények értékelik döntéseik és tevékenységük következményét az egész társadalomra nézve.

Fulmer (1971) empirikus kutatásában 1500 vezetőt kérdezett meg, a résztvevők 94%-a egyetért azzal, hogy a vállalatok egyetlen cél miatt léteznek, az a profit, ami az elégedettség érzését kelti bennük, a tevékenységük lelki és erkölcsi következményei nem tartoznak a vezetők aggodalmai közé.

Gavin & Maynard (1975) empirikus vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a munkaerő elégedettségét befolyásolja a vállalati hozzáállás, amelynek révén eleget tesz társadalmi kötelezettségeinek. Ez tükröződik a jutalmazott munka iránti elvárás és a CSR észlelések kapcsolatában is: azok az alkalmazottak, akik az intézményt méltányosnak látják, és amely foglalkozik a társadalmi ügyekkel, ugyancsak igazságosnak látják a jutalmazási rendszerét is, a jutalmakat teljesítmény szint függvényeként írják le.

Már az 1970-es évek közepén valószínűsítették, hogy a későbbiekben az alkalmazottak növekvő aránya fogja elvárni a vállalati felelősségvállalás érvényesülését a társadalmi szükségletek teljesítése során (Gavin & Maynard, 1975).

Ostlund (1977) empirikus kutatásában a felső vezetők és a középszintű vezetők hajlandóságát, attitűdjét mérte a társadalmi felelősségvállalással szemben. Úgy látta, hogy a vállalati vezetők körében elkerülhetetlen probléma a végrehajtással kapcsolatos aggodalom, amikor a felek véleménye között eltérések adódnak. Ostlund (1977) egy 500-as vállalat vezetői mintából 63%-os válaszadási aránnyal a következő eredményeket találta. Az érvek és ellenérvek a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, a felső vezetők és a középszintű vezetők véleménye között szokatlanul nagymértékű egyezést talált. Ezt annak tudta be, hogy már nincs meg a menedzserekben az a nagy lelkesedés a filozófiai érvek iránt a társadalmi felelősségvállalásban való részvételt tekintve. Továbbá a vezetők prioritási sorrendjét vizsgálta a társadalmi felelősségvállalási területeket illetően. A következő fontossági sorrendet választotta mindkét menedzseri csoport kisebb eltérésekkel: egyenlő lehetőségek az alkalmazásban és az előléptetésben, környezetszennyezés ellenőrzése, alkalmazottak biztonsága, természeti erőforrások megőrzése érdekében tett intézkedések, válaszok a kormányok önkéntes irányelveire fogyasztóvédelmi kérdések, kisebb vállalatoktól való beszerzések.

Caroll (1979) szerint egy vállalat társadalmi felelőssége felöleli a társadalom azon gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális elvárásait, amelyeket a vezetőkkel szemben támaszt.

Az 1980-as években Freeman (1984) stakeholder elmélete segítette a CSR-hez való pozitív viszonyulást, mivel előtérbe került a stakeholdereknek való megfelelés, azaz a vállalat nemcsak a fogyasztásra koncentrál.

Az 1990-es években a fenntarthatóság és a környezetvédelem még inkább a középpontba került. Porter & Linde (1999) szerint a vállalat akkor lehet versenyképes, ha a legfejlettebb környezetkímélő technikákat alkalmazza a termelésben. Ebben az időszakban indult el komoly szemléletváltozás eredményeként- a tudatos fogyasztás mozgalma is (Szlávik, 2009).

Az ezredforduló után tudatosabb és kritikusabb CSR jött létre. Romániában a rendszerváltást követően kezdett beszivárogni a multinacionális vállalatok megjelenésével a társadalmi felelősségvállalási szemlélet.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás az 1950-es évektől kezdődően nagy fejlődésen ment keresztül és egyre nagyobb szerepet tölt be a vállalatok működésében, érezhető a vállalatok részéről egyfajta tudatosság, azonban a CSR a vállalatoknál eltérő formában testesül meg.

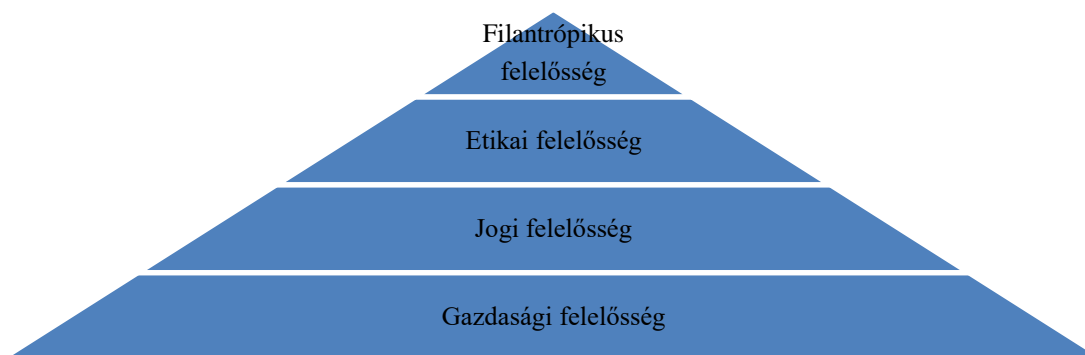
A fogalom megjelenése óta a szakirodalom számos elmélet megjelenéséről tanúskodik, amelyek a CSR témájával foglalkoznak. Ezek egy összefoglalóját a **1. Melléklet** tartalmazza

(McWilliams, Siegel & Wright, 2006). A CSR egy olyan tevékenység, amely hatással van a vállalatok politikájára és viselkedésére az egész világon. Túllépve a marketingeszköz megközelítésén, a szakirodalom stratégiai forrásként kezeli. Több mint egy költségelem, kötelesség vagy karitatív cselekedet, innováció, opportunizmus, kompetitív előnyforrás is lehet (Porter&Kramer, 2006).

2.3. A CSR csoportosítási lehetőségei

A vállalat társadalmi felelősségvállalásának számos csoportosítási lehetősége ismert. Az egymásra épülő szintek esetében Carroll (1991) piramisa volt az első koncepció, amiben a szerző a vállalati társadalmi felelősségvállalás kialakulását és területeit vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati felelősség négy szinten különböztethető meg (ld. 1. ábra). E szintek egymásra épülése biztosítja, hogy az alapvető gazdasági normáktól eljussanak a felelősségvállalást megtestesítő csúcsig.

1. ábra: Carroll CSR piramisa



Forrás: Saját szerkesztés Carroll (1991) alapján

A fejlődési állomások, mint csoportképző kategória esetében hangsúly a fejlődésre helyeződik, vagyis az egyes szintek a fejlődési folyamat állomásaiként értelmezhetőek. Az első szakaszban a vállalat felismeri a CSR szükségességét, s csak gazdasági és jogi előírások betartására törekszik (Mc Adam, 1973. Zadek 2004). Más szerzők ezt a szakaszt figyelmen kívül hagyva már feltételeznek valamilyen CSR tevékenységet (akár etikai kódex meglétét, bár az gyakran csak marketing célokat szolgál) (Ackerman, 1973, Öberseder, 2013). A következő szakaszban már operatív jellegű felelősségvállalásról beszélhetünk, vagyis a társadalmi értékeket beépítik az alapvető menedzsment folyamatokba. A csúcspontot a stratégiai szint jelenti Zadek (2004) szerint, mert itt már egyfajta szervezeti fejlődés jelenik meg és a felelősség átszövi a vállalat egészének működését. Ezen a szinten a CSR-re, mint versenyelőnyre tekintenek.

Kotler & Lee (2007) féle tevékenység alapú csoportosításban az ismérvek a következők: célhoz rendelt promóciók, az ügyszökhöz kapcsolt marketing (Cause related marketing- CRM), a vállalati társadalmi marketing, a vállalati jótékonyosság, a közösségi önkéntes tevékenység, illetve a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, ennek leírását és gyakorlati megjelenítését Kotler & Lee (2007) a McDonalds gyorsétterem példáján keresztül szemlélteti (2. *Melléklet*).

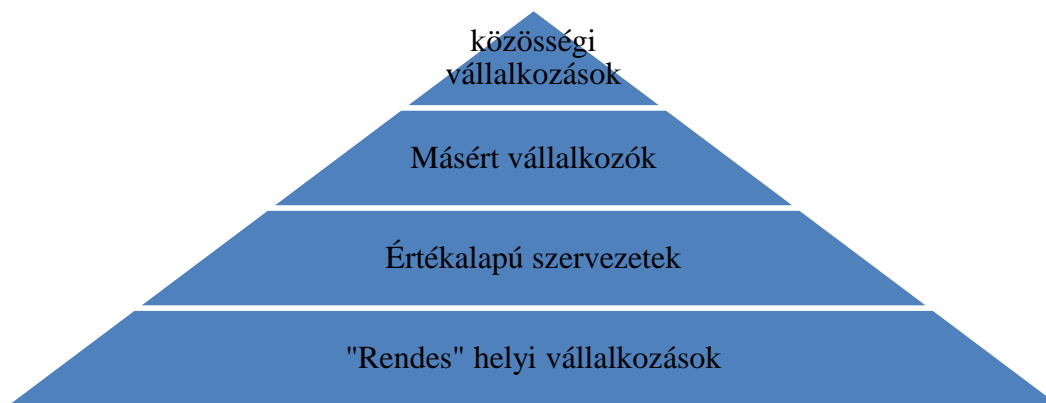
Preston & Post (1975) közéleti felelősség modellje (Public Responsibility) megkülönbözteti a CSR szintjeit. Véleményük szerint létezik az elsődleges és másodlagos társadalmi részvétel. Míg az elsődleges társadalmi részvétel esetében a gazdasági szerep és jogi felelősség kerül előtérbe, addig a másodlagos társadalmi részvétel esetében a közben jelentkező „mellékhatások” kezelésére helyeződik a hangsúly.

Loew et al. (2004) a CSR négy elméleti modelljét különbözteti meg. Az első a CSR néven ismert és 1960-1970 között volt elfogadott nézet. A modell szerint a vállalatok a társadalom részeként felelősséggel tartoznak, illetve vannak bizonyos kötelezettségeik a társadalommal szemben. Ez a nézet képezi a többi modell alapját. A CSR 2 modell, vagyis más néven a vállalatok társadalmi érzékenysége (Corporate Social Responsiveness) az 1970-es évektől terjedt el és az előző modellhez képest sokkal gyakorlatiasabb irányzatnak tekintő. Kovács (2000) szerint az irányzat képviselői nem foglalkoztak a társadalmi felelősség elméleti kérdéseivel, inkább a vállalatok lehetséges viselkedését írják le, menedzsment eszközöket ajánlanak a problémák kezelésére, illetve a mérhetőség kérdéseivel foglalkoznak. A modellnek két fő irányzata van, mikro és makro irányzat. A mikro irányzat esetében az kerül előtérbe, hogy a vállalatokon belül szükség van változtatásra a felelős magatartás érdekében. A makro irányzat a gyakorlati lépéseket a szabályozás oldaláról sürgeti. A CSR 3 modell vagy más néven a tisztességes vállalati magatartás (Corporate Social Rectitude) az 1980-as évektől terjedt el. A modell szerint etikai megfontolásokat kell beépíteni a fontosabb vállalati döntéshozatali folyamatokba, továbbá a morális értékeknek és az etikai kódex bevezetésének kell a vállalatok felelős magatartásának alapjává válniuk. (Frederick, 1998). A negyedik, a CSR4 modell, vagyis a Cosmos, Science, Religion modell az 1990-es évek végétől terjedt el. Ez a modell az egyes vállalatok szerepét emeli ki, valamint a természettudományok fontosságát és a társadalmi intézményrendszer kiépítésében betöltött szerepét hangsúlyozza. Waddock (2004) szerint a CSR1, CSR2, CSR3 egymásra épül, de párhuzamosan alkalmazzák őket.

A valóban felelős vállalat négy fokozatát különbözteti meg Tóth (2007). A piramis alján a „Rendes” helyi vállalkozások foglalnak helyet, a megnevezés alatt Tóth a kicsi, tisztessége

helyi vállalkozókat érti. A második szintre az „Értékalapú szervezeteket” sorolta be, ezek a non-profit szervezetek, amelyek gyakran fogyatékosokat, munkaerőpiacon versenyképtelen embereket foglalkoztatnak. A harmadik kategória, a „Másért vállalkozók”, olyan szervezetek, amelyek gazdaságilag életképesek, fő céljuk nem a nyereség növelése, hanem valami erkölcsi értelemben vett magasabb rendű jó, például társadalmi vagy környezeti haszon. Tóth szerint ennek a kivitelezése nemzetközi vállalatok esetében kivitelezhetetlen, csak a kicsi vállalatok esetében látja az esélyét, ahol a tulajdonos a maga képére tudja formálni vállalatát. A piramis csúcsán a „Közösségi vállalkozások” vannak, amely ötvözi a piramis három alsó fokának erényeit, jól lehatárolható közösség tulajdonában van (pl. szélérőmű a faluban, amely fedezi a község közvilágítását.)

2. ábra: A valóban felelős vállalatok piramisa



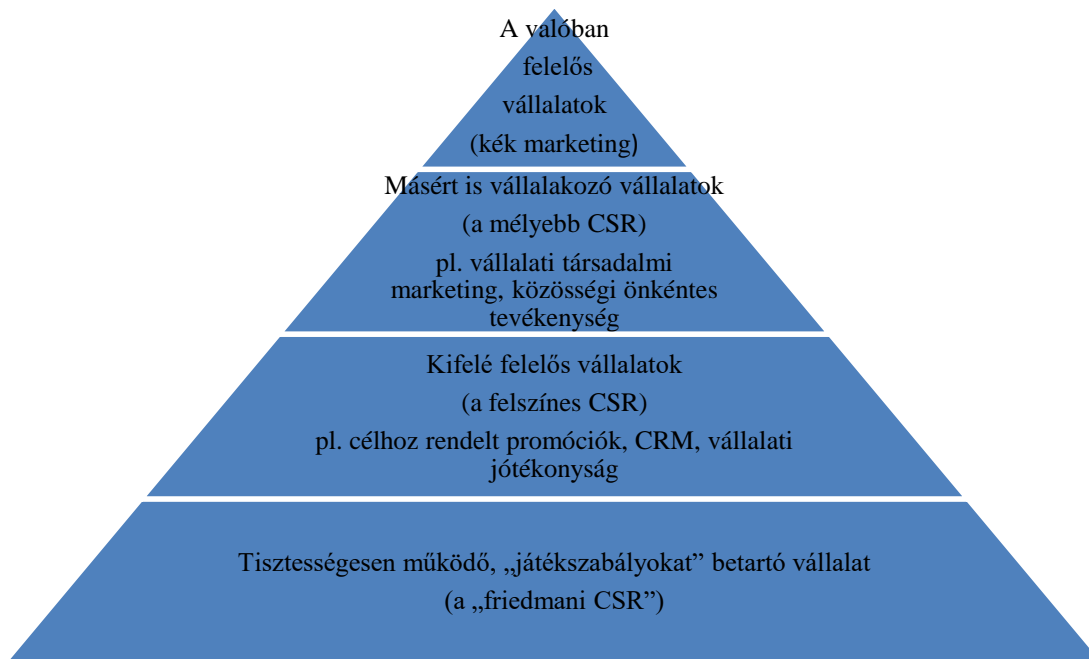
Forrás: Tóth (2007), 88 old.

Geva (2008) a CSR modellek összehasonlító analízisét adja, ahol a három modell (*ld.3. Melléklet*), a piramis, a metsző körök, a koncentrikus körök közötti hasonlóságokat és különbségeket kutatja (*ld.4. Melléklet*). A három elméleti modell összehasonlító elemzése megmutatja, hogy ugyanaz a terminológia más jelentéssel és a CSR más-más megközelítésekkel jellemezhető. Az összehasonlító elemzés bebizonyítja, hogy a CSR természete, ennek feltételes határai, a metodológiai eszközök és a teljesítmény feltevések mind az elemek közti kapcsolat megértési módjai és következményei. A első modell (Caroll, 1991) négy részes piramisa. A szerző a piramist azért alkotta, hogy átfogó képet adjon a társadalom által elvárt felelősség formáiról. A modell szerint a CSR négyféle társadalmi felelősség együttese: gazdasági (legyen profit), jogi (betartani a törvényt), etika (legyen az egyén vagy a vállalat etikusa) és filantróp (legyen adakozó). Caroll (1991) a piramis a CSR modell elvi ábrázolása, olyan komponensekből, amelyek együtt alkotnak egészet. A CSR-t a társadalmi elvárások szempontjából mutatja be, aminek elérésére minden vállalatnak

törekednie kell. A második modell a metsző körök (IC-intersecting circles) két jellemzőt tekintve különbözik az előbbieken tárgyalt piramistól: 1. felismeri a CSR domíniumok közötti kölcsönhatás lehetőségét, 2. elutasítja a hierarchikus fontossági sorrendet. A harmadik a koncentrikus körök CSR modellje (CON- concentric circle), hasonlít a piramis modellhez abban, hogy az üzlet gazdasági szerepét hangsúlyozza, mint a legfontosabb társadalmi felelősséget illetve hasonlít a metsző körök modellhez abban, hogy kihangsúlyozza a különböző domíniumok közötti kölcsönhatást. Annak ellenére, hogy hasonlóságok lelhetőek fel, de ezek lehetnek akár különbségek is. A piramis modell meghatározza a vállalat öncélú, szűken értelmezett (legyen profit) gazdasági szerepét, míg a CON modell ugyanazt határozza meg a CSR érdekeket figyelembe véve, kiemelve a társadalom érdekeit (konstruktív módon nyereséges). A piramis modellel ellentétben, amely lépcsőzetes formában, fontossági sorrendbe állítja a nem gazdasági társadalmi felelősségeket (jogi, etikai, filantróp) és ellentétben az IC modellel, amely a kölcsönös kapcsolatok mellett nem teszi lehetővé a kapcsolatot a különböző felelősségi körök között, míg a CON modell a nem gazdasági társadalmi felelősséget hangsúlyozza az alapvető gazdasági feladatok átölelése, áthidalása révén (Geva, 2008).

Putzer (2011) szerint fontos elkülöníteni a non-profit vállalatok által folytatott társadalmi marketinget a profitorientált vállalatok társadalmi felelősségvállalásától, hisz ezek a vállalatok céljaikban is nagyon különböznek egymástól. Putzer (2011) megalkotta a CSR szintjeit a profitorientált vállalatok esetében (4. ábra). A piramis alján azok a vállalatok foglalnak helyet, amelyek nem kezdeményeznek CSR akciókat, jogi kötelezettségeiknek eleget tesznek, ezt a szintet Putzer a "friedmani CSR"-t követő vállalatok szintjének nevezte. A második szinten levő vállalatok a „kifele felelős vállalatok”, amelyek kommunikációjában megjelenik a CSR, de ez az érdekelt felek iránti megfelelési vágyból történik, legtöbbször a greenwashing jellemzi. A harmadik szinten levő vállalatok felelőssége túlmutat a marketing kommunikáción, a felelősségvállalás beépül a vállalat egyes egységeibe, ezeket „másért is vállalkozó vállalatoknak” nevezte. A piramis csúcán a „valóban felelős vállalatok” foglalnak helyet, amelyek tevékenységét áthatja a felelősségvállalás, mivel profitorientált vállalatok, ezért az ők marketingtevékenységét kék marketingnek nevezte (Putzer, 2011).

3. ábra: A CSR fokozatainak piramisa



Forrás: Putzer (2011), 338 old.

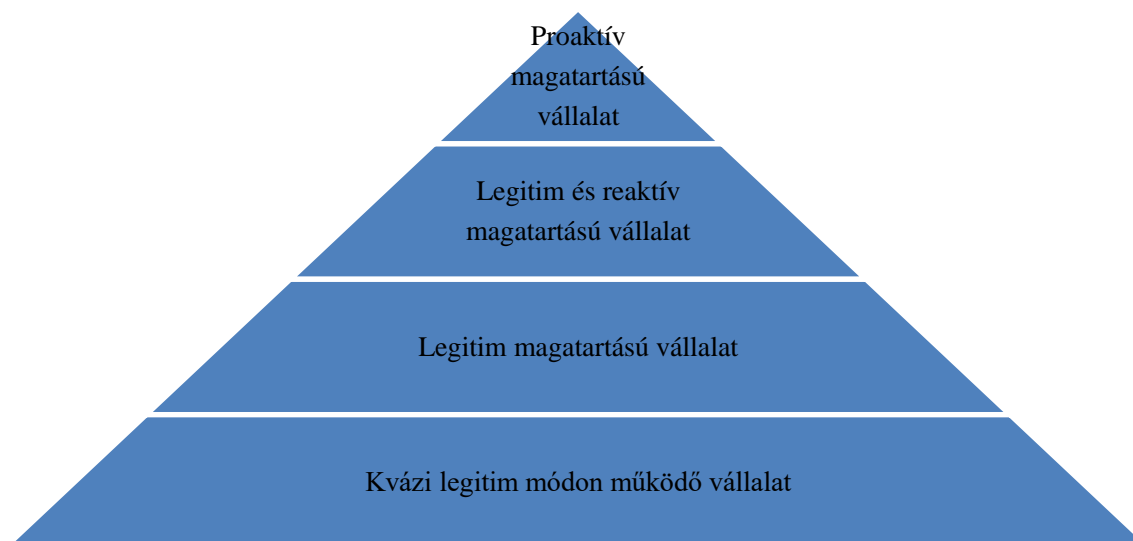
Jirapon & Chintrakarn (2013) a felső vezetés hatását vizsgálja a CSR-ra, az ügynök elmélet és a konfliktus-megoldási nézőpont között tesz különbséget. Komoly viták folynak a szakirodalomban a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban. Az ügynökelmélet azt feltételezi, hogy a CSR magánelőnyöket biztosít a menedzsereknek, de nem feltétlenül növeli a részvénytulajdonosok gazdagságát. Ezért a menedzserek hajlamosak túl beruházni a CSR javára (Bernea & Rubin, 2010). A menedzserek a CSR tevékenység végzése révén hozzájárulnak személyes hírnevük növeléséhez. Egy másik nézőpontot is figyelembe vesz a szerzőpáros, éspedig a konfliktus-megoldási nézőpont szerint a menedzserek részvétele a CSR-ban a különböző érdekhordozók közötti problémák megoldását szolgálja, részvételük által enyhítik a feszültséget a különböző érdekhordozó csoportok között.

Az ügynök elmélet azt sugallja, hogy a felsővezetők azért végeznek CSR befektetéseket, hogy a menedzserek személyes előnyeiket növeljék. Ennek az elméletnek az értelmében az várható el, hogy amikor a felső vezetés pozíciói erősödnek jobban elmélyüljön a CSR-ban (hogy személyes előnyeiket növelhesse). Másrészt, ha a konfliktus-megoldási nézőpont helyes (a CSR befektetéseket nem a személyes javára végzi) akkor a CSR elkötelezettség változását várjuk el a CEO hatalmának növekedésével párhuzamosan.

Jirapon & Chintrakarn (2013) eredményei azt mutatják, hogy amikor a CEO hatalma még kisebb, akkor kicsiny növekedés a felső vezetés hatalmában emeli annak CSR elkötelezettségét. Amikor azonban a CEO hatalma elér egy bizonyos pontot, akkor annak további növekedése jelentős csökkenést eredményez annak CSR elkötelezettségében. Tehát a kapcsolat nem töretlenül monoton. A szerző páros arra a következtetésre jutott, hogy mivel viszonylag erős kapcsolat van a CEO hatalom és a CSR között, a bizonyíték az ügynök elméletet mutatja helytállóknak. Az ügynök elmélet csak pozitív kapcsolatot jósol (több CEO hatalom, magasabb CSR befektetés) mégis látszik, hogy mikor a CEO hatalma elég erős, annyira körülbástyázott lesz, hogy a további CSR befektetések nem növelnék tovább személyes előnyeit. Amikor a CEO hatalma nagyon megnövekszik, akkor a CSR befektetések jelentősen visszaesnek. A jelentősen körülbástyázott CEO úgy gondolhatja, hogy a CSR megfosztja olyan szabad pénzáramtól, amelyeket más célokra is felhasználhatott volna.

A következő ábrán összefoglaltam a profit orientált vállalatok szintjeit annak függvényében, hogy milyen mértékű a felelősségvállalásuk. A piramis alján azok a vállalatok vannak, amelyek esetében kevésbé beszélhetünk felelősségvállalásról, azért kapták a „kvázi legitim módon működő vállalatok” elnevezést, mert a jogkövetés ugyan egy minimális etikai követelmény (Angyal, 2009), de a vállalatok mindig keresik azokat a lehetőségeket, amelyek révén nem kerülnek állami szabályozás alá. A piramis második szintjén levő vállalatok a „legitim magatartású vállalatok”, amelyek ugyan a törvényes előírásokon túl nem vállalnak felelősséget, mivel nagyon sok a jogsértő magatartás, ezért ezek a vállalatok magatartása már hozzájárulhat a társadalmi problémák megoldásához. A piramis harmadik szintjén a „legitim és reaktív magatartású vállalatok” foglalnak helyet, amelyeket az különbözteti meg az előző szinttől, hogy reaktív módon, időszakosan reagálnak különböző társadalmi problémákra. Az előző szinthez képest, ezek a vállalatok, már nagyobb társadalmi felelősséggel bírnak, mert nem csak a törvényes előírásoknak felelnek meg, hanem beszélhetünk szociális érzékenységről, rendelkezésükre álló eszközökkel, reaktív módon támogatnak. A piramis csúcsán lévő vállalatok a „proaktív magatartású vállalatok”, amelyek ötvözik az előző három szint sajátosságait, valamint konkrét elképzelésük van a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, stratégiába épített CSR-al rendelkeznek. Előre meghatározott eseményeket támogatnak vagy CSR projekteket hoznak létre és tartanak fent hosszú távon, ezekre a tevékenységekre allokkált összegek, a tervezett költségvetésnek részét képezi, nem teszik függővé az adott év forgalmától vagy profitjától.

4. ábra: A vállalatok kategorizálása felelősségvállalásuk szerint



Forrás: saját szerkesztés

2.4. A CSR előnyei, akadályozó tényezői és mérési módszerek

A CSR számos előnyt biztosít a vállalatok számára, talán a legfontosabb, hogy hatására a civil szervezetek, a média és egyéb érintettek kevésbé fogják támadni a vállalatot, tehát egyfajta kockázatkezelésként is felfogható. A CSR révén csökken a jogi szabályozás szigorodásának kockázata, sőt a vállalat a kormányzattal együttműködve akár előnyöket is elérhet saját maga vagy általában az üzleti élet számára. Továbbá a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a tranzakciós költségek, mivel a kormányok és a nemzetközi szervezetek egyre fontosabb kérdésként kezelik a CSR-t, s a felelős viselkedésen keresztül állami támogatásokhoz is juthat a vállalat. Emellett a CSR által javulhat a működési hatékonyság és a vállalati imázs is, sőt nőhet az értékesítés is (Ligeti, 2007, Matolay, 2010, Carroll-Shabana, 2010).

Kun (2004) szerint a vállalatok a következő potenciális előnyökre tehetnek szert, amennyiben CSR eszközöket alkalmaznak:

- „Javuló kép a vállalat arculatáról, illetve a márka, a védjegy várható felértékelődése, jobb megbecsülése;
- A vállalat vonzóbb lesz a jó szakemberek és a képzett munkaerő számára, illetve könnyebb lesz a cégnek megtartania az ilyen értékes dolgozóit;
- Javul a munkaszellem, a munkakörnyezet, ami elkötelezettebb, produktívabb, lojálisabb, elégedettebb munkaerőt eredményez (direkt hatás);

- Nő az esélye, hogy minőségi üzleti partnerekkel kerüljön kapcsolatba a vállalat, és hogy őt magát is megbízható, preferált partnerként tartsák számon. Továbbá a hasonló irányultságú vállalatokkal való kapcsolathoz a CSR közös nyelvet, alapvető referenciapontot jelenthet;
- Nagyobb fogyasztói és beruházói érdeklődés, elégedettség. Új üzleti, kereskedelmi lehetőségek, kedvező hozzáférés a fontos piacokhoz;
- Javuló válságmenedzselés, a rizikók és botrányok megelőzésének fejlődő képessége;
- Alacsonyabb biztosítási díjak;
- Jó kapcsolat a közhatalommal, a hatóságokkal és általában a közvéleménnyel, a közösséggel és főként a médiával;
- A PR és a reklám lehetőségek megsokszorozódása;
- Hozzájárulás a stabilabb globális piac kialakításához;
- Csökkenhet a civil szervezetek és más nyomásgyakorlók irányából érkező kritika (és esetlegesen a pereskedések, vagy ellenkampányok száma)” (Kun, 2004:4).

A vállalatok társadalmi felelősségvállalás egy hosszú távú stratégiai beruházásnak fogható fel, távlatosítva direkt gazdasági hatással bírhat, amely révén a jövőben minden stakeholder profitálhat Kun (2004).

Az előnyök felsorakoztatása elvezett azokhoz az érvekhez, hogy miért éri meg a vállalatoknak felelős viselkedést folytatni. Viszont nézőpontom szerint, ha a vállalat érdekből cselekszik, akkor az már nem titulálható etikus magatartásnak, az etika nem lehet üzlet.

Paine (2000) szerint a vállalatok legtöbbször azért vállalnak felelősséget, mert abból üzleti hasznuk származik, ritkábban hivatkoznak személyes elkötelezettségre vagy erkölcsi köteleosségre.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának háttérben levő üzleti motiváció oka lehet pozitív és negatív. Pozitív akkor, ha tevékenységük révén növelni akarják a vállalat imázsát vagy a fogyasztói hűséget. Negatív abban az esetben, ha a CSR tevékenység révén bírságokat, kockázatot akarnak elkerülni. (Paine 2000).

A számos előny mellett a vállalatoknak számolniuk kell a CSR terjedését akadályozó tényezőkkel is. Kotler & Lee (2007) szerint a CSR veszélye, hogy a fogyasztók szkeptikussága vagy a megnőtt elvárásaik és információs igényük hatására elveszhet a CSR miatt a vállalat láthatósága (nem tudatosul az érintettekben, hogy a ki a jótevő). Nehéz nyomon követni a megtérülést a felelős tevékenységek esetében, valamint más szervezetek is jelentkezhetnek támogatásért. Ami még kiemelendő, hogy a legtöbb CSR tevékenység több

időt és energiát igényel a vállalattól. A CSR esélyeinek ellenére is a vállalatok számára sokkal, több előnnyel bír a vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint a potenciális veszélyektől való tartózkodás.

A vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatból származó üzleti előnyök (fogyasztói hűség, vállalati hírnév) erősen függenek attól, hogy az érdekhordozók hogy érzékelik a cég szociális viselkedését, az érzékelés mértéke kulcsfontosságú a CSR értékelési folyamatban.

Több kritériumú megközelítés alkalmazásával, alapozva a CSR komponensek hierarchiájára, integrálni kell a pénzügyi és egyéb fenntarthatósági dimenziókat és stratégiai perspektívákat. A hierarchia többdimenziós modellt alkot, ami megengedi, hogy értékeljük a cég sokoldalú társadalmi viselkedését, ugyanazt a céget lehet egyszerre felelősként vagy felelőtlennek érzékelni, attól függően, hogy melyik dimenzió vagy perspektíva szerint nézzük (Costa, R- Menichini, T, 2013).

Egy olyan korban, amikor a társadalmi igazságosság szükségessége növekszik, a CSR segíteni tudja a vállalatokat, hogy megtalálják a valóban fenntartható üzletek létrehozásának módját.

Ebben a tekintetben a CSR üzleti megközelítés, ami figyelembe veszi, hogy a vállalatok tevékenységei hogyan hatnak a társadalomra, s hogy a vállalatoknak a gazdasági, pénzügyi határtartománya mellett van jogi, etikai és filantróp felelőssége (Caroll, 1979, 1991, 1999, Van Marrewijk 2003 in Costa, R- Menichini, T, 2013). Ebből adódóan a CSR nemcsak üzleti és gazdasági dimenziókat foglal magába, hanem társadalmi és környezeti dimenziókat is, oly módon, ami pozitívan hat az emberekre, a közösségre, a társadalom egészére (ISI, 2002). Egy új dimenziós megközelítés nélkülözhetetlen a vállalat társadalmi felelősségének vizsgálatában ama gazdasági, környezeti és társadalmi kérdések alapján, amelyekkel a vállalatoknak szembe kell nézniük a modern gazdaságban. (Menguc&Ozanne, 2005, Sharma, 2000, Wood, 1991 in Costa, R- Menichini, T, 2013).

A társadalmilag felelős viselkedés, a fogyasztói hűségen és a jó hírnéven túl is pozitívan kellene, hogy befolyásolja a vállalatot. Több forrás (Becker-Olsen, Cudmore&Hill, 2006, Greening&Turban, 2000, Peterson, 2004, Turban &Greening, 1996 in Costa, R- Menichini, T, 2013) kiemeli, hogy a felelős viselkedés érdekhordozói felfogása miként befolyásolja a CSR tevékenységből származó előnyök lehetőségét, egész addig, hogy a CSR észlelés mértéke kulcsfontosságúvá válik a CSR értékelés folyamatában. Ezen túlmenően az érdekhordozói orientáció mérsékelheti a cég nem felelős viselkedését, s iránymutatást ad a

döntéshozóknak a CSR menedzselésében (Armstrong&Green, 2013). Ebből kifolyólag a CSR mérés nem hagyhatja figyelmen kívül a vállalat CSR elkötelezettségének érdekhordozói felfogását, hiszen a CSR befektetésekből származó profit szorosan kapcsolódik a cég társadalmilag felelős magatartásához.

CSR ellenérvei:

Léteznek a CSR tevékenységét akadályozó tényezők, ezek elsősorban a tevékenységgel kapcsolatos költségek. Kijelenthető a kutatások alapján illetve jelen dolgozatban található nagyvállalati megfigyelésből is kiderül, hogy a vállalatok a forgalmukhoz illetve a nettó profitjukhoz képest elenyésző, amit felelős tevékenységre áldoznak.

Kotler & Lee (2007) szerint a CSR tevékenység esetleges veszélyei a következők lehetnek:

- elveszhet a vállalat vizibilitása, nem derül ki az érdekeltek számára, hogy ki volt az adományozó;
- legtöbb promóciós anyag nem tartós, gyorsan elkallódnak;
- nehéz a teljes befektetés és a promóciós befektetések megtérülésének nyomon követése, ezeket még több kvantitatív kutatás révén lehetne mérni, ami ismételten növelné a ráfordításokat;
- ha más szervezetek is adományokat kérnek a társadalmi ügy érdekében, az még több költséget és időt igényel;
- a promóciókat gyakran könnyű lemásolni, nincs versenyelőny- a fogyasztó nehezen tud különbséget tenni az állítások között;

A CSR ellenérvei Angyal (2009) fékeknek nevezi, mint ahogy Friedman (1970) tapasztalatok és érvelések alapján nem tartja célszerűnek, hogy a nyereségorientált szervezetek a felelős magatartás érdekében erőfeszítéseket tegyenek. Angyal a következő pontokat összegzi érvelésképpen:

- „a felelős viselkedés sok tekintetben költségnövelő, nyereségcsökkentő, amit a vezetés és a tulajdonosok nem támogathatnak;
- külső szakértőket kell igénybe venni;
- a felelős magatartás érdekében végzett erőfeszítésekben sok az üresjárat, alacsony a hozamuk és magas a kockázatuk;
- az alkalmazottak idejét és munkáját jelentős mértékben igénybe veszik a szociális akciók;
- a vevőkben kétséget támaszthat, hogy a jelentős társadalmi befektetések nem növelik-e a költségeket és ezzel az árakat is;

- a közösségi célok támogatása érdekében felhasznált források drágák, hasznosulásuk nehezen értékelhető
- a filantrópia, adományozás egyéni szándék és elhatározás dolga, helytelen az egész vállalatot bevonni valamely vezető vagy tulajdonos ilyen elképzeléseinek támogatásába;” (Angyal, 2009:100-101)

Goodpaster & Matthews (1982) in Angyal (2009) a következő kétségeket fogalmazta meg arra vonatkozólag, hogy lehet-e a vállalatnak lelkiismerete, avagy társadalmi felelőssége:

- a vállalat nem természetes személy és így nem lehet a lelkiismeret alanya, továbbá Angyal megfogalmazta, hogy a jogi személyiség fogalma ezt az elvet megváltoztatta és elismeri a személyes (tulajdonosi) és vállalati felelősséget;
- a társadalmi felelősség rontja a nyereségérdekeltséget, ezt az elemzések nem tudták bizonyítani;
- a vállalatok nem a társadalom, hanem a tulajdonosok által megbízott személyek, tehát a tulajdonosok érdekeit kellene követniük. A megbízó-ügynök elmélet bizonyítja, hogy a megbízott nem minden esetben képviseli megbízója érdekeit;
- a jogrend szigorúan körülírja a vezetők pénzügyi kötelezettségeit, ez részben igaz, (lásd a fenti pontban leírtakat), másrészt a Sarbanes-Oxley-törvény előírja, hogy a vezetők személyes polgári és büntetőjogi felelősséggel tartoznak a vállalat egyes hibáiért;
- a vállalatok különböző méretűek és természetűek, földrajzilag máshol tevékenykednek, így társadalmi szerepvállalásuk egymást is veszélyezteti, de ez nem azt jelenti, hogy globálisan egységes felelősségi elveket kövessenek;
- erkölcsi felelőssége a vezetőnek van, de a vállalatok is intézményesíthetnek felelősségi elveket;
- az etika a becsületességet jelenti, ami személyes képesség, viszont a tisztesség lehet a szervezeti kultúra része;
- a vállalatok visszajelzéseket kapnak a külvilágból piaci részvételük miatt, ezek az információk közvetítik a társadalom elvárásait. Ez az állítás nem mond ellent a felelős magatartásnak, hanem még inkább jelzi a piaci szereplők elégedettségének fontosságát; (Goodpaster & Matthews ,1982) in Angyal, 2009:101-102)

A greenwashing a társadalmi felelősségvállalás egyik negatív következménye, a CSR-t a vállalatok PR-eszközként alkalmazzák, annak érdekében, hogy a közvélemény „zöldnek” ítélje meg a vállalatot. Ha egy termék környezeti vagy társadalmi hasznára vonatkozó állítás

nem megalapozott vagy félrevezető, akkor az zöldre festésnek (greenwashing) nevezhető (Brazillier&Vauday, 2009).

A zöldre festés (greenwashing) kifejezés a fehérre mázolásból (whitewashing) ered (Vos, 2014). Rosszabb esetben a vállalatok a CSR-t a felelőtlen gyakorlat elrejtésére használhatják, a rosszul végzett tevékenység zöldre festése által.

A greenwashing-ot úgy definiálják, mint egy szervezet által terjesztett álinformáció, hogy környezeti szempontból a nyilvánosság előtt felelős képet mutasson. Általában a nagyvállalatokat vádolják a zöldre festés vádjával. Legtöbb vállalat nem kockáztatja a hírnevét, hanem inkább hajlítják az igazságot és megtévesztően ábrázolják az ökológiai jellegüket. A megtévesztés gyakran abban rejlik, hogy a vállalatra helyezik a hangsúlyt az ökológiai projekteken és nem a projekt létezését és eredményét hangsúlyozzák (Vos, 2014).

A Terra Choice (2009) megfogalmazta a zöldre festés hét bűnét:

- rejtett trade-off: Olyan stratégia, amelynek révén egy termék környezetbarát voltát, egyetlen tulajdonság túlhangsúlyozásával támasztják alá, figyelmen kívül hagyva a termék egészének környezeti hatását;
- bizonytalan állítások használata: Olyan kijelentések, amelyek igazságtartalmát nem lehet könnyen elérhető információk révén ellenőrizni;
- meghatározatlanság: Olyan kifejezések és jelzések használata, amelyek nagy valószínűséggel félrevezetik a fogyasztót;
- irreleváns állítások: Olyan állítások, amelyek irreleváns információt hordoznak, nem segítik a fogyasztót a zöld termékek kiválasztásában;
- a kisebbik rossz választása: Olyan zöld kijelentések, amelyek elvonják a fogyasztó figyelmét a lényegesebb káros tulajdonságokról;
- hamis információt közlő kijelentések;
- zöld termék, szennyező vállalat;

Jól látható, hogy a vállalatok milyen lehetőségeket használnak ki és elterelő műveleteket alkalmaznak, hogy adott esetben felhívják az érdekeltek figyelmét bizonyos hangzatos projektjeikre, elkendőzve ezáltal a felelőtlen vállalati gyakorlatot.

A felelős magatartás értékelési módszerei az utóbbi évtizedekben megsokszorozódtak. Egyre több szervezet tartja fontosnak, hogy beszámoljon fenntarthatósági törekvéseiről valamint a környezet érdekében tett lépéseiről mindezek által növelve a szervezeti transzparenciát. A társadalmi felelősségvállalás mérésére számos szabvány áll a vállalatok rendelkezésére.

Mindezek segítséget nyújthatnak a vállalatoknak az átláthatóság növeléséhez, a társadalmi felelősségvállalás stratégiába építéséhez, termékeik, működésükhöz kapcsolódó károsanyag-kibocsátás méréséhez illetve ezekről szóló jelentések készítéséhez.³

Társadalmi felelősségvállalás mérésének módszerei:

- ISO 26000: az első társadalmi felelősségvállalással foglalkozó irányelv, a többi ISO szabvánnyal ellentétben nem egy minősítés, hanem egy önszabályozást segítő keretrendszer. A társadalmi felelősségvállalás következő területeivel foglalkozik, mint a munkaügyi rendszer, környezetvédelmi és fogyasztóvédelmi kérdések, tisztességes működés, emberi jogok.⁴
- SA 8000: a Nemzetközi Társadalmi Elszámoltathatósági Rendszer (Social Accountability International) alapidokumentuma, a világ egyik első auditálható szabványrendszere, amely alkalmazható minden iparágban. A dokumentum alapját számos nemzeti törvény képezi. A szabvány bevezetésével bizonyítható, hogy a vállalat a termék gyártása során megfelelő munkakörülményeket biztosít az alkalmazottak számára, így kis- és nagyvállalatok számára is alkalmazható. A következő témaköröket foglalja magába: menedzsment rendszerek, bérezés, diszkrimináció, fegyelmi eljárások, munkaórák, kollektív tárgyaláshoz való jog, egészség és biztonság, kötelező és kényszerített munka valamint gyermekmunka.⁵
- AA1000: AccountAbility (Számadási, elszámoltathatóság) egy szabvány, amely az érintettek bevonásának megfelelő módszertanát nyújtja a felhasználó számára. A szabvány használható önállóan vagy más szabványok bevezetése során, az érintetti menedzsmenttel kapcsolatos elvárások megfelelő teljesítéséhez. Javasolják a használatát vállalatoknak, civil szervezeteknek, állami szervezeteknek egyaránt.⁶
- Global Reporting Initiative- Általános Beszámoló (GRI): Egy non-profit szervezet, amely a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság előmozdítását tűzte ki célul. A GRI által kidolgozott Fenntarthatósági Jelentéskészítési irányelveket számtalan szervezet és vállalat használja a fenntarthatósági törekvéseinek bemutatására. Egy önkéntes beszámoló, nem kötelezett, mint az éves számviteli vagy adózási beszámoló. A GRI-t nemzetközileg elfogadott elvei országoktól és más

³ <http://www.sustainability.hu/index.php/szabvanyok/>

⁴ <http://denkstatt.hu/iso-26000>

⁵ <http://denkstatt.hu/SA8000>

⁶ <http://denkstatt.hu/AA1000>

hatalmaktól függetlenül létrehozott irányelvek. A GRI beszámolók egységes szerkezettel és tartalommal készülnek (Angyal, 2009:162.).

- Európai Kiválósági Rendszer-(European Foundation for Quality Management) EFQM: Az Európai Minőségdíj pályázati rendszer, amelyen a magukat arra érdemesnek tartó szervezetek vehetnek részt. A pályázatra csak azok a vállalatok jelentkezhetnek, akik már a hazai szinten nyertek, a pályáztatás vállalati kategóriánként történik. Szakértői szervezet vizsgálja felül a vállalat által elkészített önértékeléseket és minősíti azokat. Kiválónak minősülnek azok a vállalatok, amelyek a következő területeken sikeresek: eredmények, vevői irányultság, vezetés állandósága, folyamatok és tények alapján történő vezetés, alkalmazottak fejlesztése és befolyásolása, folyamatos- tanulás, fejlesztés, innováció-, partnerkapcsolatok fejlesztése, társadalmi felelősség. A pályázat végeredménye a legjobbnak járó Kiválóság Díj elnyerése, amelynek erős PR hatása is van. A rendszer nem kizárólag a társadalmi felelősség minősítő rendszere, de átfogó megközelítést nyújt a társadalmi felelősségvállalás értékeléséről is (Angyal, 2009: 163.o.).
- GHG protokoll (Greenhouse Gas Protocol-Üvegházhatást okozó Gázok Protokollja): útmutatói világszerte elterjedt eszközök a kibocsátásra kerülő üvegházhatású gázok mérésére és menedzselésére. A GHG protokoll szabványait vállalatok, kormányok és városok is alkalmazzák. A következő szabványokat foglalja magába: vállalati számadás és jelentés szabvány, projekt számadási irányelvek, vállalati értéklánc számadás és jelentés szabvány, termék életciklus számadás és jelentés szabvány.⁷
- Klímaváltozás Jelentési Irányelv- Climate Change Reporting Framework: CDSB (Climate Disclosure Standards Board- Klíma Közzétételi Szabványok Bizottsága) által kidolgozott, önkéntes jelentéskészítési irányelv, a klímaváltozással kapcsolatos információk felderítésére és közzétételére szolgál. Az irányelv célja, hogy kiszűrje azokat az információkat, amelyek segítenek megérteni, hogyan hat a klímaváltozás a vállalat pénzügyi teljesítményére, másrészt az irányelv alapján készült jelentések hasznosak legyenek a befektetők számára.⁸
- Világszínvonalú Kezdeményezés a Fenntarthatósági Rangsor Érdekében- (Global Initiative for Sustainability Ratings) GISR: egy független, globális, non-profit kezdeményezés, amelynek célja egy világszínvonalú vállalati fenntarthatósági rangsor szabvány készítése, amely lehetővé teszi, hogy a vállalati érték és értékteremtési

⁷ <http://denkstatt.hu/ghg>

⁸ <http://denkstatt.hu/cdsb>

koncepciók a nemzeti és globális fenntarthatósági törekvésekkel kerüljenek összhangba. A klímaváltozással kapcsolatos kockázatok és lehetőségek már nem kezelhetők opcióként, hanem be kell épülniük a vállalati működésbe. A vállalatok átláthatósága nemcsak a kockázatok csökkentésében segít, hanem a fenntarthatósági lehetőségek feltérképezésében is.⁹

- Életciklus-elemzés (Life Cycle Assessment, LCA): egy folyamat, termék vagy szolgáltatás teljes élettartama során vizsgálja a környezetre gyakorolt potenciális hatásokat. Az életciklus-elemzés eredményeként a környezeti hatások számszerűsíthetők valamint környezeti és gazdasági szempontból kritikus pontok feltérképezhetők a folyamatok során. Az LCA számítások ISO standardok (ISO 14040:2006, ISO 14044:2006) alapján történik.¹⁰

A Dow Jones Sustainability Index (DJSI), KLD Domini 400-as index, az America`s 100 Best Corporate Citizens index és lista, a National Corporate Responsibility Index (NCRI), mind komplex mutatók a nagyvállalatok fenntarthatósági teljesítményét mérik, különböző módon, nincs általánosan elfogadott mutató a felelős teljesítmény mérésére.

- A Dow Jones Sustainability Index (DJSI), amely értékeli, a Dow Jones által listázott 2500 nagyvállalat fenntarthatósági teljesítményét. A DJSI a nagyvállalatok tőzsdei teljesítményét vizsgálja, figyelembe véve a társadalmi, környezeti és gazdasági kritériumokat. A mutató alapja a vállalatok által kitöltött kérdőív, a felmérést rendszeresen aktualizálják, kiegészítik az aktuális fenntarthatósági trendekkel. Hátránya, hogy önkitöltős kérdőívek révén történik a felmérés. A DJSI információt szolgáltat, azoknak a befektetőknek, akik figyelembe veszik a gazdasági, társadalmi és környezeti kritériumokat a befektetési döntéseik meghozatalánál (Artiach et al., 2010).
- A Domini 400-as index, a KLD (Kinder, Lindberg and Domini Research & Analysis) kutatással és elemzéssel foglalkozó vállalat által közétett, tőzsdén jegyzett vállalatok indexe, amelyek kiemelkedő tevékenységet végeztek a környezet és társadalom érdekében valamint termékbiztonsági szabványokat vezettek be és környezetbiztonsági eljárásokat alkalmaztak. A lista célja, hogy a befektetők számára környezetbarát és társadalomtudatos lehetőségeket ajánljon fel. A KLD a Domini Indexbe beépített CSR kritériumokat nyolc általános kategóriába sorolja be: közösség,

⁹ <http://denkstatt.hu/gisr>

¹⁰ <http://denkstatt.hu/eletciklus-elemzes>

vállalatirányítás, munkavállalói kapcsolatok, környezet, emberi jogok, termék minőség és ellentmondásos üzleti gyakorlat. A fent említett kategóriáknak beazonosítja az erősségeit és gyengeségeit és a vállalati akciókat a pozitív és negatív mérleg alapján minősíti (Bechetti & Trovato, 2011).

- A CR (Corporate Responsibility) Magazin minden évben közzéteszi a 100 Legjobb Vállalati Polgár listáját (100 Best Corporate Citizens) elismerve a vállalatok kiváló teljesítményét az USA-ban. Hét kategóriában gyűjtene információkat a vállalatokról: környezetvédelem, éghajlatváltozás, munkavállalói kapcsolatok, emberi jogok, kormányzás, pénzügyek, filantrópia és közösségi támogatások. Az elszámoltathatóságot tartják a vállalati felelősség kulcsfontosságú részének. Úgy gondolják, hogy a befektetők, szabályozók, ügyfelek, alkalmazottak számára létfontosságú, hogy a lehető legnagyobb mértékben ismerjék azt a vállalatot, amelybe befektetnek, üzleti tevékenységet folytatnak és dolgoznak (Corporate Responsibility Magazine, 2017).
- A Nemzeti Vállalati Felelősségvállalási Indexet (National Corporate Responsibility-NCRI) a Social and Ethical Accountability és a Kopenhágai Központ kutatói hozták létre azzal a céllal, hogy megvizsgálják van-e biztosítva megfelelő nemzeti környezet a vállalatok társadalmi felelősségvállalására valamint a felelős gyakorlatból származó eredmények mérésére. Az NCR a fogadó ország vállalati társadalmi felelősségvállalási környezetének mérésére épül. Az NCRI több mint két tucat intézményi tényezőt vesz figyelembe (beleértve a korrupciót is) hét kategóriában: etikus üzleti gyakorlat, vállalatirányítási struktúra, progresszív politika kialakítása, az emberi tőke fejlesztése, a civil társadalommal való kapcsolattartás, környezetvédelmi menedzsment, az államháztartáshoz való hozzájárulás (Peng & Beamish, 2008).

Rivera & de Leon (2008 in Costa, R- Menichini, T, 2013) kutatásában azt bizonyította, hogy nincs direkt kapcsolat a CSR standardok és a CSR elkötelezettség adaptációja között, főleg az üzleti környezetre gyakorolt hatást illetően. A CSR standardok implementációja jelentős költségeket jelent a vállalatnak, fő ösztönzője az adaptációnak, hogy mind a külső, mind a belső érdekhordozók elismerik a vállalat CSR elkötelezettségét.

A szakirodalomban a standardok mellett számos CSR értékelési módszer is található. Turker (2009) kritikus áttekintést kínál és öt kategóriába irányuló besorolást nyújt: 1. hírnév indikátorok és adatbázisok, 2. egyszeres és többszörös kimenetel indikátorok, 3. vállalati

jelentések tartalmának analízise, 4. a CSR egyéni szintű skaláris mérése, 5. a CSR szervezeti szintű skaláris mérése. Sem az első, sem a második nem veszi figyelembe a CSR többdimenziós természetét, az érdekhordozók számára érzékelhető gazdasági, környezeti és szociális szempontok szerint. A harmadik megközelítés fő korlátja az, hogy függ a CSR jelentések információs megbízhatóságától. Az empirikus kutatások azt bizonyítják, hogy nincs közvetlen korreláció a jelentés és a cégek valós teljesítménye között (Christmann&Taylor, 2006, Darnall&Sides, 2008, Freedman&Wasley, 1990, Koerber, 2010, Rockness, 1985 in Costa, R- Menichini, T, 2013). Az egyéni skaláris mérések a menedzserek és dolgozók szociális viselkedésére fókuszálnak, de nem a teljes szervezet szociális felelősségvállalására. Az ötödik és egyben leginkább releváns csoport megpróbál túllépni a korlátokon és szervezeti szinten mérni a CSR-t. Turker (2009) több érdekhordozói csoport érzékelését is figyelembe veszi úgy, mint az alkalmazottak, fogyasztók, kormány, versenytársak, természeti környezet, jövő generációk és nem kormányzati szervezetek.

A leírtak az érdekhordozók központi szerepét jelölik meg a CSR-értékelésben. Ezzel összefüggésben figyelemre méltó az Európai Bizottság (2011) koncepciója alapján a vállalatoknak kellene, legyen olyan gyakorlatuk, amely integrálja a szociális, a környezeti, az etikai és az emberi javakkal kapcsolatos problémákat üzleti tevékenységükbe és alapstratégiájukba, szoros összefüggésben az érdekhordozókkal. A többdimenziós megközelítés a CSR-értékelésben az érdekhordozók érzékelésére fókuszál, amely egyszerre veszi figyelembe a vállalat sokoldalú szociális viselkedését és az érdekhordozók különböző nézőpontjait.

A CSR gyakorlatból- fogyasztói hűség és a cég-imázs javítása- származó profit azon múlik, hogy az érdekhordozók hogyan érzékelik a vállalat szociális elkötelezettségét. A CSR kutatások tapasztalatai szerint az érdekhordozók CSR érzékelése pozitívan függ össze a szervezeti elkötelezettséggel, a reputációval és az alkalmazottak bevonásával (Greening-Turban, 2000, Peterson, 2004, Turban Greening, 1996 in Costa, R- Menichini, T, 2013). A CSR értékelés érdekhordozó-központúsága mellett azt is elismerik, hogy szükséges integrálni a stratégiai pénzügyi és nem pénzügyi perspektívákat a szociális és környezeti aspektusokkal. A kínált modell bemutatja a kritériumok és tételek hierarchikus strukturáját, megfelelően a BSC (balance score card) perspektívának és a GRI (General Reporting Initiative) indikátoroknak. A CSR gyakorlat értékelése a GRI fenntarthatósági útmutatás egyes dimenziói mentén jött létre. A három dimenzió a következő:

Gazdasági: ez a gazdasági érdekhordozókra gyakorolt hatását tartalmazza, származtatva a szervezet gazdasági gyakorlatából, tranzakcióiból, interakcióiból bizonyos piacokon. Emellett ez a dimenzió figyelembe veszi a vállalati szervezet gyakorlatának indirekt gazdasági hatásait. Például a közérdekért realizált befektetéseknek van direkt hatásuk a szervezet érdekhordozóira.

Környezeti: ez azokra a hatásokra utal, amelyeket az inputok és az outputok hoznak létre a szervezet folyamataiban: energia-és víz felhasználás, gáz kibocsátás, a biodiverzitás védelme, a selejt újrahasznosítása, a szállítás fenntarthatósága, termékek és anyagok ártalmatlanítása

Társadalmi: ez a tényező figyelembe veszi a szervezetek gyakorlatának hatását a társadalmi működésre: munka-praxis, emberi jogok tisztelete, közpolitika, a fogyasztók egészsége és a biztonság védelme (Costa, R- Menichini, T, 2013).

2.5.Vállalati társadalmi felelősségvállalás az EU-ban

Már a 70-es években is foglalkozott a Bizottság a multinacionális vállalatok szerepével, de a mai értelemben vett CSR tevékenységre, az EU Bizottságának akkori elnöke Jacques Delors hívta fel a figyelmet 1993-ban, aki arra kérte az üzleti világ képviselőit, hogy vállaljanak részt a társadalmi problémák megoldásában. Majd 1995-ben megalakult az European Business Network, non-profit szervezet, a mai „CSR Europe” elődje, amelynek fő célja a CSR- vonatkozású tapasztalatcsere elősegítése. (KUN, 2012)

A CSR következő fontos állomása a 2000 májusában elfogadott Lisszaboni EU-csúcs, ahol a központi kérdés az volt, hogy 2010-re az EU-t a világ legversenyképesebb tudásalapú gazdaságává kell tenni, másrészt ehhez szükség van mikro szinten felelős vállalatokra, tehát felelős versenyképességre.

Az Európai Bizottság első igen fontos vitaindító dokumentuma, amely 2001-ben jelent meg, „Green Paper: Promoting the European Framework for Corporate Social Responsibility – Zöld Könyv: Európai Keretelvek a Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalásának Ügyében „címmel. A Zöld Könyv célja az volt, hogy bevezesse a témát a köztudatba, eszmecserét indítson, illetve kiderítse, hogy milyen partnerekre számíthat a társadalmi felelősségvállalás napirenden tartásában. A 2001-ben megfogalmazott CSR definíció szerint a társadalmi felelősségvállalás „olyan eljárás, amelynek révén a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be az érdekelt felekkel való kapcsolatrendszerükbe” (Commission of European Communities, 2001).

A Zöld Könyv alapján a társadalmi felelősségvállalás három dimenzióját különbözteti meg a Bizottság: vállalaton belüli-, vállalaton kívüli-, és gyakorlati dimenziók. Részletesebben az előbbieket a következőképpen csoportosíthatók (Commission of European Communities, 2001):

- vállalaton belüli dimenziók: humán erőforrás menedzsment, munkahelyi egészség és biztonság, krízishelyzetek kezelése és menedzselése, természeti erőforrások használata és környezeti hatások;
- vállalaton kívüli dimenziók: helyi közösségekkel való kapcsolat, szakmai érintettekkel való együttműködés, emberi jogok védelme, globális környezetvédelem;
- gyakorlati dimenziók: CSR menedzsmentszemlélet, társadalmilag felelős befektetések (social responsible investments), szociális és öko-címkék (hazai és uniós öko-címkék), környezeti- fenntarthatósági és CSR jelentések;

A Bizottság 2002-ben új CSR-stratégiában fogalmazta meg cselekvési programját egy értekezés formájában, amelynek első részében kiértékeli a Zöld Könyv eredményét, majd a második részben megfogalmazza az európai szintű CSR koncepcióról szóló cselekvési tervet. Ez az European Multi-Stakeholder Forum on CSR- Többszereplős Európai CSR Fórum, amely szervezett keretben biztosítja az érintettek folyamatos párbeszédéhez.

Az Európai Parlamentben is jogalkotást sürgetett ebben a témában, 2002-ben egy indítványcsomagot nyújtott be, hogy a vállalatok kötelesek legyenek társadalmi és környezeti nyilvános jelentést közzétenni teljesítményeikről és e tevékenységeikért a vállalat vezetői személyesen felelősségre vonhatóak legyenek (KUN, 2012).

2006-ban a Bizottság publikálta az újabb CSR-Közleményét. A késedelem oka elsősorban az uniós CSR vita volt. Szinte feloldhatatlannak tűntek ugyanis az ellentétek a CSR-t a külső ellenőrzés és jogalkotás tárgyaként viszont látni kívánók, illetve a CSR-t kizárólag a vállalatok által irányított gyakorlatként szemlélők között. (COM, 2006)

A Bizottság kifejtette, hogy „a vállalati szociális felelősség (CSR) kulcsszerepet játszhat a fenntartható fejlődésben, miközben javítja Európa innovációs potenciálját és versenyképességét” (COM, 2005). A Bizottság úgy véli, hogy a vállalkozások lehetőségeit hatékonyabban lehetne a fenntartható fejlődés és növekedési és foglalkoztatási stratégia szolgálatába állítani.

A 2006-os éves jelentésben a Bizottság gyorsításra szólítja fel az európai vállalatokat, hogy erősítsék a társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettségüket. Továbbá úgy fogalmaz, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos gyakorlatok nem általános

receptek és önmagukban nem hozhatják meg a kívánt eredményt, de hozzájárulhatnak egy sor közpolitikai célkitűzés megvalósításához (COM, 2006):

- Integráltabb munkaerőpiacok és magasabb szintű társadalmi integráció;
- A képességfejlesztésbe, az élethosszig tartó tanulásba és a foglalkoztathatóságba történő befektetés;
- Közegészségügyi fejlesztések, amelyek a vállalatok önkéntes kezdeményezései alapján születhetnek meg;
- Javuló innovációs hatékonyság, különösen a társadalmi problémákat érintő innovációk területén;
- A természeti erőforrások ésszerűbb felhasználása és kisebb környezetszennyezés;
- A vállalatok és vállalkozók pozitívabb társadalmi megítélése, amely hozzájárulhat a vállalkozásokkal kapcsolatos kedvezőbb vélemények elterjedéséhez;
- Az emberi jogok, a környezetvédelem és az alapvető foglalkoztatási normák nagyobb tisztelete, különösen a fejlődő országokban;
- A szegénység mérséklése és továbblépés a millenniumi fejlesztési célok felé.

2011-ben a Bizottság legújabb stratégiáját tette közé, amelyben a következő célkitűzéseket fogalmazta meg (COM, 2011):

- Az Európa 2020 stratégia, az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés támogatása;
- Az EU CSR terén betöltött globális vezető szerepének erősítése;
- Az EU tagállamok CSR stratégiáinak az összehangolása, így csökkentve annak kockázatát, hogy a többi tagállamban működő vállalkozásoknál többletköltségek adódjanak az eltérő CSR értelmezések miatt.

A Bizottság egy teljesen új meghatározást javasol a vállalati társadalmi felelősségvállalásra és pedig a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelősséget hangsúlyozza ki. (COM, 2011). Továbbá e kötelezettségek teljesítésének előfeltétele az alkalmazandó jogszabályok betartása, a partnerek közötti kollektív megállapodások tiszteletben tartása, másrészt a vállalkozásoknak be kell építeniük üzleti tevékenységeikbe és alapstratégiájukba a társadalmi, környezeti, etikai, emberi jogi és fogyasztói kérdéseket a következő céllal:

- a tevékenységük révén felmerülő negatív hatások felismerése, megelőzése és enyhítése;

- a tulajdonosok/résztvényesek és a többi érdekelt fél, valamint a társadalom egésze számára a lehető legtöbb közös érték előállítására.

A folyamat összetettsége az olyan tényezőktől függ majd, mint a vállalkozás mérete és tevékenységének természete. A legtöbb kis- és középvállalkozás, köztük is főként a mikrovállalkozások számára a vállalati társadalmi felelősségvállalás valószínűleg informális és ösztönös marad.

A 2011-es CSR közleményben a Bizottság közzéteszi a nemzetközileg elismert elveket és iránymutatókat főként a nagyvállalatok számára, amelyek mérvadó útmutatást adnak a társadalmi felelősségvállalás iránt érdeklődő vállalatoknak. Ezek a nemzetközileg elfogadott elvek és iránymutatások a következők: multinacionális vállalatokra vonatkozó aktualizált

OECD-iránymutatások, az ENSZ „Globális Megállapodásában” szereplő tíz elv, az ISO 26000 szabvány- iránymutatásokat tartalmaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban, a multinacionális vállalatokra és szociális politikára vonatkozó elvekről szóló ILO- nyilatkozat valamint az üzleti és emberi jogokra vonatkozó irányadó ENSZ-alapelvek (COM, 2011).

A fenti elvek és iránymutatások értelmében a vállalati társadalmi felelősségvállalás az alábbi területekre vonatkozik: emberi jogok, munkaügyi és foglalkoztatási kérdések (képzés, sokszínűség, nemek közötti egyenlőség, a munkavállalók egészsége és jóléte), környezetvédelmi kérdések (biológiai sokféleség, éghajlatváltozás, erőforrás hatékonyság, életciklus-értékelés és szennyezés-megelőzés), valamint a vesztegetés és a korrupció elleni küzdelem. A Bizottság továbbá közleményt fogadott el az önkéntesség szerepéről az EU szakpolitikáiban, amelyben a munkavállalói önkéntességet a vállalati társadalmi felelősségvállalás megnyilvánulásának tekinti. (COM, 2011).

A vállalkozásokat arra buzdítják, hogy az átláthatóságnak, az információcserének és tisztességes adóverseny alkalmazásának megfelelően végezzék tevékenységüket.

A 2011-es új CSR stratégia másik fontos előnye, hogy felismeri a multinacionális vállalatok és a KKV-k (kis- és középvállalkozások) CSR- szerepe és CSR- megközelítése közötti szerves különbségeket. Megjegyzi, hogy a KKV-k CSR megközelítése sokkal informálisabb és intuitívabb, a kialakult standardok inkább a nagyvállalatokra vonatkoznak. A KKV-k nagy része mindig is végzett olyan jellegű tevékenységet, amelyet a mai szóhasználatban "vállalkozások társadalmi felelőssége" megnevezéssel lehetne illetni, még akkor is, ha saját maguk nem ismerik vagy használják a CSR- fogalmat tudatosan. Továbbá fontos aspektusa

az új stratégiának az is, hogy utalást tesz arra, hogy a KKV-k CSR tevékenysége semmiképpen sem kevésbé értékes összevetve a nagyvállalatok ilyen jellegű tevékenységével, inkább kevésbé intézményes, de jobban ösztönös cselekedetről beszélhetünk. A végső cél az, hogy minél több KKV is vegyen ki minél nagyobb részt a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásból. Az államok és az EU ebben főként strukturált, célzott tanácsadással tud támogatást adni (KUN, 2012).

A 2011 és 2014 közötti időszakra vonatkozó cselekvési program

Az új stratégiában a cselekvési menetrend révén a Bizottság kötelezettségvállalását tartalmazza, illetve javaslatokat fogalmaz meg a vállalkozások, a tagállamok és a többi érdekelt csoport számára, másrészt figyelembe veszi a KKV-k jellegzetességeit, a rendelkezésükre álló korlátozott forrásokat és kerüli a felesleges adminisztratív terheket (COM, 2011).

A Bizottság egy konkrét cselekvési menetrendet fektet le a következő évekre, nyolc fontos területet megnevezve, mindezeket a tagállamoknak 2014-ig meg kell valósítaniuk. A kiemelt nyolc terület a következő:

- A vállalati társadalmi felelősségvállalás ismertségének a növelése, a helyes gyakorlatok terjesztése, CSR érdekében tett erőfeszítések nyilvános elismerése a 2012-re tervezett CSR európai díjának bevezetése révén. Számos érintett ipari ágazatban a vállalkozások, munkavállalók és egyéb érdekelt felek számára a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos többszereplős (multi-stakeholder) platformok létrehozása konkrét CSR- kötelezettségvállalások kidolgozására és azok közös nyomon követésére;
- A vállalkozások iránti bizalom szintjének fejlesztése és nyomon követése végett az Európai Bizottság nyilvános társadalmi vitát kíván indítani a vállalkozások szerepét és lehetőségeit felmérve továbbá megszervezésre kerül az üzleti életbe vetett állampolgári bizalmat vizsgáló időszakos európai felmérés. Másrészt foglalkozni kíván a termékek környezeti hatásaira vonatkozó megtévesztő marketinggel (ld. greenwashing- zöldre festés);
- A tervek között szerepel az önszabályozási és együttszabályozási gyakorlatokra vonatkozó helyes kódexnek a kidolgozása, amely várhatóan javít majd a vállalati társadalmi felelősségvállalás folyamatának hatékonyságán;

- A vállalati társadalmi felelősségvállalás piaci jutalmazásának javítása. Az EU-nak jobban ki kellene használnia a fogyasztás, a közbeszerzés és a beruházások területére vonatkozó szakpolitikákat, hogy erősítse a vállalati társadalmi felelősségvállalás piaci elismerését;
- A társadalmi és környezetvédelmi információ vállalati közzétételének a javítása, a vállalatok nem-pénzügyi jelentései (CSR vagy fenntarthatósági jelentések) révén. A társadalmi és környezetvédelmi információ közzétételére több nemzetközi keret létezik, ilyen a GRI- Globális Jelentéstételi kezdeményezés. Az egyenlő versenyfeltételek biztosítása érdekében a Bizottság új jogalkotási javaslatot terjeszt elő valamennyi ágazat vállalatai által nyújtott szociális környezetvédelmi információ átláthatósága érdekében. A közleményben arról is vannak információk, hogy bizonyos EU-tagállamok már (Franciaország, Dánia) túllépve a hatályos EU-szabályokon kötelezővé tett nem-pénzügyi tárgyú jelentéseket. Ezen a területen is harmonizációra van szükség a jelentéstétel átláthatósága és összehasonlíthatósága miatt, ez a jogalkotási kezdeményezés hivatott a fentieket megoldani;
- Célkitűzésként szerepel a vállalati társadalmi felelősségvállalás további integrálása az oktatásba, képzésbe és kutatásba. A Bizottság pénzügyi támogatást kíván nyújtani az oktatás és képzés terén a CSR népszerűsítése érdekében;
- A nemzeti és szubnacionális (regionális, helyi) szintű vállalati társadalmi felelősségvállalási politikák fontosságának hangsúlyozása. A Bizottság kiemeli, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatását célzó közpolitikai intézkedést nemzeti, regionális és helyi szinten lehet leginkább végrehajtani. Felkéri a tagállamokat, hogy fejlesszék ki vagy tegyék napra készre a CSR támogatását célzó saját terveiket, hivatkozva a nemzetközileg elismert elvekre és iránymutatásokra valamint vegyék figyelembe a 2011-es közleményben felmerült kérdéseket;
- A nyolcadik terület a vállalati társadalmi felelősségvállalás európai és globális megközelítésének jobb összehangolása. Az EU megerősíti elkötelezettségét a hiteles nemzetközi CSR standardok tekintetében, ezáltal alapvetően jogi, emberi jogi kontextusba helyezve a kérdést. Az alábbi nemzetközi dokumentumoknak ad kiemelt jelentőséget a stratégia: az OECD multinacionális vállalatokra vonatkozó iránymutatásai; az üzleti és emberi jogokra vonatkozó irányadó ENSZ alapelvek, a vállalati társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozása a világ más országaival és régióival való kapcsolatokban.

A 2011-es közleményben a Bizottság felszólítja az európai üzleti világ vezetőit, hogy elszámoltatható módon vállaljanak kötelezettséget, hogy a jövőben sokkal több uniós vállalkozás támogassa majd a felelősségteljes üzleti magatartást és egyértelmű célokat tűzzenek ki 2015-re és 2020-ra a hatóságokkal és az érdekelt felekkel együttműködve (COM, 2011).

Az Európai Bizottság 2013-as és 2014-es években átfogó szakértői értékelést szervezett az uniós tagállamok körében annak megvizsgálása céljából, hogy az elmúlt évek során egyes országok, milyen intézkedéseket vezettek be a vállalati társadalmi felelősségvállalás elősegítése érdekében. A tagállamok négyes csoportokat alkotva, hét különböző találkozón vitatták meg a CSR előmozdítását célzó intézkedéseiket. Továbbá a szakértői értékelés azt is lehetővé tette, hogy a Bizottság naprakész információkat szerezzen általánosan és ország specifikusan a fent említett témával kapcsolatosan (Compendium: Corporate Social Responsibility- National Public Policies in the European Union, 2014).

Az EU-n belül igen változatos a felelős gyakorlat és a CSR elterjedése különböző ritmusban történt, változik a bevezetése és alkalmazása kontinensenként, országtól-, ágazattól-, vállalattól függően (Mullerat, 2013).

Mullerat (2013) tanulmányában néhány európai ország CSR megközelítésmódját taglalja. Az Egyesült Királyságot joggal tekintik a CSR tevékenységben vezetőnek, mert a világ vezető gondolkodóinak, szakembereinek ad otthont. Mullerat több okot is felsorakoztat, mint: számos számviteli cég otthona, az NGO-k elkötelezettek az üzleti életben, kifinomult újságírói osztállyal rendelkeznek. A brit kormány nyomást gyakorol a vállalatokra, hogy társadalmi és környezeti jelentéseket készítsenek valamint kinevezett egy CSR minisztert is, aki e tevékenységeket koordinálja. Több stratégiát, cselekvési tervet jelentetett meg a századforduló után. 2005-ben kiadott egy fenntarthatóságot fejlesztő stratégiát, 2007-ben egy fenntartható beszerzési cselekvési tervet, 2008-ban a klímaváltozásra vonatkozó cselekvési tervet dolgozott ki, amely előírja az üvegházhatású gázok csökkentését 2020-ig 34%-al, 2050-ig 80%-al. Továbbá más törvények, mint a nyugdíjtörvény, a társasági adó törvény esetében is előírásként szerepel a stakeholderok szélesebb körű érdekeinek figyelembe vétele (Mullerat, 2013).

A francia vállalatok egyre inkább aktívabbak a CSR gyakorlatban, ez betudható a 21. század elején történt törvényes módosításoknak. A Foglalkoztatási és Megtakarítási Tervről szóló törvény előírja az etikai, társadalmi és környezeti szempontok figyelembe vételét a

beruházások kiválasztásában. Továbbá egy másik érdekes összefogás 2007-ben született, amikor 1700 francia vállalat írta alá azt a kezdeményezést, amely a diszkrimináció elleni küzdelemre hívja fel a figyelmet. 2009-ben egy CSR koordinációs bizottságot hozott létre a francia kormány, amely számos intézkedést fogantatosított a KKV-k CSR kezdeményezéseinek támogatására (Mullerat, 2013).

Németországban a CSR kezdeményezések még mindig gyerekcipőben járnak, amikor a vállalati társadalmi felelősségvállalás elveinek elfogadásáról van szó. A CSR koncepciója az 1990-es években érte el Németországot, azóta vannak kezdeményezések, de ezek jóval korlátozottabb mértékben jelennek meg mint a többi fejlett ország esetében. A pénzügyi és bankszektor fontos mozgatórugója a CSR tevékenységeknek Olaszországban. A KKV-k fontos szerepet játszanak a helyi közösségekben és az olasz gazdaság egészében. Létezik egy „Olasz Felelősségvállalási Központ”, amelyet az olasz kormány hozott létre és közzétette az „Egészség és biztonság az olasz KKV-ban” című jó gyakorlatok gyűjteményét (Mullerat, 2013).

A spanyol vállalatok a vállalati hírnevet, a versenyelőnyt és az iparági trendeket tekintik a CSR fő hajtóerejének. Az EU-s kezdeményezések befolyásolták a spanyol vállalatok döntését a CSR tevékenységek bevezetését illetően, ennek ellenére a társadalmi felelősségvállalási kedv mérsékelt maradt. Mivel a spanyol vállalatok túlnyomó többsége kevesebb, mint 50 alkalmazottat foglalkoztat, fontos a kormány szerepe a KKV-k CSR kultúrájának kialakításában. 2011-ben a spanyol kormány elfogadta a „Fenntartható Gazdaságról” szóló törvényt, amely olyan intézkedéseket tartalmaz, mint a transzparencia (a társaságok, állami intézmények javadalmazását illetően), ösztönzi a KKV-at, hogy dolgozzanak ki és alkalmazzanak CSR politikákat (Mullerat, 2013).

A skandináv jóléti államokban a kormány beavatkozik az élet minden területén, a gazdaság kérdéseibe. A skandinávok elfogadják, hogy a múltban a kormány sikeresen ellenőrizte az externáliákat a környezetvédelem, a munkahelyi biztonság és a versenyszabályozások tekintetében. 2010-ben a Skandináv Tanács-, Dánia, Finnország, Izland, Norvégia és Svédország - közreműködésével elindította az „Északi CSR Iránytű”-t. Ennek az információs eszköznek a célja a felelősségvállalás előmozdítása az ellátási láncban valamint útmutatás a KKV-nak a magatartási kódexek létrehozásában. A svédországi CSR sikerének kulcs az, hogy a vállalkozások készek pénzügyi erőforrásokat allokálni CSR kezdeményezésekre. Dánia 2008-ban elindította a „Kormányzati Stratégiát a CSR Előmozdítása” címmel, amely a következő kulcsfontosságú koncepciókat tartalmazza: befogadó munkaerőpiac promoválása,

a CSR nemzetközi megközelítése, stratégiai CSR. Ugyanebben az évben a dán kormány közzétette a „CSR Cselekvési Tervét”, amelynek célja kettős a CSR előmozdítása a vállalkozások között valamint a fenntartható növekedés előmozdítása mind hazai mind nemzetközi szinten. A cselekvési terv 30 kezdeményezést tartalmaz négy területen: az üzleti vállalkozások által vezérelt társadalmi felelősségvállalás; a vállalkozások szociális felelősségének előmozdítása a kormányzati tevékenységek révén; a vállalati szektor klíma iránti felelőssége és dániai marketing a felelősségteljes növekedésért (Mullerat, 2013).

A közép- és kelet európai országok nagy fejlődésen mentek keresztül az elmúlt húsz év alatt, mind társadalmilag, mind környezeti szempontból. A CSR tevékenység mértéke nagyban összefügg az illető gazdasági aktivitással. A CSR tevékenység relatív új ezen országok számára, de az EU-s integráció valamint a transznacionális vállalatok befolyást gyakorolnak ezekre a kezdeményezésekre. A kormányzati szerepvállalás a CSR kérdésekben változatos a fent említett országok esetében, az NGO-k és a média üzleti életre való befolyása korlátozott. Tanulmányok kimutatták, hogy a közelmúltbeli társadalmi és politikai átalakulás valamint a privatizációs folyamat miatt a CSR ezekben az országokban kevésbé fejlett, de már érzékelhető elkötelezettség nemcsak a nagyvállalatok, hanem a KKV-k részéről is (Mullerat, 2013).

Urs von Arx & Andreas Ziegler (in Mullerat, 2013) által végzett társadalmi teljesítményre vonatkozó tanulmányban az Egyesült Államok és Európai Unió között, arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalat környezeti és társadalmi tevékenységeit az iparág többi vállalatával összehasonlítva mindkét régió pénzügyi piacai értékelik. Vannak eltérések, például az átlagos havi tőzsdei haszon az USA-ban nagyobb, mint az EU-ban. Néhány amerikai kritikus nem ért egyet az EU-s CSR fejlődésével kiváltképpen a 2011-2014-es stratégiával. Úgy gondolják, hogy a vállalatok ilyen stratégia értelmében, többé nem üzleti tevékenységet folytatnak, hanem ügynökként adminisztrálnak a „közös értékteremtésben”, a hármas megközelítésben lévő érdekeltjeikkel szemben: részvényesek, stakeholderek és a teljes társadalom.

2.6.A vállalati kormányzás és a CSR összefüggései

A vállalati kormányzás a nagyvállalatok irányítási rendszere, amely magában foglalja a vállalat társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos irányelveket és eljárásokat, ezért fontosnak vélem a témával kapcsolatos gondolatokat összegezni a teljesség igénye nélkül. Habár a disszertáció fő gondolatmenete és az empirikus kutatás sem a nagyvállalatokra fókuszál, de ahogy észlelhettük a KKV-k esetében is a tulajdonos attitűdje, meggyőződése,

nyitottsága meghatározza a vállalat CSR tevékenységét, ez igaz a nagyvállalatokra is, természetesen ők sokkal bonyolultabb rendszerben működnek, de a tulajdonosok/résztvényesek/tőkebefektetők meggyőződésén is múlik az igazgatótanács és a felügyelőbizottság elszámoltatásának szigorja.

A corporate governance magyarul vállalatirányítást jelent, pontosabban vállalati kormányzatot. A magyar szakirodalomban sokszor használatos a felelős vállalatirányítás kifejezés is. Továbbá megjelenik még társaságként is a corporate szó, így a szóösszetételt még felelős társaságirányításként is használják (Kecskés, 2011).

A vállalatkormányzás vagy társaságirányítás több mint 150 éve ismert a gazdasági szervezetek irányításában, mint fogalom a rendszerváltás után került be a vezetési szakirodalomba. A vállalati kormányzást többféleképpen szokták értelmezni. Fayol már 1918-ban megkülönbözteti a kormányzás legfontosabb aktorait- tulajdonosok, igazgatóság, vezérigazgatók és azok feladatait (Fayol, 1984). Az egyik ilyen meghatározás szerint a résztvényesek, a menedzsment, a közhatalom, a felügyelet és minden más, a működésben érdekelt személy és szervezet viszonyát lehet vállalati kormányzásnak nevezni. Másrészt létrehozni és betartatni azokat az elveket és szabályokat, amelyek azokat az embereket irányítják és korlátozzák, akik a vállalat nevében járnak el (Peter Druckert, 1993 in Angyal, 2001). További meghatározások egyike, mely a kormányzást a vezetéssel azonosítja, a kormányzás azt jelenti, hogy a vállalat milyen politikát követ, milyen célokat akar elérni, hogyan vezetik és milyen érdekeket szolgál (Wood, 1994- in Angyal, 2001).

Egy másik vállalatirányítási definíció az a szervezeti megoldás, amely révén a vállalat beruházóinak érdekeit képviseli és szolgálja (Mayer, 1995 in Angyal, 2001). Minden országban és minden korban a vállalati kormányzást úgy határozták meg, mint azoknak a szabályoknak az összességét, amelyek lehetővé tették a vállalatok felügyeletét (O. Pastré, 1994 in Angyal, 2001), a vállalati kormányzás (megoldás) az a rendszer, amellyel a vállalatokat igazgatják és szabályozzák (Sir Cadbury, 2000 in Angyal, 2001). A német vállalati kormányzási kódex meghatározása alapján már összekapcsolódni látszik a vállalati kormányzás és a társadalmi felelősségvállalás fogalma. A kódex a vállalat értékének folyamatos emelését tekinti a kormányzás esszenciájának és három célrendszert fogalmaz meg: a jogszerű, törvényes magatartás, a gazdasági haszon megteremtése, az erkölcsös, a társadalmi felelősségnek eleget tevő magatartás.

A vállalati kormányzás vagy felelős vállalatirányítás (corporate governance) a nagyvállalatok irányítási rendszere, amely a hatalom és a szerepkörök megosztásán alapszik, a tulajdonosok, a menedzsment és a testületek (igazgatótanács, felügyelőbizottság) között. A szerepkörök szerint a tulajdonosi-, a felügyeleti-, és az irányító szerepek szétválnak. A hatalommegosztás ebben a definícióban azt jelenti, hogy a testületek szigorú ellenőrzés alatt tartják a menedzsmentet és a tulajdonosok pedig elszámoltathatják a testületeket (Tasi, 2012). Tasi (2012) szerint a felelős társaságirányítás magába foglalja a gondos vállalatvezetést; a pénzügyi tervezést és végrehajtást; a vállalat működését érintő ellenőrzési mechanizmusokat; a társaság transzparenciáját és az üzleti etika kérdésköreit; a vállalati információk nyilvánossá tételét és a vállalat társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos irányelveket és gyakorlati kérdésköröket.

Angyal úgy látja, hogy a CG (corporate governance) és a CSR összefonódik „se nem útkeresztződés, se nem útelágazás, se nem párhuzamosság ... hanem együttes érvényesülés”. (Angyal, 2009:14). A vállalati kormányzás vagy felelős társaságirányítás és a társadalmi felelősségvállalás összeegyeztethetlenségével nem ért egyet, gyakorlatban az előbbi kettő inkább közösen érvényesül. Továbbá Angyal (2008) szerint a kormányzás és a felelős magatartást úgy lehet értelmezni, hogy a kormányzó személyek, testületek és az érintettek (stakeholderek) között milyen a viszony.

A multinacionális vállalatok tevékenységéből kifolyólag, a globalizáció hatására, a környezeti problémák globálissá válása miatt, a tudomány, a politika határokon való átívelése miatt a vállalatok vezetési és felelősségi viszonyai a fent említettek miatt az egész emberiséget érintik (Inotai, 2001, in Angyal, 2008).

A nagyvállalatok szintjén értelmezve vállalati kormányzás alatt a következőket értjük: hosszú távú célkitűzés révén biztosítani kell a befektetői vagyontömegének gyarapodását, a társadalmi környezet igényeit és elvárásait, össze kell hangolni a gazdasági és nem gazdasági célokat, a fenti hárommal összhangban biztosítani kell a globális versenyképességet. A vállalati kormányzást az alábbi fogalmakkal lehet jellemezni Angyal szerint: a stakeholderek egymáshoz való viszonya, a vállalati élet szabályozása, a vállalatban belüli hatalom kiosztása, megosztott hatalom, speciális szervezeti megoldás, társult vezetés, együttműködés a szereplők között. Angyal a vállalatirányítás fogalmát értelmezve továbbviszi Chikán (2000) gondolatát, hogy a fogyasztó nem király, hanem partner, de megnyerése a vállalat fennmaradásának feltétele és további két pontot ad hozzá a vállalat vezetéséhez, a befektetői bizalmat és a társadalmi elégedettséget (Angyal, 2001).

Auer (2017) szerint a vállalati kormányzás és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása több ponton kapcsolódik egymáshoz. Meglátása szerint a vállalati kormányzás a vállalat „belső strukturális mechanizmusaira fókuszáló intern szisztéma”, míg a vállalatok társadalmi felelősségvállalása az „extern folyamatokra” koncentrál, jogszabályokon felüli, etikai normák figyelembe vételével történik (Auer, 2017: 27). A két jelenség céljai összekapcsolódnak úgy hogy mindkét esetben az elsődleges vállalati cél (profitmaximalizálás) mellett fontos más követelményeknek (környezetvédelmi, munkajogi stb.) való megfelelés. A vállalati kormányzás a vállalati botrányokra adott válaszként, új jogi szabályozások révén jelent meg a szakirodalomban, míg a társadalmi felelősségvállalás összetettebb problémákat foglal magába, mint a környezet-, gazdaság-, társadalom nehézségeire adott megoldások (Auer, 2017).

Braun (2015) a vállalati kormányzást a társadalmi felelősségvállalás egyik alkalmazási területének tekinti, míg Kun (2009) a corporate governance-t a társadalmi felelősségvállalás vállalaton belüli szisztémájaként értékeli.

Auer (2017) szerint a felelős társaságirányítás és a társadalmi felelősségvállalás a vállalaton belül különböző szinteken jelenik meg, stratégiai és operatív szinteken, amennyiben a megfelelő magatartási formák létrejönnek az említett területeken, akkor a vállalati kormányzás is hatékonyan fog működni.

A hatékony vállalatkormányzás az üzleti és etikai elvek együttes betartásával érhető el, amiben nagyon sok múlik a vezetők feddhetetlenségén, tisztességén és erkölcsi integritásán. Az üzleti működéstől nem lehet elvonatkoztatni az erkölcsi elveket, az alapvető erkölcsi törvények betartása megakadályozza a vállalatirányítással megbízott felelős személyi tevékenységét. A szabályokon alapuló vállalatirányítás nem kerülhet szembe az etikus vezetési móddal, ebben nagy szerepe van a gazdasági aktorok erkölcsi erejének. (Bélyácz & Ozsvald, 2015).

A következőkben bővebben taglalom a vállalatkormányzással kapcsolatos irányelveket és kutatásokat, amelyek a vállalatirányítás jellemzőivel és evolúciójával foglalkoznak.

A gazdaságtörténészek számára is új területnek bizonyul a vállalatirányítás evolúciója, írja Herrigel (2006). Továbbá úgy fogalmaz, hogy CG (corporate governance-vállalatirányítás, vállalati kormányzás) alatt, azokat a folyamatokat értjük, amelyek a vállalat tulajdonosai és menedzsmentje közötti viszonyt alakítják.

Az OECD irányelvek (2004) alapján a jó vállalatkormányzás azon szabályok és praxisok, amelyek vezetnek a vállalat, menedzserek és részvényesek közötti relációkat, s ugyanígy az érdekhordozókkal kapcsolatos viszonyokat, mint a foglalkoztatottak és hitelezők, hozzájárulnak a növekedéshez, a pénzügyi stabilitáshoz, a piaci bizalom, a pénzügyi piaci integritás és a gazdasági hatékonyság megerősítésével.

A corporate governance kutatások Herrigel,2006; OECD Principles,2004; Kirkpatrick, 2009; Zandstra , 2002; Alpaslan, 2009; Johnson& Greening,1999; Fama, 1980 rávilágítottak arra, hogy a vállalatirányítás jellemzőinek és evolúciójának ismerete nem csak abban segít, hogy a vállalatok teljesítményének és gazdasági fejlődésének dinamikáját jobban átlássuk, hanem abban is, hogy hogyan változnak és kapcsolódnak össze a vállalatra valamint a politikai és jogi berendezkedésre vonatkozó történések.

Herrigel (2006) öt ország (USA, Nagy-Britannia, Németország, Franciaország, Japán) vállalatirányítási rendszerének történelmi evolúcióját mutatja be, másrészt a vállalatirányítás összefüggéseit , egyrészt egy adott országon belül kronológiai sorrendben, másrészt az egyes országok közötti egyidejű, keresztmetszeti különbségeket taglalja. Az országokat a szerző a koncentrált és a szórt tulajdonosi rendszerek szerint csoportosította, a vállalati tulajdonviszonyok a társadalmi, intézményi és hatalmi rendszerekbe ágyazottan léteznek. A koncentrált és szórt tulajdonlasi rendszer jellemzői a következőképpen írja le. A koncentrált esetben: gyenge értékpapír piacokról, nagy részvényblokkokat ellenőrző tulajdonosokról, alacsony piaci átláthatóságról, a vállalatvezetői piac korlátolt szerepéről, a nagybankok által gyakorolt monitoring funkcióról írt. A szórt tulajdonosi rendszer az előbbinek az ellentettje, ahol erős értékpapírpiacokról, a vállalati információszolgáltatás szigorú követelményeiről, a piaci átláthatósárról, aktív vállalatvezetői piacról tesz említést.

Az OECD Principles of Corporate Governance (2004) specifikus iránymutatást ad a politikai döntéshozóknak, a regulátorok és a piaci szereplők számára, hogy javítsák a jogi és regulációs keretfeltételeket, ami alátámasztja a vállalatkormányzást, ugyancsak tanácsokat adnak a tőzsdék, a befektetők, a szervezetek és más felek számára, akiknek szerepük van a jó vállalatkormányzás kifejlesztésének folyamatában. A Princípiumok a vállalatkormányzás hat fontos területét fedik le: alapot adnak egy hatékony kormányzási kerethez, a részvénytulajdonosok jogait, a részvénytulajdonosok méltányos kezelése, a stakeholderek szerepe a vállalatkormányzásban, a közzététel és transzparencia valamint az igazgatótanács felelőssége. A Princípiumok sikerének az a kulcsa, hogy azok alapelv-bázisúak és nem előírások, így képesek megőrizni érvényességüket a változó jogi, gazdasági és szociális

kontextusokban is. A szükséges jogi/szabályozási kerettel szemben alapvető követelmény, hogy támogassa a hatékony vállalatkormányzást, s ez integráns része legyen a PrINCÍPIUMOKNAK. Másrészt célja a fékek és ellensúlyok effektív rendszerének létrehozása az igazgatótanács és a menedzsment között. A menedzsereknek kulcsszerepük van a soktulajdonú vállalatokban, ahhoz, hogy elkerülhető legyen pozíciójuk potenciálisan hibás kihasználása, szükség van az igazgatótanács által gyakorolt monitoringra.

Kirkpatrick (2009) úgy fogalmaz, hogy 2000 utáni piaci és makroökonómiai környezet a legtöbbet várja el a vállalatkormányzási rendszertől: az igazgatótanácsoknak tisztában kell lenni a vállalat stratégiájával és kockázati étvággyával, szükség van a kockázat-menedzselés és az ösztönzési rendszer ellenőrzésére, s arra, hogy ezek kompatibilisek legyenek a vállalati célokkal és a kockázat-étvággyal. Kirkpatrick megfogalmazza az enterprise risk management (ERM) fogalmát és célját: „folyamat, amelyet befolyásol az igazgatótanács, a menedzsment, s a vállalati személyzet más aktorai, azt alkalmazzák a stratégia-alkotásban, a vállalat egészére vonatkoztatva, felhasználják olyan potenciális események azonosítására, amelyek befolyásolhatják az entitást és menedzseli a kockázatot a kockázat-étvággy határain belül, mindez annak érdekében, hogy megalapozott biztosítékok legyenek nyerhetők az entitás céljainak elérésében.”

Az ERM nyolc komponenst foglal magába:

- *Külső környezet:* ez átfogja a szervezet jellegét, valamint alapot szolgáltat a kockázat kezeléséhez, s ahhoz, hogy az entitás mely tagjai legyenek ebben érintettek;
- *Cél megjelölés:* A célok már azelőtt meg kellett, hogy fogalmazódjanak, mielőtt a menedzsment tudja azonosítani az célelérésüket befolyásoló potenciális eseményeket;
- *Eseményazonosítás:* szükséges azonosítani az entitás célelérését befolyásoló külső és belső eseményeket, különbséget téve a kockázatok és a lehetőségek között;
- *Kockázat értékelés:* a kockázatok elemzése történik figyelemmel a valószínűsége és a hatásra, mint olyan bázisra, amely alapján eldönthető, hogy miként történjen a menedzselésük;
- *Kockázati válasz:* a menedzsment kiválasztja a kockázati válaszokat, megtervezve a cselekedetek sorozatát, sorba rendezve a kockázatok az entitás kockázat-tűrése és kockázat-éhsége szerint;
- *Ellenőrző cselekmények:* az eljárások és politikák létrejönnek és végrehajthatnak, hogy biztosítsák a kockázati válaszok segítségét a hatékony megvalósulásban;

- *Információ és kommunikáció:* a releváns információk azonosíthatóak, megszerzettnek és kommunikáltak a szervezet egészében, olyan formában és időbeliségben, hogy az emberek alkalmassá váljanak felelősségük érvényesítésére;
- *Monitoring:* A vállalat kockázat-menedzsmentjének teljessége monitorizálásra kerül, s szükség esetén módosítások történhetnek.

Az ERM Kirkpatrick (2009) szerint három dimenzióban válik láthatóvá, a célok, a vállalat totalitása és a keret. A célok definiálása a következőképpen történik: stratégiai, működési, ami az erőforrások effektív és hatásos alkalmazását jelenti, a beszámolási, amely magába foglalja a megbízhatóságot és az egybevághatóságot az alkalmazott törvényekkel és szabályokkal. Ezek egyaránt alkalmazhatók vállalati-, divízió-, üzleti egység-, és alárendelt egység szinten.

Zandstra (2002) azt állítja, hogy a vállalat megbukhat az által, hogy ha az igazgatótanács nem tud morálisan és etikailag felelős módon működni, példaként említi az Enron vállalat bukását. Bush elnök ebben az időben tervet dolgozott ki a vállalati felelősség alapkérdéseinek tisztázására, de elfelejtette figyelembe venni a vállalatkormányzás egyik fontos gyengeségét az igazgatótanácsot- állítja Zandstra (2002), amelynek kötelessége a társaság felügyelete, a köz és résztulajdonosok bizalmának a fogadója, cselekedeteivel bizalmat kell ébresszen a befektetőkben valamint a vállalat jog követésének ellenőrzése is az ő feladata. Az Enront nem mentette volna meg a regulációk új sora, vagy a törvények vagy a számviteli gyakorlat új változatai. Az Enron bukását vizsgálva Zandstra úgy gondolja, hogy amíg minden társaságot állami törvények kormányoznak, addig az államnak nincsenek olyan jogi követelményei, amelyek rendelkeznek az igazgatótanácsi tagságra vonatkozó alkalmasság követelményeiről. Az igazgatótanácsok legalább 3 funkcióval kell, rendelkezzenek:

- az igazgatótanács felelős azért, hogy a *legitimitás* levegőjét kölcsönözze a társaságnak. A tagoknak olyan embereknek kell lenni, akik rendelkeznek szakértelemmel és üzleti tapasztalattal. A társasághoz való tartozásuk bizalmat kell, ébresszen azoknak, akik a vállalat részvényeit vásárolják;
- az *auditálásra és a jogi követelményekre* fókuszál. Az auditálást rendszerint az audit bizottság végzi, amely az igazgatótanács egy részlege;
- *igazgatási szerep.* A vállalati igazgatótanács várhatóan meghatározza, módosítja és jóváhagyja az üzleti tervet. A vállalati vezetők felelősek az igazgatótanáccsal

folytatott dialógusba való belépésért, az igazgatótanácsi döntések inputokkal történő ellátásáért és végrehajtásáért.

Zandstra (2002) a vállalatkormányzás egyik fontos elemét emeli ki és pedig az igazgatótanácsot és azt állítja, egy vállalat összeomlását megelőzheti egy megfelelően működő igazgatótanács, abban az esetben, ha tagjai hajlandóak komolyan venni etikai felelősségüket a részvénytulajdonosokkal szemben valamint a köz iránti felelősségüket.

Alpaslan (2009) úgy véli, hogy a tradicionális vállalatkormányzási gondolkodók közül többen megegyeznek abban, hogy a jogi korlátokon és az etikai szokásokon belül a menedzserek egyetlen kötelessége a részvénytulajdonosi érték maximalizálása (Friedman 1970, Jensen & Meckling 1976, Vidaver-Cohen 1998:395-397, Jensen 2002 in Alpaslan 2009). Felteszi a kérdést, mi történik akkor, ha a válsággal összefüggésben az érdekhordozók (stakeholderek) veszteségének minimalizálása konfliktusba kerül a részvénytulajdonosi érték maximalizálásának céljaival. A tradicionális vállalatkormányzási princípiumnak megfelelően a menedzserek csak akkor minimalizálhatják az érdekhordozók veszteségeit, ha maximalizálják a részvénytulajdonosi értéket a társadalom jogi szabályainak és etikai szokásainak megsértése nélkül.

Alpaslan arra hívja fel a figyelmet, hogy annak ellenére, hogy a részvénytulajdonosi modell dominálja a vállalatkormányzási gyakorlatot (Bradley et al.1999, Margolis and Walsh 2003:271 in Alpaslan, 2009) még sem képes kielégítő útmutatást adni válság helyzetben.

A vállalatkormányzás részvénytulajdonosi modellje képtelen etikailag megfelelő választ adni arra kérdésre, hogy „miként kormányozhatók a társaságok a válság kontextusában”? (Alpaslan 2009:49). Kijelenthető, hogy az érdekhordozói modell etikailag alkalmasabb vállalatkormányzási választásnak látszik a válságok kontextusában, eltérően a részvénytulajdonosi modelltől, amely kiindul a részvénytulajdonosi érték maximalizálás céljából, s korlátként kezeli az etikai megfontolásokat, másrészt az érdekhordozói modell kiindul az érdekhordozói veszteség minimalizálás céljából, ami közvetlenül az indulástól, magába foglalja az etikai megfontolásokat.

Fama (1980) a következőképpen gondolkodik az ügynöki problémák és a vállalat elmélet aspektusában felteszi a következő kérdést: az értékpapír birtoklásának és a vállalat vezetésének elválasztása, különösen a nagyvállalatok esetében hogyan lehet hatékony gazdasági forma. Először eltekint attól, hogy a vállalatnak bármilyen értelemben is tulajdonosai vannak, a vállalkozótól szintén eltekint a főleg a nagy modern vállalatok létezése

miatt. A vállalkozónak tulajdonított két funkciót a vállalatvezetést és a kockázatviselést különálló tényezőként kezeli, továbbá azt feltételezi, hogy a vállalatot a többi vállalat által keltett verseny korlátozza, másrészt a vállalatvezetőkkel szemben a piac által a szolgáltatásaikkal szembeállított korlátok és lehetőségek állnak, a vállalaton belül és kívül egyaránt.

A vállalat elmélettel foglalkozó közgazdászokat (Baund, 1959; Simon, 1959; Cyert & March, 1963 in Fama 1980) foglalkoztatják azok az ösztönzési problémák, amelyek akkor merülnek fel, ha döntéshozatal azoknak a vállalatvezetőknek a hatásköre, akik nem tartoznak a vállalat értékpapír-tulajdonosai közé. Ilyenek például a magatartási és menedzseri vállalatelméletek (Fama, 1980), amelyek elvetik a profitmaximalizálást szem előtt tartó modellt és azt tartják fontosnak, hogy a vállalatvezetők motiválására törekedjenek, aki úgy irányít, hogy nem tulajdonos.

A Fama által felvezetett teóriák ugyancsak favorizálják a vállalkozók pozitív attitűdjét a CSR iránt, mert a vállalat magatartási modellje sem a klasszikus értelemben vett profitmaximalizálásra törekszik, hanem teret ad a vállalat létezésének további motivációs tényezőinek, mint a foglalkoztatáspolitiká, stakeholderekkel való együttműködés lehetőségének, filantróp tevékenységek folytatásának. Másrészt a menedzseri vállalatelmélet sem az információs asszimmetriát feltételezi, hanem azt, hogy a piac, azaz a menedzser piac a vállalatvezetők szolgáltatásaival szemben korlátokat és lehetőségeket állít, tehát a motiválásra összpontosít, így a menedzser személyes érdeke mellett a vállalati kollektív érdek is érvényesül, így csökkeni, látszik a vállalatvezetők részéről a visszaélések lehetősége.

Egy másik vállalat elmélettel foglalkozó megközelítés szerint (Alchian & Demsetz, 1972 és Jensen- Meckling, 1976 in Fama 1980), hogy a vállalatot a termelési tényezők közti szerződések összességének tekintik, azaz a vállalatot team-nek fogják fel, ahol a tagok önérdékből cselekednek, de sorsuk függ a team túlélésétől, a más teamekkel folytatott versenyben. A klasszikus elméletben a működtető, aki a vállalatot megszemélyesíti a vállalkozó, aki egy-személyben a vállalatvezető és a reziduális kockázat viselője. Alchian & Demsetz munkáltatónak nevezi a vállalkozót, de ez nem ad magyarázatot a nagyvállalatok irányítására, ahol a vállalatirányítást olyan menedzserek végzik, akik elkülönülnek a vállalat értékpapír-tulajdonosaitól.

Fama (1980) a vállalat-tulajdonlasi koncepciót irrelevánsnak tartja, a következőkkel magyarázza. A menedzsment különleges szereppel rendelkező munkaerő, aki koordinálja az

inputok működését és teljesíti az inputok között megkötött szerződéseket, tehát döntéshozóként van jelen. A kockázatviselő szerepét pedig így magyarázza, feltételezi, hogy a vállalat minden más termelési tényezőt bérel és a szerződéskötésekre a termelési periódusok elején kerül sor, míg a kifizetések a periódus végén esedékesek. Ebben az összefüggésben két scenáriót feltételez. 1. Ha a termelési tényezőkért mindig a periódus végén kell fizetni, akkor a kockázatviselőnek nem kell semmit befektetni a periódus elején, feltételezhető, hogy ezt úgy garantálja, hogy pénzalapot köt le az elején, amiből tőke és technológia szerezhető be. 2. Ha a lekötött pénzalapot úgy teremtik elő, hogy kötvényeket és közönséges részvényeket bocsátanak ki, akkor a tőke kockázatviselésének és tulajdonlásának kombinációját megtestesítő kötvények alacsonyabb kockázatot hordoznak, mint a közönséges részvények. Tehát a vállalat azoknak a szerződéseknek az összessége, amelyek rögzítik azt, hogy miként kell egyesíteni az inputokat outputok létrehozása céljából valamint azt, hogy az outputokból származó bevételeket hogyan kell szétosztani az inputok között. Ebben a szerződéses kapcsolatban Fama (1980) szerint a vállalat tulajdonlása irreveláns koncepció.

Fama (1980) a vállalatvezetést és a kockázatviselést valamint az értékpapír-tulajdonlást és a vállalatirányítást elválasztja egymástól. A klasszikus vállalat elméletben a vállalkozónak, aki egy személyben menedzser és kockázatviselő központi szerepet tölt be a vállalat-elemzésben. Hátrányát a vállalatvezetésnek és a kockázatviselésnek abban látja, hogy mindkettő szolgáltatást olyan piacon jelenik meg, amely alternatív lehetőségeket nyújt. A kockázatviselőnek vannak piacaik szolgáltatásaikhoz, a tőkepiacok, ahol alacsony tranzakciós költséggel teamet válthatnak, forrásait sok vállalat értékpapírjai között osztja meg, annak érdekében, hogy ne függjön túlzottan valamely vállalat vagyoni helyzetétől. A vállalat vezetésének a feladata a termelési tényezők közötti szerződések feletti kontroll valamint a vállalat életképességének a biztosítása. A menedzser piac számára a vállalati vezető korábbi kudarcai és sikerei nyújtanak információt, tehát jelen helyzetében az általa irányított team sikere/kudarca hatással van a jövőbeni fizetésére, így érdekeltté válik a vállalat sikerében. Fama megjegyzései az értékpapír-tulajdonlás és a vállalatirányítás egymástól való elválasztásának életképességére a következők. A külső menedzseri munkaerőpiac jelentős hatást gyakorol a vállalatokra, hogy teljesítmény alapján válasszák ki és fizessék meg a vezetőket, ha vállalati jutalmazási rendszer nem teljesítmény-érzékeny, akkor a vállalat elveszti menedzsereit. Másrészt a menedzsereknek a menedzserek általi belső monitoringja szintén jelentős mértékű. A legfelsőbb vezetésnek érdeke, hogy olyan politikát folytasson, amely a legtöbb pozitív jelzést adja a menedzseri munkaerőpiacnak. Felteszi a kérdést, hogy

hogyan lehet fegyelmezni a felső vezetést, az erre rendelt testület az igazgatótanács, de miként kell azt megalakítani, hogy megfelelően ellássa feladatát. Az értékpapír-tulajdonosok általi vezetés nem látszik jó megoldásnak, mert azok sok vállalat között osztják meg forrásaikat, ezért nem érdekük közvetlen egy bizonyos vállalat sorsa. Egy másik scenárió szerint a felsővezetők a legalkalmasabbak az igazgatótanács irányítására, mert ők a vállalat teljesítményének leginformáltabb és legérzékenyebb kritikusai, továbbá az igazgatótanács bővíthető külső szakértő igazgatókkal. Következtetésként levonható, hogy az értékpapír-tulajdonlás és a vállalati irányítás szétválasztásának rendszere konzisztens a menedzseri piac által keletkeztetett nyomással és az értékpapír-tulajdonosok érdekében is történik, jó szétválasztásnak tűnhet.

Jensen (2002) kritizálja az érdekhordozói elméletet azzal magyarázva azt, hogy ellentmond a szervezetek egyértékű céljának. A következőkben a Jensen (2002) féle értékmaximalizáció kontra érdekhordozói teória összeférhetetlenségét taglalom. Az értékmaximalizáció szerint a menedzsereknek összes döntésüket úgy kell, meghozzák, hogy növelje a vállalat teljes, hosszú távú piaci értékét. A teljes érték a vállalattal kapcsolatos pénzügyi követelések értékének összege beleértve a részvénytőkét, a kölcsöntőkét, elsőbbségi részvényeket és a garanciákat. Ezzel szemben az érdekhordozói elmélet azt mondja, hogy a menedzserek úgy kell, meghozzák döntéseiket, hogy figyelembe vegyék a vállalat érdekhordozóinak érdekeit. Az érdekhordozói teória az értékmaximalizációs elv riválisa Jensen (2002) szerint, ami azonban nem tekinthető komplettnek a vállalati körülmény vagy célfüggvény specifikációjaként. Azoknak az egyéni érdekeit szolgálja, akik felkarolták, ideértve sok vállalaton kívüli erőt, sok vállalati menedzsert és igazgatót.

Jensen (2002) szerint az érdekhordozói elmélet eredendően hibás, mivel megsérti azt a tételt, hogy minden szervezetnek egyértékű célja kell, legyen. Azt állítja, hogy ha egy vállalat adaptálja az érdekhordozói teóriát, akkor hátrányba kerül a túlélésért vívott versenyben, mert az érdekhordozói teória átpolitizálja a vállalatot, s a menedzsereket felhatalmazza arra, hogy saját preferenciáikat kövessék a vállalat erőforrásainak felhasználása során.

Jensen (2002) a következőkkel magyarázza az érdekhordozói elmélet hibás voltát. Egyrészt, lehetetlen maximalizálni egynél több dimenzióban, ugyanabban az időben, hacsak a dimenziók nem egymás monoton transzformációi. Példaként említi, ha azt a feladatot kapja a menedzser, hogy maximalizálja a folyó profitot, a piaci részesedést, a profit jövőbeli növekedését, s más, ami tetszik, akkor a menedzser abba a helyzetbe kerül, hogy nem képes megalapozott döntést hozni- valójában cél nélkül marad. Másrészt, azt állítja, hogy

amennyiben széles körben adaptálják, az érdekhordozói teória csökkenteni fogja a társadalom jólétét, még akkor is, ha a védelmezői éppen az ellenkezőjét állítják. Ezt azzal magyarázza, hogy az érdekhordozói elmélet képviselői gyakran aktív támogatást kapnak azoktól a menedzserektől, akik gyengíteni remélik azoknak a korlátoknak az erejét, amelyeket az értékre törekvési kritérium, a tőkepiac általi felhatalmazás, a vállalatirányítási piac és a termékpiac biztosít. Továbbá úgy érvel, hogy több politikai akció korlátozza azoknak a piacoknak az erejét, amelyek korlátozzák a menedzsereket. Az ilyen szereplők tovább fogják használni az érdekhordozói elmélet argumentumait saját pozíciójuk legitimálásához.

Stenberg (2009) a vállalatkormányzás, a vállalati felelősség és az üzleti etikával konvencionális definícióival szemben kritikus megállapításokat tesz.

A vállalati társadalmi felelősség hívei önképük szerint általában nem támogatják a vállalati célok feladását. A CSR szószólói egyértelműen a társadalmi felelősséget helyezik előtérbe a vállalati és üzleti érdekek pedig háttérbe szorulnak. Más CSR támogatók látszólag ugyan támogatják a vállalati és üzleti célok folytatását, ám úgy, hogy az érdekhordozók érdekei érvényesülnek a részvényesekével szemben. Ha csak részvényesek bele nem egyeznek, valamilyen változásba- ez a vállalati kormányzás direkt megsértését jelenti- még akkor is, ha ezt a vállalati menedzserek vagy az igazgatótanács kezdeményezte (Stenberg, 2009).

A konvencionális CSR és az érdekhordozói doktrína jól illeszkedik egymáshoz Stenberg (2009) szerint, s együtt szolgálják a tekintélyelvű és kollektivista célokat. A két oldal mérleges kapcsolódása felületes hitelességhez vezet, s az általuk generált látszólagos nagylelkűség bátorítja az embereket a kapcsolat kritikátlan elfogadására.

Az üzleti etika arról szól, hogy miként vezessük az üzletet az etikai elvárások szerint. Ez azt jelenti, hogy követjük az üzleti célkitűzéseket és eleget teszünk két jól meghatározott korlátnak. Az egyik ilyen korlát, amelynek eleget kell tenni az üzleti célkitűzés miatt- a tulajdonosi érték hosszú távú maximalizálása. A jövőbeni hosszú távú célok meggyőződést várnak el, a meggyőződéshez pedig bizalom kell, következésképpen a bizalom feltétele a korlátok betartása. Példaként említhető, hogy a tulajdonosi érték tulajdonjogot feltételez, s a második korlát a tulajdonosok jogainak megbecsülését involválja. E korlátok fényében az üzletet méltányosan kell vezetni, hogy megfeleljen a hétköznapi tisztességnek és igazságosságnak. Mint ahogy az üzleti etikának, úgy a társadalmi felelősségnek is van egy jelentése, de nagyon különböző attól, ahogyan azt konvencionálisan feltételezik. Helyesen értelmezve a társadalmi felelősség nem vonatkozik az intézmények érdekhordozók iránti

felelősségére. Helyette inkább az érdekhordozók felelősségéről úgy beszél, hogy üzletvitelük által kiváltott megbecsültségük tükröződjön a társadalom iránti tevékenységükben. A társadalmi felelősség akkor nyilvánul meg, ha az egyének értékrendszere tükröződik cselekvésükben, akár egyedül, akár közösségben folytatják tevékenységüket (Stenberg, 2009).

A disszertáció 2. fejezetében a CSR szakirodalmi és fogalmi hátterét valamint fejlődéstörténetét elemeztem. A CSR fogalmát a téma kutatói más – más aspektusból ragadják meg, a szerzők különböző tudományterületekhez tartoznak, ez is oka annak, hogy a koncepció meghatározása nem egységes, nehéz egy konkrét definíció által meghatározni azt. A társadalmi felelősségvállalás elméleti hátterét először Bowen (1953) határozta meg, a múlt század közepe óta számos új és ellentmondásos definíció született.

A vállalatokkal szembeni elvárások köre egyre inkább bővül, a gazdasági teljesítmény növelése, a munkahelyteremtés, a versenyképesség növelése mellett előtérbe kerül a társadalmi elvárásoknak való megfelelés is. A szakirodalomban található definíciók különböző tényezőkre vonatkoznak úgy, mint gazdasági, társadalmi, politikai és etikai. A CSR elméleti megközelítéseket, a szerzők véleménye alapján különböző kategóriákba lehet sorolni. Ilyen az instrumentális kategória, amely a gazdasági célok elérését szolgálja (a cég hírnevének növelése). A politikai kategória révén a CSR-t a vállalat szociális elkötelezettségeként írja le, amely magába foglalja az érdekhordozók jogait. Az integratív kategória, a vállalati és társadalmi kereslet közötti integrációt foglalja magába. Az etikai kategória a CSR-t mint erkölcsi ügyet tekinti (Garriga & Mele, 2004).

A CSR fejlődéstörténete sokat változott a 19. századtól napjainkig. A múlt században a vállalat felelőssége leginkább a tulajdonosok és vezetők felé irányult, addig napjainkban a vállalat felelős nemcsak a fent említettekkel szemben, hanem az alkalmazottak, stakeholderek és az egész társadalom egészért felelős.

A CSR-nak számos csoportosítási lehetősége van az egymásra épülő szintek (Caroll, 1991; Tóth, 2007; Putzer, 2011) mellett tevékenység alapú csoportosítások (Kotler & Lee, 2007), felelősségi modellek (Preston & Lee, 1975), CSR modelleket összehasonlító analízisek (Geva, 2008) is fellelhetők.

A társadalmi felelősségvállalás számos potenciális előnyt biztosít a vállalatok számára, mint a jobb vállalati arculat; elégedettebb, elkötelezettebb munkaerő; minőségibb üzleti kapcsolatok (Ligeti, 2007; Matolay, 2010; Kun, 2004). Angyal (2009), Goodpaster & Matthews (1982),

Vos (2014) a CSR esetleges veszélyeit, ellenérveit, fékeit és negatív eredményeit (greenwashing) fogalmazták meg.

A felelős magatartás értékelési módszerei az utóbbi évtizedekben megsokszorozódtak, egyre több szervezet tartja fontosnak, hogy beszámoljon a fenntarthatósági törekvéseiről, a környezet érdekében tett lépéseiről. Mindezek segítséget nyújthatnak a vállalati transzparencia növeléséhez, a CSR stratégiába való építéséhez.

Az EB már a 70-es években is foglalkozott a multinacionális vállalatok szerepével, de a mai értelemben vett CSR tevékenységre 1993-ban terjedt ki a figyelem, majd 2001-ben megtörtént a témának a köztudatba való bevezetése. Azóta számos új stratégiát, cselekvési programot fogalmazott meg. A vállalatokat arra buzdítják, hogy az átláthatóságnak, a tisztességes adóverseny alkalmazásának megfelelően végezzék tevékenységüket.

A vállalati kormányzás magába foglalja a vállalat társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos irányelveket, eljárásokat, a kormányzó személyek és a stakeholderek közötti viszonyként is lehet értelmezni. A szerzők Angyal (2009), Auer (2017) egyetértenek abban, hogy a két jelenség együtt érvényesül, több ponton összekapcsolódik. A két jelenség céljai összekapcsolódnak, az elsődleges vállalati cél mellett fontos más követelményeknek (környezetvédelmi, munkajogi) való megfelelés.

Miután a CSR fogalmi háttérét, módszereit, tényezőit elemeztem a következő fejezetben rátérek a kis- és közepes vállalatok CSR tevékenységének feltérképezésére valamint a romániai nagy- kis és középvállalkozások szakirodalmi háttérének elemzésére.

3. A KKV-k társadalmi felelősségvállalása és a romániai helyzetkép

A disszertáció harmadik fejezetében a kis-és középvállalatok társadalmi felelősségvállalását vizsgálom, feltérképezném, hogy milyen előnyökre tehetnek szert, amennyiben a CSR koncepciót beépítik, üzletvitelükbe valamint kitérek az akadályozó tényezőkre is. Fontosnak véltem elemezni a nagyvállalatok és a KKV-k közötti különbségeket, hisz az utóbbiak esetében óriási hátrányt jelenthet, ha hasonló elvárásokat fektetnek velük szembe. Mivel az empirikus kutatásom a román vállalatokra fókuszált, ezért a társadalmi felelősségvállalás román szakirodalmát is áttekintettem, külön kitértem azokra a tanulmányokra, amelyek a nagy- valamint a kis-és középvállalatokat vizsgálták.

Napjainkban, az üzleti életben mindinkább elfogadottá vált az a megállapítás, miszerint a vállalatoknak a társadalom iránti felelőssége nem merül ki a gazdasági területen, hanem ezen túlmutatva, más, szociális és környezeti kérdéseket is magába foglal. E vállalati társadalmi felelősség (CSR) meghatározása és fejlődése után, az akadémiai társadalomban e területen számos kutatás született (Caroll, 1999), amelyek nagyobb része a nagyvállalatokra fókuszált. Később az érdeklődés a kis- és középvállalatokra is kiterjedt, tanulmányozva a lehetőségeket és akadályokat a CSR melletti elkötelezettségre (Jenkins, 2004, Fassin, 2008, Jamali et al, 2009, Jenkins, 2006, Thompson & Smith, 1991). Némelyek a kis-és középvállalatokon belül is szükségesnek tartották különbséget tenni a közepes és kis vállalkozások között a CSR-ben való elkötelezettség szempontjából (Preuss & Perschke, 2009), míg Azmat & Samaratunge (2009) az egyéni kisvállalkozások sajátos jellemzőire hívják fel a figyelmet.

A fejlődő országok CSR lehetőségei és korlátai is lényegesen különböznek a fejlett országokban működő vállalatokétól (Jamali & Mirshak, 2007, Azmat & Samaratunge, 2009). Vannak kutatók, akik a CSR 'bajnokainak' nevezett jó példák bemutatását tartják fontosnak (Jenkins, 2006), míg mások úgy vélik, hogy a felelőtlen kisvállalkozások tanulmányozása segíthet a CSR-re való fókuszálás javításában (Azmat & Samaratunge, 2009).

3.1. A társadalmi felelősségvállalás a kis- és középvállalatok esetében

A vállalati társadalmi felelősségvállalás eszméje az elmúlt 150 év alatt nagy utat tett meg, míg elérte, hogy nem csak divatos témának tekintik, s nem csak szabadon választott üzleti gyakorlat, vagy ajánlás az EU részéről, hanem egyfajta elköteleződést, stratégiai, proaktív szemléletet is jelent (Nagy, 2015).

Annak ellenére, hogy a CSR tradicionálisan a nagyvállalatokhoz kötődik, a kis-és középvállalatok fontos szektort jelentenek a gazdasági, környezeti és szociális hatások tekintetében, s egyre nagyobb figyelmet fordítanak a KKV-k CSR gyakorlatának vizsgálatára. Az elmúlt két évtizedben határozottan nőtt a CSR gyakorlati implementációjára irányuló kutatási érdeklődés. Bowen (1953) elsőként mutatta be a CSR gondolatát, a vállalat számára kötelezettségként leírva azt, hogy üzleti tevékenységük során vegyék figyelembe a következő tényezőket: a vállalat tevékenységének hatása annak emberi, szociális és ökológiai környezetére, a felelősség az érdekhordozókért, a fenntartható fejlődés feltétele a vállalat menedzselése során. Az új tudatosság arra bízta a cégeket, hogy építsék be azokat a gyakorlatokat, amelyek kompatibilisek a cég értékeivel, s vegyék figyelembe az érdekhordozók elvárásait, nevezetesen az alkalmazottak, szállítók, kliensek, fogyasztók, a helyi közösség, a környezetvédelmi szervezetek és a civil szervezetek érdekeit, mindazokét, amelyek beletartoznak.

Cochet & Vo (2012) szerint egyetértés van abban, hogy minden szervezet hatással van a társadalomra és a környezetre, tevékenysége, termékei és szolgáltatásai folytán, valamint a kulcsfontosságú érdekhordozókkal való kapcsolattartás révén, így a vállalati társadalmi felelősségvállalás fontos minden cég szempontjából, legyen az nagy, közepes vagy kicsi.

Jenkins (2006) a kis-és középvállalatok társadalmi felelőssége kapcsán rámutat a vállalati felfogás lényegére: „a vállalatok a CSR-t egy mindent felölelő ötletként látják, amely szerint tudatos képük van tevékenységük hatásairól és pozitív hatásúak akarnak lenni egy széleskörű érdekhordozói felületen, az általuk hozott üzleti döntések révén” (Jenkins, 2006:246). Egy vállalat CSR elkötelezettsége függ saját operacionális tevékenységétől, a környezet tiszteletétől, a közösségi részvételtől, a helyi szereplőkkel fenntartott jó munkakapcsolatoktól. Az elkötelezettség szintjei és típusai szerint három fő kategória választható el (Vives, 2006, Russo & Tencati, 2009). Az *első* a belső társadalmi intézkedések, mint a tehetség fejlesztése, az egészségügyi és társadalmi biztonsági intézkedések implementálása és a munkakörülmények javítása, a *másodikkhoz* tartoznak a külső társadalmi intézkedések, mint a helyi gazdasági hálózati kapcsolatok fejlesztése, szakmai fejlődés és szociális integráció, a *harmadikba* tartoznak a környezeti intézkedések, mint az energiafelhasználás csökkentése, a hulladék mérséklése valamint a hulladék újrahasznosítása.

A kis- és középvállalatok egymástól nagyban különböznek attól függően, hogy mekkora a méretük, milyen missziót választanak maguk számára, hogy milyen szektorban

tevékenykednek, ugyanígy sok tényezőtől függhet az is, hogy mennyire elkötelezettek a társadalmi problémák iránt (Kechiche & Soparnot, 2012).

A KKV-k ugyancsak függhenek az adott országtól, ágazattól, ahol tevékenykednek, továbbá magától a szervezettől és az adott ország tudományos közösségétől is. Legszélesebben elterjedt, hogy a szervezetnél dolgozó humánerőforrás nagyságából következtetnek a vállalat méretére: van, ahol 100 főig, van, ahol 250 alkalmazottig neveznek egy vállalkozást kis- és középvállalatnak. Statisztikailag általában 1-10 alkalmazottig használják a kisvállalkozás, 100-250 fő esetében a középvállalkozás elnevezést. Az Európai Unió által elfogadott standard KKV definíció a következő: bármely olyan vállalat, amelynek kevesebb, mint 250 alkalmazottja van, maximum 50 millió eurós az árbevétele és maximum 43 millió eurós a mérlegfőösszege. A számszerűsíthető adatok mellett egy KKV meghatározható kvalitatív tulajdonságokkal is, mint például, hogy a piaci részesedés csak egy kis részét tudhatja magáénak, vagy a tulajdonos maga menedzseli a vállalkozást, esetleg, hogy hiányzik a formális bürokratikus struktúra (Inyang, 2013).

Annak ellenére, hogy méretük egy nagyvállalathoz képest legtöbbször elenyésző, a KKV-k összességében nagyon fontos szerepet játszanak a gazdaság fejlődésében, úgy a fejlett, mint a fejlődő országokban. Az európai adatokat tekintve elmondható, hogy a vállalkozások összességének 99%-a KKV, 73 millió munkahelyet teremtve ezzel. E vállalkozások biztosítják a munkahelyek 80%-át a textiliparban, az építőiparban valamint a bútorgyártás területén (IMM, 2016, Inyang, 2013).

A kis- és középvállalatok CSR elkötelezettsége nagyon fontos a gazdaságnak, hiszen ezek a vállalatok nagyban hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez, elősegítik a privát szektor fejlődését, munkalehetőségeket biztosítanak, valamint elősegítik a javak méltányos elosztását a társadalomban. Ennek következtében egyre több kutatás irányul kifejezetten a kis- és középvállalatok felelősségvállalására (Inyang, 2013, Kechiche & Soparnot, 2012).

Az üzleti vállalkozás mérete szervezeti tényező abban, hogy a kis-és középvállalatok miként fogják fel és implementálják a CSR gyakorlatot (Hemingway, 2005). Néhány forrás pozitív kapcsolatot feltételez a vállalat mérete és a CSR iránti elkötelezettség között. (Lepoutre & Heene, 2006, Perrini at al., 2007). A nagyobb méretű KKV-k érzékenyebbek a CSR problémákra, mint a kisebbek és a mikrovállalkozások, különösen a környezetvédelmi fronton (Sharma, 2000). A nagyobb vállalatok képesek viselni a fix költségeket, s ugyanígy jobb hozzáférésük van az erőforrásokhoz. A kisebb vállalati méret erősíti a személyes

kontaktust az igazgató és az irányító stáb között, s több informális munkakapcsolatot hoz létre, s ugyanúgy kisebb lesz a rés a vállalat stratégiai és operacionális centruma között (Kechiche & Soparnot, 2012). Ugyanez a dinamika érvényesül externálisan a vállalat és a külső szereplők között (Kechiche & Soparnot, 2012). Ez azt is jelentheti, hogy a kis-és középvállalati vezetők nagyobb valószínűséggel alakítanak ki gondolkodásmódot a CSR kapcsán, ami természetét tekintve inkább etikai, mint gazdasági jellegű.

A kis-és középvállalkozások felelősségvállalását számos forrás a felelős vállalkozó példáján keresztül mutatja be. Felelős vállalkozónak nevezik azt a személyt, aki méltányosan és őszintén kezeli a fogyasztóit, üzleti partnereit és versenytársait, törődik alkalmazottai és fogyasztói egészségével, biztonságával és általános jólétével, Motiválja alkalmazottait azzal, hogy különböző képzési és fejlődési lehetőségeket ajánl számukra. Felelős polgárként viselkedik a helyi közösségekben, illetve tiszteletben tartja a természeti erőforrásokat és a környezetet. A vállalat fent említett elkötelezettségei nagyban befolyásolják a KKV-k társadalmi felelősségvállalását (Inyang, 2013).

A KKV-k vezetőinek motivációját, a CSR implementálásának lehetséges pozitív kihatásait a vállalat működésére a (ld. 5.Mellékletek) látható, Inyang (2013:128-129) nyomán.

A fent említett eredmények szorosan kapcsolódnak egy másik kutatáshoz, amelyben kifejezetten az érdekhordozók szempontjából vizsgálták a KKV-k felelősségvállalását. Ebben a kutatásban azt mutatták be, hogy a KKV-k fokozott érzékenységgel viszonyulnak alkalmazottaik és érdekhordozóik jólétéhez (Kechiche & Soparnot, 2012). Ezt a jelenséget a vezetők és az alkalmazottaik közötti kapcsolat közelsége magyarázza, valamint az a tény, hogy a KKV-k gyakran nagyon erősen kapcsolódnak, ahhoz a környezethez, ahol megalakultak és működnek (Kechiche & Soparnot, 2012). A KKV-k sokkal elkötelezettebbek lehetnek az érdekhordozóikkal kapcsolatban, így az alkalmazottakat, az ügyfeleket és a szállítókat érintően (Lepoutre & Heene, 2006). Ez nem meglepő annak fényében, hogy több kutató egyetértése alapján a KKV-k esetében ők a legfontosabb érdekhordozók (Kechiche & Soparnot, 2012).

Továbbá Spence et al. (2007) úgy véli, hogy „a kis-és középvállalatok CSR gyakorlata nagyban függ a menedzser igazgatók személyiségétől és személyes meggyőződésétől. (Spence, 2007:537)”. Hasonlóképpen hangsúlyozza azt a tényt, hogy az igazgató víziója saját üzletének jövőjéről, valamint a belső erőforrások megértése és érzékelése, ami befolyásolja a CSR iránti elkötelezettséget. A KKV-k igazgatói nincsenek kitéve olyan részvénytulajdonosi

nyomásnak, hogy törekedjenek a rövid távú megtérülésre, s ez az alól is felszabadítja őket, hogy befektetéseket hajtsanak végre a humán dinamika területén, s hogy szorgalmazzák a kapcsolatot az összes érdekhordozóval, felismerve azt, hogy a profit termelés nem az egyetlen vállalati cél.

Ennek nyomán a kutatók feltárták és magyarázni is próbálták az igazgatói etikai értékrend meghatározó komponenseit. Ede et al. (2000) azt feltételezi, hogy az életkor jelentős szerepet játszik egy kis-és középvállalat értékrendjében, amiből arra következtetett, hogy a fiatalabb igazgatók szociálisan felelősebbek, mint az idősebbek. Hasonlóképpen a szerzők úgy vélik, hogy sem a nemnek, sem az iskolázottságnak nincs jelentős szerepe az igazgatói értékválasztásban. Mindazonáltal más elméleti szerzők úgy vélik, hogy a vállalati igazgató iskolázottsági szintjének jelentős szerepe van ebben a tartományban (Spence & Lozano, 2000).

3.2. Kis-és középvállalatok társadalmi felelősségvállalásának lehetőségei és akadályai valamint a kis-, közép- és nagyvállalatok felelőssége közötti különbségek

Bár a CSR-ra vonatkozó kutatások legnagyobb része a nagy vállalatokra fókuszált, melynek alapjául az az általánosan elfogadott állítás szolgált, hogy ők képezik a gazdaság szívéét, az utóbbi évtizedben számos kutató érdeklődése a KKV-k felé irányult, mert bár ritkán kerülnek a média középpontjába, és a gazdaságra gyakorolt hatásuk egyenként elhanyagolható, együttesen a gazdaság jelentős részét teszik ki, és az általuk foglalkoztatott személyek száma is igen nagy.

Kis vállalatok kutatói azt érzékeltetik, hogy a kis vállalatok minőségben különböznek a nagy vállalatoktól (Jenkins, 2006; Thompson & Smith, 1991), ezért a CSR szóhasználat nem megfelelő a KKV-k esetében (Jenkins, 2004), mivel tartalmazza a corporate szót, ami önmagában félrevezető, hisz arra enged következtetni, hogy egyszerűen átvehetők a nagy vállalatok által alkalmazott stratégiák, CSR eszközök. Ehelyett használják a társadalmi tőke¹¹, kis vállalatok társadalmi felelősségvállalása, felelős üzleti gyakorlat, felelős

¹¹ A társadalmi tőke a tényleges vagy potenciális források összessége, amelyek az intézményesített kapcsolatok és a kölcsönös elismerés révén kapcsolódnak egy tartós hálózathoz, másképpen fogalmazva egy csoport tagságot jelent, amely minden tagja számára biztosítja a kollektív tulajdonú tőke támogatását, egy "hitelesítő", amely feljogosítja őket arra, hogy hitelt szerezzenek, a szó különböző értelmében. A fogalmat instrumentálisan kezeli, a társadalmi tőke birtokosainak előnyére összpontosítva és a szociabilitás szándékos építésére az erőforrások létrehozásával. Bourdieu a koncepciót az egyenlőtlenség generációs reprodukciójára szolgáló mechanizmus bemutatására alkalmazza. Rámutat arra, hogy a gazdagok és erőteljesek a társadalmi tőkét

vállalkozás kifejezéseket. Bár elméleti szinten, némely kutatók szerint, a 'társadalmi tőke' kifejezés alkalmasabb a kis vállalatok társadalmi felelősségének a tanulmányozására, a két kifejezés kiegészíti egymást, és mindkettő alkalmazható úgy a nagy, mint a kis vállalatokra (Preuss & Perschke 2009). A CSR egy szervezeti szintű megközelítést képvisel (a gazdasági tevékenység szociális és környezeti externáliái), míg a társadalmi tőke kifejezés az egyénekre fókuszál (az egyén kapcsolódása sok más egyénnel, a vállalaton kívül és belül).

A kis- és középvállalkozásoknál figyelembe kell venni, hogy sok esetben hiányoznak a formális vezetési struktúrák, a tulajdonos/menedzser szerep összeolvad, ami legitimitást kölcsönöz a személyes döntéseknek a források felhasználásában a CSR-rel kapcsolatos tevékenységekre, és szabadon dönthet a CSR-re való elkötelezettségben, a megközelítés módjában. A KKV-k motivációs kényszere sokkal kisebb, mivel általában láthatatlanok maradnak, és valószínűtlen, hogy a CSR-t a kockázat vagy a cég imázsa vagy hírneve kockázataként ítélje meg (Jenkins, 2006).

A stakeholder-elmélet fontos eleme a KKV-k között végzett kutatásoknak. Minden vállalatnak vannak érintettjei, és ezek megfelelő menedzselése segíthet a kockázat csökkentésében, valamint erősítheti a vállalatok társadalmi felelősségét. A stakeholder kapcsolatok alapja inkább informális, bizalomra és személyes elkötelezettségre épülnek, és ezek menedzselése valószínűleg meghatározza a CSR megközelítési módját is (Jenkins, 2006).

Az a feltételezés (a beszámolók alapján), hogy pozitív korreláció van a vállalat mérete és a CSR-tevékenység között hamisnak bizonyult, mert a KKV-k ritkán készítenek beszámolót CSR-tevékenységeikről, sok esetben nincsenek is tudatában ennek, vagy informális módon teszik ezt, és nem használják a CSR kifejezést. A stratégiai motivációk – miszerint a CSR hosszú távon megtérül – kevésbé érvényesülnek a KKV-k esetében, hiszen CSR tevékenységük inkább a menedzserek meggyőződésén alapszik, azon az elven, hogy „jót tenni jó üzlet”, és nem könnyű bebizonyítani a direkt kapcsolatot a CSR tevékenységek és a

használják, hogy előnyöket kovácsoljanak maguknak, társadalmi osztályuknak és gyermekeiknek (Bourdieu, 1986).

Coleman (1988) megközelítése a tágabban látja a társadalmi tőkét, ahol nem csak az erőteljes elitek birtokában van, hanem minden közösség számára értékesnek tartja, beleértve a tehetetlenséget és a marginalizálódást. Olyan modellt javasol, amelyben a társadalmi tőke az egyik lehetséges forrás, amelyet egy szereplő használni tud más erőforrásokkal együtt, mint például saját készségei és szakértelemmel (emberi tőke), eszközök (fizikai tőke) vagy pénz (gazdasági tőke).

vállalat eredmény-kimutatása között. Ha a felelős vállalkozás magasabb költségekkel és alacsonyabb megtérüléssel is jár a KKV-k esetében, nem bír nagy jelentőséggel, mert a hírnév fontosabb tényezőnek bizonyul. A belső motivációk mellett a helyi közösségbe való erősebb beágyazódás is nagyobb társadalmi felelősségvállalást eredményez (Fitjar, 2011).

A kis, közepes és nagy vállalatok sok tekintetben különböznek egymástól. Preuss & Perschke (2009) a CSR lehetőségek és korlátok tanulmányozásánál rámutat a nagyságrendi (kis és közepes) megkülönböztetés szükségességére a KKV-k csoportján belül, mert bár a szakirodalom általában a KKV-k GDP-hez való hozzájárulásáról és a foglalkoztatottságról beszél, ezt a makró szintű hasznot nagymértékben a közepes vállalatok generálják (Preuss & Perschke 2009:547.).

Az ügynök-elmélet és az erőforrás alapú szemlélet ad alapul öt kritériumot: 1) tulajdonjog és tőkepiac szerepe, 2) külső stakeholderok szerepe, 3) menedzseri szakértelem, 4) szervezeti komplexitás és 5) a piac típusa), melyek segítenek rámutatni a vállalat mérete és a CSR megnyilvánulási formája közötti különbségekre (ld. 6. Mellékletek) (Preuss & Perschke 2009).

Mivel a nagy és kis vállalatok természetüket (Spence & Lozano, 2000) tekintve különböznek egymástól, ugyanúgy eltér egymástól a CSR tevékenységük tartalma, természete és mértéke is (Cochet & VO, 2012). Ahhoz, hogy megértsük, hogy a KKV-k felelőssége miben tér el a nagyvállalatok felelősségétől, fontos ismernünk a következő általánosításokat a KKV-k felelősségvállalásáról:

- a nagyvállalatokkal ellentétben a KKV-k esetében hiányzik a CSR irányelvek írásba foglalása;
- a személyes motiváció fontosabb a PR vagy marketing megközelítésekénél;
- a CSR tevékenységek megvalósításával elsősorban a tulajdonos foglalkozik, hiszen a KKV-k esetében a tulajdonos és a menedzser személye legtöbb esetben azonos, míg a nagyvállalatok esetében a kettő elválik egymástól is (Cochet & VO, 2012);
- kutatás bizonyítja azt is, hogy egy nagyvállalat esetében, amennyiben a menedzsernek túlságosan megnő a hatalma, az negatív hatással lehet az adott vállalat CSR tevékenységére (Jiraporn & Chintrakarn, 2013);
- a helyi közösséghez való tartozás nagyban befolyásolja a cég társadalmilag felelős magatartását;

- az informális kapcsolatok fontossága a vállalatok sikerességében, befolyásolja a becsületességet; az alkalmazottak KKV-ban játszott kiemelkedő szerepe miatt, ezek a vállalatok sokkal elkötelezettebbek lehetnek az alkalmazottak és azok családjá iránt;
- a KKV-k CSR megközelítését nagyban befolyásolja az, hogy melyik ágazatban tevékenykednek (Inyang, 2013).

Ezen felül a KKV-k esetében szorosabb a kapcsolat a helyi hatóságokkal; a vezetői problémák egyediek, akár olyanok is lehetnek, amelyek nem jelennek meg egy nagyvállalat esetében, így ezek is befolyásolhatják azt, hogy más a CSR gyakorlatuk (Lepoutre & Heene, 2006; Cochet & VO, 2012). Az információkhoz való hozzáférés szintén korlátozottabb a KKV-k esetében, szemben a nagyvállalatok jobb esélyeivel (Kechiche & Soparnot, 2012). A legtöbb esetben a KKV-nek nincs megfelelő kapacitásuk arra, hogy adatokat gyűjtsenek és analizálják a fenntartható fejlődés tekintetében (Lepoutre & Heene, 2006).

Az egyik nehézség, amivel a KKV-k szembenéznek az, hogy a standardok és a módszerek a CSR területén leginkább a nagyvállalatok igényeinek megfelelően vannak kialakítva, a KKV-k részére ilyen segítség többnyire nem áll rendelkezésre, annak ellenére, hogy hajlandóságot mutatnak felhasználásukra (Inyang, 2013; Kechiche & Soparnot, 2012). A kis- és középvállalatok és a nagyvállalatok abban is különböznek egymástól, hogy a nagyvállalatok nagyobb eséllyel választják a CSR-t, hogy reklámozzák magukat (Jenkins, 2006).

3.3. Kis-és középvállalatok társadalmi felelősségvállalása a fejlődő országokban

A KKV-k CSR elméleti és gyakorlati megközelítése területén meglehetősen hiányoznak az empirikus kutatások, különösen ritkaság a fejlődő országokban végzett kutatás. Azmat & Samaratunge (2009) a fejlődő országokban¹² működő kis, egyéni vállalkozásokra (small-scale individual entrepreneurs) fókuszáltak, a kis üzletkötőktől a személyes szolgáltatókig, kiemelve azt a különleges és nehéz kontextust, amelyben működnek, ahol a túlélésért és a versenyben maradásért küszködnek. A szerzők megjegyzik, hogy bár ebből nem következik szükségszerűen, hogy minden kis egyéni vállalkozó 'felelőtlen' vállalkozást folytat (és erre nézve vannak adatok), tanulmányukban olyan vállalatokra fókuszáltak, amelyek

¹² A magyarországi KKV-k CSR tevékenysége mögött legtöbbször belső motiváció, önös érdekek állnak, az ügyfélkapcsolat erősítése jelenik meg célként. A felelős tevékenység vállalását befolyásolja a vállalatvezető személye, személyes értékei, általában a helyi szinten történnek elmozdulások. A felelősség iránya a KKV-k körében az alkalmazottak felé irányul, természeti környezetet támogatják, oktatási- nevelési programok finanszírozása, adományozás (kulturális események, civil szervezetek, sport csapatok) részére. Az akadályok közé sorolják a bizonytalan gazdasági-politikai környezetet, a közvetlen környezetből származó ellenvéleményeket (Matolay et al.,2007).

társadalmilag felelőtlen üzleti gyakorlatban vettek részt. Az általuk kifejlesztett kutatási módszer érthetőbbé teszi azokat az okokat, amelyek a felelős vállalkozás hiányához vezettek a fejlődő országokban, és felhívják a figyelmet, hogy csak egy felelős vállalkozási kultúra megteremtésével lehet teljesen kihasználni potenciáljukat gazdasági hozzájárulásukhoz.

Jamali & Mirshak (2007) Libanonban végzett kutatásukból kiderül, hogy bár megvolt a jó szándék és elkötelezettség, a vizsgált vállalatoknál a CSR amatőr és elemi szinten maradt, úgy a helyi szervezeteknél, mint az országban működő nemzetközi szervezeteknél. A megkérdezett vállalatok közül egyik sem fogalmazott meg világos célokat, biztos mérföldköveket, és nem mutatott kellő igyekezetet a CSR megvalósításában. Bár sokféle argumentummal magyarázható ez az állapot (Jamali & Mirshak, 2007:260.), paradox módon, pontosan a fejlődő országokban van nagy, égető szükség a CSR típusú kezdeményezésekre. Az életminőség növelése nem valószínű, hogy megvalósítható egy 'felelős üzleti gyakorlat'-ot biztosító keretrendszer hiányában tevékenykedő privát szektor által. A fejlődő országok áldozatai lettek annak az ördögi körnek, ahol a privát szektor kezdeményezésére nagy szükség lenne, viszont akadályozva vannak a kedvező környezet hiánya miatt.

A kínai KKV-k CSR orientációját – ezek belső funkciójukra alapozva, beleértve a képzést, munkahelyteremtést, minőségbiztosítást, környezeti fenntarthatóságot – Liu & Fong (2010) kutatta. A kutatásban részt vevő vállalatoknál, a fent említett tevékenységekben való részvétel és a beruházások ellenére, ezek nem eredményeztek statisztikailag számottevő pozitív kapcsolatot a pénzügyi teljesítményükkel (profitabilitásban és árbevételben mérve).

Egyedüli CSR-orientált tevékenység, amelynél pozitív kapcsolatot mutattak ki, az a minőségbiztosítás volt (melyet nagymértékben a globális piaci részvételnek tulajdonítanak).

A szerző szerint, a kínai KKV-k esetében a fellépő akadályok (finanszírozási hiányosságok, innovatív képesség hiánya, gyakorlat nélküli és szakképzetlen menedzsment és munkaerő) azt eredményezték, hogy CSR-orientált tevékenységekre elsősorban üzleti megfontolásból vállalkoztak, nem pedig ezek társadalmi értéke miatt.

3.4. A romániai CSR fejlődéstörténete

Romániában a legtöbb gazdasági, technológiai, társadalmi fejlődés általánosan véve a rendszerváltás után következett be. Kezdetben a nyugati országok hatására, először a vállalatok belső környezetében történtek változások, azaz nagyobb figyelmet kaptak az alkalmazottak, majd az utóbbi tíz évben figyelni kezdtek a vállalat külső érintettjeire és a romániai társadalomra vonatkozóan is.

Stancu & Olteanu (2008) szerint, több kezdeményezés is volt Romániában a társadalmi felelősség vállalása iránt, köztük elsőként a kormány szerepét említve. Annak érdekében, hogy jogi szempontból fel tudjon emelkedni a többi európai ország szintjére, a kormány több erőfeszítést tett. Köztük említhetjük a profitadó fizetési kötelezettség csökkentésének a lehetőségét azok számára, akik támogatást nyújtanak (ez nem lehet több mint a nettó árbevétel 5 ezreléke és/vagy a profitadó 20 százaléka), illetve a személyi jövedelemadó 2%-ának az átirányítása iskoláknak, egyesületeknek, nonprofit szervezeteknek, egyházi intézményeknek, adomány formájában. Egy fontos lépés a CSR részleg megalapítása 2007-ben, melynek feladata, hogy CSR irányzatokat fejlesszen ki a román állammal, a civil szervezetekkel és a nem állami intézményekkel, hogy ne csak promoválva legyen a CSR Romániában, hanem egyre inkább alkalmazva is, (Stancu & Olteanu, 2008).

A vállalkozások körében is egyre nagyobb teret kap a CSR. Főképp a multinacionális cégek kezdenek "felelőssé" válni. Természetesen ez a hajlam azért is van, mert az anyavállalatok elvárják a romániai leányvállalatoktól, hogy hasonló vállalatvezetést alkalmazzanak, mint az anyavállalat. Egy másik ok amiért "felelőssé" váltak a romániai cégek, mert a vállalatok stakeholderei illetve a média egyre nagyobb nyomást kezdett gyakorolni a vállalatok működési politikájára, illetve a környezettel való kapcsolatukra.

Baleanu- Chelcea- Stancu (2011) a Romániában működő nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalási szokásait vizsgálta a weboldalaik elemzése szerint, a tevékenységeik érintettjeit valamint a használt eszközöket tárták fel. A kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy 2011-ben a Romániában működő nagyvállalatok 2/3-a esetében nem beszélhetünk stratégiába épített CSR tevékenységről. A vizsgált vállalatok fele valamilyen módon elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás irányába, de a részvétel elmarad a nyugati országokban működő vállalatok tevékenységéhez képest, ami magyarázható a rendszerváltás után eltelt idő korlátozottságával (Baleanu- Chelcea- Stancu 2011).

Obrad et al. (2011) kutatást végzett 2010-ben 40 Romániában működő CSR tevékenységet végző vállalat körében. A következő területekre fókuszált tanulmánya során: a vállalatokon belül működő CSR osztályok felépítése; a CSR tevékenységeik kiindulópontja; eljárások, amelyek révén feltérképezik a közösségek szükségleteit és elvárásait; a projektek kiválasztásának procedúrái; a CSR tevékenységek által generált vállalati haszon. Következtetéseit így fogalmazta meg: a romániai vállalatok CSR tevékenységeik révén az EU-s értékeket és irányelveket követik; a helyi vállalatok hasonló gyakorlatot próbálnak megvalósítani adaptálván az EU-s eljárásokat a helyi vállalati kultúrának megfelelően; új

vállalati részlegeket hoznak létre a CSR tevékenységek koordinálására; fellelhetőek vállalati alapítványok a CSR tevékenységek végrehajtására, valamint kinevezett alkalmazottak ezen tevékenységek elvégzésére. A szerzők megjegyzik, hogy ezek a vállalati kezdeményezések kezdeti állapotban vannak; sok esetben hiányzik a CSR fogalom teljes körű értelmezése; hiányzik a vállalati kultúra, amely értéket adhatna és támogathatna; hiányzik a társadalmi tudatosság a helyi vállalatok szintjén. Másrészt a kutatás reflektál arra is, hogy szükség van a közösség társadalmi szükségletének feltérképezésére valamint törvényes keretre, amely bátorítja a vállalatokat és hozzájárul a CSR fejlődéséhez. Továbbá problémák észlelhetőek a vállalatok kommunikációjában és CSR tevékenységeik átláthatóságában. Kevés olyan vállalat van, amely honlapján közzétenné etikai kódexét vagy CSR beszámolóját.

Badulescu & Petria (2013) szerint Romániában óriási eltérések észlelhetőek a nemzetközi és hazai vállalatok CSR tevékenységét illetően valamint nagy különbségek vannak a nagy-, kis- és közepes vállalatok ilyen jellegű tevékenységében. Viszont az elmúlt évtizedben egyre inkább észlelhető, hogy a nemzetközi vállalatok CSR stratégiáját követni próbálják a helyi vállalatok is. Mégis megjegyzendő, hogy a vállalatok még mindig hajlandóbbak inkább karitatív tevékenységet végezni, nem teljesen értik e tevékenységek hatását a marketingre vagy a vállalatok imázs növelő szerepére vagy legtöbb esetben nem rendelkeznek azokkal a képességekkel, hogy a vállalati filantrópiát beépítsék a marketing stratégiába vagy a PR tevékenységeikbe. Ahhoz, hogy fenntartható maradjon a CSR társadalmi értéke és az üzleti etika valóságos megfogalmazása elérhető legyen, a CSR menedzsereknek meg kell próbálniuk arra törekedni, hogy meggyőző bizonyítékot találjanak arra, „hogy jól tenni, jó az üzletnek” és hogy elkerüljék azt, hogy minden aktuális és stratégiai üzleti döntés költségét a CSR számlájára terheljék (Badulescu & Petria, 2013).

Popa (2015) a romániai társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó tevékenységek áttekintését írja le. 1990-re datálható az első társadalmi felelősségvállaláshoz köthető kezdeményezés, amikor NGO-k jöttek létre humanitárius okok miatt, nemzetközi, állami vagy magán támogatással. A 2000-es években nagyobb reformok történtek a várható EU-s csatlakozás miatt, amelyek kedvező lehetőséget teremtettek a külföldi vállalatok Romániába történő befektetésekhez. A 2007-es EU-s csatlakozás után már beszélhetünk a külföldi vállalatok által hozott vállalati kultúra és stratégia nyomán keletkezett felelősségvállalási tendenciákról. Ezek a CSR tevékenységek a vállalatok imázsát, az üzlet hírnevét voltak hívatottak erősíteni és nem a fenntartható fejlődés és az érdekeltek érdekei miatt történtek. Sok esetben azért kerültek bevezetésre az ilyen jellegű programok, mert „divathullámnak”

tekintették (Popa, 2015:1281). Az EU-s csatlakozás után valamint a gazdasági válság küszöbén alig hogy elkezdődhetek, a válság hatásai miatt, egészen 2011-ig nagyon sok erre szánt keret csökkenő tendenciát mutatott. 2012-es évtől kezdődően ismét előtérbe került a nagyvállalatok körében a CSR tevékenység végzése. 2013-tól felmérések készültek a Romániában működő vállalatok felelősségvállalásának kimutatására. Az idők folyamán, ahogyan azt napjainkig a tanulmányok igazolják, növekedett azon vállalatok száma, amelyek tevékenységének részét képezi a társadalmi felelősségvállalás.

Romániában több internetes portál is megalakult, amelyek legfontosabb tematikája a CSR. Ilyen portál például a [responsabilitatesociala.ro](http://www.responsabilitatesociala.ro)¹³, Románia első társadalmi felelősségvállalással foglalkozó internetes oldala, amely 2006 áprilisában alakult meg. Célja a romániai vállalatok meggyőzése, majd segítése a felelősségvállalás fontosságával kapcsolatban. A portál 40 vállalatot sorakoztat fel, amelyek már rendelkeznek CSR-rel kapcsolatos kezdeményezésekkel. A résztvevő vállalatok a következő témák felé mutatnak érdeklődést: oktatás, kultúra, társadalom, emberi jogok, sport.

A romániai Selenis online kutatással és tanácsadással foglalkozó vállalat a www.responsabilitatesociala.ro internetes weboldalon végzett felmérés alapján elkészítette a 2008-as év társadalmi felelősség mérlegét. A felmérésben 76 "blogger" válaszolt arra a kérdésre, hogy Romániában melyek a „legfelelősebb” vállalatok, majd ezt megismételte 2010-ben is. A kutatás eredményeiből kitűnik, hogy az élvonalban olyan vállalatok szerepelnek, mint a Vodafone, Petrom, Tuborg, Orange, Unicredit, OTP Bank, Coca-Cola, BRD, Cosmote, P&G, Germanos, Raiffeisen Bank, stb. Romániában a CSR még fejlődési szinten van, és a legtöbb esetben a multinacionális cégek foglalkoznak nagyobb terjedelemben a CSR-rel, mindezt a vállalati kultúrájuknak köszönhetően. Sajnos a legtöbb romániai cég a CSR-t taktikai eszközként, reklámfogásként használja és a legtöbb CSR-tevékenység rövid időtávra szól, tehát nem beszélhetünk stratégiába ágyazott tevékenységről.

Egy másik hasonló internetes portál a [csr-romania.ro](http://www.csr-romania.ro).¹⁴ A CSR Románia portál fontosnak tartja az üzleti etika, valamint a társadalmi felelősségvállalás hirdetését. A Honlap több kutatást és esettanulmányt, hírt, szakmai anyagot is tartalmaz CSR témában.

Ugyancsak a világhálón megtalálható [csrmedia.ro](http://www.csrmedia.ro)¹⁵ elnevezésű portált 2011-ben hozták létre, amely a közösségi médián keresztül is elérhető, mint: a Facebook, LinkedIn, Twitter,

¹³<http://www.responsabilitatesociala.ro/>

¹⁴<http://www.csr-romania.ro/>

¹⁵www.csrmedia.ro

YouTube, Google+. Az internetes honlap a Romániában zajló CSR eseményekről számol be illetve közzéteszi a vállalatokkal készített társadalmi felelősségvállalásról szóló interjúkat. Az előző két internetes portál a csrmedia.ro létrehozása után kevesebbszer aktualizálja felületet, úgy tűnik, hogy a jelen sajtóorgánum átvenni látszik az előzőekben említettek helyét. A honlapon található egy térkép is, ahol megyékre lebontva megtalálhatók azok a vállalatok, amelyek ilyen jellegű tevékenységet folytatnak, valamint az általuk támogatott területek is, mint: az egészségügy, oktatás, társadalom, környezet, sport, kultúra.

A 2013-as évtől kezdődően a csrmedia.ro az Ernst & Young közreműködésével, éves gyakorisággal tanulmányokat készít „CSR tendenciák és tények Romániában címmel”. A felmérésben résztvevők száma ebben az öt évben növekedett, kivéve a 2016-os és 2017-es éveket. Összevetve a tanulmányok eredményeit elmondható- a frissen végzett 2017-es felmérésre külön kitérek-, hogy a résztvevők száma növekedett, s CSR tevékenységre allokált pénzmennyiség stagnál, átlagosan projektenként 5000-10000 eurót tesz ki, de legtöbb esetben a költségvetés részét képezi, másrészt 2016-ban a résztvevők nyilatkozatai alapján megjelenik, mint motivációs tényező a részvényesektől jövő elvárás a CSR projektben való részvétel iránt.

A 2017-es évben a csrmedia.ro más címmel indította útjára a korábbi években végzett tanulmányát, „ A CSR dinamikája és perspektívája Romániában” elnevezéssel. A felmérésben a korábbi évekhez hasonlóan különböző vállalatok top menedzsereinek, igazgatóinak, CSR vezetőinek attitűdjét mérték a társadalmi felelősségvállalás fejlődésével és kihívásaival szemben. A tanulmány folyó év május-júniusában zajlott, 117 megkérdezett vett részt a 40 kérdésből álló kutatásban. Az eredményeket tekintve 63% külföldi tőkével bíró vállalat, 37% román vállalkozás, 16 iparági részvétellel. A résztvevők 85% -a a társadalmi felelősséget a közösségben való részvétel révén határozza meg, 55%-a megkérdezetteknek azért végez ilyen jellegű tevékenységet, mert a stratégiájának a részét képezi, a válaszadók 65%-a az oktatást célozta meg, mint támogatási domíniumot, 54%-a kutatásban résztvevőknek rendelkezik a beszállítói lánc fenntarthatóságára vonatkozó vállalati politikával, a résztvevők majdnem fele lehetségesnek tartja, hogy a jövőben készíti a CSR vagy a fenntartható fejlődésre vonatkozó beszámolót.

Egy másik fontos társadalmi felelősségvállalásról szóló eseményről számol be a csrmedia.ro, a Romanian CSR Awards- ról (romániai CSR díjak), amelyet ugyancsak a 2013-as évtől kezdődően rendeznek meg, díjazták azokat a vállalatokat, amelyek adott évben a legjobb CSR projektet, kampányt hozták létre. Megemlítendő, hogy a díjazott vállalatok mérvadó

hányada a nagyvállalatok kategóriájából kerül ki, rendszerint az általuk végzett tevékenységek társadalmi haszna nagyságrendileg számszerűsíthető. Továbbá az idei évben nemcsak vállalatokat tüntettek ki, hanem vállalatvezetőt, bloggert, újságírókat.

Kevés kutatást végeztek a kis- és közepes vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatosan Romániában. Ezek közül megemlíthetjük Olaru, Stoleriu és Şandru (2011) tanulmányát a hazai KKV-k CSR tevékenységéről az európai EFQM (European Foundation for Quality Management) modellhez viszonyítva. A kutatásból kiderül, hogy a romániai KKV-k érdeklődése elsősorban a környezetvédelem felé irányul, és a munkahelyi egészségügyi és biztonsági kockázatok csökkentése- és megelőzésével kapcsolatos. Kevés figyelmet fordítanak a közösségi életben való aktív részvételnek az értékelésére, illetve a szervezet társadalmi hatásának hatékonysági mutatókkal való mérésére. Továbbá a kutatás rávilágít arra, hogy a romániai KKV-k kevésbé érdekeltek a szervezet közösségre gyakorolt hatásában; a közösség életében való aktív részvételben illetve a szervezet társadalmi hatásának mérésében, teljesítménymutatók használatában.

Zaharia et al. (2010) 10 romániai KKV körében készített kvalitatív kutatást, mélyinterjúk révén a vállalatok menedzserei nyilatkoztak a végzett CSR tevékenységekről. Az eredményeket tekintve, a KKV-k legfontosabb célja a profit növelés és minden más célkitűzés ennek van alárendelve. Az elemzett vállalatok körében az derült ki, hogy a következőket vélik felelősségvállalásnak: olyan javak és szolgáltatások értékesítése, amit a piac elvár és hasznot hoz; a törvénynek való engedelmesség; fogyasztókkal, versenytársakkal, alkalmazottakkal szembeni megfelelő viselkedés; közösség támogatása a pénzügyi forrásokhoz mérten. A szerzők is úgy vélik, hogy ebben az időszakban még nem beszélhetünk Romániában a KKV társadalmi felelősségvállalásáról illetve nincsenek kutatások ezen a területen.

Egy másik a KKV-k körében végzett romániai kutatás szerint, Iamandi & Constantin (2011) úgy véli, hogy a romániai KKV-k esetében filantróp tevékenységekről beszélhetünk, anélkül, hogy hosszú távú stratégiai törekvésük lenne gazdasági, társadalmi és környezeti szinten. A szerzők 15 KKV CSR tevékenységét elemezték, 4 pillér szerint: gazdasági, környezeti, társadalmi és globális pillérek (Martinuzzi, Gisch-Boie és Wiman, 2010 in Iamandi & Constantin, 2011). Azt találták, hogy a vizsgált vállalatok körében a legtöbb CSR tevékenység a globális pillér alá sorolható, itt a tevékenységek nagyobb része a szegénység leküzdése érdekében történt. A gazdasági pillért tartják továbbá fontosnak: a magas minőségű és biztonságos termékek és szolgáltatások kivitelezése érdekében felelősek valamint a

fenntartható fogyasztás, termelés és innovációt támogatják. A másik két pillér ugyanolyan fontosságú a vállalatok CSR tevékenységét illetően, fontosnak tartják a környezetbarát termelési eljárások és nemzetközi szabványok bevezetését, a humánerőforrás egészségének és biztonságának a garantálását. A szerzők úgy vélik, hogy a romániai KKV-k CSR tevékenysége az alkalmazottak és fogyasztók felé irányul éspedig azért, mert itt pozitív, rövid távú hatások következhetnek be. Megoldásként azt ajánlják, hogy egyrészt közép és hosszú távú célokra lenne szükség, másrészt érdemes kiemelni a CSR tevékenység stratégiába való építéséből származó versenyelőnyt. A legnagyobb problémájuk a KKV-nak a pénzügyi forrásaik hiánya, ezért nehéz hosszú távú CSR célkitűzésekről beszélniük.

Sima & Gheorghe (2011) tanulmányában úgy véli, hogy nem voltak számottevő előrelépések a KKV-k CSR tevékenységét illetően, empirikus kutatások ezen a területen nincsenek vagy nagyon ritkák. A romániai helyzetképpel kapcsolatosan a következő pozitív szempontokat említi: növekedett azoknak a tanulmányoknak a száma, amelyek a témával kapcsolatosak; sok weboldal, szeminárium, konferencia, workshop foglalkozik a téma népszerűsítésével illetve a CSR tevékenység bevezetése során keletkező vállalati haszonnal; a vállalatok, fogyasztók, szállítók, helyi hatóságok, a média kezdik megérteni a CSR fontosságát és növekvő igény jelentkezik azon vállalatokkal szemben, amelyek társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos stratégiákat építenek be a menedzsment terveikbe. Továbbá, ahhoz, hogy a KKV-k CSR tevékenységét építeni és fejleszteni lehessen, a menedzsereknek a következő célkitűzésekre kell fókuszálniuk: tudatában lenni annak, hogy a CSR stratégiák alkalmazása nem jár azonnali haszonnal; nagyon sok vállalkozó azt állítja, hogy nincs elég idejük, hogy várjanak, ezért gondolkodnak rövid-távú célkitűzésekben; a rossz üzleti körülmények miatt sok KKV módosítja tevékenységi körét, ami még inkább nehezíti a CSR stratégiák alkalmazását.

Bakos (2014) kutatásában a KKV-k körében a CSR tevékenységeiket illetően arra a következtetésre jutott, hogy a 300 megkérdezett vállalat esetében nem beszélhetünk a társadalmi felelősségvállalás teljes körű ismeretéről, legtöbbjük nem érdekelt és nem építik be a stratégiájukba. Annak ellenére, hogy voltak EU-s és nemzeti erőfeszítések a témával kapcsolatosan, a menedzserek nem értik a gazdasági előnyét a társadalom-, a környezet-, az alkalmazottak iránti felelősségvállalásnak. Mindezeket a törvényes kereteknek megfelelően teljesítik. Továbbá nem beszélhetünk az érdekeltek felől érkező nyomásról; a vállalatok közötti verseny nem éri el azt a szintet, amikor a CSR már megkülönböztető eszköz lenne;

inkább kötelező költségként tekintenek rá és nem, mint egy befektetés, ami hosszú távon hasznot hoz.

Az EB szorgalmazására Románia¹⁶ is megfogalmazta a CSR támogatását célzó nemzeti stratégiáját illetve a javasolt intézkedéseket a KKV-ra nézve (ld. 7. Melléklet). A következőkben azokról a területekről és vállalati teendőkről esik szó, amelyet a nemzeti stratégia előírányoz a KKV-k számára. A nemzeti stratégia prioritása- az üzleti környezet támogatása és olyan meghatározott politikák létrehozása, amelyek támogatják a KKV-t.

A munkakörnyezetet, piacot, környezetet, közösséget kiemelt fontosságúnak véli a kormány és javaslatokat tesz e területek javítása érdekében.

Bár a KKV-k sokszor rossz fényben vannak feltüntetve olyan alap kötelezettségeikkel kapcsolatban, mint a jó munkakörnyezet megteremtése, a vagyon méltányos elosztása a közösségben és a környezet védelme, sok olyan kis vállalat van, amelyek elkötelezték magukat a CSR és fenntarthatóság mellett, és amelyek jó példát mutatnak. Sokat tanulhatunk olyan vállalatok példájából, akik sikeresen beépítették tevékenységeikbe a CSR alapelveit. Jenkins (2006) ezeket 'bajnokok'-nak nevezi (a vizsgált vállalatok az EK-ban tevékenykednek), és a kutatás eredményeit felhasználva lépéseket ajánlanak annak érdekében, hogy a KKV-k CSR bajnokokká váljanak. Szükségszerű olyan empirikus kutatás elvégzése, mely megvizsgálja az ország egy bizonyos területén működő KKV-k CSR tevékenységét, bajnokokat keresve, illetve a jó példák tapasztalatait felhasználva segítséget nyújtani a felelős vállalkozásra még nem elkötelezettek számára e tevékenység megerősítése, fejlesztése érdekében. Kérdés marad, milyen gyakorlati lépéseket kellene tenni a felelős vállalkozási kultúra kialakításához, olyan felelős üzleti gyakorlatot biztosító rendszer megteremtéséhez, melyben a kis vállalatok leküzdhetik korlátaikat és kihasználhatják lehetőségeiket, előnyeiket, hozzájárulva ez által az életminőség biztosításához a fejlődő országokban.

A dolgozat harmadik fejezetében a KKV-k társadalmi felelősségvállalásának elméleti kérdésköreit tárgyaltam. A felelősségvállalás lehetőségeire és akadályozó tényezőire tértem ki, kis-, közepes és nagyvállalatok felelőssége közötti különbségeket elemeztem valamint megvizsgáltam a romániai vállalatok CSR fejlődéstörténetét.

¹⁶ <http://www.actionamresponsabil.ro/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Strategia-nationala-de-promovare-a-responsabilitatii-sociale.pdf>

A KKV-k CSR elkötelezettségének nagyon fontos szerepe van a gazdaság fejlődésében, hiszen az európai adatokat tekintve több millió munkahelyet teremtenek.

Inyang (2013) összegyűjtötte a KKV-k vezetőinek motivációit, mely szerint a pozitív hatások a következők lehetnek: márkadifferenciálás, javuló szakmai imázs és hírnév, vezetői elégedettség, munkavállalói hűség, hatékonyabb munkatoborzás stb. Ezen vállalatok társadalmi felelőssége függ az adott országtól, iparágtól és magától a vállalati elkötelezettségtől. A szerzők (Jenkins, 2006; Preuss & Perschke, 2009) egyetértenek abban, hogy a nagyvállalatok által alkalmazott CSR stratégiák, eszközök nem alkalmazhatóak a KKV-k esetében, a felelős üzleti gyakorlat, felelős vállalkozás kifejezéseket használják. A két vállalati csoport közötti különbségek a következők: a KKV-k esetében hiányoznak a formális vezetési struktúrák; a tulajdonos, menedzser szerepe összeolvad; a KKV-k motivációs kényszere sokkal alacsonyabb; a stakeholderekkel való kapcsolatok alapja inkább informális.

Spence & Lozano (2000), Cochet & Vo (2012) szerint a nagyvállalatok és KKV-k felelősségvállalása közötti különbségek számottevőek: a KKV-k esetében hiányoznak a CSR irányelvek írásba foglalása; a személyes motivációk fontosabbak a marketing megközelítéseknél; a CSR tevékenységek kivitelezésével a tulajdonos foglalkozik; a különböző iparágakhoz való tartozás befolyásolja a CSR tevékenységet; szorosabb a kapcsolat a helyi hatóságokkal.

Romániában a rendszerváltás után következett be a legtöbb gazdasági, technológiai és társadalmi fejlődés. Legtöbb esetben a multinacionális vállalatok romániai leányvállalatai részéről látható társadalmi felelősségvállalás, ez legtöbbször az anyavállalat elvárásainak, normáinak megfelelően történik. Mindez az EU-s csatlakozás után vált láthatóvá, a külföldi vállalatok által hozott vállalati kultúra és stratégia nyomán. Egyes kutatások (Baleanu-Chelcea- Stancu, 2011) azt bizonyítják, hogy 2011-ben a Romániában működő nagyvállalatok 2/3-a esetében nem beszélhetünk stratégiába épített CSR tevékenységről. Az okokat taglalva a kutatók úgy látják és a kvalitatív elemzésem is alátámasztja, hogy a CSR részvétel elmaradását a rendszerváltás utáni idő korlátozottsága is befolyásolja. A romániai vállalatok által támogatott területek: az egészségügy, oktatás, társadalom, környezet, sport, kultúra.

Romániában több internetes portál foglalkozik a vállalatok CSR tevékenységének hirdetésével, a vállalati tevékenységekről készített beszámolók közzétételével. Az egyik ilyen internetes portál számol be a romániai CSR Awards- ról, amelyet 2013 óta rendeznek meg, a

díjazott vállalatok mérvadó hányada a nagyvállalatok köréből kerül ki. Kevés kutatást, tanulmányt (Olaru et al., 2011; Zaharia et al., 2010; Iamandi & Constantin, 2011; Sima & Gheorghe, 2011; Bakos, 2014) írtak a romániai KKV-k CSR tevékenységéről. Ezek a kutatások megállapították, hogy a KKV-k a következőket titulálják felelősségvállalásnak: törvények betartása; fogyasztókkal, versenytársakkal szembeni megfelelő viselkedés; a közösség támogatása a pénzügyi forrásokhoz mérten. Legtöbb vállalat esetében filantróp tevékenységről beszélünk, hosszú távú stratégiai törekvés nélkül. Legnagyobb problémájuk a KKV-nak a pénzügyi források hiánya, a tulajdonosok/ vezetőik nem értik a gazdasági előnyét a társadalom-, a környezet-, az alkalmazottak iránti felelősségvállalásnak valamint a verseny a KKV-k körében nem éri el azt a szintet, amikor a CSR megkülönböztető eszköz lenne.

4. Empirikus kutatás a romániai vállalatok körében

Ebben a fejezetben a kutatás motivációja és a kutatási kérdések (4.1. fejezet) bemutatására, majd a kutatási hipotézisek (4.2. fejezet) megfogalmazására, továbbá a leíró kutatás (4.3. fejezet) és a magyarázó kutatás (4.4. fejezet) körülményeinek és eredményeinek diskurzusára kerül sor.

Ebben a fejezetben bemutatom az általam alkalmazott kutatási módszereket. A disszertáció primer adatai tekintetében egy magyarázó és két következtető kutatásra került sor (ld.:1. táblázat).

A magyarázó kutatás esetében kvalitatív kutatási eljárást alkalmaztam, nevezetesen mélyinterjút, ahol személyes beszélgetésre került sor a megkérdezettel. Cél a megkérdezett motivációinak, nézeteinek, attitűdjének és érzéseinek a feltárása volt adott kérdések vonatkozásában. A mélyinterjúk oka a kvantitatív kutatás során adott semleges válaszok pontos megismerése és a mögöttes bonyolult magatartás feltárása.

A következtető kutatás területén, leíró kutatás révén kvantitatív eljárást alkalmaztam, egyrészt megkérdezésből származó adatokat, másrészt megfigyeléses módszer révén szekundér vállalati adatokat elemeztem.

A kérdőíves megkérdezésnél az összehasonlító skálázási technikák közül, a diszkrét értékelő skálából, a Likert skálát alkalmaztam, ahol a válaszadónak, az 5 válaszkategóriából az „egyáltalán nem ért egyet” és a „teljes mértékben egyet ért ” kategóriák közül kellett választania. Előnyei, hogy a válaszadók könnyen megértik a használatát és könnyű összehasonlítani és alkalmazni.

Megfigyeléses módszer révén a romániai nagyvállalatok közül két különböző területen működő vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységét elemeztem az általuk publikált adatok alapján. A strukturált megfigyelési módszer a vállalatok CSR beszámolóí alapján készült.

1. táblázat: Alkalmazott kutatási módszerek.

Kutatási módszerek		
Magyarázó kutatás	Következtető kutatás: Leíró kutatás	
Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás	Megfigyelési módszer, szekunder vállalati adatok elemzése
Mélyinterjú	Kérdőíves megkérdezésből származó adatok	

Forrás: saját szerkesztés

4.1.A kutatás motivációja és a kutatási kérdések

A kutatás motivációja, hozzájárulni a romániai vállalatok CSR tevékenységének feltárásához, különösen a KKV-k esetében, egy magyarázó és két leíró kutatás révén. Gazdagítani a menedzserek CSR-rel kapcsolatos tudását, hogyan tevékenykedhetnének hatékonyabban ezen a területen. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak, azon mintának a megalapozásához, amely segítséget nyújthatnak azon KKV-k vezetőinek, akik még nem definiáltak és alkalmaztak CSR eszközöket. Azonban alapot szolgálhat azon vállalatoknak is, akik már társadalmi felelősségvállalással bírnak tevékenységük során.

Kutatási kérdések:

- a. Hogyan értékelik a vállalatvezetők a CSR-t, akik különböző vállalatokat irányítanak, azok, akik nem rendelkeznek CSR politikával és azok, akik a saját környezetükben érzékelték már ennek a hatását?
- b. Hogyan befolyásolja a társadalmi környezet a vállalatvezetők attitűdjét?
- c. Melyek azok a tényezők (kor, tapasztalat, egyéb) amelyek befolyásolják a vállalatvezetőket a CSR iránti attitűdjükben?

4.2. Hipotézisek

A hipotézisek megfogalmazására a szakirodalmi háttér tanulmányozása valamint az empirikus kutatások áttekintése és a kutatási kérdések megfogalmazása után került sor.

Értekezésemben a romániai KKV-k társadalmi felelősségvállalásának mikéntjére helyeztem a hangsúlyt, nemcsak a mit-re kerestem a választ, hanem a hogyanokat, az az okokat, célokat

kutattam. Ezért került sor a kvantitatív kutatás után egy kvalitatív kutatásra, ahol a felelősségvállalásnak és a hiányának az okát véltem feltárni. Ezek tükrében fogalmaztam meg a hipotéziseimet.

H1: A KKV-k társadalmi felelősségvállalásának intenzitását meghatározza a különböző iparágakhoz való tartozásuk

H2: A KKV-k társadalmi felelősségvállalása leginkább a belső érintettek közül is az alkalmazottak felé nyilvánul meg

H3: A KKV-k a profitmaximalizálást tartják a legfőbb vállalati célnak és legtöbb esetben a CSR-t egy marketing eszközként fogják fel

H4: A CSR gyakorlat a KKV-k esetében reaktív módon valósul meg, kevés esetben beszélhetünk proaktív, akár stratégiába épülő CSR döntésekről

H5: Az életkor meghatározza a külföldi tanulmányi és munkatapasztalatot ezáltal a felelős viselkedést is

H6: CSR programok alkalmazása a KKV-k számára kivitelezhetetlen, mert túlságosan lekötik őket a napi operatív feladatok

4.3. Leíró kutatások

4.3.1. Bihar megyei KKV-k CSR tevékenységének vizsgálata

A kis- és középvállalatok CSR tevékenységének empirikus vizsgálatára- primer kutatás keretében- kvantitatív kutatási eszközöket alkalmaztam. Ez a módszer megfelelően bizonyult arra, hogy megismerhető legyen a válaszadók gondolkodása, véleményalkotási folyamata és attitűdje. Kérdőíves felméréssel igyekeztem megismerni a Bihar megyei kis- és középvállalatok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjét. A megkérdezettek mintájába olyan válaszadók (vállalati vezetők) kerültek, akik jelenleg is működő KKV-kat irányítanak (250 főnél kevesebbet foglalkoztatnak, kevesebb, mint 50 millió euró a forgalma, kevesebb, mint 43 millió eurós a mérlegfőösszege) Bihar megye területén. A kényszervállalkozások és a nem működő vállalatok pontos száma ismeretének hiányában nem tudjuk, hogy az adott földrajzi területen hány aktív vállalat van e vállalati kategóriában. Egy több mint 500 vállalatból álló merítésből került ki a 75 vállalatból álló megkérdezett vállalatok listája.

Az empirikus kutatásban vizsgált területek a következők:

A kutatás három fő pillére épül. Az első részben a vállalati jellemzőket és a vállalatvezetők demográfiai jellemzőit vizsgáltam. A vállalati jellemzők képet adnak a vizsgált szegmens gazdálkodási formájáról, fő tevékenységi területéről, termékeik/szolgáltatásaik piacáról, alkalmazotti köréről. A vezetők demográfiai jellemzőinek kutatása rávilágít a nemek közötti eloszlásra a vállalat igazgatását illetően, a vezetők iskolázottságára, lakhelyére, külföldi munkatapasztalataikra, családi szerepükre. Mindezek ismerete hipotéziseim alapján merően befolyásolhatja a vállalatok elkötelezettségét a társadalmi programok iránt

A második részben a válaszadó a vállalatra vonatkozó állításokat olvashat, ezen társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó állításokból ki kell választani azokat, amelyek leginkább jellemzik vállalata tevékenységét és értékelni kell azokat az 5 pontos Likert skála segítségével. Ez lehetőséget biztosít a vezetők prioritási sorrendjének kialakításában a társadalmi felelősséget illetően.

A harmadik részben a vállalatvezetők értékrendszerére voltam kíváncsi, itt a vállalat vezetőjének értékelnie kell a felelős vállalatra vonatkozó állításokat, akkor is, ha azok nem vonatkoznak a saját vállalatára. Itt a vezetők magatartását vizsgálom és ezen attitűdök hatását a vállalatok tevékenységére.

A kérdőívben (ld. 8. Melléklet) a válaszadónak egy ötfokozatú Likert skálán kellett megjelölni az általa helytállónak vélt választ. A skálán a kitöltőknek az „egyáltalán nem ért egyet” (1) és a „teljesen egyetért” (5) közti tartományból kellett számértéket megjelölni.

4.3.2. A Bihar megyei KKV-k CSR tevékenységének eredményei

A Bihar megyei kis-és közepes vállalatok kutatását tekintve vizsgálom a vállalati minta jellemzőit és vállalatok társadalmi felelősségvállalását befolyásoló tényezőket.

A minta vállalati jellemzői:

A vállalati jellemzők információt nyújtanak a vállalatok méretéről, gazdálkodási formájáról, tulajdonviszonyáról, elhelyezkedéséről, a vállalatok által megtermelt javak/szolgáltatások értékesítési piacáról (hazai, külföldi vagy mindkét piacon való értékesítésről).

Romániában a Kereskedelmi Kamaránál regisztrált vállalatok száma 2014-ben (ld.2. táblázat), a 2015-ös statisztikai évkönyv¹⁷ alapján (Andrei, 2016) 1711628 (ez a szám tartalmazza az önkormányzatokat, non-profit szervezeteket illetve más nem gazdasági tevékenységet végző egységeket), ebből az aktív vállalatok száma 507582 (ld. 3.táblázat).

¹⁷ http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf

Aktívnek számít mindazon vállalat, amely a felmérési időben gazdasági javakat állított elő vagy szolgáltatott, ráfordításokat könyvel el valamint a mérleget az adott évben kiállítja.

2. táblázat: Romániában regisztrált vállalatok száma, 2014.dec.31-én, vállalatméret alapján

Vállalatok száma	Mikro-vállalatok (0-9 alkalmazott)	Kisvállalat (10-49 alkalmazott)	Közepes vállalat (50-249 alkalmazott)	Nagyvállalat (250 alkalmazott fölött)
910639	839434	56997	12074	2134

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: Romániában regisztrált aktív vállalatok száma, 2014. dec. 31-én, vállalatméret alapján

Vállalatok száma	Mikro-vállalatok (0-9 alkalmazott)	Kisvállalat (10-49 alkalmazott)	Közepes vállalat (50-249 alkalmazott)	Nagyvállalat (250 alkalmazott fölött)
507582	449512	47943	8416	1711

Forrás: saját szerkesztés

Romániában a kis- és középvállalatok meghatározása, 346-os számú 2004.évi törvény szerint a foglalkoztatotti létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg szerint történik. Egy szervezet 0–9 alkalmazottal mikrovállalatnak, 10–49 alkalmazottal kisvállalatnak, 50–249 alkalmazottal középvállalatnak, 250-nél több foglalkoztatottal pedig nagyvállalatnak minősül. Kis- és középvállalati szegmensbe sorolhatók azok a vállalatok, melyek a nettó árbevétele kevesebb mint 50 millió eurót, vagy mérlegfőösszegük kevesebb mint 43 millió euró. Egy másik fontos kritérium, hogy az állam közvetett illetve közvetlen tulajdoni részesedése nem haladja meg a 25%-ot, ugyanez vonatkozik a szavazati jogra is (2004.évi 346-os törvény).

Fontosnak vélem megemlíteni, hogy a regisztrált aktív vállalatok¹⁸ 99,66%-a a KKV-k kategóriájába sorolható, ebből is 86% mikrovállalat valamint az aktív nagyvállalatok száma nem éri el 0,5 %-t sem.

¹⁸ http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf

Az empirikus kutatásban vizsgált minta a KKV-ra vonatkozik, amelyek alkalmazottainak száma 10-249 között van, a mikrovállalatok nem képezik a kutatás alapját. Így a mintavétel szempontjából célsokaság 56359 romániai vállalatot jelent. (ld.4. táblázat)

4. táblázat: A vizsgált minta vállalatméret szerinti megoszlása és összehasonlítása a romániai adatokkal

Vállalatméret	A vizsgált minta Bihar megyében		A romániai statisztikai adatok (aktív vállalatok)	
	vállalatok száma	arány (%)	vállalatok száma	arány (%)
Kisvállalat (10-49 alkalmazott)	60	80	47943	85
Középes vállalat (50-249 alkalmazott)	15	20	8416	15
Összesen	75	100	56359	100

Forrás: saját szerkesztés

Az aktív vállalatok területi megoszlása rendkívül egyenlőtlen Románia tekintetében, a működő vállalatok majdnem negyede (23,71%) Bukarest és környékén koncentrálódik továbbá a stratégiaileg fontos megyeszékhelyek kerülnek előtérbe. Az Országos Cégbíróság¹⁹ statisztikai adatai alapján a sorrend a következő: Bukarest, Kolozsvár, Konstanca, Temes, Bihar, Jászvásár, Brassó, Maros, Szeben.

Az általam vizsgált megye ebben a sorrendben az ötödik helyen áll, ugyancsak az Országos Cégbíróság statisztikai adatait figyelembe véve, a Bihar megyei vállalatok az országos arány majdnem 4%-t teszik ki, sajnos a kutatás során nem minden esetben sikerült konkrét adatokat találni. A kutatás nem nyújt reprezentatív mintát a Bihar megyei KKV szektorra vonatkozóan, viszont ha megkísérelném visszavezetni a jelenlegi statisztikai adatokat figyelembe véve, ha az országos átlag 4%-át teszik ki a Bihar megyei vállalatok (itt nem áll rendelkezésre érvényes adat vállalatméret tekintetében) és ugyancsak 4%-nak vesszük a

¹⁹ <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=245>

KKV-k arányát is, akkor ez 2254 vállalatot jelent. Ennek a feltételezhető mintának a közel 4%-t tanulmányoztam.

Románia nyugati régiójában megnövekedett a külföldi tőke aránya, a vizsgált mintából jól látszik, hogy a külföldi befektetők a kisvállalkozói szektort nem preferálják, hanem a közepes vállalkozásokat részesítik előnyben. A megkérdezett vállalatok 80%-a hazai tulajdonú vállalat és a fennmaradó 20% valamilyen nemzetközi vállalatcsoportba tartozó vállalat. (ld.5.táblázat)

5. táblázat: A vizsgált minta tulajdonviszony szerinti megoszlása

Tulajdonviszony	vállalatok száma	vállalatok aránya (%)
Nemzetközi tulajdonú	15	20
Hazai tulajdonú	60	80
Összesen	75	100

Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi vállalatcsoportba tartozó vállalatok esetében, az anyavállalatok Németországban, Olaszországban, Spanyolországban illetve az USA-ban találhatóak.

A vizsgált vállalati minta esetében két gazdálkodási formáról beszélhetünk, nagyobb részt KFT-k és 12 %-ban R.T.-k képezik a vizsgálati bázist. (ld.6. táblázat)

6. táblázat: A vizsgált minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása

Gazdálkodási forma	Vizsgált vállalati minta	
	Vállalatok száma	vállalatok aránya (%)
Korlátolt felelősségű társaság	66	88
Részvénytársaság	9	12
Összesen	75	100

Forrás: saját szerkesztés

A vállalati minta tevékenységi terület szerinti megoszlására a Romániában alkalmazott tevékenységi kód szerinti besorolás alapján különböztettem meg a válaszadókat, nem minden vállalat esetében kaptam pontos, feldolgozható választ. Arra törekedtem, hogy a vizsgált minta összevethető legyen a romániai KKV-k iparágak szerinti megoszlásával. Ezért a

gazdaság fontos szektorait vettem alapul: elsődleges szektor, másodlagos szektor, harmadlagos szektor. Az elsődleges szektorban a nyersanyag kitermeléssel foglalkozó vállalatok vannak jelen, itt a román statisztikák alapján az össz.-vállalati létszám közel ezer vállalat, a KKV-k elenyésző arányban vannak képviselve, a mezőgazdaság az a terület, ahol jelen vannak kisebb vállalatok. A másodlagos szektorban a feldolgozó iparban résztvevő vállalatok vannak, ide tartozik az élelmiszeripar, vegyipar, gépgyártás, textilipar, vas-és acélipar, ezen a területen a KKV-k részvétele magas. A harmadlagos szektorba tartoznak a tágabb értelemben vett szolgáltatások, fontosabb területei: kereskedelem, pénzügyi szolgáltatások, távközlés, informatika, oktatás, turizmus, közlekedés stb. Romániai viszonylatban a statisztikai adatok²⁰ alapján a KKV-k háromnegyede a szolgáltatások területén tevékenykedik. Az általam vizsgált mintában is a szolgáltatásokat végző vállalatok 75%-os részvétellel vannak jelen. A saját mintám ágazati megoszlása és a statisztikai hivatal által közölt KKV-k ágazati megoszlása látható a 7. táblázatban.

7. táblázat: A vizsgált minta ágazati megoszlása és összehasonlítása a román statisztikai adatokkal

Szektorok	Vizsgált minta (KKV-k aránya)		Román statisztikai adatok (KKV-k aránya)
	szám	arány (%)	arány (%)
elsődleges szektor	-	-	-
másodlagos szektor	18	25,0	20,0
harmadlagos szektor	57	75,0	80,0
összesen	75	100,0	100,0

Forrás: saját szerkesztés

Az általam vizsgált mintába bekerült vállalatok 58%-a termékeit és szolgáltatásait kizárólag a hazai piacon értékesíti, 34% mindkét piacon tevékenykedik, részben hazai és részben külföldi piacokra is termel, a válaszadók 8%-a kizárólag csak exportálja javait. A román statisztikai adatok alapján nem állt rendelkezésre konkrét adat, amely százalékosan kifejti a KKV-k export illetve belföldi piacokon való értékesítésének arányát. Ezért a KKV-ra vonatkozó teljes árbevételből számoltam vissza az export tevékenység által bonyolított rendelkezésre

²⁰ http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf

álló árbevétel és határozta meg az export tevékenység arányát. A statisztikai adatok alapján hozzávetőlegesen a román KKV-k üzleti forgalmuk egynegyedét export tevékenység révén végzik (ld. 8. táblázat).

8. táblázat: A vizsgált minta piaci értékesítés szerinti megoszlása és összehasonlítása a román statisztikai adatokkal

Piaci értékesítés	Vizsgált minta (KKV-k)		Román statisztikai adatok (KKV-k aránya)
	szám	arány (%)	arány (%)
Belföldi értékesítés	43	57,0	75,0
Részben hazai piacok és részben külföldi piacok	26	34,0	25,0
Kizárólag export	6	8,0	
Összesen	75	100,0	100,0

Forrás: saját szerkesztés

A minta vállalatvezetőinek demográfiai jellemzői

A vizsgált vállalati mintában a demográfiai jellemzőket: a válaszadók nemét és életkorát, lakóhelyét, iskolai végzettségét, külföldi tanulmányi és munkatapasztalatait vizsgáltam. A KKV-k körében végzett kutatások között nincs teljes egyetértés, hogy a vállalatvezetők demográfiai jellemzői milyen hatást gyakorolnak a vállalat CSR tevékenységére.

Néhány forrás pozitív kapcsolatot feltételez a vállalat mérete és a CSR iránti elkötelezettség között (Kechicke & Soparnot, 2012; Lepoutre-Heene, 2006). Sharma (2000) szerint a nagyobb méretű KKV-k érzékenyebbek a CSR iránt, mint a kisebbek és a mikrovállalkozások, különösen a környezetvédelmi fronton. A kisebb vállalati méret erősíti a személyes kontaktust az igazgató és az irányító stáb között, s több informális munkakapcsolatot hoz létre, s ugyanúgy kisebb lesz a rés a vállalat stratégiai és operacionális centruma között (Kechicke & Soparnot, 2012). Ez azt is jelentheti, hogy a kis-és középvállalati vezetők nagyobb valószínűséggel alakítanak ki pozitív gondolkodásmódot a CSR kapcsán, ami természetét tekintve inkább etikai, mint gazdasági jellegű.

A nemek tekintetében a foglalkoztatottsági arányokat figyelembe véve, a vállalatvezetők között jóval magasabb a férfiak aránya, ez a vizsgált mintában is egyértelműen látszik (ld.9. táblázat)

9. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak nemek szerinti megoszlása

Nemek	KKV-k Száma	Gyakoriság (%)
Férfi	46	61,33
Nő	29	38,66
Összesen	75	100,00

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók lakóhely szerinti megoszlását tekintve nagyobb a városokban élők részaránya. A vizsgált mintában Románia egyik nyugati megyéjét vizsgáltam, Bihar megyét, amely a román statisztikai adatok alapján a KKV-k számát illetően a 4. helyen van és a gazdaságban fellelhető KKV arány 4%-a a vizsgált régióban van. Bihar megyében 10 város található, a legnagyobb a megyeszékhely Nagyvárad, ahol a nagyvállalatok nagy többsége, az ipari negyedben tömörül, természetesen itt van a KKV-k legnagyobb aránya is valamint a többi kisebb városban vagy nagyobb településeken (ld.10. táblázat).

10. táblázat: A vizsgált minta lakóhely szerinti megoszlása

Lakóhely	KKV-k Száma	Gyakoriság (%)
Város	64	85,33
Vidék	11	14,66
Összesen	75	100,00

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált mintában az iskolai végzettség tekintetében mérvadó többségben vannak azok, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, kevesen azok, akik középfokú végzettséggel és elenyésző azok aránya, akiknek csak alapfokú végzettségük van (ld.11. táblázat). Spence & Lozano (2000) úgy véli, hogy a vállalati igazgató iskolázottsági szintjének jelentős szerepe van ebben a társadalom iránti felelősségvállalásban. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása nem hoz rövid távon hasznot, hanem hosszú távú stratégiaként alkalmazható, proaktív cselekvések sorozataként a jövőben várhatóan hozzájárul a

fenntartható gazdasághoz. Várhatóan az iskolázottság mértéke befolyásolja a vállalati vezetők jelenlegi döntéseinek jövőbeni eredményeit.

11. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak iskolai végzettsége

Iskolai végzettség	KKV-k száma	Gyakoriság (%)
Felsőfokú	64	85,33
Középfokú	9	12,00
Alapfokú	2	2,66
Összesen		100,00

Forrás: saját szerkesztés

A kutatásban nyílt kötelező kérdésként jelent meg az életkor, nem volt egyszerű az összegzés, mert sokan életkort, míg mások születési évet jelöltek meg. A válaszadóink születési dátumát tekintve 65,33% született 1980 előtt, míg 34,66% azt követően. Ez abból a szempontból lehet érdekes, mert az 1980 előtt született az generáció, amely a rendszerváltás alatt nőtt fel, végezte tanulmányait, míg a “fiatal” generáció már a rendszerváltás után fejezte be az általános iskolát, és ezt követően az új rendszerben szerezte további ismereteit is. E szerint a felosztás szerint újraszámolva elmondható, hogy az 1980 előtt született vállalkozók közül 64% nem tanult vagy dolgozott külföldön, csak a maradék 36%, az 1980 után született vállalkozók esetében azonban megváltozik az arány, teljesen megfordul, hiszen 68% tanult és/vagy dolgozott külföldön, és csak 32% nem (ld.12. táblázat). Ede et al. (2000) azt feltételezi, hogy az életkor jelentős szerepet játszik a kis- és középvállalatok értékrendjében, amiből arra következtetett, hogy a fiatalabb igazgatók szociálisan felelősebbek, mint az idősebbek. Ede et al.(2000) kutatására reflektálva, aki szerint a fiatal generáció felelősebb, mint az idősebb, feltehető, hogy a romániai helyzetet illetően ez többszörösen igaz, éppen azért, mert megnövekedett azoknak a száma, akiknek lehetősége volt külföldi tapasztalatokat szerezni, ezáltal nyitottabbá válni, új irányelveket megismerni.

12. táblázat: A vizsgált minta válaszadóinak külföldi tanulmányi és munkatapasztalata

Külföldi tapasztalat	Gyakoriság	Arány (%)	1980 előtt születettek		1980 után születettek	
			Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Van	35	44,00	17	36,00	18	68,00
Nincs	40	56,00	32	64,00	8	32,00
Összesen	75	100,00	49	100,00	26	100,00

Forrás: saját szerkesztés

Szakirodalmi összefüggést nem találtam a válaszadók családi állapota és társadalmi felelősségvállalás között, viszont a mélyinterjúk során a vállalatvezetők úgy vélték, hogy a családi állapot befolyásolhatja a felelősségvállalást. Az, akinek családja van, aki otthon felelősséget vállal, annak a felelősségvállalása továbbterjed a társadalomra is. A gyermekek száma a családi állapot befolyásolhatja az egyén cselekedeteit, mert hosszú távon, jövő centrikusan gondolkodik. Míg más vállalatvezetők (többnyire egyedülállóak) azt választották, hogy annak, akinek több felelőssége van odahaza, annak az az elsődleges felelőssége, s ez levez a társadalom iránti elkötelezettségből, talán kevesebb idő is jut rá. A válaszadók családi helyzete szerinti megoszlását, a gyermek vállalás szempontjából (ld.13.számú táblázat)

13. táblázat: A válaszadók családi helyzete szerinti megoszlása a gyermekvállalás szempontjából

Családi állapot	Gyakoriság	Arány(%)
Van gyermek	52	69,33
Nincs gyermek	23	30,66
Összesem	75	100,00

Forrás: saját szerkesztés

Kechicke & Soparnot, (2012) úgy véli, hogy „a kis-és középvállalatok CSR gyakorlata nagyban függ a menedzser igazgatók személyiségétől és személyes meggyőződésétől.” Hasonlóképpen Spence et al. (2007) hangsúlyozza azt a tényt, hogy az igazgató víziója saját

üzletének jövőjéről, valamint a belső erőforrások megértése és érzékelése, ami befolyásolja a CSR iránti elkötelezettséget. A KKV-k igazgatói nincsenek kitéve olyan részvénytulajdonosi nyomásnak, hogy törekedjenek a rövid távú megtérülésre, s ez az alól is felszabadítja őket, hogy befektetéseket hajtsanak végre a humán dinamika területén, s hogy szorgalmazzák a kapcsolatot az összes érdekhordozóval, felismerve azt, hogy a profit termelés nem az egyetlen vállalati cél.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását befolyásoló tényezők

A vállalatokkal kapcsolatos elvárások köre egyre inkább bővül napjainkban, a vállalatok alapfeladatainak tekintettek mellett, mint a gazdasági teljesítmény növelése, a munkahelyteremtés, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés is még inkább előtérbe kerül, mint a környezeti hatások mérséklése, etikus magatartás az érintettekkel, e felelősége a vállalatoknak, a versenyképességnek is fontos meghatározója lesz.

A kvantitatív kutatás második részében a válaszadó a vállalatra vonatkozó állításokat olvashat, ezen társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó állításokból ki kell választani azokat, amelyek leginkább jellemzik vállalata tevékenységét és értékelni kell azokat az 5 pontos Likert skála segítségével. Figyelembe véve a kis- és középvállalatokra vonatkozó valamint a romániai sajátosságokat, 15 kérdést fogalmaztam meg, amelyek a vállalatok gyakorlati társadalmi felelősségvállalására vonatkoznak valamint 18 kérdés a vállalatvezetők társadalmi ügyek melletti személyes véleményét hivatott mérni.

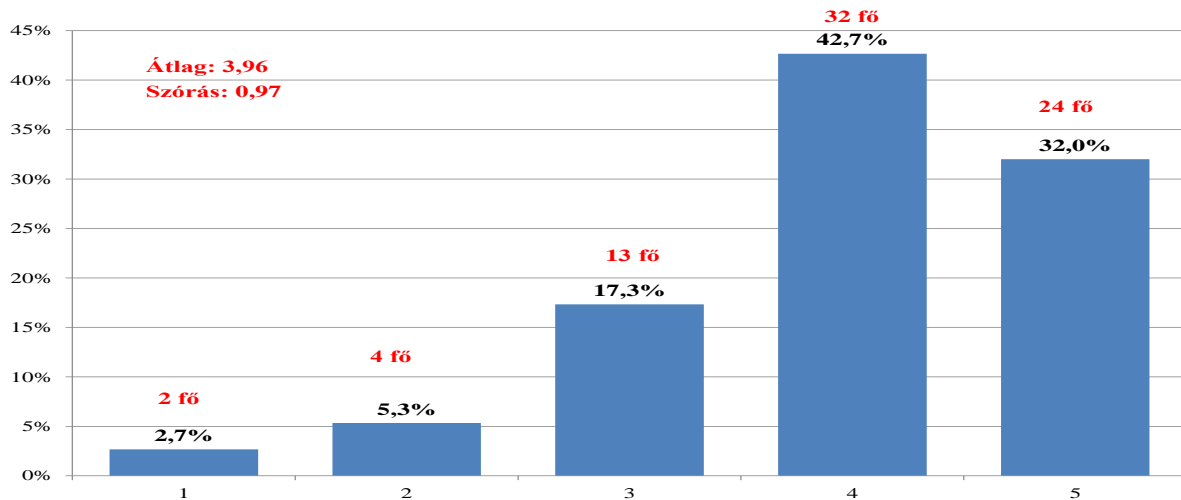
A vállalatok társadalmi felelősségvállalására vonatkozó kérdéseket, a következő kategóriák szerint csoportosítottam: humán tényezők (munkahelyi biztonság, egyenlő esélyek biztosítása, motivációs eszközök alkalmazása, karriertervezési lehetőségek); érdekeltekkel való kapcsolat (fogyasztók, hatóságok, szállítók felé megfelelő kommunikáció, helyi közösségek támogatása); környezet (környezetszennyezés ellenőrzése, a felhasznált nyersanyagokkal való takarékoság) ; üzleti környezet (gazdasági hatások, etikus magatartás, társadalmi nyomás, versenytársak magatartása, kormányzati feladatok).

A kérdőív első felében arra vonatkozó kérdéseket találunk, hogy a vállalatvezetők mely intézkedéseket vezették be saját cégeiknél, miben és mennyire valósul meg náluk a CSR a gyakorlatban.

A válaszadók 75%-a felelte azt, hogy teljes mértékben, vagy inkább figyelembe veszi az érintetteit (például a helyi lakosok, fogyasztók, vevők, hatóságok, beszállítók) a vállalati döntéshozásban. Ez valamilyen szinten összecseng Vives (2006) megállapításával, amit

korábban már említettem, miszerint a KKV-k, illetve azok vezetői gyakran nagyon szorosan kapcsolódnak a környezetükhöz, ahol működnek. Ebből a szoros kapcsolatból adódhat az, hogy fontos érintetteknek tekintik őket a döntéshozataluk során.

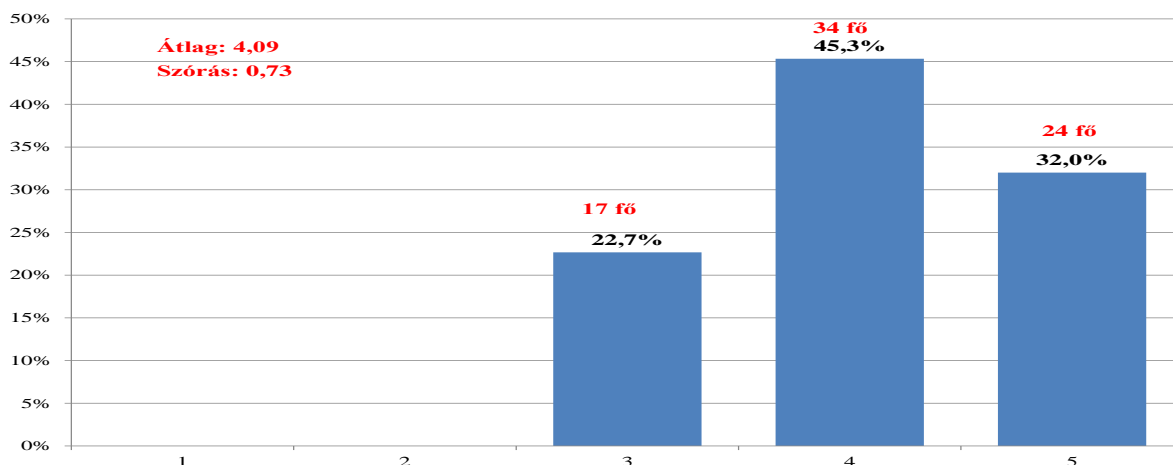
5. ábra: Az érintettek érdekeinek figyelemmel követése a vállalati döntések meghozatalánál



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A megkérdezettek számára fontos a kommunikáció, hiszen senki sem akadt, aki ne értett volna volna egyet az érintettekkel (helyi lakosok, fogyasztók, vevők, hatóságok, beszállítók) tájékoztatása, illetve a megfelelő kommunikáció fontosságával az őket érintő kérdésekről.

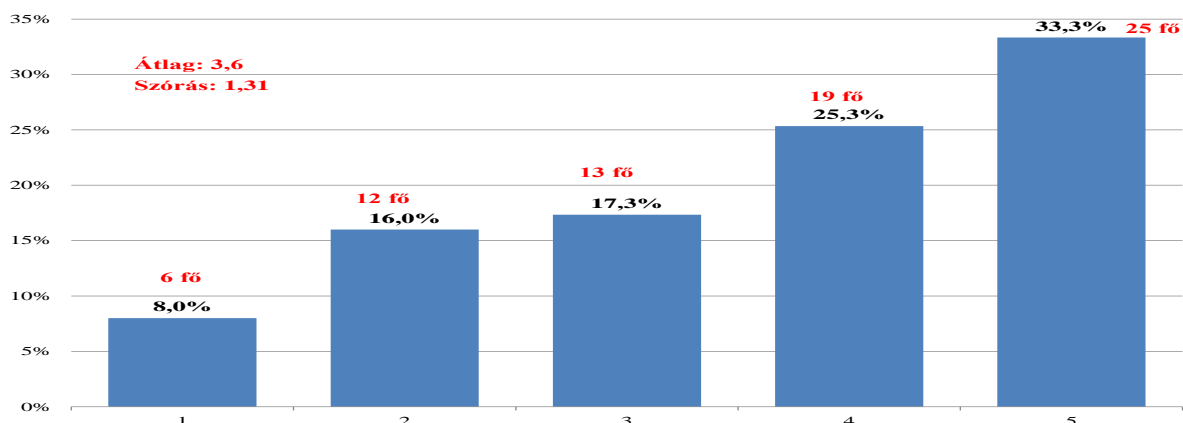
6. ábra: Az érintettekkel való kommunikáció fontossága



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Megkérdeztem azt is, hogy mennyire prioritás, mennyire igyekszik a vállalat fenntartani az egyensúlyt a munka és a magánélet között (rugalmas munkaidő, részmunkaidő, otthonról végzett munka lehetősége). A megkérdezettek valamivel több, mint fele esetében (58,6%) valósul ez meg.

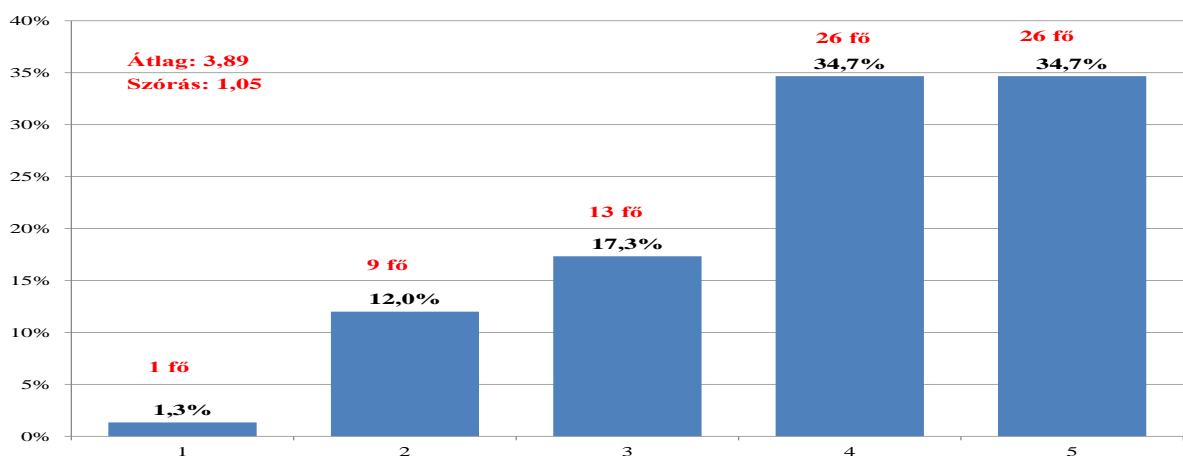
7. ábra: Mennyire igyekeznek fenntartani a vállalat az egyensúlyt a munka és a magánélet között



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Az esélyegyenlőség szempontjából fontos, hogy egy vállalat egyenlő lehetőséget és esélyt biztosítson az alkalmazásban és az előléptetésben egyaránt. A megkérdezett vállalatok 70 %-a esetében ez többé kevésbé meg is valósul. Imandi (2010) is értekezik arról, hogy Romániában még mindig nagyon magas a korrupciós arány, annak ellenére, hogy az javuló tendenciát mutat; a kivételezések, illetve a szubjektív megítélés, a munkahelyeken mindennapos dolognak számít még országunkban. Ezért teljesen pozitív meglepetés az, hogy ilyen magas arány választotta a 4-es vagy az 5-ös lehetőséget. Ebből is látszik, hogy változik az emberek, a vállalatvezetők koncepciója ebben a témában is.

8. ábra: Mennyire biztosít egyenlő lehetőségeket az alkalmazásban és az előléptetésben

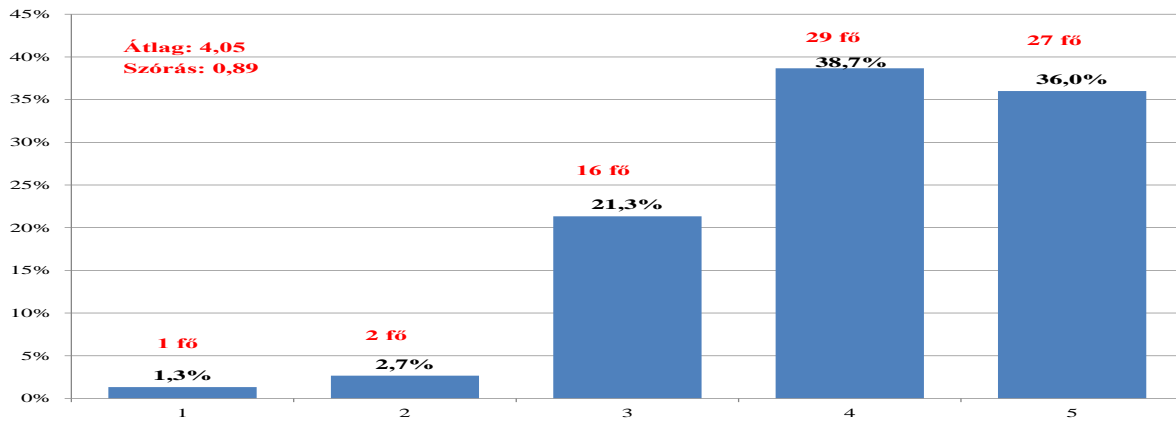


Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A vállalatok saját bevallásuk szerint odafigyelnek a környezetszennyezés ellenőrzésére, a káros természeti hatások csökkentésére (például hulladékok mennyiségének mérséklése, szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás, környezetet kevésbé károsító eljárások bevezetése

és alkalmazása), 75% válaszolta ezt. Valószínű azonban, hogy ez nagyon ritkán lépi túl jelentősen az adott ágazati szabályokat, amelyeket a törvény előír már napjainkban a környezetvédelemmel kapcsolatban.

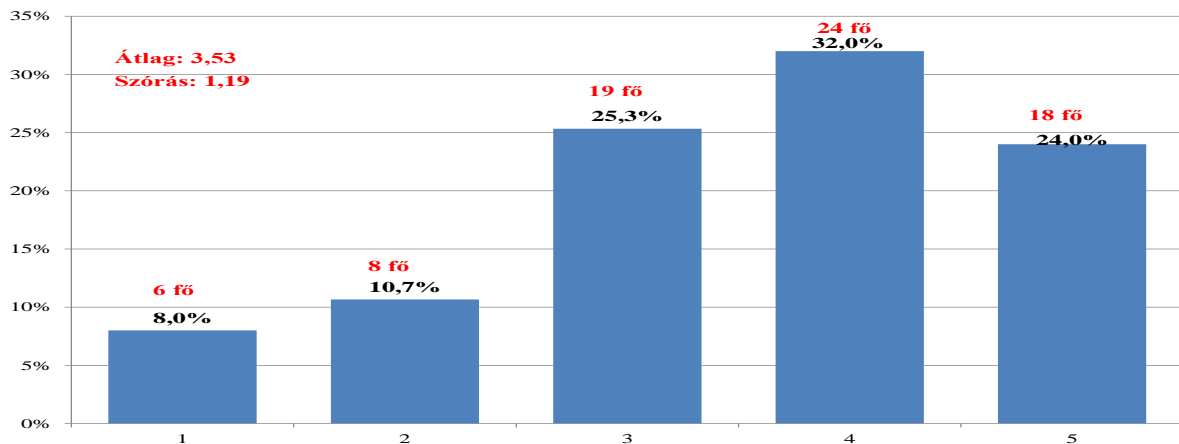
9. ábra: Mennyire figyelnek oda a környezetszennyezés ellenőrzésére, a káros természeti hatások csökkentésére



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Ahogy a következő ábrán is látszik, 56% válaszolta azt, hogy teljes mértékben, vagy inkább igaz rájuk, hogy az alkalmazottak fizikai és lelki biztonsága érdekében tett lépéseket is tesznek a kötelező eljárásokon túl, mint például a baleset megelőzés, egészségvédelem, sportolási lehetőségek, csapatépítő tréningek, illetve kikapcsolódási lehetőségek biztosítása a munkaerő számára. Ez az eredmény összecseng a korábbi kutatásokkal ,számos kutató (Murillo & Lozano, 2006; Perrini et al., 2007; Gadenne et al., 2009) bizonyította már, hogy az alkalmazottak az egyike a három legfontosabb stakeholder csoportnak. Lepoutre & Heene, (2006) tanulmányában is fellelhető hasonló eredmény, hiszen abból is az derült ki, hogy a KKV-k vezetői fokozott érzékenységgel viszonyulnak az alkalmazottaik igényeihez; sokkal elkötelezettebbek lehetnek a belső érintettek felé (Lepoutre & Heene, 2006).

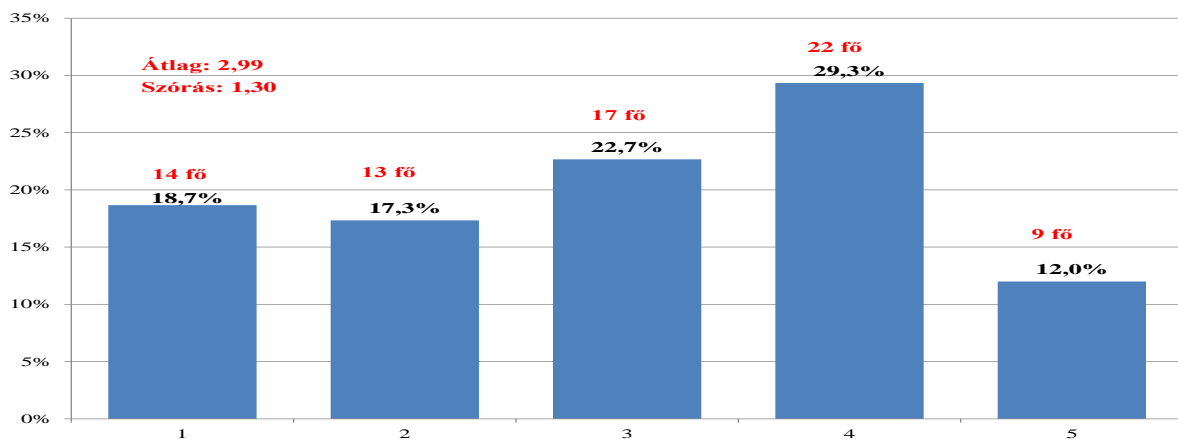
10. ábra: Tesznek-e lépéseket az alkalmazottak fizikai és lelki biztonsága érdekében a kötelező eljárásokon túl



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Arra a kérdésre, hogy a vállalat biztosít-e különféle lehetőségeket a helyi közösség számára, mint például szakmai gyakorlatot középiskolásoknak és egyetemistáknak, tanfolyamokat, vagy képzési és munkáltatási lehetőségeket a hátrányos helyzetűeknek nagyon sokféle választ kaptunk. Ha szigorúan arra hagyatkozunk, hogy ez egy eldöntendő kérdés, a 23% semleges válasz szintén a nem-ek közé kellene eszen, megnövelve azoknak a többségét 60%-ra.

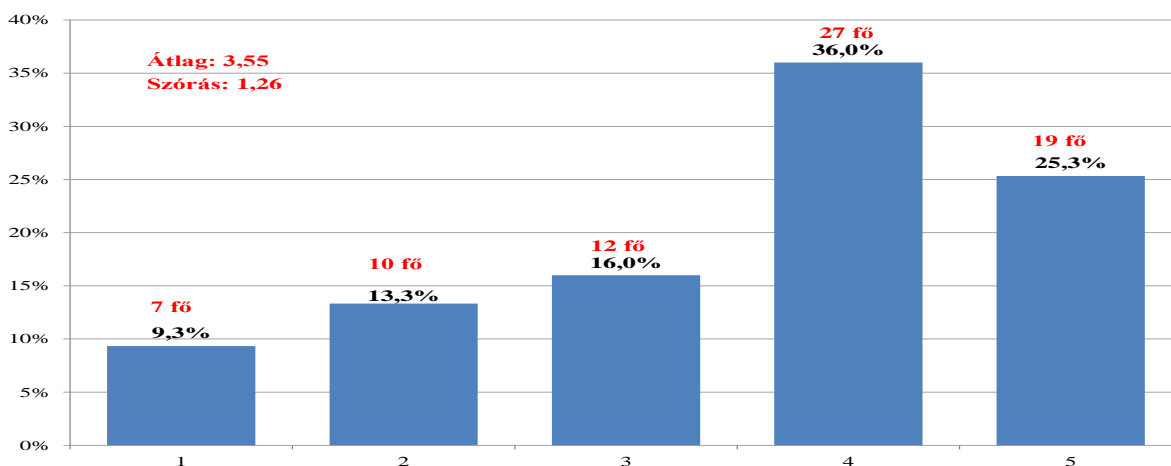
11. ábra: A vállalat biztosít-e különféle lehetőségeket a helyi közösségek számára



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Szintén a közösségi érzés erősségét igazolja az arra adott válaszok sokasága, hogy milyen mértékben igyekszik a KKV a helyi beszállítókkal együtt dolgozni, olyan motivációból, hogy a helyi közösséget támogassa. Itt ismét 60%-ra emelkedett azoknak a száma, akik ezzel a kijelentéssel egyetértettek, vagy többnyire egyetértettek.

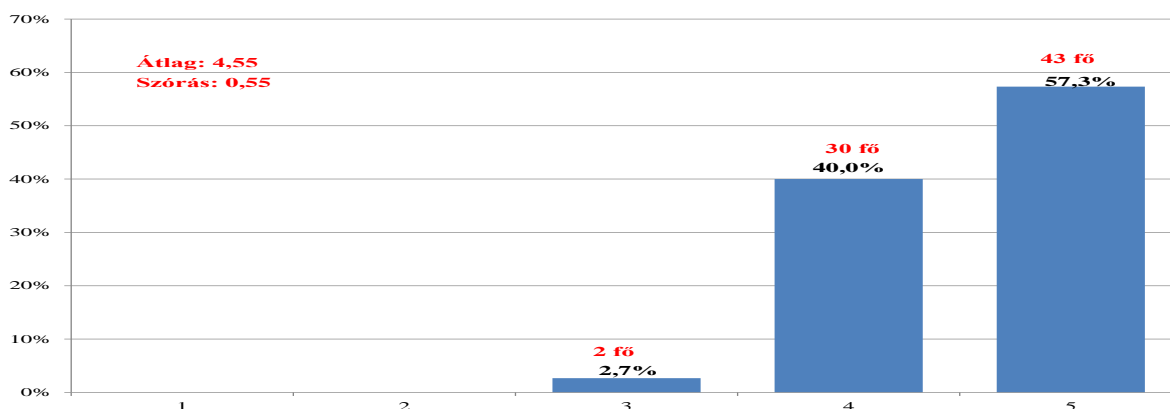
12. ábra: Milyen mértékben igyekszik a KKV a helyi beszállítókkal együtt dolgozni



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Az egyik legpozitívabb visszhangja annak a kérdésnek volt, ami arra kérdez rá, hogy milyen az igazságértéke annak az állításnak, hogy a vállalatuk belső politikájának megfelelően igyekeznek tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a szerződött partnerekkel és fogyasztókkal szemben (fogyasztóvédelmi előírások, korrekt beszerzési politika, korrekt és pontos információszolgáltatás a vevőknek illetve átlátható jótállási feltételek). Ahogy az ábrákon is látszik a válaszadók 97 %-a helyezkedik el a pozitív válaszoldalon. Ez mindenképpen dicséretes abból kiindulva, hogy Lepoutre & Heene (2006) a tanulmányukban ezt az attitűdöt a felelős vállalkozó megkülönböztető tulajdonságai közé sorolták

13. ábra: Igaz-e, hogy a vállalat belső politikájának megfelelően igyekeznek tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a szerződött partnerekkel és fogyasztókkal szemben

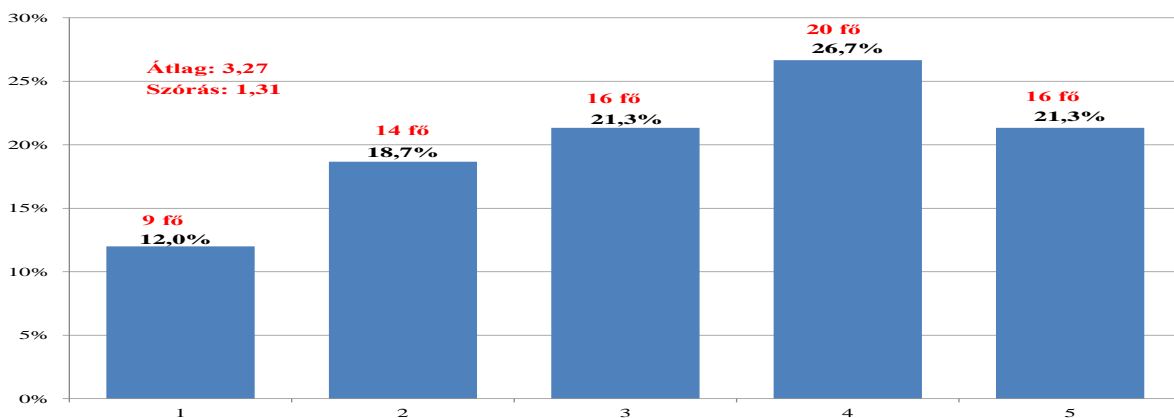


Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Arra a kérdésre, hogy a vállalat anyagi és nem anyagi erőforrásaival támogatja-e rendszeresen a helyi közösségeket és azok rendezvényeit, a rászorultakat, adományozás, szponzoráció, tudományos kutatások-, óvodák-, iskolák támogatásával stb, elég vegyes, de

inkább pozitív válaszok érkeztek, ahogy az az ábrán is látható. Annak egyik magyarázata, hogy a válaszadóknak kevesebb, mint a fele jelölte a 4-es és 5-ös válaszokat (48 %), lehet az, hogy a KKV-k számára nem minden esetben áll rendelkezésre az a mennyiségű erőforrás, amelynek segítségével, kézzel foghatóan támogatni tudják a fent említett érintetti köröket. Ahogy azt Kechicke & Soparnot (2012) is említi, amikor azt mondja, hogy a vállalatok mérete befolyásolja az erőforrásokhoz való hozzájutás lehetőségét.

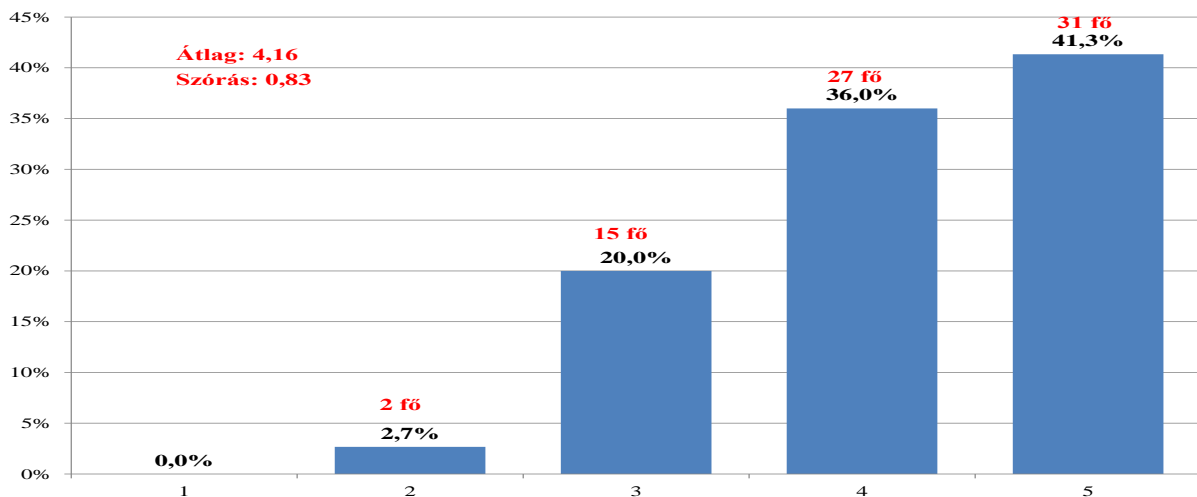
14. ábra: A vállalat anyagi és nem anyagi erőforrásaival támogatja-e rendszeresen a helyi közösségeket



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Az alkalmazottak számára viszont ismét a többség, nem kevesebb, mint 77 % jelölte úgy, hogy teljes mértékben vagy inkább biztosít megfelelő körülményeket számukra, mint étkezési lehetőségek, kényelmes bútorok és up-to-date munkaeszközök. Ennek a fent már egyszer említett elmélet lehet ismét a magyarázata, miszerint az alkalmazottak az egyik legfontosabbak a stakeholderek közül, emellett a kényelmes, kellemes, megfelelő munkakörülmények elősegítik a jó közérzetet, ezzel együtt az informális kapcsolatok kialakulását is (Kechicke & Soparnot 2012).

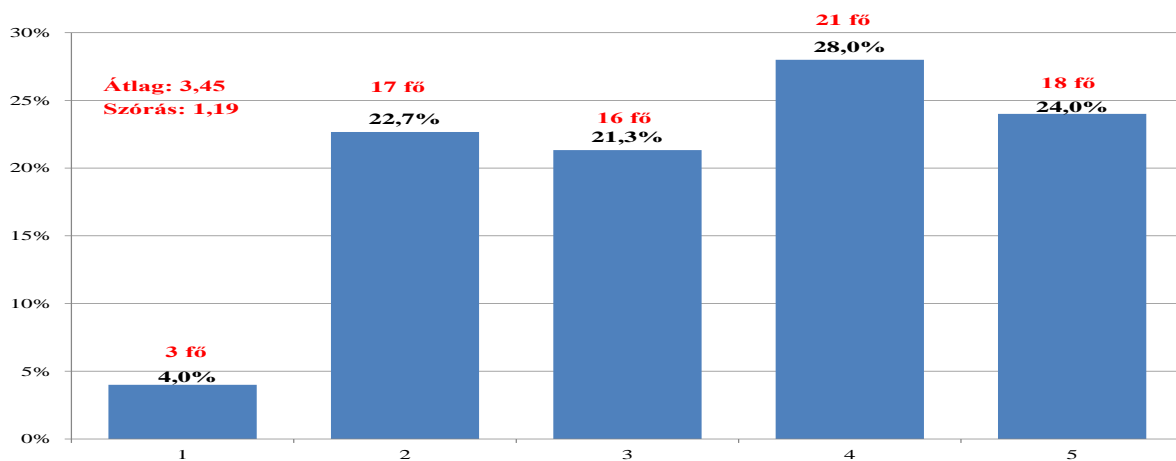
15. ábra: Biztosít megfelelő körülményeket az alkalmazottak számára



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A megkérdezett KKV-k több mint fele (52%) gondolja azt, hogy eleget tesz, vagy inkább eleget tesz annak a kijelentésnek, hogy adottak a vállalaton belül a karriertervezés feltételei (pl. tanulmányok, továbbképzések szervezése és támogatása, tanulmányi szabadság biztosítja- anyagi fedezettel). Ezeket a vállalkozókat, akik ezeket megteremtik Lepoutre & Heene (2006) szintén a felelős vállalkozók közé sorolná.

16. ábra: Adottak-e a vállalaton belül a karriertervezés feltételei

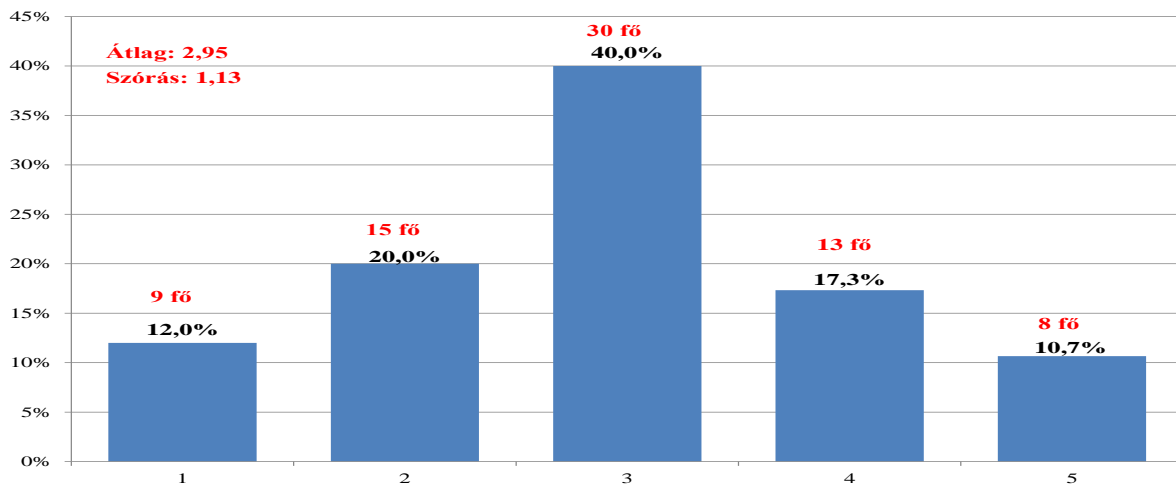


Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A vállalatok nagy többsége semlegesén válaszolt arra a kérdésre, hogy bátorítja-e az alkalmazottait arra, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben (vállalati jóváhagyás és támogatás révén). Mivel a semleges 3-as válasz ebben az esetben azt jelenti, hogy gyakorlatilag nem támogatják alkalmazottaik önkéntes tevékenységeit, azt is feltételezhetjük, hogy azzal együtt 72% kerül a negatív oldalra. Véleményem szerint a

vállalatnak, akárcsak a többi erőforrásra a humán erőforrásra is nagy szüksége van, kevésbé képes pótolni abban az esetben, ha különböző közösségi tevékenységekben vesz részt önkéntes/vállalati támogatási alapon. Másrészt nem elhanyagolható részlet az sem, hogy magának az önkénteskedésnek hazánkban nincs kultúrája, így azt kevésbé akarják az alkalmazottak is, valamint a társadalmi elvárás is csekély iránta.

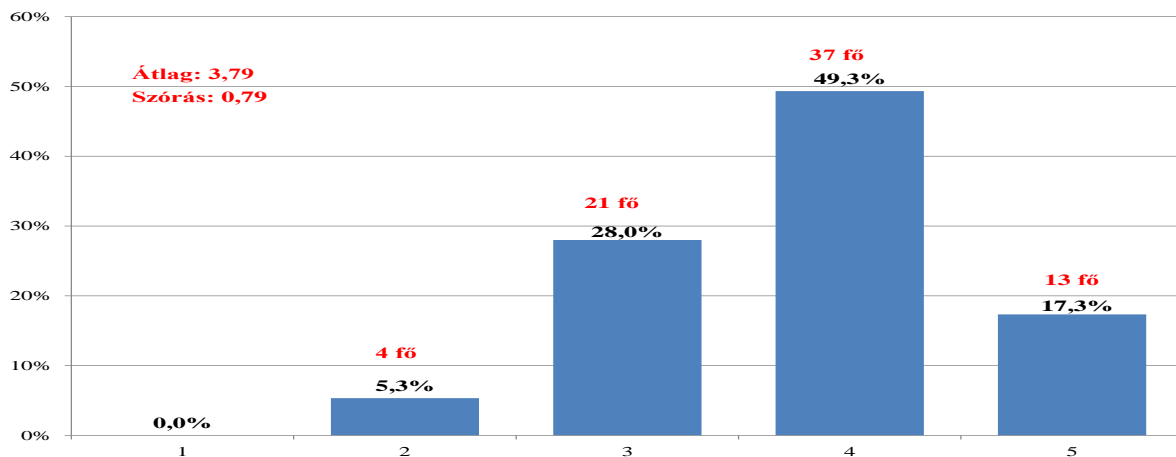
17. ábra: Bátorítja-e az alkalmazottait arra, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A válaszadók 66 %-a értett egyet azzal, hogy vállalatuk alkalmaz motivációs eszközöket a hosszú távú siker és az alkalmazotti lojalitás elérése céljából (ez alatt értem a dicséretet, prémiumot, béren kívüli más kiegészítő juttatásokat, mint például az étkezés, az utazás vagy a sportolási lehetőségek). Lepoutre & Heene (2006) kutatásában ezt az aspektust különösen fontosnak találta a felelős vállalkozó leírásában. Hasonló választ kaptam az empiria kvalitatív részében is, ahol egyes vezetőknek sokat jelent az, hogy megdicsérheti az alkalmazottját vagy akár jutalmazhatja. Az egyik interjúból idézem, hogy a vezető sokszor hangsúlyozza az alkalmazottai között, hogy “A cég a munkások nélkül nem tartana sehoh. Az ő segítségével van lehetőségük jelen lenni, terjeszkedni, befektetni...”, ezzel is megerősítve az alkalmazottakban, hogy fontosak és meg vannak becsülve a vállalatnál.

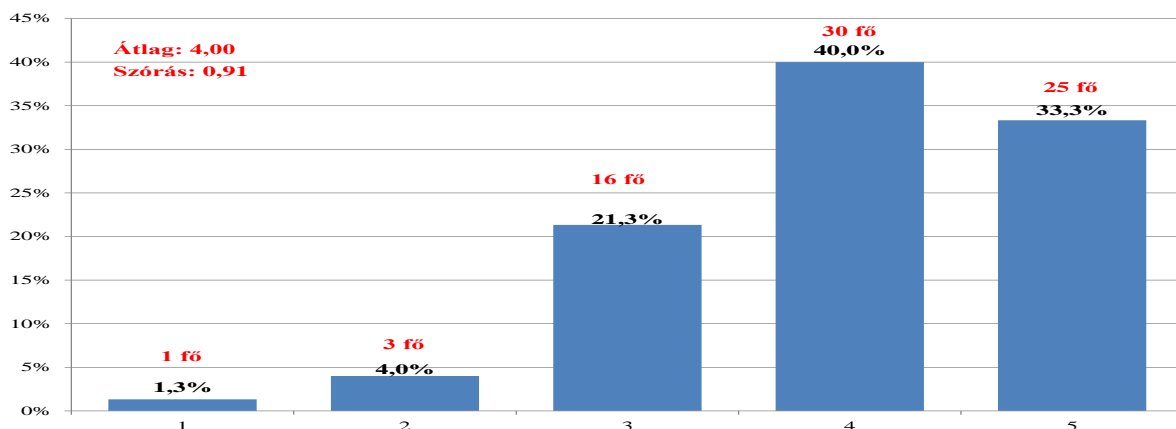
18. ábra: Alkalmaznak-e motivációs eszközöket a hosszú távú siker és az alkalmazotti lojalitás elérése céljából



Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

Az első szakasz utolsó kérdéseként arra kérdeztem rá, hogy mennyire bánik takarékosan a vállalat a felhasznált nyersanyagokkal, eszközökkel, mint az energia, víz, papír, irodai szerek. 73% adott pozitív választ erre a kérdésre, ám annak ellenére, hogy ez tényleg egy CSR eszköz, leginkább ismét az erőforrások hiánya, szűkössége lehet legfőképpen a pozitív viselkedés hátterében. Ennek ellenére a KKV-k esetében meglehet, hogy közrejátszik egy mélyebb meggyőződés is, elköteleződés a társadalom és a környezet iránt, ahogy Lepoutre & Heene (2006) azt leírják a felelős vállalkozóról szóló elméletükben.

19. ábra: Mennyire bánik takarékosan a vállalat a felhasznált nyersanyagokkal, eszközökkel



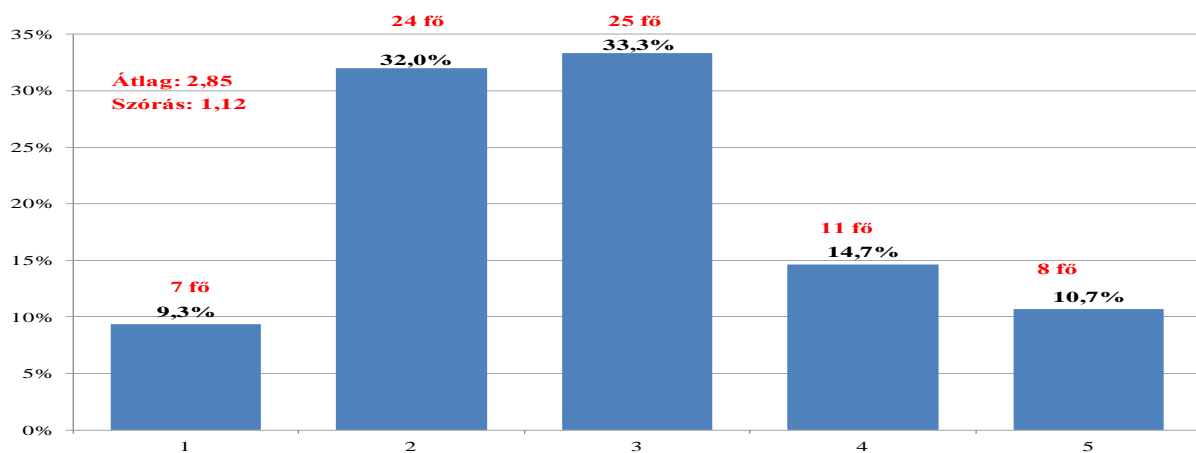
Forrás: Saját szerkesztés, (N=75)

A kérdőív harmadik része elvonatkoztat a saját vállalatától, ehelyett kifejezetten a vállalatvezető véleményére kérdez rá, azzal kapcsolatban, hogy milyenek látja a felelős vállalkozót. A vállalatvezetők értékrendszerére voltam kíváncsi, itt a vállalat vezetőjének

értékelnie kell a felelős vállalatra vonatkozó állításokat, akkor is, ha azok nem vonatkoznak a saját vállalatára.

Míg az előzőekben arra következtethettünk, hogy az egyes intézkedések hiánya háttérben az erőforráshiány áll, a vállalatvezetők nem olyan biztosak ebben. A kérdés úgy szólt, hogy van-e a vállalatoknak elegendő pénze és tehetsége ahhoz, hogy társadalmi programokat indítson. A válaszadók 33%-a nem tudta eldönteni, 42% egyáltalán nem ért egyet a kijelentéssel, míg a válaszadók egynegyede egyet ért a kijelentéssel.

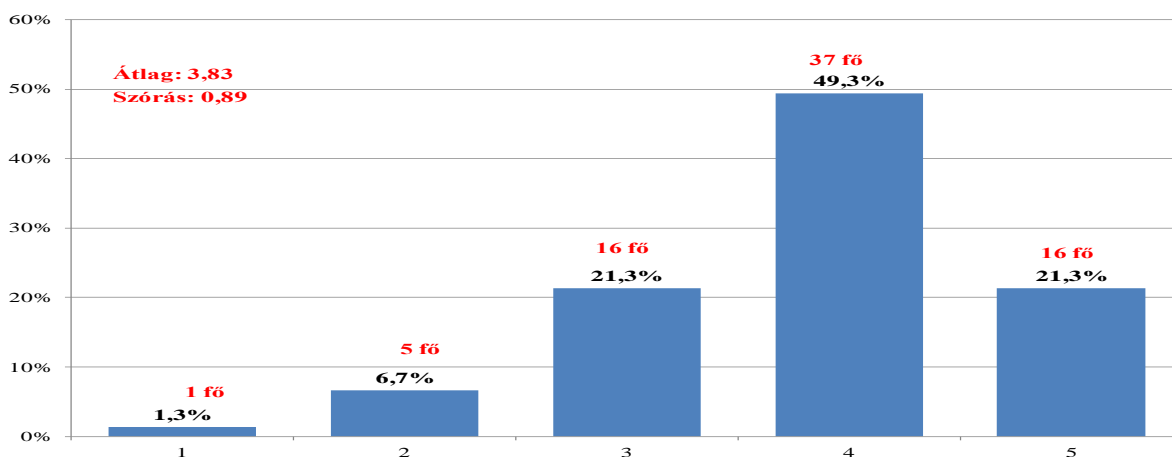
20. ábra: A vállalatoknak van elég pénzüik és tehetségük, hogy társadalmi programokat indítsanak.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Arról, hogy a társadalmi programjaik, amennyiben lennének, vajon jobb színben tüntetik-e fel az adott vállalatot a különböző médiákban, javul-e tőlük az üzleti imázs, a vállalkozók sokkal jobban egyetértettek. Az egyetért, és a többnyire egyetért válaszokat a résztvevők 70 %-a választotta, csupán 8 % állította az ellenkezőjét. Ezek a válaszok is alátámasztják a már több kutatásban megjelenő CSR tevékenységek közösségi imázs építő jellegét. Ilyen kutatók voltak Andreasen (1996), Sagawa (2001), Wymer és Samu(2003), Ricks(2005), valamint Jenkins(2006).

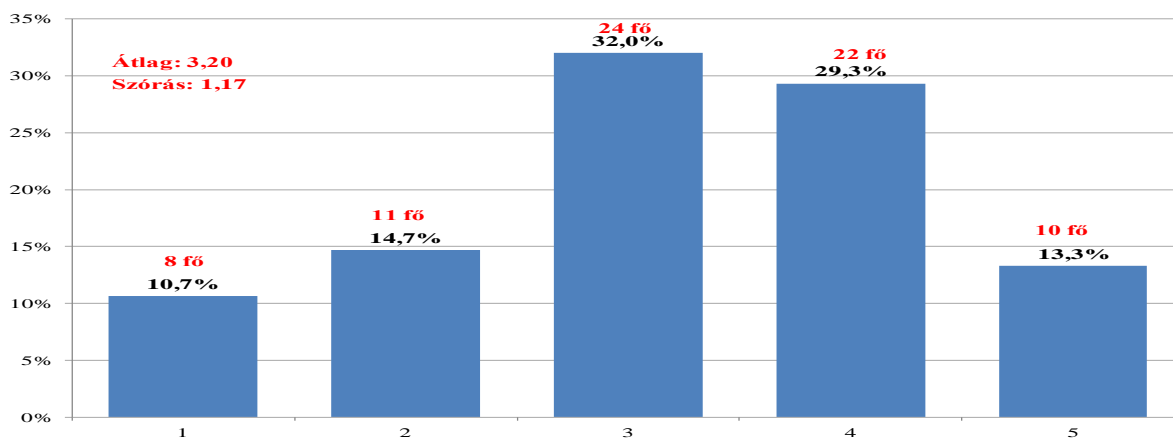
21. ábra: Társadalmi programjaink révén jobb az üzletünk imázsa a különböző médiában.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

A következő kérdésből az derült ki, hogy nem igazán tudják a vállalatok, hogy függenek-e a társadalomtól vagy nem, illetve, hogy függenek-e annyira, hogy meg akarják azt változtatni. Ebből talán az szűrhető le, hogy nem tudatosul a vállalatokban, hogy mennyire fontosak számukra az egyes stakeholder csoportok.

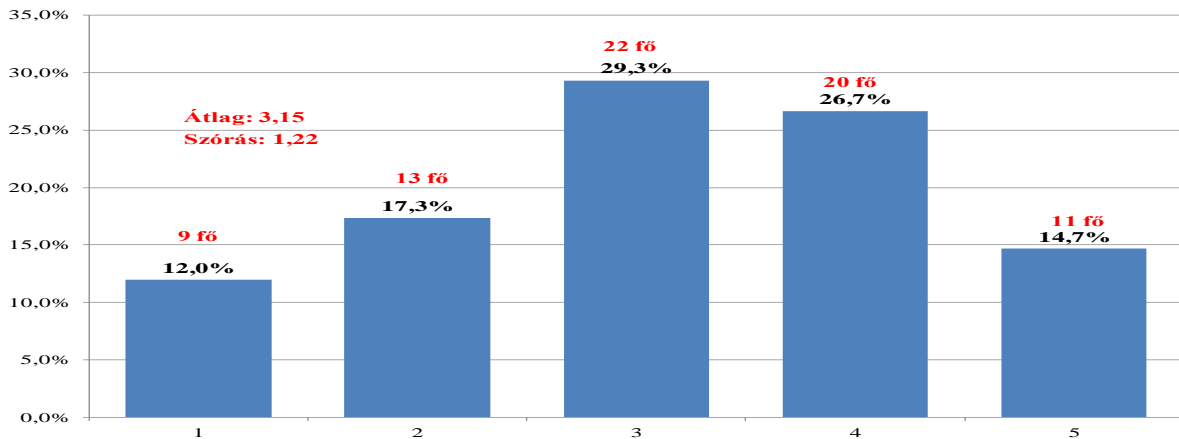
22. ábra: A vállalatok nem függenek a választó polgároktól, mint a politikusok, így nem kell próbálkoznuk, megváltoztatni a társadalmat.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Ezzel szemben nem érzik jogosnak a társadalom felől érkező esetleges nyomásokat. Arra a kérdésre, hogy egyetértenek-e azzal, hogy a társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, hogyha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével, ami a profitabilitás. A válaszadók 41 %-a hajlott arra, hogy egyetért, 30 % pedig arra, hogy nem ért egyet, míg a maradék 30 % semleges maradt a válaszadás során.

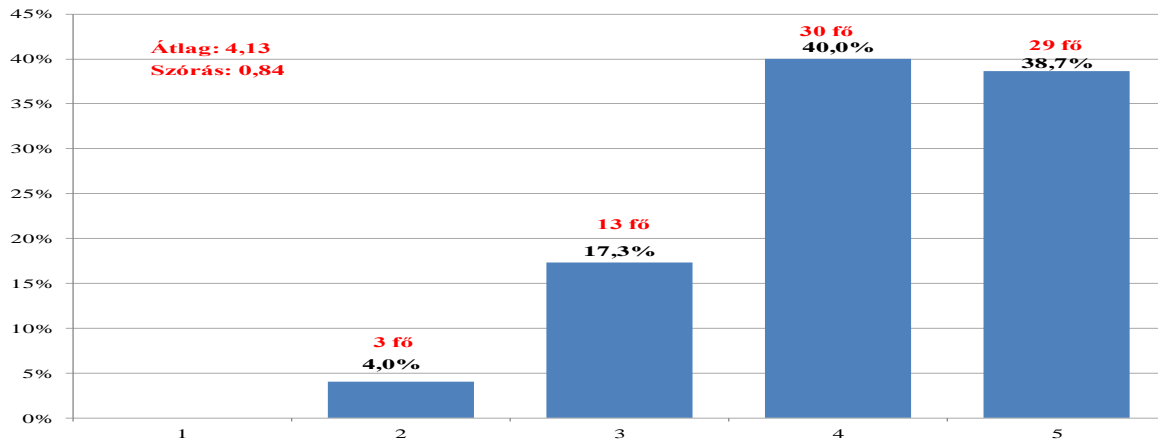
23. ábra: A társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, ha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével (profitabilitás).



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Azzal egyetértett a megkérdezettek nagy része, 78 %, hogy a felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat.

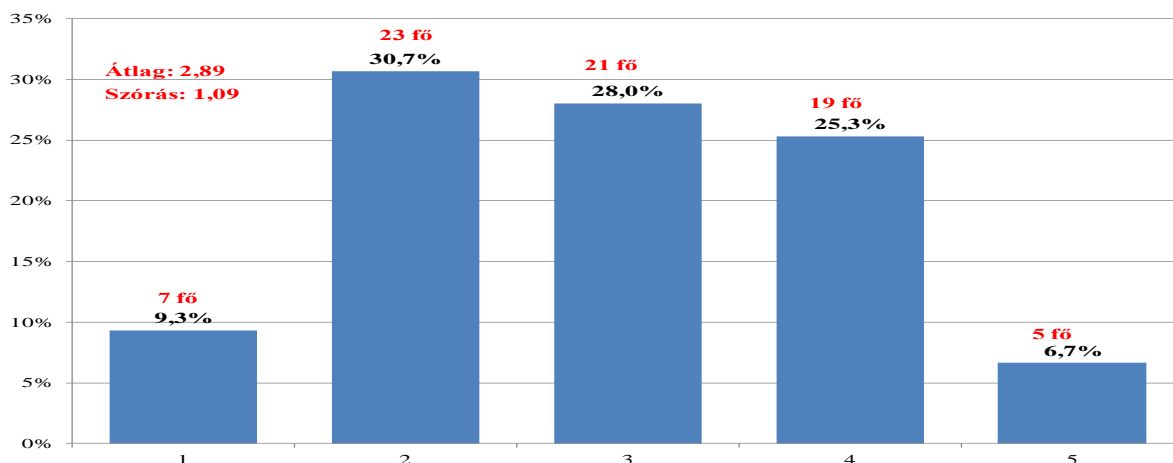
24. ábra: A felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Mindemellett azt nem tudták kijelenteni, hogy a vállalati vezetők közül hiányzik a megfelelő rálátás, képesség és türelem, hogy megoldják a társadalmi problémákat. A megkérdezettek 28%-a nem foglalt állást a kérdésben, míg közel hasonló számú, 32% és 40% válaszolt pozitívan, illetve negatívan.

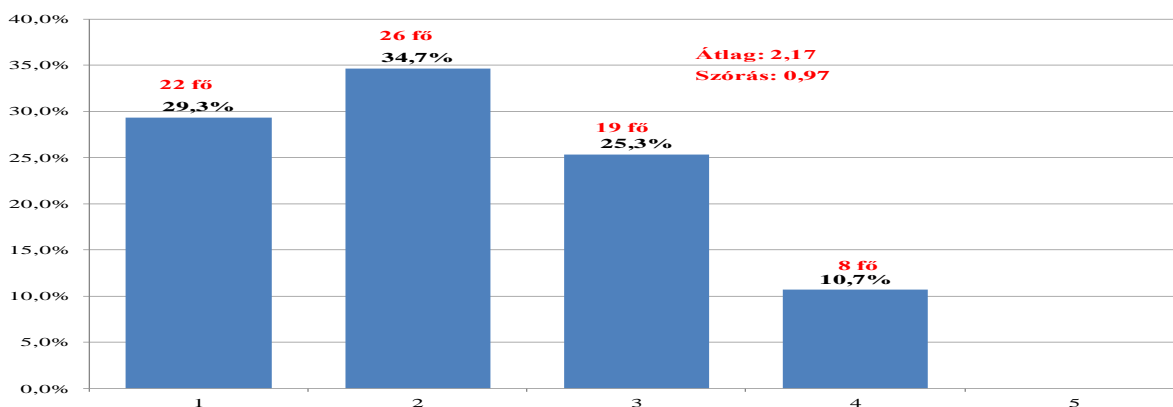
25. ábra: A vállalati vezetők közül hiányzik a megfelelő rálátás, képesség és türelem, hogy megoldják a társadalmi problémákat.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

A kutatás eredménye szerint a kitöltő vezetők nem látják hátránynak azt, ha a vállalat pénzt költ társadalmi problémák kezelésére és a helyi közösségek támogatására, nem érzik úgy, hogy ez csak növeli a költségeket vagy gátolja az üzleti sikert, hiszen 64 % válaszolt így a megkérdezettek közül. A kutatások többsége igazolja, hiszen Andreasen (1996), Sagawa (2001), Wymer és Samu (2003), valamint Madden, Scaife és Crissman (2006) kutatásai szerint a CSR intézkedések hozadékaként nőhet az eladás. Emellett Jenkins (2006) kutatásai szerint a CSR-t alkalmazó vállalatoknak jobb lett a piaci pozíciójuk, több üzletet kötöttek, emellett költségmegtakarításnak és nagyobb hatékonyságnak is örvendhetnek. Dzansi (2011) szintén kimutatta hasonló helyzetben az árbevétel és a profit növekedését.

26. ábra: Ha a vállalat pénzt költ társadalmi problémák kezelésére és a helyi közösségek támogatására, az növeli a költségeket és gátolja az üzleti sikert.

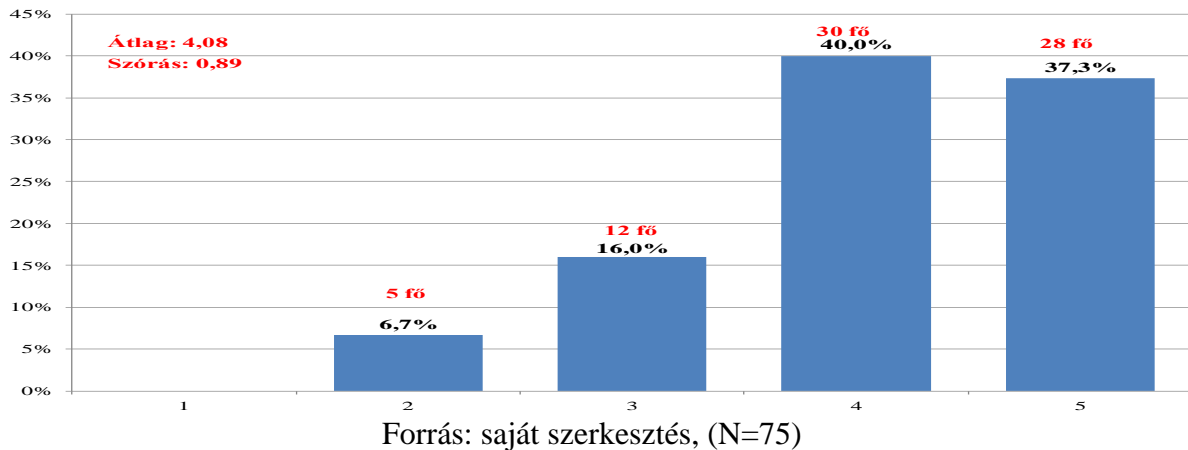


Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Ha a társadalom elvárja, hogy a vállalatok segítséget nyújtsanak a társadalmi problémák megoldásában, akkor a kormányoknak adókedvezményeket és/vagy támogatásokat kellene

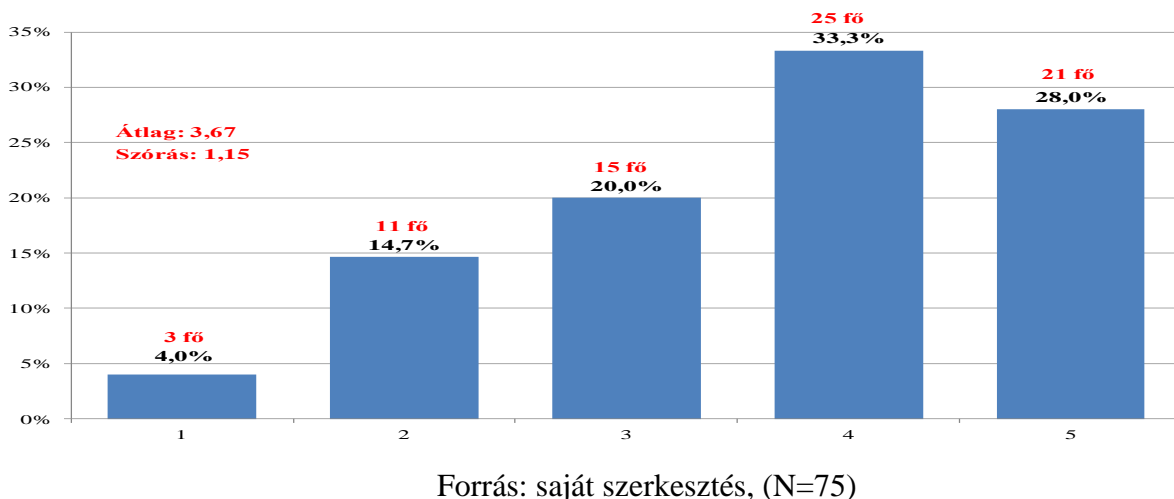
nyújtaniuk az ezen területen tevékenykedő vállalatoknak, ezt fejezte ki a kérdőívben keresztül a megkérdezettek 77 %-a.

27. ábra: Ha a társadalom elvárja, hogy a vállalatok segítséget nyújtsanak a társadalmi problémák megoldásában, akkor a kormányoknak adókedvezményeket és/vagy támogatásokat kellene nyújtaniuk az e területen tevékenykedő vállalatoknak.



A kormányok felől érzett nyomást szintén nehezen viselik a megkérdezett kis- és középvállalkozók. 61,3%-uk mondta azt, hogy egyetért, vagy részben egyetért azzal a kijelentéssel, hogy a kormányoknak csupán be kellene tartatniuk a törvényeket és nem elvárva azt, hogy a vállalatok ezek mögé menjenek és megoldják a társadalom problémáit.

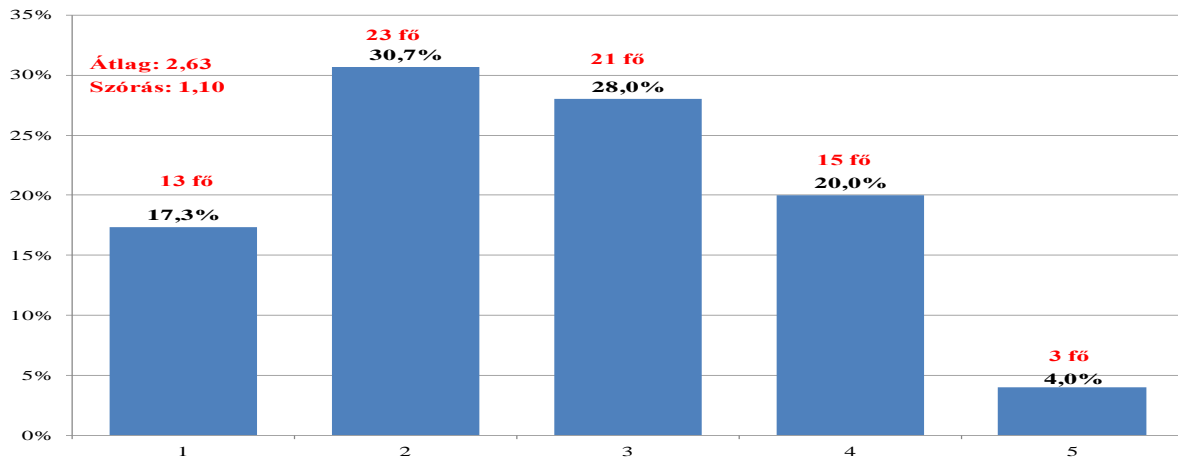
28. ábra: A kormányoknak csupán be kellene tartatniuk a törvényeket és nem elvárva azt, hogy a vállalatok ezek mögé menjenek és megoldják a társadalom problémáit.



Szintén megosztotta a válaszadókat az a kérdés, hogy a vállalatoknak csak az általuk okozott környezeti és társadalmi problémákat kell-e megoldaniuk, avagy nem csak azokkal kell törődniük. 20, % gondolta úgy, hogy részben elég az, ha a vállalat csak a saját maga által okozott károk csökkentésére figyel oda, míg mindössze csak 4 % válaszolta, hogy teljes mértékben egyetért az állítással. 28% bizonytalanzkodott, 48 % pedig úgy gondolta, hogy

talán igenis kötelessége a vállalatnak túlmenni azon, hogy a “csak ne ártson” felfogást kövesse.

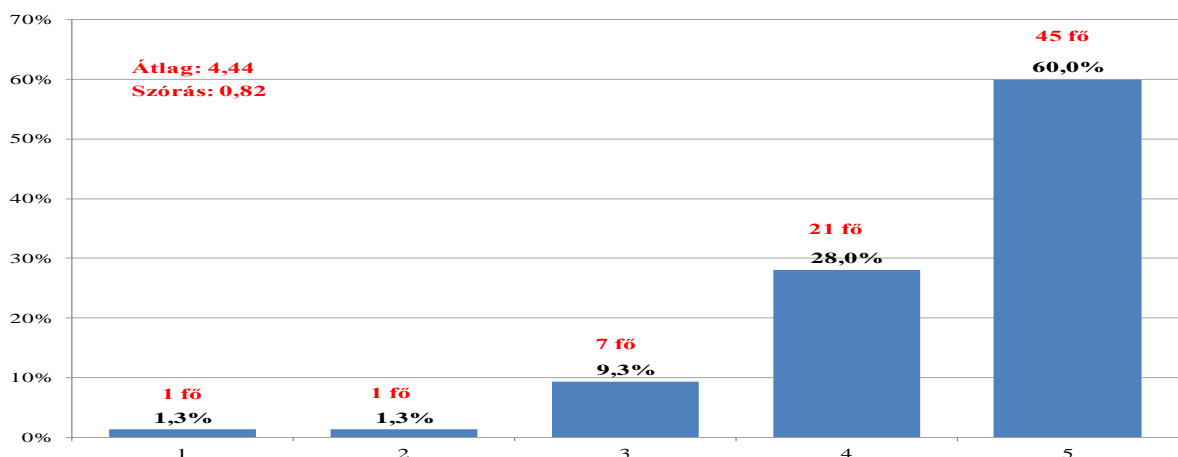
29. ábra: A vállalatoknak csak az általuk okozott környezeti és társadalmi problémákat kell megoldaniuk.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Közel egyértelműnek tűnt a vállalatok vezetői számára, hogy a munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi, a környezeti és az etikai normákat. 28 % gondolta úgy, hogy részben igaz és 60 % úgy, hogy teljesen igaz ez a kijelentés.

30. ábra: A munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi/környezeti/etikai normákat.

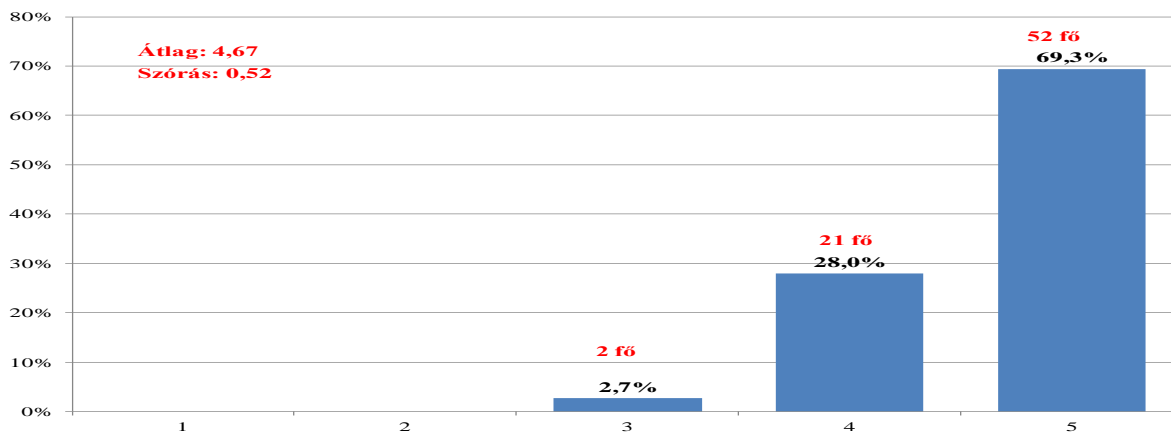


Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

A felelős vállalat rendszeresen fizeti alkalmazottait és megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra. Ezt az álláspontot követi a legtöbb vállalat vezető, akit megkérdeztem. Összesen 97 % válaszolt inkább egyetért vagy teljesen egyetért válaszokkal, míg a maradék 3

% semleges maradt, ami azt eredményezi, hogy senki sem akadt, aki ne értene egyet ezzel az állítással.

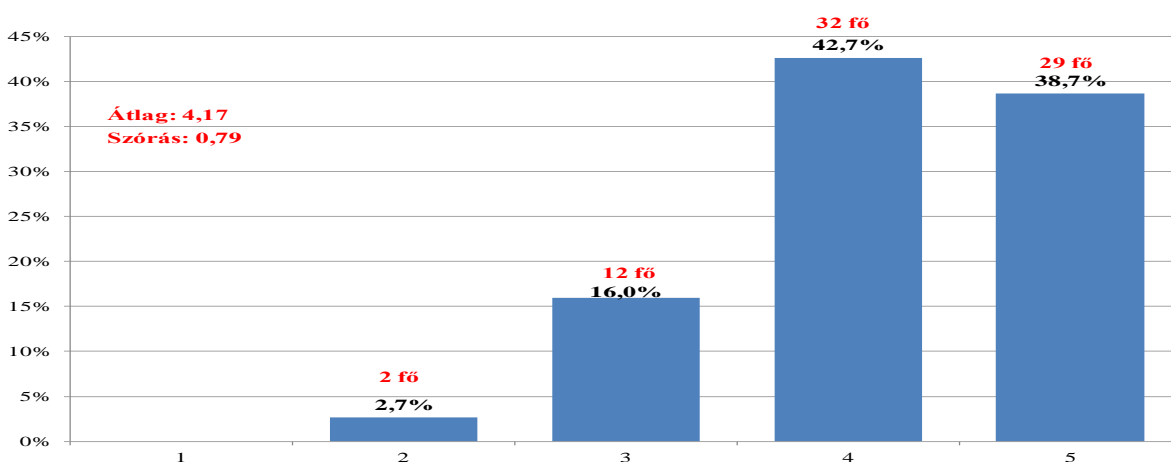
31. ábra: A felelős vállalat rendszeresen fizeti alkalmazottait és megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Sok vállalat a társadalmi felelősséget jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazza – legalábbis látszólag ebben is egyetértenek a megkérdezett vállalatok. 80 % hajlik arra, hogy egyetértson ezzel a kijelentéssel (38% teljesen, míg 42% csak részben), összesen 3% volt, aki azt választotta, hogy inkább nem ért egyet, de egyetlen válaszadó sem akadt, aki egyáltalán ne értene egyet.

32. ábra: Sok vállalat a társadalmi felelősséget jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazza.

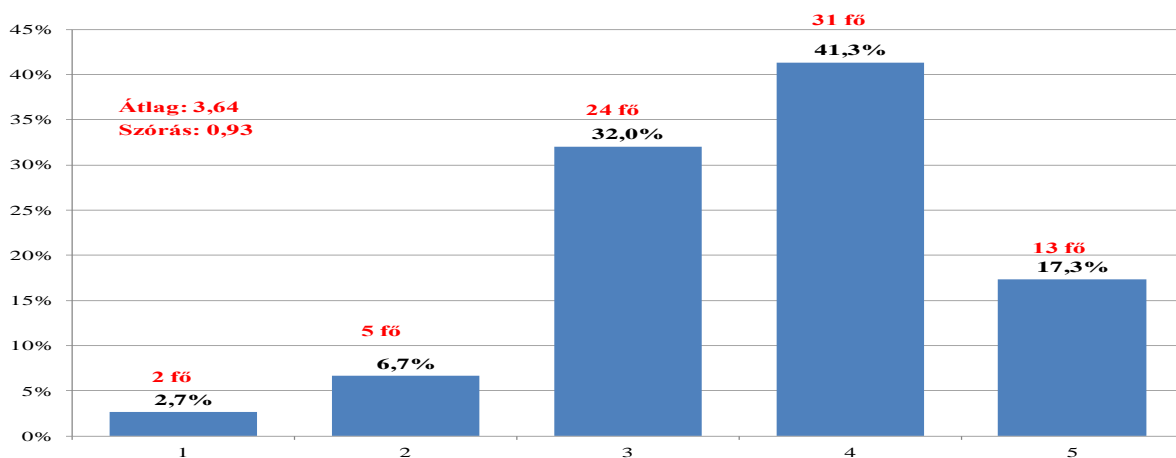


Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Arra a kérdésre, hogy társadalmi problémák megoldása túlságosan megterheli-e a kisebb vállalatokat, azaz számukra szinte lehetetlen ilyen cselekvési programokat indítani, a KKV-k, annak ellenére, hogy ezt a problémát saját bőrükön tapasztalhatják a gazdasági

tevékenységük során, ismét vegyes válaszokat adtak. Ahogy azt a kutatók is kiemelték, a KKV-k beleütköznek bizonyos anyagi akadályokba, ezzel teljesen vagy részben a válaszadók 58 %-a egyetért, emellett mindössze 9 % állította teljesen vagy részben ennek ellenkezőjét. Ez alátámasztja Kechiche és Soparnot (2012) elméletét, akik úgy gondolják, hogy a KKV-knak sok akadályt kell legyőzniük, melyek között az erőforrások (anyagi és nem anyagi), illetve az eszközök, útmutatók, KKV-nak szóló felelősségvállalási intézkedések és gyakorlatoknak a hiánya. Az interjú sorozat alatt hasonló tapasztalatot szerezhettünk, hiszen ott is hangsúlyozta több kisvállalkozó is, hogy annak ellenére, hogy a szándék sokszor nem hiányzik, szívesen végeznének különböző felelősségvállalási tevékenységeket, legtöbbször az anyagiak kötik meg a kezüket.

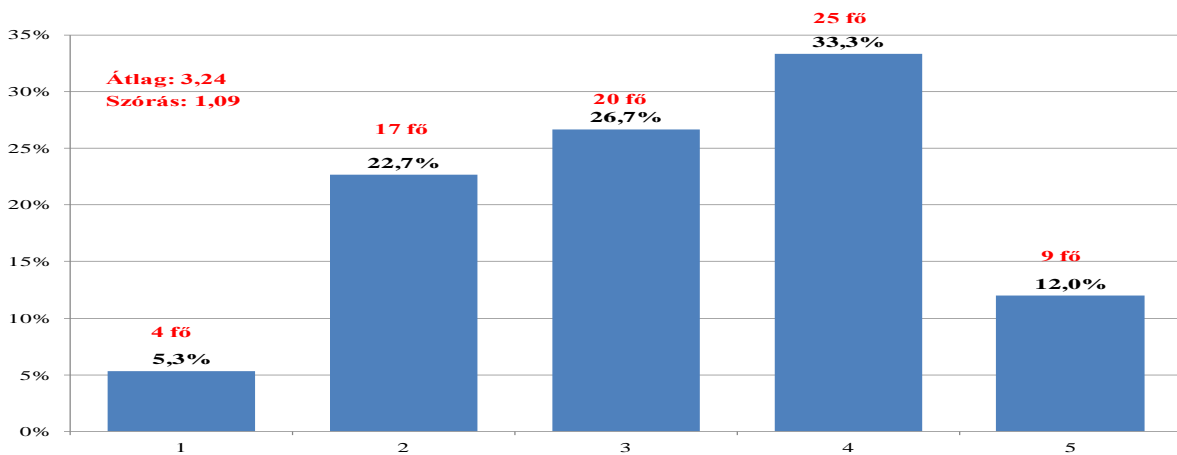
33. ábra: A társadalmi problémák megoldása túlságosan megterheli a kisebb vállalatokat, számukra szinte lehetetlen ilyen cselekvési programokat indítani.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

A válaszadók 45 %-a szerint a vállalat társadalmi felelősségvállalásának – teljesen (12 %) vagy részben (33 %) - akkor lesz létjogosultsága ha a fogyasztók ezen vállalat programjaira vásárlással fognak reagálni. Említésre méltó, hogy 28 % állt viszont az ellenkező oldalon, szerintük a fogyasztók válasza nélkül is fontos a CSR. Mindamellett, hogy a kutatás során többször említettem a társadalmi felelősségvállalás lehetséges pozitív, anyagi hozadékait, az alapelv szerint a CSR nem üzlet, a CSR-nek a fenntarthatóságot kellene szolgálnia, a társadalom és a környezet javát, ennek a motivációja elsősorban nem az anyagi hozadék kellene legyen.

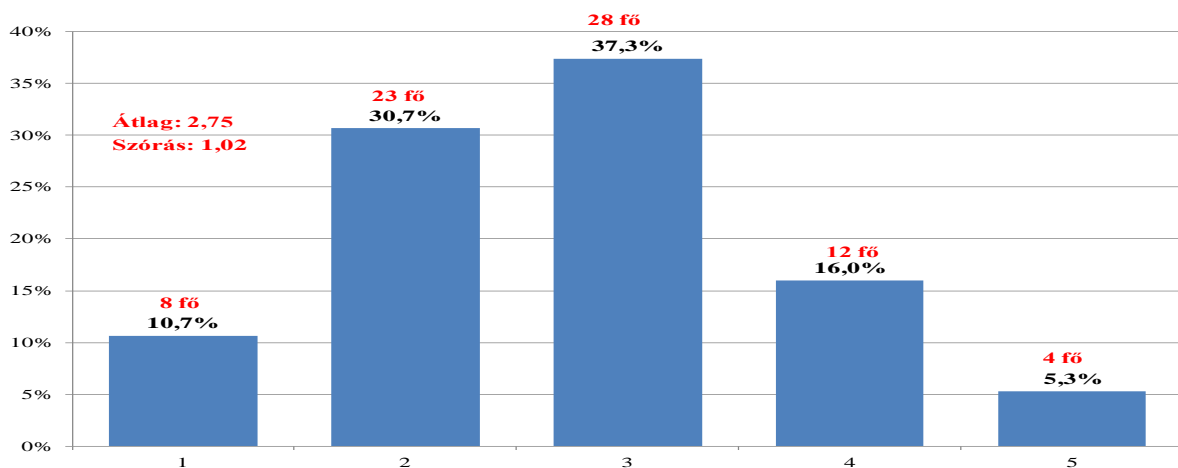
34. ábra: A vállalat társadalmi felelősségvállalásának akkor lesz létjogosultsága, ha a fogyasztók e vállalat programjaira vásárlással fognak reagálni.



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Ezután egy újabb kérdés kérdezett rá burkoltan arra, hogy milyen nyomást gyakorolnak az érintettek a vállalkozókra. 40% nem ért egyet azzal, hogy a hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek és/vagy támogassák a társadalmi és környezeti problémákat. Ez a kategória érzi a nyomást. Ezzel szemben volt 21% olyan válaszadó, aki nem vagy alig érzi ezt a társadalmi elvárást, viszont a válaszadók egyharmada nem foglal állást ebben a kérdésben.

35. ábra: A hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek/támogassák a társadalmi/környezeti problémákat.

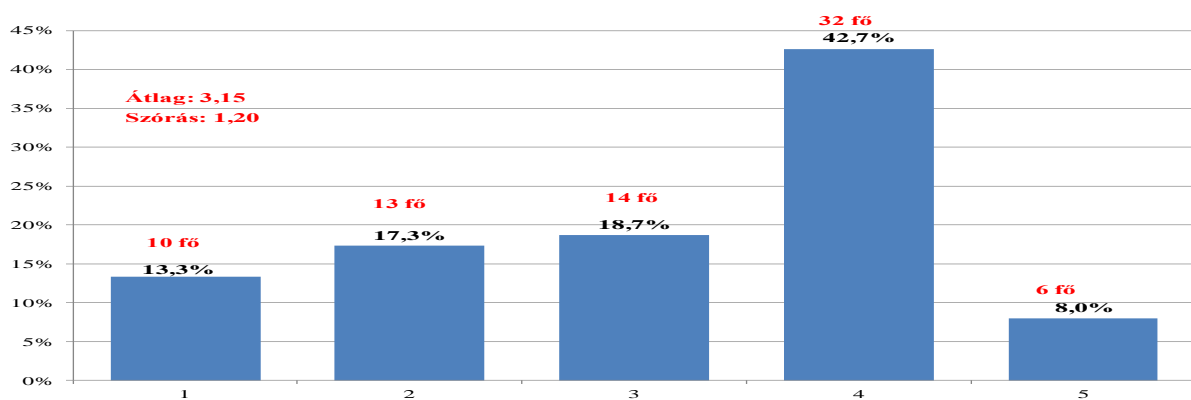


Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Szintén nem voltak egységesek az arra a kérdésre adott válaszok, hogy, ha a versenytársaik is társadalmi programokat folytatnak és/vagy támogatnak, akkor ezért a versenyelőny megőrzése miatt vajon nekik is elengedhetetlen. 30 % volt, aki úgy gondolta, hogy őt nem,

vagy nem teljesen befolyásolja az, hogyha a versenytársai megpróbálnak társadalmilag felelősnek látszani, vagy felelősen is viselkedni, ők nem látják azt, hogy ez bármiben is befolyásolná a versenyképességüket. Ezzel ellentétben 50 %-uk látta úgy, hogy igenis, annak érdekében, hogy versenyképes maradjon, neki is ki kell vennie a részét a társadalmi problémák megoldásából. Ez attól is függhet, hogy az adott vállalatok milyen iparágban tevékenykednek, a megtermelt javakat és szolgáltatásokat a külső vagy belső piacra szánják, illetve mennyire láthatóak ők maguk, illetve a tevékenységeik a társadalom, más stakeholderek számára.

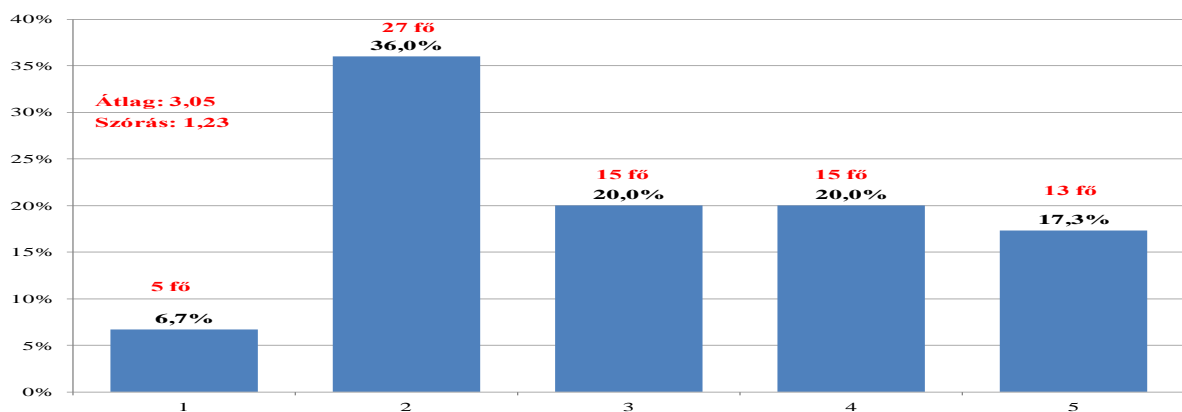
36. ábra: A versenytársaink is társadalmi programokat folytatnak/támogatnak, ezért a versenyelőny megőrzése miatt nekünk is elengedhetetlen, ezt tenni



Forrás: saját szerkesztés, (N=75)

Hasonlóképpen látják ezt fordítva is. 42,7%-a a megkérdezetteknek úgy gondolja, hogy társadalmi programjaikat nem befolyásolják a versenytársak cselekvései, míg egy igen jelentős 37,3% úgy vélekedik, hogy ez a fajta tevékenységi körükre is hatást gyakorolnak a versenytársak által folytatott társadalmi cselekvési programok.

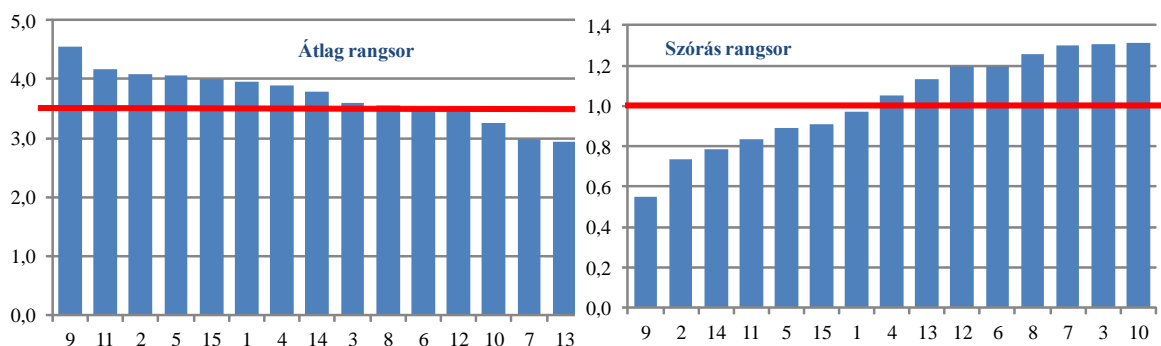
37. ábra: Támogatott társadalmi/környezeti programjainkat nem befolyásolják versenytársaink cselekvései



Forrás: saját szerkesztés, N= 75

A két ábra szemlélteti a megkérdezettek válaszai alapján, hogy a vállalatvezetők milyen intézkedéseket fogantatosítottak saját vállalataiknál a CSR tevékenységeik érdekében. Az átlag rangsora esetében 3,5 pontot tekintek pozitív értékelésnek, az alatta levő pontszámok azt jelölik, hogy a vállalatok nem tartják fontosnak vagy nem tesznek megfelelő intézkedéseket a felelősségvállalás tekintetében. Minél magasabb az átlag érték annál inkább történnek előrelépések a CSR tevékenység irányába. A szórás azt mutatja, hogy az alapadatok az átlagostól átlagosan milyen arányban térnek el. A szórás tekintetében az 1-es pont alatt lévő értékeket tekintetem relevánsnak, természetesen akkor tekinthetőek az adatok megfelelőnek, ha a szórás értéke alacsony. A két ábrát összesítve a 2-es, 5-ös, 9-es, 11-es, 15-ös kérdésekre adott válaszok tekinthetőek a kutatás szempontjából kiemelkedőnek. (Megjegyzés: a kérdések számsora a kérdőívben található módon jelenik meg és nem a dolgozatban feltüntetett ábrák száma alapján)

38. ábra: Az átlag és a szórás rangsorok bemutatása a megkérdezettek válaszai alapján az első blokkban



Forrás: saját szerkesztés

A táblázat szemlélteti a kérdőív második részében adott válaszok átlagát és szórás értékét. Ahogy az előbbi ábrák összesítése révén kiderült öt kérdésre adott válasz kiemelkedő fontosságú a kutatásban, ezekre érkezett válaszok egyértelműnek tekinthetők. A válaszadók számára fontos a helyi lakosok, fogyasztók, vevők, hatóságok, beszállítók tájékoztatása, illetve a megfelelő kommunikáció az érintettekkel, egyetlen válaszadó sem értékelte negatívan ezt az állítást, ez látszik a 2. kérdés esetében. Az 5. kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a megkérdezettek odafigyelnek a környezetszennyezés ellenőrzésére, a káros természeti hatások csökkentésére, válaszadók háromnegyede nyilatkozta ezt. Valószínű, hogy nagyon ritkán lépik túl a meghatározott törvényes előírásokat, de már ez a koncepció is felelősnek minősíthető. Az egyik legpozitívabb visszhangja - ahogyan a korábban a kérdések kiértékelésénél is említettem - a 9-es kérdésnek volt, a válaszadók 97% nyilatkozott úgy, hogy igyekeznek tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a partnereikkel és

fogyasztóikkal szemben. Ezt az álláspontot a KKV-k kutatói a felelős vállalkozó megkülönböztető tulajdonságai közé sorolták. A 11. kérdés arra vonatkozott, hogy a vállalat biztosít-e megfelelő munkakörülményeket az alkalmazottaik számára, a válaszadók több mint háromnegyede teljes mértékben egyetértett ezzel az állítással. Valószínű ez annak tudható be, hogy a megkérdezettek a legfontosabb érdekelti körének tekintik az alkalmazottakat és mivel a többi kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy pénzügyi lehetőségeik korlátozzák őket az egyéb CSR tevékenységek végzésében, ezért a munkavállalói elégedettség és hűség fenntartása érdekében megbecsülik az alkalmazottaikat. A 15. kérdés a vállalat által felhasznált eszközök, nyersanyagok takarékoságára vonatkozott. A megkérdezettek több mint 70 %- a pozitív választ adott erre a kérdésre. A felhasznált nyersanyagok, eszközök (energia, víz, papír, irodai szerek) takarékos felhasználása során a vállalat hozzájárul a környezet jobbá tételéhez és a természeti erőforrások kiaknázásának csökkentéséhez, annak ellenére, hogy ez egy felelős magatartásnak titulálható, meggyőződésem szerint az erőforrások hiánya, szűkkősége lehet legfőképpen a pozitív viselkedés háttérében. Természetesen nem zárható ki a mélyebb meggyőződés, elkötelezettség a társadalom és környezet iránt.

14. táblázat: A kérdések értékelése az átlag és a szórás alapján

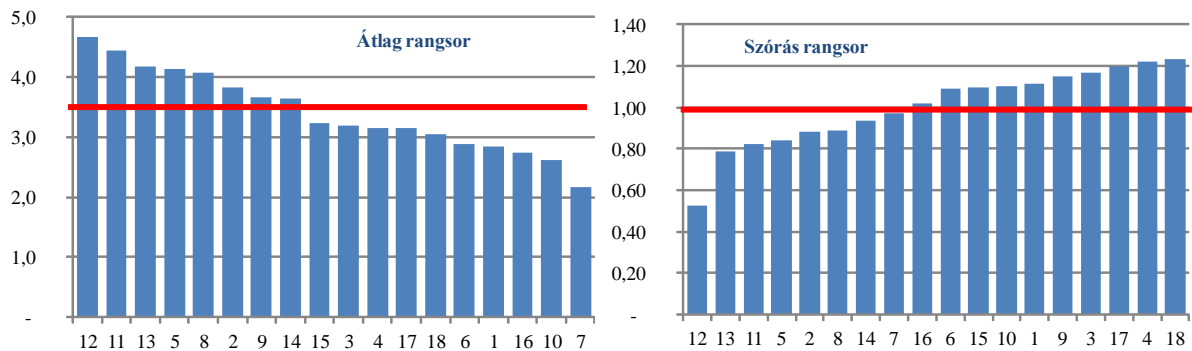
Kérdés	Átlag	Szórás
I.1. A vállalati döntések meghozatalánál figyelembe vesszük az érintettek (helyi lakosok, fogyasztók/vevők, hatóságok, beszállítók) szükségleteit is.	3,96	0,97
I.2. Az érintettek (helyi lakosok, fogyasztók/vevők, hatóságok, beszállítók) tájékoztatása illetve megfelelő kommunikáció az őket érintő kérdésekről.	4,09	0,73
I.3. A vállalatunk igyekszik fenntartani az egyensúlyt a munka és a magánélet között (rugalmas munkaidő, részmunkaidő, otthonról végzett munka lehetősége).	3,60	1,31
I.4. Vállalatunk egyenlő lehetőséget és esélyt biztosít az alkalmazásban és az előléptetésben.	3,89	1,05
I.5. Vállalatunk oda figyel a környezetszennyezés ellenőrzésére/káros természeti hatások csökkentésére (hulladékok mennyiségének mérséklése, szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás, környezetet kevésbé károsító eljárások bevezetése/alkalmazása)	4,05	0,89
I.6. Alkalmazottak fizikai és lelki biztonsága érdekében tett lépések a kötelező eljárásokon túl (baleset megelőzés, egészségvédelem, sportolási lehetőségek, csapatépítő tréningek kikapcsolódási lehetőséggel).	3,53	1,19
I.7. Vállalatunk különféle lehetőségeket biztosít a helyi közösségek számára (szakmai gyakorlat középiskolások és egyetemisták számára, tanfolyamok, képzési és munkáltatási lehetőségek a hátrányos helyzetűeknek).	2,99	1,30

I.8. Vállalatunk igyekszik a helyi beszállítókkal dolgozni, ezáltal is támogatja a helyi közösségeket.	3,55	1,26
I.9. Vállalatunk belső politikájának megfelelően igyekszünk tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a szerződött partnerekkel és fogyasztókkal szemben (fogyasztóvédelmi előírások, korrekt beszerzési politika, korrekt és pontos információszolgáltatás a vevőknek illetve átlátható jótállási feltételek).	4,55	0,55
I.10. Vállalatunk anyagi és nem anyagi erőforrásaival rendszeresen támogatja a helyi közösségeket és azok rendezvényeit, a rászorultakat (adományozás, szponzoráció, tudományos kutatások -, óvodák-, iskolák támogatása).	3,27	1,31
I.11. Megfelelő munkakörülményeket biztosítunk alkalmazottaink számára (up to date munkaeszközök, kényelmes bútorok, étkezési lehetőségek).	4,16	0,83
I.12. Karriertervezés feltételei adottak vállalatunkon belül (tanulmányok, továbbképzések szervezése és támogatása, tanulmányi szabadság biztosítása- anyagi fedezettel).	3,45	1,19
I.13. Alkalmazottainkat bátorítjuk, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben (vállalati jóváhagyás és támogatás révén).	2,95	1,13
I.14. Motivációs eszközök alkalmazása a hosszú távú siker és az alkalmazotti lojalitás elérése céljából (dicséret, prémium, béren kívüli más kiegészítő juttatások- az étkezés, az utazás és sportolási lehetőségek).	3,79	0,79
I.15. Vállalatunk takarékosan bánik a felhasznált nyersanyagokkal, eszközökkel (energia, víz, papír, irodai szerek).	4,00	0,91

Forrás: saját szerkesztés

A két ábra szemlélteti a megkérdezettek válaszai alapján, hogy a vállalatvezetők elvonatkoztatva a saját vállalatától, milyenek látják a felelős vállalkozót, a vállalat vezetőjének értékelnie kellett a felelős vállalatra vonatkozó állításokat, akkor is, ha azok nem vonatkoztak az általa vezetett/tulajdonított cégre. Az átlag rangsora esetében 3,5 pontot tekintek pozitív értékelésnek, az alatta levő pontszámok azt jelölik, hogy a vállalatok nem értékelik pozitívan a felelősségvállalást. Minél magasabb az átlag érték annál jobbnak tekinthető elméletileg a vállalatvezető koncepciója a CSR-ról. A szórás azt mutatja, hogy az alapadatok az átlagostól átlagosan milyen arányban térnek el. A szórás tekintetében az 1-es pont alatt lévő értékeket tekintetem relevánsnak, természetesen akkor tekinthetőek az adatok megfelelőnek, ha a szórás értéke alacsony. A két ábrát összesítve a 2-es, 5-ös, 8-as, 11-es, 12-es, 13-as állításokra adott értékelések tekinthetőek a kutatás szempontjából kiemelkedőnek. (Megjegyzés: a kérdések számsora a kérdőívben található módon jelenik meg és nem a dolgozatban feltüntetett ábrák száma alapján)

39. ábra: Az átlag és a szórás rangsorok bemutatása a megkérdezettek válaszai alapján a második blokkban



Forrás: saját szerkesztés

A táblázat szemlélteti a kérdőív harmadik részében adott válaszok átlagát és szórás értékét. Ahogy az előbbi ábrák összesítése révén kiderült hat kérdésre adott válasz kiemelkedő fontosságú a kutatásban, ezekre érkezett válaszok egyértelműnek tekinthetők. A 2. állítás arra vonatkozott, hogy a vállalatok által koordinált társadalmi programok növelik az üzlet imázsát a különböző médiákban. A válaszadók 78 %-a egyetért és részben egyetért ezzel a kijelentéssel, kevesen állították az ellenkezőjét. Ezek a válaszok igazolják a kutatásokban megjelenő CSR tevékenységek közösségi imázs építő jellegét. A válaszadók 77 %-a értékeli úgy, hogy a felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat, ez derült ki a 5. kérdés értékeléséből. A megkérdezettek értékelését alátámasztják a kérdőív második részében az ötös és tizenötös kérdésekre adott válaszok, amelyek ugyancsak a takarékosagra és környezetszennyezés csökkentésére vonatkoztak. A vállalatok tulajdonosai/vezetői fontosnak vélik a nyersanyagok, eszközök takarékos felhasználást és a környezetkímélő eljárások alkalmazását, mint a saját vállalatuk, mint a többi vállalat esetében. A 8.dik állítás értékeléséből az derül ki, hogy a válaszadók 77 %-a adókedvezményeket, támogatást vár a kormánytól, abban az esetben, ha a vállalatok segítséget nyújtanak a társadalmi problémák megoldásában. Az is érzékelhető ebben az értékelésben, hogy a vállalat tulajdonosok/vezetők a társadalmi felelősségvállalást, részben a kormány hatáskörének tulajdonítják, másrészt a felelősségük érdekeltnek mondható vagy motiváció révén jön létre. A válaszadók úgy vélik, a 11. állítás értékelését tekintve, hogy a munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi, környezeti és etikai normákat. A megkérdezettek 88 %-a számára egyértelműnek tűnt ez az állítás. Ahogyan az előző rész tizenegyedik kérdéséből is kiderült fontosnak vélik a

megfelelő munkakörülmények kialakítását az alkalmazottak számára, a munkavállalói elégedettség hozzájárul a cég jó hírnevéhez és pozitív értékeléséhez, ami a CSR tevékenység egyik fontos eredménye. A 12. állítás a felelős vállalat egyik aspektusára vonatkozott, éspedig a rendszeres bérezés és megfelelő munkakörülmények biztosítása. Néhány kivételtől eltekintve a válaszadók egyetértenek ezzel az állítással. Habár a bérezési rendszert törvény írja elő, a vállalati gyakorlatban sokszor előfordul az adót megkerülő foglalkoztatás és javadalmazás, abban az esetben, ha vállalat törvényes keretek között jár el már felelősnek tekinthető. A 13. állítást a válaszadók 42 % részben és 38 % teljes mértékben pozitívan értékelték, miszerint a társadalmi felelősségvállalást a vállalatok jól kommunikálható marketing eszközként fogják fel.

15. táblázat: Az állítások értékelése az átlag és a szórás alapján

Kérdés	Átlag	Szórás
II: 1. A vállalatoknak van elég pénzük és tehetségük, hogy társadalmi programokat indítsanak.	2,85	1,12
II: 2. Társadalmi programjaink révén jobb az üzletünk imázsa a különböző médiákban.	3,83	0,89
II.3. A vállalatok nem függenek a választó polgároktól, mint a politikusok, így nem kell próbálkozniuk megváltoztatni a társadalmat.	3,20	1,17
II:4. A társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, ha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével (profitabilitás)	3,15	1,22
II:5. A felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat.	4,13	0,84
II: 6. A vállalati vezetők közül hiányzik a megfelelő rálátás, képesség és türelem, hogy megoldják a társadalmi problémákat.	2,89	1,09
II:7. Ha a vállalat pénzt költ társadalmi problémák kezelésére és a helyi közösségek támogatására, az növeli a költségeket és gátolja az üzleti sikert.	2,17	0,97
II: 8. Ha a társadalom elvárja, hogy a vállalatok segítséget nyújtsanak a társadalmi problémák megoldásában, akkor a kormányoknak adókedvezményeket és/vagy támogatásokat kellene nyújtaniuk az ezen területen tevékenykedő vállalatoknak.	4,08	0,89
II:9. A kormányoknak csupán be kellene tartatniuk a törvényeket és nem elvárva azt, hogy a vállalatok ezek mögé menjenek és megoldják a társadalom problémáit.	3,67	1,15
II:10. A vállalatoknak csak az általuk okozott környezeti és társadalmi problémákat kell megoldaniuk.	2,63	1,10
II:11. A munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi/környezeti/etikai normákat.	4,44	0,82
II:12. A felelős vállalat rendszeresen fizeti alkalmazottait és megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra.	4,67	0,52
II:13. Sok vállalat a társadalmi felelősséget jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazza.	4,17	0,79

II:14. A társadalmi problémák megoldása túlságosan megterheli a kisebb vállalatokat, számukra szinte lehetetlen ilyen cselekvési programokat indítani.	3,64	0,93
II:15. A vállalat társadalmi felelősségvállalásának akkor lesz létjogosultsága ha a fogyasztók ezen vállalat programjaira vásárlással fognak reagálni.	3,24	1,09
II:16. A hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek/támogassák a társadalmi/környezeti problémákat.	2,75	1,02
II:17. A versenytársaink is társadalmi programokat folytatnak/támogatnak, ezért a versenyelőny megőrzése miatt nekünk is elengedhetetlen.	3,15	1,20
II:18. Támogatott társadalmi/környezeti programjainkat nem befolyásolják versenytársaink cselekvései.	3,05	1,23

Forrás: saját szerkesztés

4.3.3. Romániai nagyvállalatok CSR gyakorlatai

Ahogy az irodalom feldolgozás részben is írtam leginkább a multinacionális vállalatok esetében érezhető erőteljesen a társadalmi felelősségvállalás, ez annak is tudható be, hogy az anyavállalat fiókvállalataitól elvárja, hogy hasonló vállalatvezetést alkalmazzanak.

Iamandi (2010) szerint a vállalati szféra felelősségvállalása még csak most bontakozik ki és leginkább a hazánkban tevékenykedő nemzetközi vállalatok népszerűsítik azt, legtöbb esetben filantropikus kezdeményezésekre és PR kampányokra korlátozódik, ami eleve csökkenti a vállalatok stratégiai potenciálját.

Baleanu- Chelcea- Stancu (2011) tanulmányában a Romániában működő nagyvállalatok weboldalait elemezte, kitérve azok társadalmi felelősségvállalási szokásaikra. Arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált vállalatok 2/3-a esetében nem beszélhetünk stratégiába ágyazott CSR tevékenységről és aktivitásuk elmarad a nyugati országok vállalataihoz képest.

A következő részben megfigyeléses módszert alkalmazva két nagyvállalat, az Orange Románia és a Raiffeisen Bank Románia vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatait vizsgálom meg, az éves beszámolóik elemzésével (az elemzések keretrendszerét ld. a 9. Mellékletek)

Orange Romania

Az Orange Romania vállalat így nyilatkozik tevékenységéről saját honlapján: „ A világon több mint 123 millió ember van, akit elválaszt egymástól a távolság, akik különböző nyelveket beszélnek, és különböző életvitelük van. Mindannyian azt választották: hogy érzéssel kommunikáljanak, a jövő felé nyitottak és optimisták legyenek. Mindegyiküket

közelebb hozza az Orange, mindegy, hogy mely országban élnek, itt 40 országot sorolnak fel, amivel a vállalat jelenlétét is közlik ezen országokban.”(www.orange.ro)

Az Orange a France Telecom leányvállalata, amely mobil, internet és televíziós kommunikációs lehetőségeket kínál. A France Telecom csoport egyike a piacvezető telekommunikációs cégcsoportoknak több mint 183 millió fogyasztóval rendelkeznek a világ öt kontinensen.

Hitvallásuk szerint az Orange kreativitást, bátorságot, dinamizmust, nyitottságot, részletekig való összpontosítást, következetességet jelent. Továbbá az online felületen kiemelik, hogy fontos számukra a transzparencia illetve azt, hogy ISO 9001-es minőségirányítási tanúsítvánnyal rendelkeznek.

Felelősségvállalási célkitűzései:

A weboldal elemzés során a Felelősségvállalás/Társadalmi Felelősségvállalás pontnál azt olvashatjuk, hogy a vállalat célja, hogy növekedését felelősségteljes módon érhesse el, tisztelje a környezetet, a közösséget, amelyben a tevékenységét végzi, az alkalmazottait, az érintetteit és a részvényeseit, és mindezt stratégiai megfontolásból tegye a fenntartható fejlődés érdekében. Meggyőződésük, hogy jelentős pozitív hatást tudnak gyakorolni a közösségek fejlődésében, ezért is komolyan veszik felelősségüket.

Az Orange csoport globális stratégiával rendelkezik a vállalati felelősségvállalást tekintve, amely révén biztosítani kívánja a tevékenységek felelős menedzselését az összes piacon, ahol jelen van. Romániában 2003-ban indította el vállalati felelősségvállalási programját.

A következőkben összesítem azokat az adatokat, amelyeket a vállalat a 2014-es társadalmi felelősségvállalási beszámolóban tett közvé. A romániai leányvállalat esetében ez az első társadalmi felelősségvállalási beszámoló, amely révén követék a GRI (G4) módszertanát.

Az Orange világszerte az egyik legnagyobb mobil-és internet szolgáltató vállalat, a Csoportnak 250 millió vevője van 30 országban. Az vállalatnak 156.000 alkalmazottja van, 7000 üzlete, 4G elérhetősége 11 országban, 7 milliárd csatlakozott készüléket tudhat magáénak, 732 millió eurót fektettek be kutatás és fejlesztésbe, 2014-ben 1,6 millió készüléket (telefon) gyűjtöttek be illetve ebben az évben 39,4 milliárd árbevételt realizált.

A 2014-es éves beszámoló alapján Romániában az Orange 2418 alkalmazottal rendelkezik, a vezetőség 45%-a nő, éves szinten minden alkalmazott számára legalább 24 órás tréning

lehetőséget biztosít, az alkalmazottak átlag életkora 34 év, a cég 450 alkalmazottja vett részt önkéntes tevékenységekben illetve ebben az évben 909 millió euró árbevételt realizált.

Az Orange Romániában a CSR projektjeit és a kezdeményezéseit négy nagy stratégiai irányzat köré szervezi: részvétel a közösségben, digitális befogadás, a gyerekek biztonsága az online felületen és a környezet védelme. Emellett nagyon fontos szerepet játszik stratégiailag az Orange Alapítvány, mint non-profit szervezet, amely 2012 óta működik, és fő célja, hogy átvegye a cég filantropikus tevékenységeit. Az alapítvány finanszírozása nagyrészt az Orange pénzügyi alapjából történik, de egyéni adományok is segítik a munkáját. Az alapítvány által támogatott projektek pozitív változásokat hoztak a fogyatékkal élők életében. Más NGO-al közösen oktatást, egészségügyet, kultúrát támogató projekteket finanszíroznak.

Az Orange csoportnak nemzetközileg meghatározott társadalmi felelősségvállalási politikája van, amely három stratégiai alappillérre épül:

- Etikai alapelv: az Orange az etikus hozzáállást tekinti a kapcsolatai alapjának, legyen szó fogyasztókról (személyes adatok és információk védelme), alkalmazottakról (egymás iránti tisztelet, esélyegyenlőség, a lehető legjobb munkaviszonyok biztosítása, a szakmai fejlődés elősegítése) vagy az érintettekről (felelős gyakorlatok népszerűsítése, felelősségvállalási kritériumok bevezetése a transzparens és korrekt kiválasztási folyamatba).
- Zöld kommunikáció: minden tevékenységi területen az energiafogyasztást csökkenteni hivatottak, hozzájárulnak a körkörös gazdaság fejlődéséhez a használt telefonok visszaintegrálásával a termelési ciklusba.
- Digitális forradalom mindenki érdekében: alapelvük szerint mindenkinek joga van a digitális társadalom részévé válni. Céljuk a digitális jellel gyengén, vagy egyáltalán nem rendelkező területek lefedése, illetve a szükséges eszközök felajánlása minden fogyasztó számára, kortól, képzettségtől és szociál-professzionális státusztól függetlenül, hogy bizalommal használják és élvezhessék a technológia nyújtotta összes előnyt.

Az Orange Románia 2014-es évi kiemelkedő CSR projektjei:

- Happy Faces: az Orange Alapítvány és a Samsung Románia közös szervezésében folytatott projekt, melynek célja a halláskárosult gyerekek oktatásának a támogatása.

- „Támogass egy civil szervezetet”: az Orange Alapítvány által szervezett program, mely 125.000 RON-t kínál fel olyan jótékonyági projektek részére, amelyet az Orange Románia alkalmazottjai koordinálnak.
- Top Alkalmazó minősítést kapott egymást követő két évben.
- Orange Innovation Labs program: műszaki, üzleti és kommunikációs szakon tanuló bukaresti és kolozsvári egyetemista hallgatóknak szóló projekt.
- Orange First Step gyakornoki program lehetőség.
- Az Orange Alapítvány kihirdette a: „ A világ színeken és hangokon keresztül” program győzteseit. Kilenc szervezet valósíthat meg projekteket, amely látás- és halláskárosult személyeket támogat, összesen 358.000 euró értékben.
- A Bukaresti Politechnika Egyetem elektronikai, telekommunikáció és technológiai szakos hallgatók részvétele az Orange Educational Programban.
- Elindították az első SuperCoders műhelyt –egy olyan kezdeményezés az Orange csoporton belül, amely révén 10 és 13 éves gyerekek sajátíthatják el a programozás alapjait.
- Az Önkéntesség Hete – 130 Orange önkéntes és 70 fiatal - civil szervezetektől és egyetemektől – együtt digitalizáltak 11.900 oldalt, amelyek így elérhető a nagyközönség és a fogyatékkal élők számára.
- Több mint 1.100 telefont és kiegészítőt hasznosítottak újra a YouthBank program számára, amit gimnazistáknak szántak, az Önkéntesség Hete keretein belül.
- Ajándékok adományozása a „Mentsétek meg a gyermekeket” (Salvați Copiii) szervezet számára.

A 2014-es társadalmi felelősségvállalási beszámoló alapján a vállalat három fontos területet emel ki: társadalom, környezet és termékfelelősség. A következőkben mind a három támogatott terület esetében kiemelek egy példát a beszámoló alapján.

Mint felelős munkaadó fontos számára az alkalmazottakkal való kommunikáció, társadalmi párbeszéd és részvétel. 2014-ben az Orange Business School keretein belül, több mint 180 menedzser és 400 operatív munkavégző vett részt a több mint 100 továbbképzésen, ezekre a tevékenységekre összesen több mint 1.500 napot szánva (lsd.16.táblázat).

16. táblázat:– Adatok az Orange által nyújtott tréning lehetőségekről

Megnevezés	Összesen
Alkalmazottak, akik legalább egy képzésen részt vettek	1.743
A képzésre szánt órák	64.060
Átlag képzési órák száma /alkalmazott	24

Forrás: Saját szerkesztés az Orange 2014-es CSR jelentése (32.o.) alapján

Egy másik érdekes támogatási és motivációs lehetősége a vállalatnak a Kerékpár Maratón Románia, amely Az Orange Passion program keretein belül kerül megrendezésre, a kerékpározást kedvelő alkalmazottak közösségének részvételével, az egészséges életmód népszerűsítésével egybekötve kívánt adományokat gyűjteni tanulmányokat támogató projektek részére. A versenyzők 650 km-t tettek meg, míg összesen 33.000 RON pénzalap gyűlt össze a támogatni kívánt projektek számára. A kerékpár maratón számokban: 41 kerékpározó, 11 Orange kerékpározó, 16 önkéntes, 3.250 órányi önkéntes tevékenység, 305 adományozó, 33.000 RON összegyűlt adomány.

A 2014-es évben a közösséget támogató projektjei közül kiemelendő a következő. Az Orange minden évben 10 ösztöndíjat ajánl fel 200 euro havi értékben 12 hónapon keresztül, 42 gyakornoki helyet az Orange technikai részlegén és 42 helyet a 12 hónapos programmal összefüggő képzésen. Az elmúlt években 2014-et is beleértve összesen 150 ösztöndíjat biztosított, melyeknek az összértéke meghaladja a 350.000 eurót. Az Orange teljes vállalati szinten eltökélt, hogy 2020-ig 15%-al csökkenti az üvegházhatású gázok kibocsátását valamint 20%-al az energia felhasználást. A román leányvállalat a hulladékok újrahasznosítását tekintve 2014-ben a következő lépéseket tette (Isd.17. táblázat).

17. táblázat: Hulladék újrahasznosítás az Orange esetében

Összegyűjtött és értékesített hulladék	Mennyiség (tonna)
Elektronikus hulladék	131
Papír – Karton	91
Hálózati akkumulátorok	213
Más belső nem veszélyes hulladék	2
Összes belső hulladék	437
Fogyasztóktól összegyűjtött elektronikai hulladék	20
Fogyasztóktól összegyűjtött hálózati akkumulátorok	3

²¹Forrás: Az Orange Románia 2014-es CSR jelentése (57.o.)

Az Orange társadalmi felelősségvállalási beszámolójában nem közli azokat a pénzüsségeket tételes lebontva, amelyet egy-egy program/projekt finanszírozására költ. Összesítve a 2014-ben CSR tevékenységekre alokkált pénzmennyiséget, a teljes éves CSR keret 510.000 eurót tesz ki (Isd.18. táblázat).

Mivel nem minden támogatott program mellett tüntették fel a ráfordított összeget, ez az érték csak hozzávetőleges, felmerülhettek egyéb CSR költségek is, amiről nem találtam pontos adatot sem a beszámolóban sem a vállalati honlapon. Ez a CSR tevékenységre szánt összeg az Orange Románia 2014-es összárbevételeinek (909 millió euró) a 0,05%-át jelenti.

18. táblázat: Az Orange CSR projektjei és azokra fordított pénzüsszegek

Támogatott ügy	Pénzüsszeg
Támogass egy civil szervezetet (Susține un ONG) program	125.000 RON
A világ színeken és hangokon keresztül (Lumea prin culoare și sunet) program	358.000 EUR
Orange Educational Program Engineering	24.000 EUR

²¹Orange România: Raport de responsabilitate socială 2014.
https://www.orange.ro/about/2014_raport_csr.pdf Letöltés: 2017. május 5.

ösztöndíjak (évente)	
Adomány a YouthBank számára az összegyűjtött és újrahasznosított telefonokból	3.500 EURs
Összesen	125.000 RON és 385.500 EUR

Forrás: Saját szerkesztés az Orange 2014-es CSR jelentése alapján

Az Orange Románia vállalat felelősségvállalása az alkalmazottak, a környezet, a közösség, az érintettek és a részvényesek felé irányul, mindezt elkötelezetten, stratégiai megfontolásból teszi. Az iparágban való részvétel meghatározza a felelősségvállalási kezdeményezéseit, négy stratégiai irányzat köré szervezi a projektjeit: közösségek támogatása, digitális befogadás, a gyerekek biztonsága az online felületen és a környezet védelme. Az anyavállalt által előirányzott normákat követi a romániai leányvállalat. Az Orange alapítvány révén végzi felelősségvállalási tevékenységét, amelyet a vállalat finanszíroz valamint egyéni adományok is segítik a munkáját. A 2014-es évben működtetett projektek révén a fogyatékkal élő gyerekeket támogatta, egyetemista hallgatóknak folyósított ösztöndíjat, ajándékokkal támogatta az árva gyerekeket. A hulladékok újrahasznosítására (elektronikus hulladékok-telefonok) fektetett hangsúlyt, ezeket tételesen felsorolja, kiemelve a mennyiséget továbbá a támogatott projektekre allokált összegeket találjuk meg a beszámolójában. Itt megjegyzem, hogy ezek a pénzüsszegek tételesen nincsenek felsorolva, nagyon kusza a beszámolója, nem lehet konkrétan összeszámolni csak hozzávetőlegesen. Egy kalkulációt végeztem a CSR tevékenységekre allokált pénzmennyiségeket tekintve, látható, hogy az árbevétel 1 %-át sem éri a támogatott ügyekre fordított összeg.

Raiffeisen Bank

A Raiffeisen Bank a bécsi székhelyű Raiffeisen Bank International AG leányvállalata, amely egyike a legnagyobb banki szolgáltatásokkal és befektetésekkel foglalkozó vállalatnak Ausztriában, illetve nemzetközileg is vezető pozícióban van Közép- és Kelet-Európában, 14 országban. Továbbá Nyugat-Európában és az AEÁ-ban is rendelkezik kirendeltségekkel a nagyobb városokban, mint Brüsszel, Frankfurt, Madrid, Milánó, Párizs, Stockholm és New York.

A Raiffeisen Bank Románia, a Raiffeisen csoport 130 éves tradícióját kínálja Romániában, amely az elérhetőségre, a hatékonyságra és a megbízhatóságra épít. A bank szakemberei naponta építik és bővítik a fogyasztókkal való kapcsolatot, gyorsan válaszolva a kérésekre és a fogyasztók javaslataira, a lehető legegyszerűbb és elérhetőbb megoldásokat kínálva.

A Raiffeisen Romániában több mint 5.000 alkalmazottal rendelkezik, 100.000 KKV-t, 8.200 nagyvállalatot és 2.000.000 természetes személyt szolgál ki. A bank Románia minden megyéjét lefedi, 470 ügynök, több mint 1.100 bankautomata, több mint 14.000 EPOS terminál és több mint 120 multifunkcionális banki gép segítségével.

A Raiffeisen Bank küldetésének érzi a fejlődő és fenntartható közösségek támogatását, az ügyfelek igényeinek megértését, a biztonság nyújtását, tanácsadást és az egyszerűen használható pénzügyi szolgáltatásokat. A Bank víziója, hogy a kedvenc pénzügyi ökoszisztémává válhasson Romániában, ahol a fogyasztók, az alkalmazottak és a partnerek megosztják egymással a tapasztalataikat és mozgósítják az erőforrásaikat, hogy mindenki számára értéket hozzanak létre.

A Bank megfogalmazza értékrendszerét, amely a következőket foglalja magába: integritás, tanulás, tisztelet, szenvedély, együttműködés, kifinomultság, egyszerűség.

Integritás alatt az értik, hogy őszintének, nyitottnak vallják magukat és mindig igyekeznek úgy végezni a dolgokat, ahogy kell, minden interakció során megőrzik objektivitásukat. Tartják a szavukat és reagálnak az etika és professzionalizmus nélküli viselkedésre. Nem mondanak olyat a munkatársaikról, amit nem mernének előttük is kimondani.

Tanulás számukra annyit jelent, hogy vágnak új dolgokat tanulni és gyorsan tanulnak. Beismerik a hibáikat és tanulnak a tapasztalataikból. Megosztják az ismereteket és jó gyakorlatokat, innovációs tevékenységet folytatnak. Nyitottak maradnak a változások iránt és annak adaptálásával bátorítják az együttműködést és az alkalmazkodóképességet.

A tisztelet annyit tesz, hogy tisztelik egymást, elismerik a képességeiket és értékeiket, és azt, hogy képesek jól befolyásolni a dolgokat. Úgy viselkednek másokkal, ahogy elvárják, hogy velük viselkedjenek. Elfogadják azokat, akik különböznek tőlük. Értékelik az ötleteket, véleményeket és tapasztalatok különbözőségét.

Hogy mit jelent a szenvedély számukra azt, hogy szeretik, amit csinálnak, és szeretnék segíteni az ügyfeleiket, hogy sikereket érhessenek el. Inspirációforrások akarnak lenni mások számára. Büszkéek, arra, hogy a Raiffeisen Banknál dolgozhatnak, ahol olyan emberek veszik őket körül, akik hasonlóan gondolkodnak, és inspirálják a körülöttük levőket is a szenvedélyre és a részvételre.

Együttműködés jelentősége számukra az, hogy értékelik a vélemények különbözőségét, függetlenül a hierarchiától. Tudnak meghallgatni, világosan és pontosan fogalmaznak, amikor kommunikálnak. Véleménykülönbségek esetében szilárd érveket hoznak fel és a probléma

lényegét tartják szem előtt. Nem ítélik el a tévedéseket csak abban az esetben, ha valaki nem kér segítséget vagy nem kap amikor szükség van arra. Támogatást nyújtanak másoknak saját indíttatásból.

Kifinomultságuk révén arra törekszenek, hogy kevés szabály legyen, sok alapelv és ésszerűség. Objektíven mérik fel a problémákat és a probléma gyökerét keresik. Képesek döntéseket hozni, akkor is, ha a helyzet nem tisztázott. A jó érzés szabályát mindenek felett alkalmazzák. Elég bátrak ahhoz, hogy megváltoztassák az irányt, amikor a helyzet megköveteli.

Egyszerűség jelentősége számukra, hogy az ügyfelekkel való kapcsolataikat az egyszerűség és a kényelem jellemzi. Nagyon odafigyelnek a feladatok végrehajtására, folyamatosan arra törekednek, hogy leegyszerűsítsék a bonyolult feladatokat. Hatékonyan dolgoznak és nem pazarolják az erőforrásokat.

A Raiffeisen Bank felelősségvállalása

A Raiffeisen Bank két nemzetközi keretet alkalmaz a felelősségvállalása jelentésére. Az egyik a London Benchmarking Group (LBG), amely a közösségekbe való befektetéseket és azok társadalmi hatását részletezi, a másik a Global Reporting Initiative (GRI/GRI 4) módszertana, amely részletes információt szolgáltat a Bank operatív tevékenységéről.

A Bank évente 2 millió eurót költ CSR tevékenységekre megcélozván öt stratégiai területet: művészet és kultúra, pénzügyi oktatás, városi ökonómia, sport, mint egészséges életmód és szociális támogatások. Az alkalmazottakat igyekeznek a bank által rendezett önkéntes és adománygyűjtő programokba minél inkább bevonni.

A következő táblázatban (lsd.19.táblázat) szemléltetem a Raiffeisen Bank beszámolóí alapján begyűjtött adatokat: árbevétel, nettó profit és ez előbbieik arányát a közösségi befektetésekhöz mérten 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015-ös években. A kiemelt adatok révén jól látszik, hogy a 2012-es évben allokált legtöbb pénzt CSR tevékenységekre, így abban az évben realizált nettó profit majdnem két százalékát tette ki, a 2015-ös év ugyancsak kiemelkedő, mert itt is körül- belül kettő százalékos aránnyal számolhatunk, annak ellenére, hogy a nettó profit 1/5-el csökkent az előző évhez képest.

19. táblázat: A Raiffeisen közösségi befektetéseinek egyéb értékekhez való viszonyítása

Megnevezés	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Éves árbevétel	1.988.103 ezer RON	1.863.790 ezer RON	1.723.576 ezer RON	1.667.449 ezer RON	1.736.459 ezer RON	1.753.841 ezer RON	1.711.694 ezer RON
Nettó profit	290.117 ezer RON	383.894 ezer RON	396.549 ezer RON	427.685 ezer RON	483.104 ezer RON	512.493 ezer RON	426.431 ezer RON
Közösségi befektetések összege	4.874.168 RON	5.153.524 RON	6.110.235 RON	8.049.468 RON	7.649.220 RON	7.568.711 RON	7.871.837 RON
Árbevétel és közösségi befektetés arány	0,25%	0,28%	0,35%	0,48%	0,44%	0,43%	0,46%
Nettó profit-közösségi befektetés arány	1,68%	1,34%	1,54%	1,88%	1,58%	1,48%	1,87%

Forrás: Saját szerkesztés, a Raiffeisen Bank Románia éves beszámolója alapján²²²³²⁴²⁵²⁶²⁷²⁸²⁹³⁰³¹

²²Raiffeisen Bank România: Raport Anual 2010. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/32de2e23-19c4-413b-8db8-808dfb13d01a/Raport+anual+2010.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=32de2e23-19c4-413b-8db8-808dfb13d01a> Letöltés: 2017. május.10

²³Raiffeisen Bank România: Raport Anual 2012. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/12a344c1-e0f7-415d-a987-e99de28e6004/Raport+anual+2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=12a344c1-e0f7-415d-a987-e99de28e6004> Letöltés: 2017. május.10.

²⁴Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2009. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/2e7acb99-6de4-4762-ad79-b89b6018e1ad/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2e7acb99-6de4-4762-ad79-b89b6018e1ad> Letöltve: 2017. május.10.

²⁵Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2010. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/846bd07a-760b-4e1a-9642-9d4d03394708/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2010.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=846bd07a-760b-4e1a-9642-9d4d03394708> Letöltve: 2017. május.10.

²⁶Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2011. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/d907a775-74e4-478c-a9d1-2ba0ee417ea5/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d907a775-74e4-478c-a9d1-2ba0ee417ea5> Letöltve: 2017. május.10.

²⁷Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2012. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/19d4c7d6-2d19-46e5-8995-047e59cb0bda/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=19d4c7d6-2d19-46e5-8995-047e59cb0bda> Letöltve: 2017. május.10.

²⁸Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2013. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/caf8a89a-4c9d-44d2-a05d->

A Raiffeisen bank által támogatott domíniumok a 2013-as, 2014-es és 2015-ös években, illetve ezeknek a százalékos változása a következő táblázatban (lsd.20.táblázat) kerültek összegzésre, melyből kitűnik, hogy a legnagyobb hangsúlyt mindhárom évben a környezet védelme, a szociális támogatások a rászorulóknak számára, amely a 2015-ös évben megduplázódott az előző évhez képest, ám emellett szintén fontos terület a vállalat számára a művészet és kultúra is:

20. táblázat: A Raiffeisen által támogatott területek

Támogatott területek	2013	2014	2015
Környezet	19%	35%	23%
Egészség	5%	16%	5%
Művészet és kultúra	17%	14%	16%
Szociális segély	15%	11%	23%
Sport	13%	10%	12%
Oktatás	18%	11%	18%
Professzionális formálódás	-	5%	-
Helyi fejlesztések	10%	-	2%
Egyebek	3%	2%	-

Forrás: Saját szerkesztés a Raiffeisen Bank Románia éves beszámolója alapján

c9faae19f9fa/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2013.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=caf8a89a-4c9d-44d2-a05d-c9faae19f9fa Letöltve: 2017. május.10.

²⁹Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2014.

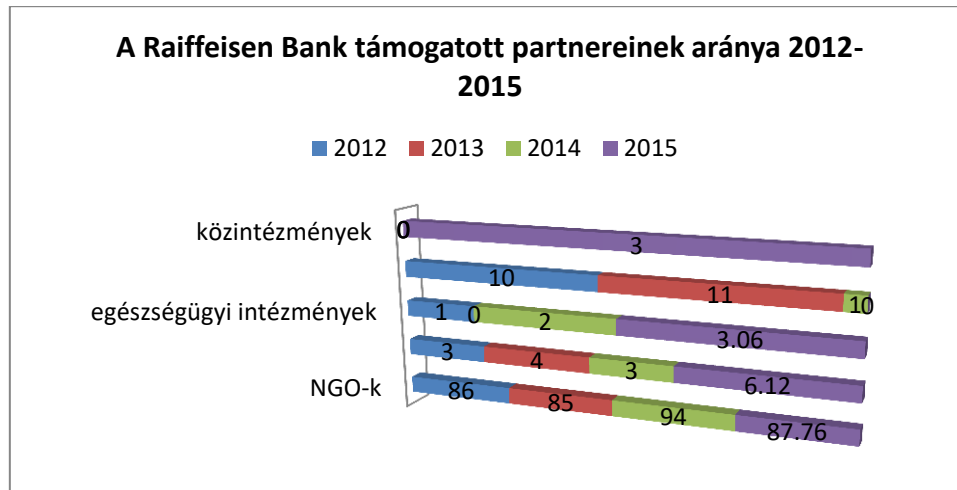
<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/d569e038-9353-47ce-ab22-1e80d9112cc0/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d569e038-9353-47ce-ab22-1e80d9112cc0> Letöltve: 2017. május.10.

³⁰Raiffeisen Bank România: Raport anual 2014. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/20f34bde-f58e-414f-8f89-f3f91bd97120/Raport-anual-2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=20f34bde-f58e-414f-8f89-f3f91bd97120> Letöltve: 2017. május.10.

³¹<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/6bb635ab-b2fd-4c8f-948b-f238407425ad/Raport-anual-2015-Raiffeisen-Bank.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6bb635ab-b2fd-4c8f-948b-f238407425ad-IHCT5Ys> Letöltve: 2017. május.10.

A Raiffeisen Bank közösségi partnerviszonyainak részarányai (ld.40.ábra) 2012-től 2015-ig alapjában véve nem változtak, a civil szervezetek alkotják a legnagyobb százalékot, ami mind a négy év során több mint a háromnegyedét tette ki az egész partnerkapcsolati hálónak.

40. ábra: A Raiffeisen partnerviszonyainak aránya 2012-2015 között

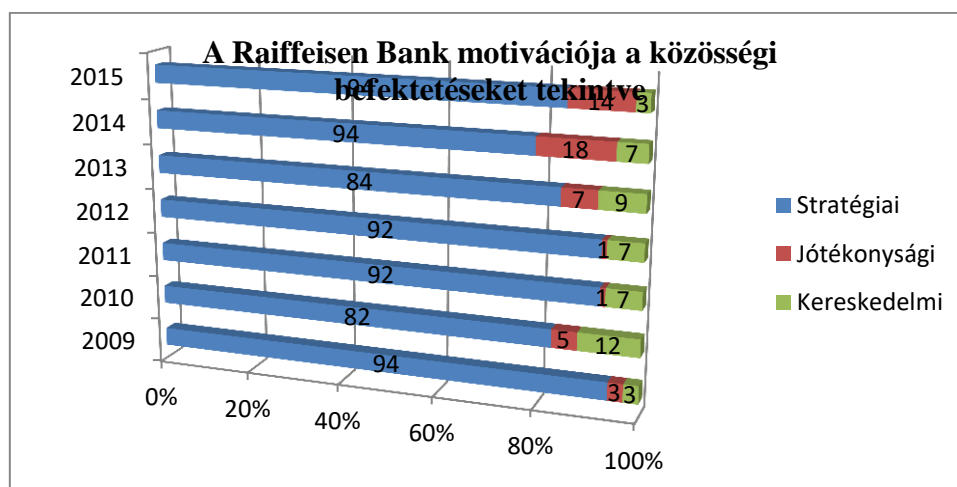


Forrás: Saját szerkesztés a Raiffeisen Bank Románia éves beszámolóí alapján

A 2015-ös beszámolójában a Bank arról nyilatkozik, hogy az elmúlt hét évben a CSR tevékenységének 90%-a stratégiai megfontolásból történt, amit következő ábra (ld.41.ábra) is szemléltet, a jótékonyági tevékenység átlagosan a mért időszakban 7% körül van valamint kereskedelmi megfontolásból végzett közösségi befektetések 10% alatt maradtak.

A Raiffeisen Bank éves beszámolóíban közölt adatok alapján kijelenthető, hogy a vállalat stratégiai megfontolásból, proaktív módon végez CSR tevékenységet.

41. ábra: A Raiffeisen Bank motivációja a közösségi befektetések iránt



Forrás: Saját szerkesztés a Raiffeisen Bank Románia éves beszámolóí alapján

Annak ellenére, hogy 2014-ig nem volt kötelező a nem pénzügyi beszámolók közzététele (95/2014-es EU-s direktíva szabályozza a nem pénzügyi beszámolók közzétételét), a Raiffeisen Bank 2009-es évtől kezdődően elérhetővé tette a CSR tevékenységének adatait, amely hozzájárul a közösségi befektetések nyomon követéséhez valamint a bank tevékenységének átláthatóságához.

A Raiffeisen Bank CSR tevékenysége a következő stratégiai területeket foglalja magába: művészet és kultúra, pénzügyi oktatás, sport mint egészséges életmód és szociális támogatások. Az Orange Románia vállalathoz képest már 2009-ben kimutatható közösségi befektetései voltak, az előbbi csak 2012-ben kezdett társadalmi projekteket indítani. A beszámolójában található adatok áttekinthetőek, pontosan követhetőek, az elmúlt hét éves ciklusban a közösségi befektetései összege a nettó profithoz képest, egyetlen évben sem kevesebb, mint 1 %. A támogatott területek esetében is jól látszik, hogy megfontoltabban végzi a CSR tevékenységét, mint az Orange Románia vállalat, mert minden évben ugyanazokra a területekre összpontosít. Konkrétan kijelenti, hogy minden évben 2 millió eurót költ CSR tevékenységekre, számomra úgy tűnik, hogy beszélhetünk proaktív stratégia megfontolásról a vállalat esetében. Az Orange Románia vállalat CSR tevékenységét megfigyelve, a beszámoló során mindez nem körvonalazódott, vannak támogatott projektjeik minden évben, de reaktív módon történik ezek finanszírozása.

Putzer (2007) piramisában az Orange Románia vállalat a „kifele felelős vállalati kategóriában” foglal helyet, a Raiffeisen Bankot tevékenysége révén a „másért is vállalkozó vállalatok” közé sorolnám. Az általam megalkotott piramisban az Orange Románia a harmadik szintre sorolható, a „legitim és reaktív magatartású vállalat” kategóriába, míg a Raiffeisen Bank a „proaktív magatartású vállalat” sajátosságait mutatja.

4.4. Magyarázó kutatás eredményei

A kutatás harmadik részében kvalitatív kutatási eszközöket alkalmaztam, amelynek során interjút készítettem 10 vállalatvezetővel. A kvalitatív kutatások ritkábbak ebben a témában, viszont szükségszerűek, mert olyan társadalmi összefüggéseket tárhatnak fel, amelyeket kvantitatív eszközök révén nehéz azonosítani. A kutatásban részt vett vállalatok különböző iparágakat képviselnek: négy termeléssel foglalkozó vállalat, egy kereskedelemmel, két mezőgazdaságban tevékenykedő és 3 szolgáltató vállalat. A kvantitatív kutatási eredmények vizsgálata során azt tapasztaltam, hogy nagyon sok vállalatvezető az 5 pontos Likert skáláról sok esetben a 3-as mezőt választotta, ami nem esik sem a pozitív értékelések, sem a negatív

értékelések közé. Ezért a kvantitatív kutatás lefolytatása és értékelése után szerettem volna megtudni, hogy mi az oka annak, hogy sok esetben a vezetők nem foglalnak állást bizonyos kérdésekben.

Az interjú egy irányított, szabad beszélgetés alkalmával igyekezett feltárni a vezetők attitűdjét. A beszélgetésről a résztvevők jóváhagyásával hangfelvétel készült, amely utólagos visszahallgatással kiértékelésre került. Az interjú az esetek nagy többségében egy órát vett igénybe. A mélyinterjú kérdéseit négy részre osztottam: először bemutatásra került a vállalat, tevékenységi köre illetve a vezető feladatköre; másodsor a CSR-re vonatkozó kérdéseket tettem fel a vezetőknek, harmadszor a vállalatvezetők CSR iránti magatartására voltam kíváncsi; negyedszer egyéb kérdések hangzottak el, amelyek kiegészítették adott esetben a korábban elhangzottakat vagy segédkérdéseként alkalmaztam őket. (ld.10.Melléklet-Mélyinterjú kérdések)

Az interjú vázának elkészítéséhez felhasználtam Athanasopoulou (2012) kutatását, amelyben különböző szervezeti kontextusban mérte és értékelte a vállalatvezetők percepcióját és attitűdjét a társadalmi felelősségvállalás iránt. A mélyinterjú átiratai nem kerültek be a dolgozat mellékletébe, mert a vállalatvezetők/tulajdonosok nem engedélyezték a teljes interjú anyag közzétételét.

4.4.1. A kvalitatív kutatásban vizsgált vállalatok bemutatása

Mind a 10 vállalat Bihar megyében, Romániában tevékenykedik, a következőben egy rövid leírás révén ismertetem őket, fedőneveket használok a titoktartás miatt. A legrégebbi vállalat 1953-ban alakult, a legfiatalabb 2009-ben.

Termelő 1: Fém megmunkálással és alkatrészgyártással foglalkozó gépipari vállalat. Nagy külföldi vállalatok beszállítója, 150 alkalmazottat foglalkoztat. Kizárólag export tevékenységet folytat. A belső érintettek motivációja és kiváló munkakörülmények teremtése szerepel felelősségvállalási célként.

Termelő 2: Cipőgyártással foglalkozó vállalat, az anyavállalat Németországban van, 2 romániai székhellyel rendelkező leányvállalata van az egyik Bihar megyében, míg a másik Szilágy megyében. A Bihar megyében lévő vállalat menedzserével készült az interjú, a vállalat alkalmazottainak száma eléri a 250-et. A társadalmi szerepvállalás tekintetében fontos a német minta követése, ez a helyi közösségek támogatásában, alkalmazotti lojalitás megőrzésében, munkakörülmények optimalizálásban nyilvánul meg.

Termelő 3: Fogászati eszközök és orvosi műszerek gyártásával foglalkozik, 50 alkalmazottat foglalkoztat. Kizárólag export tevékenységet folytat. Társadalmi felelősségvállalásuk a környezet felé irányul, természetesen ez nagyobb részt betudható az alaptevékenységből származó veszélyes hulladékok kezelésének és tárolásának; helyi közösségek támogatására és az alkalmazottakra való odafigyelésben nyilvánul meg.

Termelő 4: A textiliparban működő, hímző üzem, amely a német és a magyar tulajdonos visszavonulása után megmaradt helyi vállalként, tevékenységét nagyrészt befolyásolja a ennek a technikának is a tömegesítése. Tevékenységükre rányomta bélyegét a 2008-as válság, ez látszik a megmaradt 10 alkalmazotti létszámban is. Bevallásuk szerint pénzügyi lehetőségeik nem teszik lehetővé a társadalmi felelősségvállalás megnyilvánulásait kifelé, ezért az alkalmazottakra való odafigyelést és a lehető legjobb munkakörülmények megteremtését látják felelőségüknek.

Mezőgazdaság 1: Gabonatermeléssel és takarmánynövények termesztésével foglalkozik, 150 hektár területen, állandó alkalmazottainak száma 10, viszont az időszakos tevékenységek miatt ez nyári időszakban akár megkétszereződhet. Ezen vállalat esetében is, mint a legtöbb KKV-nél nagy a társadalmi beágyazódás, ezért a helyi közösségek támogatását látja társadalmi felelősségvállalásának.

Mezőgazdaság 2: Növénytermesztés tartozik a tevékenységei közé, leginkább gabonatermeléssel, de olajtartalmú növények, mint napraforgó és repce valamint ipari növények, mint burgonya és cukorrépa termesztés is színesíti a tevékenységi palettát. 250 ha területet művel meg. Alkalmazottainak számát ugyancsak befolyásolja a szezonális, de a gépek karbantartása és a felkészülési időszak miatt 10 állandó alkalmazottja van

Kereskedelem 1: Könyvterjesztéssel és könyvkiadással foglalkozó vállalat. Alkalmazottainak száma 12. Széles spektrumú társadalmi felelősséget vállal főleg kulturális téren, a helyi óvodások, iskolások számára programok szervezése, amellyel elősegíti az irodalom megszerettetését a fiatalok körében, másrészt ugyancsak iskolai versenyek támogatása.

Szolgáltató 1: Tevékenységei közé tartoznak számviteli, tanácsadási szolgáltatások. Több mint 20 éve piacon levő vállalat, magas társadalmi beágyazottsággal és megfontolt társadalmi felelősségvállalással. Fontos számára az alkalmazottak megelégedettsége és azon alapítványok támogatása, amelyek célja a hátrányos helyzetűek támogatása.

Szolgáltató 2: Menedzsment tanácsadás és pályázat menedzsment a tevékenysége. Viszonylag fiatal vállalkozás, 8 éve van a piacon, kitartó és felelős munkájának köszönhetően

9 alkalmazottal dolgozik. Fontosnak tartja a partnerek helyes tájékoztatását és a megfelelő kommunikációt az ügyfelekkel, mert bevallása szerint ez a hosszú távú siker titka ebben a szolgáltatásban. Másrészt pénzügyi helyzetéhez mérten elkötelezetten támogat már meghatározott ideje különböző társadalmi csoportokat.

Szolgáltató 3: Utazási irodai tevékenységet folytat: belföldi és külföldi utazások közvetítése, értékesítése, szálláshely értékesítés, gépkocsi kölcsönzés, jegyértékesítés. Közel 20 éves tapasztalattal rendelkezik, fontosnak véli az üzleti partnerek, vevők hiánytalan kiszolgálását és tájékoztatását valamint az alkalmazotti lojalitás megtartását.

A felsorolt vállalatok tevékenysége között sok hasonlóság és különbség is fellelhető. Alapvetően adott az, hogy négy termeléssel foglalkozó vállalat tulajdonosával/menedzserével készítettem mélyinterjút. Mind a négyben közös az, hogy export tevékenységet is végez illetve elkötelezettek az alkalmazottaik iránt, ezt tekintik legfontosabb felelősségüknek. A két mezőgazdasággal foglalkozó vállalatok esetében a társadalmi beágyazottság magas, a helyi közösség támogatást érzik fontosnak. A szolgáltató vállalatok számára fontos az üzleti partnerekkel való optimális kommunikáció, valamint a vevői elégedettség elérése számukra a célkitűzés. A kereskedelemmel foglalkozó vállalat pedig a felnövekvő generáció irodalom iránti szeretetét hivatott erősíteni.

4.4.2. A kvalitatív kutatás eredményei

CSR meghatározások (ld. 21.táblázat)

A vállalatvezetők CSR meghatározásait kétféleképpen kategorizáltam, egyrészt, hogy mit gondolnak róla, másrészt, hogy az hogyan jelenik meg a tevékenységük szerint. Az tapasztalható, hogy gyakorlati szinten vagy a környezet iránt vagy a közösség, társadalom iránt végeznek mindannyian valamilyen tevékenységet. Elméleti, gondolkodási sémák kevésbé élnek a fejekben, kijelenthető, hogy minden megkérdezett vállalat végez CSR tevékenységet.

A következő definíciókat fogalmazták meg a vállalatvezetők:

„A társadalmi felelősségvállaláshoz fel kell nőni, úgy erkölcsileg, mint anyagilag. Az értékrend, erkölcsi értékek relatívak, nem mindenütt ugyanazok. Kultúra és fejlettség, liberalizmus függvénye.”

„Miért teszik a vállalatok? PR, marketing és a nyomás kombinációja. Kevés cég tesz bármit is lelki okok miatt a mai világban, a legtöbb dolog felszínes, de vannak kivételek. Mentalitás, látókör kérdése, és, hogy mit él át az ember az életében.”

„Csomagelmélet – Egy vállalatban sok minden kell, hogy legyen, nem lehet csak jó, vagy csak rossz. Az egész tevékenységet kellene tekinteni, hogy egy olyan CSR jöjjön létre, ami az egész társadalomnak egészséges.”

„A CSR: Resource and quality – nemcsak kifelé, hanem egymás erőforrásainak is lennünk kell.”

„A vállalkozónak a közvetlen környezete, illetve a tágabb környezete iránt egyaránt érzett felelősség megtestesüléseként, kifejezéseként véghezvitt cselekedetek. Elsősorban a döntéshozótól függ mindez. Lehet nagy a felelősségvállalási hajlandóság, ha nincs eszköze vagy nincs affinitása hozzá.”

Látható, ahogy az 21. táblázatban összefoglaltam, hogy kulcsértékek megjelennek a definícióik alapján, mint erkölcs, erkölcsi értékek, minőség, egészséges társadalom, társadalmi nyomás, környezet. Az érzékelhető a KKV-k körében, hogy a döntéshozónak (tulajdonosnak, menedzsernek) tulajdonítják a felelősségvállalást és nagyon sok esetben kitűnik, hogy a szűkös pénzügyi háttér gátat szab a felelősségvállalás gyakorlatának.

Az egyik fontos kulcsérték, a társadalom, amely a vállalatvezetők definícióiból is kitűnik. Viszont, a társadalmi nyomást mindenki másképpen érzékeli. A vélemények alapján, ennek fő függvénye az, hogy mennyire látható az adott vállalat, illetve, hogy hány versenytárs van abban a szektorban, amiben tevékenykedik, és azok milyen felelősségvállalási programmal rendelkeznek, mert az erős verseny esetén, ebben sem engedheti meg magának a vállalat, hogy lemaradjon, ez fokozottan igaz a nagyobb városokban levő cégek esetében. Az egyik interjúalany így vélekedik: „A verseny miatt azok is csatlakoznak, akik csak a formát tartják meg, ezért aztán megjelenik a társadalmi elvárás is. Így hamarosan szabály lesz. Előbb utóbb kötelező lesz... de az lenne a lényeg, hogy önkéntesen tegyék.”

A CSR értékelése és haszna

Amikor a vezetőket a CSR tevékenységükről kérdeztem a válaszokat külső és belső érintettekkel szembeni felelősségvállalási kategóriákba igyekeztem felosztani. Arra a kérdésre, hogy kinek melyik az a része a felelősségvállalásnak, amelyikben komolyabban részt vállal, a tíz vállalat közül kettő volt, amely inkább kifele végez CSR tevékenységet, van

egy, aki kifelé és befelé is erőteljesen tartja magát, és a többi vállalat számára a belső érintettek, az alkalmazottak a legfontosabbak.

Egy másik megállapítás, amit tehattünk, hogy a kifelé végzett felelősségvállalás (társadalommal szemben, eseményeken való megjelenés, szponzorálás, stb) eseti jellegű ezeknél a cégeknél, ám a belső érintettekkel kapcsolatban stratégiai megfontolású felelősségvállalásról beszélhetünk. Idézek néhány erre vonatkozó elhangzott mondatot: „A cég a munkások nélkül nem tartana sehol. Az ő segítségével van lehetőségünk jelen lenni. Fontos, hogy érezzék fontosak, egy csapat tagjai.”; „Kicsi munkaközösségként fontos a rugalmasság, ha bárkinek van valami problémája. Ezért szeretik a dolgozók a munkahelyet. Fontos az empátia.”

Arra a kérdésre, hogy miként hat a CSR tevékenységük a versenyképességükre. Egyik vállalkozó sem látta úgy, hogy az esetlegesen felmerülő CSR-költségek elvonnák a pénzt, csökkentenék a profitot, sőt többen kiemelték, hogy annak köszönhető a sikerük, hogy a dolgozók saját érdeküknek látják a vállalat sikerét, a versenytársak szeretik a fair bánásmódot, sokszor szoros kapcsolatok alakulnak ki. Egyik interjúalany hozzáfűzte: „Az értékek azok, amik hozzájárulnak a versenyképességhez.”

Megosztóbb volt viszont az a kérdés, amikor arra kérdeztem rá, hogy szerintük a KKV-k vagy a nagyvállalatok az aktívabbak CSR szempontjából. Körül-belül fele találta úgy, hogy a nagyvállalatoknak több a tevékenysége, ám azt is elmondták, hogy ez sokszor csak PR vagy marketing, nem valódi a szó szoros értelmében vett felelősségvállalás. A válaszadók továbbá úgy érezték, hogy a KKV-k felelősségvállalása jelentősebb, mert valódi felelősségvállalásnak tekinthető. Egyetlen egy válaszadó volt, aki úgy látta, hogy a CSR nem a vállalatméret függvénye, szerinte ez sokkal inkább múlik a szervezeti kultúrán: „Azt látom, hogy Romániában vannak rossz beidegződések... szerintem generációváltásra lesz szükség, míg ezek a beidegződések eltűnnek. Az a generáció, amely most vállalkozó, az nem olyan környezetben szocializálódott, hogy társadalmilag felelős legyen.”

Arra vonatkozó kérdést is elhangzott, hogy mi motiválja a vállalatvezetőket a CSR tevékenységek végzésére. Felmerült az is, hogy sok intézkedés csak az előírások, illetve az elvárások miatt történik, sokszor a profit, a nyereséghez kötött jövedelem, részesedés a fontos, a haszon motiválja az embereket, ugyanakkor elmondható, hogy van egy erkölcsi, emberi háttér is a dolognak. Van olyan vállalatvezető, akit nem érdekelnek a külsőségek, csak azt teszi, amire elhivatott, amiről meg van győződve. Ugyanakkor sokszor fontosak az

emberi kapcsolatok, hogy olyan légkört teremtsenek például a munkahelyen, ahol mindenki egyaránt jól érezheti magát. Sok vezető ragaszkodik az elveihez, mint korrektség, megbízhatóság, szakértelem, keresik az elismerést is. Ennek kapcsán egy vállalatvezető azt is elmondta: „Mindenképpen hasznos lenne [az alternatív közgazdaságtan megismerése], bizonyos erre receptív embereket meg lehetne fogni vele. Emellett példák kellenének. Legtöbb esetben érdekelt a felelősség. Túl kevés idő telt el a rendszerváltás óta.”

A megkérdezettek nagy része egyetért azzal, hogy a családi állapot befolyásolhatja a felelősségvállalást. Úgy érzik legtöbben, hogy az, akinek családja van, aki otthon felelősséget vállal, annak a felelősségvállalása továbbterjed a társadalomra is. Ketten mégis azt választották, hogy annak, akinek több felelőssége van odahaza, annak az az elsődleges felelőssége, s ez levesz a társadalom iránti elkötelezettségéből, talán kevesebb idő is jut rá.

A külföldi tapasztalatokat is fontosnak értékelik. Minden megkérdezett vállalkozó egyöntetűen fontosnak tartotta, hogy tanuljunk a „nyugati kultúrától”, ahol már bevett szokás a felelősségvállalás, az önkénteskedés, ott nagyobb a társadalmi elvárás is. Negatívumként azt hozták fel, hogy legtöbbször csak azt tanulják meg, hogy mint lehet látszat felelősséget vállalni, hiszen néha csak a forma jön át, bármilyen tartalom nélkül, ahogy az egyik interjúalany fogalmazott.

Végül megjelent a mélyinterjúk során is a korra vonatkozó kérdés, az az befolyásol-e a felelősségvállalásban. Erre az interjúalanyok nagyrészt ugyanazt válaszolták: nem annyira a kor, mint a kultúra, a környezet, amiben felnőnek. Így a fiatalok, akik a rendszerváltás után születtek, nőttek fel, tevékenykednek, azok már látták a felelősségvállalási mintát, míg a kommunizmus ideje alatt ezt senki sem sajátíthatta el, ennek nálunk még nincs saját kultúrája. A vállalatvezetők szerint igazán ez akkor fog látszani, amikor a rendszerváltás után született gyerekekből is vállalatvezetők lesznek.

4.4.3. Eredmények diskurzusa

Az empirikus kutatás kiegészítő részeként kvalitatív technikát alkalmazva, mélyinterjút készítettem vállalatvezetőkkel. A kvantitatív kutatások ebben a témában is a „mit”-re keresi a választ, de ahhoz, hogy teljes képet láthassunk a vállalatok CSR tevékenységéről, szükségünk van megérteni a „hogyan”-okat és a „miért-eket”, a kvalitatív kutatások révén.

Abból az alapfeltevésekből kiindulva, ami miatt készült a mélyinterjú, a megkérdezett vezetők a kvantitatív kutatásban sok esetben választották a 3-as (semleges) választ. Az eredményekből kitűnik, hogy nem elég a vezetőknek az affinitása a CSR iránt, szükség van pénzügyi keretre

is, amivel azt finanszírozni tudja. Másrészt sokak számára nem ismert az elméleti keret, definíciók, nem minden esetben jelenti, azt, hogy a gyakorlatban nem végzik ezt a tevékenységet. A KKV esetében az tapasztalható, hogy a társadalom iránti felelősségvállalásuk legtöbb esetben köthető a tevékenységükhöz, ennek is tudható be a semleges válasz, mert nem tudnak arról nyilatkozni, amely nem ismert számukra vagy amit nem végeznek.

A CSR koncepciónak nincs egyetemes meghatározása (Okoye, 2009), azért is mert az összefüggések különböznek és nem mindenki van kitéve egyformán a CSR-nek tevékenysége során. A kvalitatív kutatás eredményei bizonyították, hogy a vállalatok különböző iparágakhoz való tartozása meghatározza a CSR tevékenységüket. Mindezek mellett a vállalatvezetők elkötelezettsége, jövőorientációja meghatározza a vállalat CSR politikáját. Megvizsgálva a vállalatvezetők nézeteit a különböző tevékenységű vállalatokban, jól látszik, hogy az alaptevékenység meghatározza a társadalmi felelősségvállalás irányultságát. A termelő vállalatok tevékenységükből is kiindulva inkább a környezeti problémákat próbálják „orvosolni”, ezek annak is tudhatóak be, hogy tevékenységük révén környezeti károkat okozhatnak, amelyeket jó vállalati polgárként, támogatásai révén enyhítenek. Továbbá a megfelelő munkakörnyezet, alkalmazotti lojalitás megőrzése szerepel CSR tevékenységeik között.

A mezőgazdasággal foglalkozó vállalatok, kevesebb saját földterülettel rendelkeznek, mint amennyit bérelnék magán- illetve önkormányzatoktól, az ő esetükben, tevékenységükből kifolyólag, a társadalmi beágyazottság magas, ezért a helyi közösségek támogatását látják felelősségüknek.

A kereskedelmi vállalat esetében, amely könyvkereskedéssel és könyvkiadással foglalkozik, adott az alaptevékenység révén, de az ő esetében beszélhetünk akár elhivatottságról is, ami a felnövekvő nemzedék olvasás és irodalom szeretetét hívatott növelni.

Szolgáltató vállalatok esetében, ismételten kijelenthető, hogy a profil meghatározza a CSR tevékenység alapját, itt leginkább a jól működő partnerkapcsolatokon van a hangsúly, becsületes, transzparens üzleti kapcsolatok. Továbbá ők inkább alapítványokat támogatnak, a vizsgált vállalatok esetében tapasztalható egyfajta következetesség.

21. táblázat: A menedzserek CSR felfogása

CSR meghatározások: magatartás és vállalati gyakorlat	Lehatárolások	Gyártó vállalatok (4) x-nem, *- igen				Kereske- delmi Vállalat	Mezőgazdasági Vállalatok (2)		Szolgáltató Vállalatok (3)		
<i>Magatartás szerint</i>	Etika megjelent a definíciókban	x	x	*	x	*	x	x	x	*	*
	Etikusnak lenni egyenlő felelősnek lenni	x	x	*	x	*	x	x	x	*	*
<i>Vállalati gyakorlat</i>	A környezet megjelent a definíciókban	x	x	*	*	x	*	*	x	x	x
	Közösség, társadalmi nyomás megjelent a definíciókban	*	*	x	*	*	*	*	*	*	*
<i>Magatartást meghatározó kulcsértékek</i>	Becsületesség, etikusan és felelősen viselkedni,	x	x	*	x	*	x	x	x	*	*
<i>Vállalati gyakorlatot meghatározó kulcsértékek</i>	költséghatékonyság, fenntarthatóság	x	x	*	x	x	x	x	x	x	x
	Minőségre törekvés	*	*	*	*	x	x	x	*	*	*
	Alkalmazottak egészsége és biztonsága	*	*	*	*	x	x	x	x	x	x
	Fogyasztók megértése	x	x	x	x	*	x	x	*	*	*
<i>A CSR értékelése és használata</i>											
<i>Lehet-e a CSR a siker mértéke?</i>		-	-	-	-	igen	-	-	x	igen	igen
<i>Mennyire fontos a saját vállalatukban a CSR?</i>		-	-	igen	igen	igen	-	-	x	igen	igen
<i>A CSR az egy marketing eszköz?</i>		igen	igen	nem	igen	nem	igen	igen	igen	nem	nem
<i>A CSR egy elérhető cél?</i>		nem	nem	nem	nem	igen	nem	nem	nem	igen	igen
<i>A CSR alkalmazása különbözőképpen</i>											
<i>A profit maximalizálás a legfőbb célja a vállalatnak?</i>		igen	igen	nem	igen	nem	igen	igen	igen	nem	nem
<i>Kiegyezik-e az értékei tekintetében, hogy versenyképes maradjon?</i>		igen	igen	igen	igen	nem	igen	igen	igen	nem	nem

Forrás: saját kutatási adatok Athanasopoulou (2012) alapján

4.4.4. A magyarázó kutatás főbb következtetései és a kvantitatív kutatás eredményeire való visszacsatolás magyarázata

A mélyinterjúban részt vett vállalatvezetők/tulajdonosok a következő területeket jelölték CSR tevékenységeik irányának: megfelelő munkakörülmények biztosítása, alkalmazotti lojalitás és elégedettség elérése, környezetszennyezés csökkentése érdekében tett lépések, helyi közösségek támogatása eseti jelleggel, kultúra támogatása, kiváló partnerkapcsolatok kiépítése és ápolása, megfelelő kommunikáció az ügyfelekkel, vevői elégedettség elérése, hátrányos helyzetűek támogatása, adományozás.

A fent említett területek támogatását befolyásolja a vállalat iparági hovatartozása. A Termelő 1, Termelő 2, Termelő 3, Termelő 4 vállalatok elkötelezettsége inkább a belső érintettek felé irányul, a megfelelő munkakörülmények kialakítását, az alkalmazotti hűséget tartják fontosnak. Az iparági részvétel és a tevékenységi kör meghatározza a felelősségvállalást, a Termelő 3 esetében még beszélhetünk kifelé végzett CSR tevékenységről is, mint a környezetszennyezés csökkentése, ez az alaptevékenységből származó hulladékok tárolását és kezelését jelenti. Termelő 2 ugyancsak végez kifelé is felelős tevékenységet, a helyi közösség támogatása révén, viszont itt megemlíthető az anyavállalat normáinak való megfelelés kényszere is. Mezőgazdaság 1 és Mezőgazdaság 2 vállalatok esetében a helyi közösségek támogatása, jó kapcsolatok kiépítése és fenntartása az önkormányzatokkal titulálható CSR tevékenységnek, ez a tevékenységből adódó okoknak is betudható (bérelnék földterületeket a helyiektől és az önkormányzatoktól). A Kereskedelmi vállalat esetében a kultúra támogatása jelenik meg a tulajdonos felelős attitűdjének következtében, a felnövekvő generációk (iskolások) irodalom iránti szeretetét növelni hivatott illetve iskolai versenyeket támogat. A Szolgáltató 1, Szolgáltató 2, Szolgáltató 3 társadalmi felelőssége révén az alkalmazottak és vevők elégedettségére, kiváló partnerkapcsolatok építésére, eseti jelleggel alapítványok támogatására fókuszál. A kvalitatív kutatásban részvevő vállalatok mindegyike esetében fontos megjegyezni, hogy pénzügyi helyzetük befolyásolja a CSR tevékenységeiket.

A kvantitatív kutatás öt kérdése esetében adott konkrét magyarázatot a kvalitatív kutatás eredménye, ezek a kérdőívben szereplő számozás alapján a következő kérdések: I.7, I.13, II.1, II.16, II.17.

Az I.7. –es kérdés arra vonatkozott, hogy a vállalat a helyi közösségek számára biztosít különféle lehetőségeket, a kvantitatív kutatásban adott semleges válaszok oka a vállalatok szűkös pénzügyi háttere. Ezek a támogatások eseti jelleggel, reaktív módon megjelennek, ha

igényt észlelnek a közösségek részéről, de ez az attitűd nem jellemzi általánosan a vállalatok mindegyikét.

Az I.13. kérdés így hangzott: Támogatjuk alkalmazottainkat, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben (vállalati támogatás révén), az adott válaszok semlegessége a fenti érveléssel ugyancsak magyarázható. Másrészt azzal, hogy a kutatásban részt vett vállalatok nagytöbbsége a belső érintettek érdekeinek próbál elsősorban megfelelni.

A II.1. állítás arra vonatkozott, hogy a vállalatoknak van elég pénzük és tehetségük, hogy társadalmi programokat indítsanak. A válaszadók 1/3 –a a 3-as semleges értéket jelölte meg, mivel a kifelé végzett felelős tevékenységük a korábban említett eseti jelleggel jelenik meg, ezért bizonytalankodtak a válaszadók.

A II.16. állítás szerint a hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek/támogassák a társadalmi/környezeti problémákat. A kutatásból az derül ki, hogy a megkérdezettek, úgy vélik, hogy Romániában nincs kultúrája a felelősségvállalásnak, sem a fogyasztók, sem a vállalatok részéről. Azt javasolják, hogy szükség lenne különböző tájékoztatási programokat rendezni a KKV-k számára, ahol információkat kaphatnak a CSR tevékenységek előnyeiről vagy egyáltalán beépülne a köztudatba a felelősségvállalási koncepció.

A II.17. kérdés a versenytársak által szervezett társadalmi programokra vonatkozott valamint versenyelőny megőrzése miatt elengedhetetlen a felzárkózás. Azért semlegesek a válaszok, mert a reagálás helyzetfüggő, a következő okokat említették: attól függ, hogy ki a versenytárs; lokális szinten jelenik-e meg vagy sem; ha kielézt a versenyhelyzet fontos a reagálás, ha eseti jellegű a támogatás nem minden esetben szükséges hasonlóan cselekedni. Mindezeket az okokat azért sorakoztatták fel, mert a szűkös anyagi forrásaik miatt mérlegelniük kell.

Összegezve az semleges magatartást legtöbb esetben a pénzügyi eszközeik hiánya vagy szűkössége határozza meg, ezért adott esetben mérlegelniük kell, a támogatások mértéke, időszakossága és irányultsága tekintetében.

Összegzés és következtetések, a kutatás hipotéziseinek ellenőrzése

Kutatási hipotézisek	A kutatási eredmények révén a hipotézisek
H1: A KKV-k társadalmi felelősségvállalásának intenzitását meghatározza a különböző iparágakhoz való tartozásuk	✓ igazolták
H2: A KKV-k társadalmi felelősségvállalása leginkább a belső érintettek közül is az alkalmazottak felé nyilvánul meg	✓ igazolták
H3: A KKV-k a profitmaximalizálást tartják a legfőbb vállalati célnak és legtöbb esetben a CSR-t egy marketing eszközként fogják fel	❖ részben igazolták
H4: A CSR gyakorlat a KKV-k esetében reaktív módon valósul meg, kevés esetben beszélhetünk proaktív, akár stratégiába épülő CSR döntésekről	✓ igazolták
H5: Az életkor meghatározza a külföldi tanulmányi és munkatapasztalatot ezáltal a felelős viselkedést is	❖ részben igazolták
H6: CSR programok alkalmazása a KKV-k számára kivitelezhetetlen, mert túlságosan lekötik őket a napi operatív feladatok	✓ igazolták

Az empirikus kutatások eredményeiben észrevehető, hogy a CSR fontossága egyre erősödik országunkban is. Nagyvállalatok és KKV-k egyformán érzik a változások szükségességét, annak ellenére, hogy különböző megvalósítási lehetőségeket használnak ki.

Következtetésként elmondható, hogy a KKV-k vezetői, annak ellenére, hogy nem rendelkeznek olyan elméleti háttérrel, mint a nagyvállalatok vezetőinek esetében ez rendelkezésre áll, ahol sok esetben külön részleg végzi a CSR tevékenységet, mégis igyekeznek a tőlük telhető legjobban megfelelni azoknak a normáknak, amelyeket önmaguk elé állítanak, megfelelni bizonyos erkölcsrendnek, értékrendnek. Annak következtében, hogy számos esetben ezek a KKV-k a vezetője szülőföldjéhez, lakhelyéhez közvetlenül kapcsolódik, a vezető és az alkalmazottak közötti kapcsolat sokkal közelebb, mélyebb, melyből adódóan, ezek az emberek a vezető számára fontos stakeholder csoportot alkotnak. A kapcsolatok közelebbnek, a felelősségvállalás őszintébbnek tűnik az ő esetükben.

Nem lehet ugyanazt a fogalomhasználatot alkalmazni a két vizsgált vállalat csoportra, sőt a szakirodalomban a KKV-k esetében, ezekről írt tanulmányokban azt boncolgatják, hogy szükséges lenne kitalálni egy új fogalmat, mint felelősvállalat vagy közösségi értékképviselő. Továbbá az EB-nek (Európai Bizottságnak) is ki kellene dolgoznia egy teljesen új stratégiát a KKV-ra vonatkozóan, abból is kiindulva, hogy az EU-ban 99,8%-ban működnek a fent említett vállalatok. Az egységes stratégia ebben a témakörben nem működőképes.

Szemponatok, amelyek miatt nem összehasonlítható a NV és a KKV-k felelősségvállalása:

- a tulajdonos és a vezető/menedzser legtöbb esetben ugyanaz a személy
- nagy a társadalmi, lokális beágyazottság
- kevesebb az export tevékenység, legtöbb esetben hazai piacra gyártanak, szolgáltatnak
- fontosak a kapcsolatok (interperszonális kapcsolatok), legtöbb esetben nem formális, inkább baráti kapcsolatokról beszélhetünk
- sok a mikro és családi vállalat, amelyeknél nem beszélhetünk formális kapcsolatrendszerrel
- elkötelezettek a városuk, községük, iskoláik, egyházuk iránt, anyagi forrásaikhoz mérten támogatják azokat és nem számolnak a profit adó kedvezményekkel vagy adómentes támogatási keretekkel, hol ott a nagy vállalatoknál megfigyelhető ezen szempontok figyelembe vétele a szponzor tevékenységeknél

- a humánus, empátikus jelzők megmaradnak- azért is mert túl kicsik, ahhoz, hogy ne ismerjék őket, másrészt a stakeholdereikkel való kapcsolataik legtöbb esetben személyes, baráti kapcsolatok

A nagyvállalatok felelősségvállalása sokkal színesebb, több eseményt foglal magában, ám előtérbe a külső érintettek kerülnek. Ez annak is betudható, hogy rengeteg cég használja fel a CSR eszközöket PR és marketing célokra, így a jóval látványosabb külső stakeholdereket érintő projekteknek nagyobb lehet az anyagi hozadéka. Ha összevetjük az erre felhasznált összegeket a vállalat profitjával, azt vehetjük észre, hogy ezek általában 1% alá esnek. Ez jól látszik az Orange Románia nagyvállalat esetében is, amely a vizsgált évben (2014) beszámolója alapján közel 400.000 eurót költött CSR tevékenységre, amennyiben ezt az összeget összevetjük az éves nettó profittal, az nem éri el az előbbi 1%-át. Továbbá a másik vizsgált nagyvállalat, a Raiffeisen Bank Románia közösségi befektetései esetében is jól látszik, hogy a mért hét éves időszakban átlagosan 1% fölött van az arány a nettó profithoz képest, de nem éri el a két százalékot.

Úgy a nagyvállalatoknak, mint a kis- és középvállalatoknak nagyon sokat kell még tanulniuk a külföldi mintákból a felelősségvállalásról. Proaktív, stratégiai lépéseket kell bevezetniük, hiszen az még nagyon ritka országunkban, legtöbbször reaktív intézkedéseket látunk csak. A jövő és a jelen fiatal vállalkozóinak már megvan a lehetősége arra, hogy akár külföldi oktatási vagy szakmai gyakorlat lehetőségekkel élve, a kommunizmus utóhatásait leküzdve hozzanak létre olyan szervezeti kultúrákat, amelyek pozitív hatással lehetnek a társadalom egészére.

Az értekezés **1.hipotézise** maradéktalanul igazolódott.

A kvalitatív kutatás eredményei bizonyították, hogy a vállalatok különböző iparágakhoz való tartozása meghatározza a CSR tevékenységüket. Mindezek mellett a vállalatvezetők elkötelezettsége, jövőorientációja meghatározza a vállalat CSR politikáját. Megvizsgálva a vállalatvezetők nézeteit a különböző tevékenységű vállalatokban, jól látszik, hogy az alaptevékenység meghatározza a társadalmi felelősségvállalás irányultságát. A termelő vállalatok tevékenységükből is kiindulva inkább a környezeti problémákat próbálják „orvosolni”, ezek annak is tudhatóak be, hogy tevékenységük révén környezeti károkat okozhatnak, amelyeket jó vállalati polgárként, támogatásai révén enyhítenek. Továbbá a megfelelő munkakörnyezet, alkalmazotti lojalitás megőrzése szerepel CSR tevékenységeik között. A mezőgazdasággal foglalkozó vállalatok, kevesebb saját földterülettel rendelkeznek,

mint amennyit bérelnek magán- illetve önkormányzatoktól, az ő esetükben, tevékenységükből kifolyólag, a társadalmi beágyazottság magas, ezért a helyi közösségek támogatását látják felelőségüknek. A kereskedelmi vállalat esetében, amely könyvkereskedéssel és könyvkiadással foglalkozik, adott az alaptevékenység révén, de az ő esetében beszélhetünk akár elhivatottságról is, ami a felnövekvő nemzedék olvasás és irodalom szeretetét hivatott növelni. Szolgáltató vállalatok esetében, ismételtén kijelenthető, hogy a profil meghatározza a CSR tevékenység alapját, itt leginkább a jól működő partnerkapcsolatokon van a hangsúly, becsületes, transzparens üzleti kapcsolatok.

A fent leírtak eredményeként az első hipotézis igazolt és az első tézis alapját adja:

1. tézis: A KKV-k különböző iparágakhoz való tartozása meghatározza a társadalmi felelősségvállalás intenzitását

A **2. hipotézisben** foglaltak alapvetően igazolódtak, a tény alátámasztják a kvantitatív és kvalitatív kutatások eredményei. A kvantitatív kutatás I.11. kérdésre adott válaszok alapján megkérdezettek több mint háromnegyede teljes mértékben egyetértett azzal, hogy megfelelő munkakörülményeket biztosítsanak az alkalmazottak számára. Ez annak tudható be, hogy a vállalatvezetők a legfontosabb érdekelti körének tekintik az alkalmazottakat és mivel a többi kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy pénzügyi lehetőségeik korlátozzák őket az egyéb CSR tevékenységek végzésében, ezért a munkavállalói elégedettség és hűség fenntartása érdekében megbecsülik őket.

A válaszadók úgy vélik, a II.11. állítás értékelését tekintve, hogy a munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi, környezeti és etikai normákat. A megkérdezettek 88 %-a számára egyértelműnek tűnt ez az állítás. A munkavállalói elégedettség hozzájárul a cég jó hírnevéhez és pozitív értékeléséhez, ami a CSR tevékenység egyik fontos eredménye. Amikor a mélyinterjú során a vállalatvezetőket a CSR tevékenységükről kérdeztem a válaszokat külső és belső érintettekkel szembeni felelősségvállalási kategóriákba igyekeztem felosztani. Arra a kérdésre, hogy kinek melyik az a része a felelősségvállalásnak, amelyikben komolyabban részt vállal, a tíz vállalat közül kettő volt, amely inkább kifelé végez CSR tevékenységet, van egy, aki kifelé és befelé is erőteljesen tartja magát, és a többi vállalat számára a belső érintettek, az alkalmazottak a legfontosabbak.

A fenti eredmények értelmében a második hipotézis igazolódott, így a második tézis megfogalmazására kerül sor.

2. *tézis: A KKV-k társadalmi felelősségvállalásának legfontosabb érintettjei az alkalmazottak*

A **3. hipotézis** állítását részben igazolták az eredmények. Ezen hipotézis felállításánál kifejezetten a KKV-ra gondoltam, a nagyvállalatok esetében inkább igazolódott volna.

A nagyvállalatok felelősségvállalása sokkal színesebb, több eseményt foglal magában, ám előtérbe a külső érintettek kerülnek. Ez annak is betudható, hogy rengeteg cég használja fel a CSR eszközöket PR és marketing célokra, így a jóval látványosabb külső stakeholdereket érintő projekteknek nagyobb lehet az anyagi hozadéka. A kvantitatív kutatás alábbi két kérdése részben igazolja a fenti hipotézist. A II. 4. úgy hangzott, hogy egyetértenek-e azzal, hogy a társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, hogyha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével, ami a profitabilitás. A válaszadók 41 %-a hajlott arra, hogy egyetért, 30 % pedig arra, hogy nem ért egyet, míg a maradék 30 % semleges maradt a válaszadás során. A II.13. állítást a válaszadók 42 % részben és 38 % teljes mértékben pozitívan értékelték, miszerint a társadalmi felelősségvállalást a vállalatok jól kommunikálható marketing eszközként fogják fel. A kvantitatív kutatás eredményei részben igazolják azt a tényt, hogy a vállalatok jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazzák a társadalmi felelősségvállalást, viszont nincs teljes egyetértés ebben a kérdésben. Továbbá a mélyinterjúk során inkább az ellenkezője derült ki. A válaszadók úgy érezték, hogy a KKV-k felelősségvállalása jelentősebb összehasonlítva a nagyvállalatok felelősségével, mert valódi felelősségvállalásnak tekinthető, pénzügyi lehetőségeikhez mérten elkötelezettek különböző társadalmi szférákkal szemben.

A fenti eredmények tükrében, csak részben igazolható a 3. hipotézis, ezért nem ad kellő alapot a tézis megfogalmazására.

A **4. hipotézisben** állítottak igazolódtak a KKV-k esetében. A kvalitatív kutatások eredményei alapján, a kifelé végzett felelősségvállalás (társadalommal szemben, eseményeken való megjelenés, szponzorálás, stb.) eseti jellegű ezeknél a cégeknél, ám a belső érintettekkel kapcsolatban részben stratégiai megfontolású felelősségvállalásról beszélhetünk. A kvantitatív kutatás és a kvalitatív kutatás eredményei a I.7.; I.13.; II.1; II.7. kérdések esetében összecsengnek (lsd.4.4.4. fejezet- részletes kifejtés), vagyis a kvalitatív kutatás eredményei megmagyarázták a fenti kérdésekre adott negatív válaszok okát. Minden egyes kérdésre adott bizonytalan válasz háttérében a szűkös pénzügyi források állnak, ez egyértelműen bizonyítja, hogy nem beszélhetünk stratégiába ágyazott proaktív

felelősségvállalásról. A helyi közösségek részére nyújtott támogatások eseti jelleggel, reaktív módon megjelennek, ha igényt érzelnek a közösségek részéről, de ez az attitűd nem jellemzi általánosan a vállalatok mindegyikét.

A hipotézisre adott válaszok bizonyították az állítás igazságosságát, az eredmények alátámasztják a 3. tézis megfogalmazását.

3. tézis: A KKV-k CSR tevékenysége esetében nem beszélhetünk stratégiai megfontolásokról, proaktív lépésekről, a társadalmi felelősségvállalás reaktív módon valósul meg

Az **5. hipotézisben** foglaltakat a kvalitatív kutatási eredmények részben alátámasztják. A külföldi tapasztalatokat a megkérdezett vállalkozók egyöntetűen fontosnak tartják, továbbá hogy tanuljunk a „nyugati kultúrától”, ahol már bevett szokás a felelősségvállalás, az önkénteskedés és nagyobb a társadalmi elvárás is. Az életkorra vonatkozó kérdés hatását illetően a társadalmi felelősségvállalásra nincs teljes egyetértés. Erre az interjúalanyok nagyrészt ugyanazt válaszolták: nem annyira a kor, mint a kultúra, a környezet, amiben felnőnek. Így a fiatalok, akik a rendszerváltás után születtek, nőttek fel, tevékenykednek, azok már látták a felelősségvállalási mintát, míg a kommunizmus ideje alatt ezt senki sem sajátíthatta el, ennek nálunk még nincs saját kultúrája. A vállalatvezetők szerint igazán ez akkor fog látszani, amikor a rendszerváltás után született gyerekekből is vállalatvezetők lesznek. A kvantitatív kutatásból az derül ki, hogy a 75 megkérdezettből, 35 fő rendelkezik külföldi tanulmányi és munkatapasztalattal, ebből 17 fő, 1980 előtt született és 18 fő 1980 után. Azt feltételezhetnénk, hogy a külföldi tapasztalatok hatást gyakorolnak a vállalatvezetők felelősségvállalási attitűdjére, de ezt sem a kvalitatív, sem a kvantitatív kutatások nem igazolták egyértelműen.

A fenti eredmények nem képeznek alapot a következő tézis megfogalmazásának.

A **6. hipotézisben** foglaltak szerint a KKV-k számára kivitelezhetetlen a CSR programok alkalmazása, mert túlságosan lekötik őket a napi operatív feladatok. Az eredmények alapján a hipotézis igazolttá vált. Annak ellenére, hogy ezt a problémát saját bőrükön tapasztalhatják a gazdasági tevékenységük során, vegyes válaszokat adtak. A KKV-k mindennapi tevékenységük során beleütköznek pénzügyi akadályokba, ezt II.14. állítás konkrétan igazolja, 44 fő ezzel teljesen vagy részben egyetért, emellett mindössze 7 állította teljesen vagy részben ennek ellenkezőjét valamint 24 fő bizonytalan volt a kérdés eldöntését illetően. Sok akadályt kell legyőzniük, melyek között az erőforrások (anyag és nem anyagi), illetve az

eszközök, útmutatók, KKV-nak szóló felelősségvállalási intézkedések és gyakorlatoknak a hiánya. A kvalitatív kutatás alatt tapasztaltam, több vállalkozó hangsúlyozta, hogy annak ellenére, hogy a szándék sokszor nem hiányzik, szívesen végeznének különböző felelősségvállalási tevékenységeket, legtöbbször anyagi akadályokba ütköznek. Itt, is mint a 4. hipotézis esetében a I.7.; I.13.; II.1; II.7 kérdések alátámasztják, hogy a KKV-k CSR tevékenysége reaktív módon jelenik meg, tehát eseti jelleggel, ennek az az oka, hogy a szűkös anyagi háttér nem teszi lehetővé a stratégiai szemléletváltást ezen a területen.

A hipotézisre adott válaszok alátámasztották az állítást, ezért a fenti eredmények alapján megfogalmazhatóm a dolgozat 4. tézisét.

4. tézis: A KKV szűkös pénzügyi lehetőségeik korlátozzák a CSR tevékenységeik kivitelezését

Irodalomjegyzék

1. Ackerman, R. W. (1973): „*How companies respond to social demands*”. Harvard Business Review, July/August, pp. 88–98
2. Ács J. Z. (2013): *Why philanthropy matters*, Princeton University Press, Princeton and Oxford
3. Alpaslan, C, M (2009): *Ethical Management of Crisis, Shareholder Value Maximisation or Stakeholder Loss Minimisation?*, Journal of Corporate Citizenship, Winter 2009, 41-50 pp
4. Andreasen, A. R. (1996): *Profits for non-profits: Find a corporate partner*. Harvard Business Review, 74, 47-59.
5. Angyal, Á. (2001): *Vállalati kormányzás (corporate governance)* Aula Kiadó, Budapest
6. Angyal, Á. (2008): *Vállalatok társadalmi felelőssége- Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány Sorozat, Versenyben a világgal 2007-2009 című kutatás*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, p.1-78
7. Angyal, Á. (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (corporate social responsibility)*, Kossuth Kiadó, Budapest
8. Armstrong, J. S. – Green, K. C. (2013): „*Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies*”. Journal of Business Research, 66 (2013), pp. 1922–1927.
9. Artiach et al. (2010):*The determinants of Corporate Sustainability Performance*, Accounting&Finance, Vol.50, Issue 1, pp.31-51
10. Asia: A Handbook- Szerk. Wint, G.(1966), Anthony Blond Ltd. London
11. Athanasopoulou, A. (2012: *Managers` Corporate social Responsibility Perceptions and Attitudes across Different Organizational Contexts Within the Non-Profit- For-Profit Organizational Continuum*, Journal of Change Management, Volum 12, Issue 4: Perseptives of Ethical Leadership, pp.467-494.
12. Auer, Á. (2017): *Corporate governance A felelős társaságirányítás jelenkori dimenziói*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest
13. Azmat, F. &Samaratunge, R. (2009): *Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities*, Journal of Business Ethics 90, pp. 437-452.

14. Badulescu, D. & Petria, N. (2013): *Social Responsibility of Romanian Companies> Contribution to a „good society” or expected business strategy?* Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Jul 2013, Vol.22, Issue 1, pp.590
15. Bakos, L. (2014): *Decision –making and managerial behavior regarding corporate social responsibility in the case of small and middle-sized companies*, Procedia-social and behavioral Sciences 124 (2014), pp.246-254
16. Baleanu, E.T.-Chelcea, L.- Stancu, A. (2011):*Responsabilitatea socială corporatistă a primelor 100 de companii din România. O analiză a website-urilor corporatistă*, Amfiteatru Economic Volum:13, nr.29/2011, pag.237-250
17. Baron, D. P. (2001): *Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy*, Journal of Economics and Management Strategy 10, pp. 7-45.
18. Bechetti, L.-Trovato, G. (2011) *Corporate Social Responsibility and Firm Efficiency a Latent Class Stochastic Frontier Analysis*, Journal of Productivity Analysis, Vol.36, nr.3, pp.231-246
19. Berlin Initiative Group: *German Code of Corporate Governance*, 2000
20. Bernea, A. - Rubin, A. (2010): *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*, Journal of Business Ethics, 97, 71–86.
21. Bélyácz Iván & Ozsvald Éva (-) *Túlélő kiúttalanságok a vállalatirányításban (Kritikus értekezés a vállalatkormányzás gyengeségeiről)*- megjelenés alatt
22. Blomqvist & Posner (2004): *Three strategies for integrating CSR with brand marketing*, Market Leader Summer, 2004 (Social Issues)
23. Boulding, K. E.(1966): *The Economics of the Coming Spaceship Earth, Environmental Quality Issues in a Growing Economy*, John Hopkins Press, Baltimore, pp.3-14
24. Bourdieu, P. (1986): ‘*The Forms of Capital*’, in Richardson, John G., ed., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York: Greenwood.
25. Bowen, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
26. Brazillier, R. & Vauday, J (2009): *The greenwashing Machine: is CSR more than Communication*, Humanities and Social Sciencies, 2009-10
27. Braun Róbert (2015): *A vállalati társadalmi felelősségvállalás*, Akadémiai Kiadó, Budapest
28. Brown L. R. (1982): *Building a sustainable society*. Berlin: Springer-Verlag.

29. Carroll, A. B. (1979): *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*. 4/497–505.
30. Carroll, A. B. (1991): „*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*”. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39–48.
31. Carroll, A. (1999): *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, pp. 268-295.
32. Carroll, A. B. (2013): *Caux Round Table Principles for Responsible Business, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Vol. I, Samuel O. Idowu, Editor-in-Chief, Springer Publishing, 2013
33. Carroll, A., B.- Shabana, M.K.(2010): *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, *International Journal of Management Reviews*, pp. 85-105.
34. Chikán Attila (2000): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest.
35. Chikán, A. (2008): *Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség*, *Harward Business Review Magyar Kiadás*, 2008.november pp.6-13
36. Coleman, J. S. (1988): ‘*Social Capital in the Creation of Human Capital*’, *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120.
37. Costa, R.- Menichini, T. (2013): *A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception*, *Expert Systems with Applications* 40, pp.150–161
38. Cochet, K. & Vo, L.-C. (2012): *Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France*. *International Business Research*; Vol. 5, No. 7; 2012
39. Costanza, R. (1989): *What is ecological economics?* *Ecological Economics*, 1, pp.1-7
40. Dahlsrud, A. (2008): *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, pp. 1-13.
41. Davis, K. & Blomstrom, R. L (1971): *Business, society, and environment: Social power and social response* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Chapter 8.
42. Diaconu B. (2009): *Etica societății instituționalizate: trei dimensiuni ale responsabilității sociale: legea, statul și mediul de afaceri*. Bukarest: Curtea Veche Publishing.

43. Donaldson, L.&Davis, J. H. (1991): *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*, Australian Journal of Management 16, pp. 49-64.
44. Donaldson, T.- Preston, Lee E. (1995): *The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, The Academy of Management Review, Vol.20, No.1, pp.65-91
45. Dunne, S. (2007): *What is The corporate Social Responsibility Now?* Ephemera Rewiev. 372–380.
46. Dzansi, D. Y. (2011): *Social responsibility of small businesses in a typical rural African setting: Some insights from a South African study*. African Journal of Business Management, 5(14), 5710-5723.
47. Ede, F. O., Panigrahi, B., Stuart, J., & Calcich, S. (2000): *Ethics in small minority business*. Journal of Business Ethics, 26, 133-146.
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1006309212031>
48. Enciklopédia: *Láthatatlan kéz*: <http://ecopedia.hu/lathatatlan-kez> Letöltve: 2016. április 17.
49. EURÓPAI BIZOTTSÁG, Zöld Könyv: COM (2001) 366
50. EURÓPAI BIZOTTSÁG, *A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia*: COM (2011) 681 végleges (2011–2014)- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility /* COM/2011/0681 final-
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>- letöltés dátuma 2017.05.04
51. Fama, E.F (1980): *Agency theory and Theory of the firm*, The journal of political economy, Vol. 88, No.2, pp. 288-307
52. Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984
53. Farkas, P. (2012): *A világgazdasági növekedés tendenciái és hatótényezői 2012 közepén*. In: Farkas P. – Meisel S. – Novák T. (szerk.): *A változó világgazdaság – útkeresések, tapasztalatok és kilátások*. I. kötet: Globális kérdések. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutató- központ Világgazdasági Intézete. Budapest. 32–56. old.
54. Fassin, J. (2008): *SMEs and the Fallacy of Formalising CSR*, Business Ethics: A European Review 17 (4), pp. 364-378.
55. Feddersen, T.J.&Gilligan, T.W. (2001): *Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods*, Journal of Economics and Management Strategy 10, pp. 149-71.

56. Fitjar, R.D. (2011): *Little Big Firms? Corporate Social Responsibility in Small Businesses that Do Not Compete Against Big Ones*, Business Ethics: A European Review 20 (1), pp. 30-44.
57. Frederick, W. C. (1998), „Moving to CSR4 – What to pack for the trip”. Business & Society, 37 (1), March 1998, pp. 40-59.
58. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.
59. Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine. September 13.
60. Fulmer, R, M (1971): *Business ethics; Present and future*. Personnel Administration, 34, 4856
61. Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*. Journal of Business Ethics, 84(1), 45-64. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
62. Garriga, E.- Mele, D (2004): *Corporate social Responsibility theories. Mapping the territory*, Journal of Business Ethics 53, pp. 51-71
63. Gavin, F.J. & Maynard, S. W. (1975): *Perception of Corporate Social Responsibility*, Personnel Psychology 28, pp.377-387
64. Geva, A. (2008): *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice*. Business and Society Review 113, pp. 1-41.
65. Goodpaster, K. E.–Matthews, J. B. (1982): *Can a corporation have a conscience?* Harvard Business Review. 60. January/February. Pp. 132–141.
66. Greenfield, K. (2015): *Corporate Law` s Original Sin*, Washington Monthly, January/February 2015
67. Hart, S.L. (1995): *A Natural Resource-Based View of the Firm*, Academy of Management Review 20, pp. 986-1014.
68. Hemingway, C. A. (2005). *Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*. Journal of Business Ethics, (60), 233-249. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5>
69. Horváth, Á. (2011): *Az oktatás jogszabályi környezete*, Digitális Tankönyvtár, Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet
70. Herrigel, G.(2006) „Corporate Governance: Histoy without Historians”in ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, Handbook of Business History (Oxford:Oxford University Press, 2006).

71. Iamandi I.-E. & Filip R. (2008). *Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale*. Bukarest: Editura Economică.
72. Iamandi I.-E. (2010). *Responsabilitatea socială corporativă în companiile multinaționale*. Bukarest: Editura Economică.
73. Iamandi, I. E.& Constantin, L.G. (2011) *The corporate social responsibility model in Romania: A theoretical and practical approach for Small and Medium sized Enterprises*, Romanian Economic Journal, 2011, XIV, no.41, pp. 25-46
74. InnoTrain CSR: CSR oktatás. *InnoTrain CSR kézikönyv* <http://www.csr-training.eu/hu/csr-oktatas/> Letöltés: 2016. április 17.
75. Inyang, B. J. (2013). *Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)*. International Business Research; Vol. 6, No. 5; 2013
76. Jakovleva, N. (2005): *Corporate Social Responsibility in the Mining Industry*. Aldershot: Ashgate Publishing.
77. Jamali, D. & Mirshak, R. (2007): *Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, Journal of Business Ethics 72, pp. 243-262.
78. Jamali, D., Zanhour, M., Keshishian, T. (2009): *Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR*, Journal of Business Ethics 87, pp. 355-377.
79. Jenkins, H. (2004): *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, Journal of General Management 29 (4), pp.37-57.
80. Jenkins, H. (2006): *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics 67, pp. 241-256.
81. Jennings, SP.D.&Zandbergen, P.A. (1995): *Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach*, Academy of Management Review 20, pp. 1015-52.
82. Jensen, M. C. (2002): *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*. *Business Ethics Quarterly*, vol.12, No.2, pp.235-256.
83. Jirapon, P&Chintrakarn, P (2013): *How do powerful CEOs view corporate social responsibility (CSR)? An empirical note*, Economic Letters 119 (2013), pp.344-347.
84. Jones, T.M. (1995): *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, Academy of Management Review 20, pp. 404-37.
85. Jonker, J. - de Witte, M. (2006), *Management models for corporate social responsibility*. Berlin : Springer

86. Johnson, R.A. & Greening, D.W. (1999): *The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 564-576
87. Kechiche, A. & Soparnot R. (2012). *CSR within SMEs: Literature Review*. *International Business Research*; Vol. 5, No. 7; 2012
88. Kecskés, A. (2011) *Felelős társaságirányítás (Corporate Governance)* HVG-ORAC, Budapest
89. Kercher, K. (2007): *Corporate Social Responsibility: Impact of globalisation and international business*, <http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=cgej>- letöltés dátuma-2016.05.06
90. Kindler, J. & Zsolnai, L. (1993): *A közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületei*, Egyházfórum Kiadó, Budapest
91. Kirkpatrick, G (2009): *Corporate governance lessons from the financial crisis*, *OECD Journal: Financial Market Trends* Vol 2009 Issue 1, 61-68 pp.
92. Kotler, Ph.– Lee, N. (2007): *Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása: Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért – corporate Social Responsibility*. Budapest: HVG
93. Kovács, E. (2000): *A szervezetelméletek formálódása a társadalmi és az ökológiai értékek beépülése során*. KOVÁSZ IV. évfolyam, 1 - 4. szám. 2000. Tavasz – Tél. pp. 53 - 88.
94. Kun (2004): *A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban* (http://elib.kkf.hu/edip/D_15028.pdf)- letöltés dátuma: 2017.11.10.
95. Kun, A. (2009) *A multinacionális vállalatok szociális felelőssége*, Ad. Librum Kiadó, Budapest
96. Kuti, I. (1995): *Az öko-energetikai elemzés alkalmazásának lehetőségei a mezőgazdaságban*, *A DATE Tudományos Közleményei* XXX. kötet, pp. 349-359
97. Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). *Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review*. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
98. Ligeti Gy. (2007), *CSR: Vállalati felelősségvállalás*. Budapest: Kurt Lewin Alapítvány
99. Lionel, H. –Hart, A. (1968): *Punishment and responsibility: essays in the philosophy of law*. Oxford: Clarendon Press.

100. Liu, H.&Fong, M. (2010): *The Corporate Social Responsibility Orientation of Chinese Small and Medium Enterprises*, Journal of Business Systems, Governance and Ethics 5 (3), pp. 33-50.
101. Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J. (2004). *Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies*. Münster/ Berlin http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/futureIOEW_CSR-Study_Summary.pdf -
102. Luthans, F,& Hodgetts, R, M (1972) *Social issues in business: Poverty, civil rights, ecology, and consumerism*. New York: Macmillan.
103. Madden, K., Scaife, W., & Crissman, K. (2006). *How and why small to medium sized enterprises (SMEs) engage with their communities: An Australian study*. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing, 11, 49-60. <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.40>
104. Malovics Gy. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. Szeged: JATEPress.
105. Matolay Réka, Pataky György, Petheő Attila [2007]: *Vállalati társadalmi felelősség és a kis- és középvállalkozások*, BCE Kisvállalkozás- fejlesztési Központ, Kutatás Nemzeti ILO tanács
106. Matolay, R. (2010), „*Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Hatékonysági vonzatok*”, Vezetéstudomány, 41 (7-8), pp. 43-50
107. Mayer, C: *Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban*. In: *Jó igazgatókat keresünk*. (Szerk. M. Hessel.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
108. McAdam, T. W. (1973), „*How to Put Corporate Responsibility into Practice*”. Business and Society Review/Innovation, 6 (1973), pp. 8-20.
109. McLagan, P. (1999): *Corporate Social Responsibility as a Participative Process*, Business Ethics: A European Review, 8, pp.9-43
110. McWilliams, A. & Siegel, D.S. (2001): *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review 26, pp. 117-27.
111. McWilliams, A.- Siegel, D.- Wright, M. P. (2006) *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, Journal of Management Studies 43 (1), pp. 1-18.
112. McWilliams, A.-Van Fleet, D.-Cory, K. D. (2002): *Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of the Resource-Based Theory*, Journal of Management Studies 39, pp. 707-23.

113. Meadows D., Ringers J. & Meadows D. (2005). *A növekedés határai harminc év múltán*. Budapest: Kossuth Kiadó
114. Mullerat, R. (2013), „*Corporate social responsibility: A European perspective*”. *The Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, 13 (6), 2013 June European Commission, p. 22.
115. Murillo, D., & Lozano, J. M. (2009). *Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model*. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01545.x>
116. Nagy E. (2015). *A vállalatok társadalmi felelőssége (corporate social responsibility), történeti áttekintés*. Dunakavics – 2015/1.
117. *Noua definiție a IMM-urilor*. Comisia Europeană. <http://por2014-2020.adroltenia.ro/wp-content/uploads/2016/01/10-Ghid-privind-definirea-IMMurilor-RO.pdf> Letöltve: 2016. június 9.
118. *OECD Principles of Corporate Governance 2004*, Policy Brief OECD August 2004 OECD Observer
119. Obrad, C.- Petcu, D.- Gherheș, V.- Suci, S. (2011) *Corporate social Responsibility in Romanian Companies- Between perceptions and reality*, *Amfiteatru Economic*, Vol XIII, No.29, February 2011
120. Okoye, A (2009) *Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary?* *Journal of Business Ethics*, 89(4), pp.613-627
121. Olaru, M.- Stoleriu, G.- Sandru, I.M.D. (2011): *Preocupări ale IMM-urilor din România privind responsabilitatea socială în raport cu criteriile modelului european de excelență EFQM*, *Amfiteatru Economic XIII*, nr. 29, pp. 57-72.
122. Orange România: *Raport de responsabilitate socială 2014*. https://www.orange.ro/about/2014_raport_csr.pdf Letöltés: 2016. április 11.
123. Ostlund, L. E. (1977): *Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility*, *California Management Review*, Vol.XIX. No.4, pp.35-49
124. Öberseder, M. – Schlegelmilch, B. B. – Murphy, P. E. (2013), „*CSR practices and consumer perceptions*”. *Journal of Business Research*, 66 (2013), pp. 1839–1851.
125. PAINE, L. S. (2000): *Does Ethics Pay?* *Business Ethics Quarterly*, 10. évf. 1. szám, pp. 319-330.
126. Pauli, G. (2010): *Kék gazdaság*, PTE KTK Kiadó

127. Peng, G. & Beamish (2008): *The Effect of National Corporate Responsibility Environment on Japanese Foreign Direct Investment*. Journal of Business Ethics, 80, pp.677-695
128. Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). *CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy*. Journal of Business Ethics, 74(3), 285-300. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
129. Piercy, N., F.- Lane, N. (2009): *Corporate Social Responsibility: Impacts on Strategic Marketing and Costumer Value*, The Marketing Review 9 (4), pp.335-360
130. Popa, R. A. (2015) *The corporate social responsibility. Practices in the context of Sustainable Development. The case of Romania*, Procedia Economics and Finance 23 (2015), pp.1279-1285
131. Porter, M. E.- Kramer, R. M. (2006): *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, pp. 78-92.
132. Porter, M. E. – Van der Linde (1999): *Green and Competitive. Ending the Stalemate*. Journal of Business Administration and Policy Analysis, 1999, 215
133. Preston, Lee E. , and James E. Post.(1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
134. Preuss, L.&Perschke, J. (2009): *Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses*, Journal of Business Ethics 92, pp. 531-551.
135. Putzer, P. E. (2011): „CSR – Merre tovább?”. Marketing és Menedzsment, 45 (4), pp. 45-52.
136. *Raiffeisen Bank România: Raport Anual 2010*. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/32de2e23-19c4-413b-8db8-808dfb13d01a/Raport+anual+2010.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=32de2e23-19c4-413b-8db8-808dfb13d01a> Letöltés: 2016. április 11.
137. *Raiffeisen Bank România: Raport Anual 2012*. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/12a344c1-e0f7-415d-a987-e99de28e6004/Raport+anual+2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=12a344c1-e0f7-415d-a987-e99de28e6004> Letöltés: 2017. május 10.
138. *Raiffeisen Bank România: Raport anual 2014*. <https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/20f34bde-f58e-414f-8f89->

- f3f91bd97120/Raport-anual-2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=20f34bde-f58e-414f-8f89-f3f91bd97120 Letöltve: 2017. május 10.
139. *Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2009.*
<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/2e7acb99-6de4-4762-ad79-b89b6018e1ad/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2e7acb99-6de4-4762-ad79-b89b6018e1ad> Letöltve: 2017. május 10.
140. *Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2011.*
<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/d907a775-74e4-478c-a9d1-2ba0ee417ea5/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d907a775-74e4-478c-a9d1-2ba0ee417ea5> Letöltve: 2017. május 10.
141. *Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2013.*
<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/caf8a89a-4c9d-44d2-a05d-c9faae19f9fa/Raport+de+responsabilitate+corporativa+2013.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=caf8a89a-4c9d-44d2-a05d-c9faae19f9fa> Letöltve: 2017. május 10.
142. *Raiffeisen Bank România: Raport anual de responsabilitate corporativă 2015.*
<https://www.raiffeisen.ro/wps/wcm/connect/6bb635ab-b2fd-4c8f-948bf238407425ad/Raport-anual-2015-RaiffeisenBank.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6bb635ab-b2fd-4c8f-948b-f238407425ad-IHCT5Ys> Letöltve: 2017. május.10.
143. Ricks, J. M. Jr. (2005). *An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables.* Journal of Applied Business Research, 7, 121-134.
144. Rubin, A.- Barnea, A. (2010): *Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders,* Journal of Business Ethics, Vol.97, Issue 1, pp.71-86
145. Russo, A., & Tencati, A. (2009). *Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms.* Journal of Business Ethics, 85(2), 339-353. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>
Saulquin
146. Sagawa, S. (2001). *New value partnerships: The lessons of Denny's save the children partnership for building high-yielding cross-sector alliances.* International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing, 6, 199-214.
<http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.147>
147. Schumacher, E. F. (1991) : *A kicsi szép,* KJK, Budapest.

148. Sharma, S. (2000). *Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy*. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697. <http://dx.doi.org/10.2307/1556361>
149. Sima, V.&Gheorghe, G. I. (2011) *Social responsibility and SME`s in Romania*, *Economic Sciences Series vol.LXIII, No.1/2011*, pp.92-100
150. Smith, A. (1992). *Nemzetek gazdasága*. Budapest: KJK.
151. Spence, L. J., & Lozano, J. F. (2000). *Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain*. *Journal of Business Ethics*, 27, 43-53. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006417425446>
152. Spence, L.J. (2007). *CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five Cs of CSR and Small Business Research Agenda 2007*. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x>
153. Stancu, A.&Olteanu, V. (2008): *Corporate Social Responsibility in Romania from a EU Perspective*, *core-conferences.net*. 2008. <http://ww2.core-conferences.net/attach/CSR2008-038.pdf> (accessed june 15, 2012).
154. Stenberg, E. (2009): *Corporate social responsibility and corporate governance*, Institute of economic Affairs, Published by Blackwell Publishing, Oxford
155. *STRATEGIA NAȚIONALĂ DE PROMOVARE A RESPONSABILITĂȚII SOCIALE 2011 – 2016*:<http://www.actionamresponsabil.ro/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Strategia-nationala-de-promovare-a-responsabilitatii-sociale.pdf>- letöltés dátuma:2017.április.5
156. Szlávik. J, Csáfor. H, Csete.M, Csigéné. N.N, Füle. M, Pálvölgy. T. :*A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, Complex Kiadó, Budapest 2009
157. Szlávik, J. (2009): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, Complex KiadóKft., Budapest.
158. Szűcs E., Budai I. & Matkó A. (2011). *Környezetmenedzsment*. Tudóstér, digitális könyvek
159. Tasi. M. (2012) *Vállalati irányítási rendszerek*, TÁMOP-4.1.2 A1 és a TÁMOP- 4.1.2 A2 könyvek
160. The New Burma (1954): *Economic and Social Board*, Government of the Union of Burma

161. Terra Choice Environmental Marketing (2009) *The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Market*, London- letöltés dátuma:2017.11.10.
162. The New Burma (1954):Economic and Social Board, Government of the Union of Burma
163. Thompson, J.K. & Smith, H.L. (1991): *Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research*, Journal of Small Business Management, pp. 30-44.
164. Tóth G. (2007). *A Valóban Felelős Vállalat*. Budapest: KÖVET.
165. *Transparency International. Corruption Perceptions Index 2015*. <https://www.transparency.org/cpi2015/> Letöltés: 2016 április 17.
166. Turker , D.(2009): *Measuring corporate social responsibility:A scale development study*. Journal of Business Ethics, 85 (4), pp.411-427
167. Zadek, S. (2004), „*The path to the corporate responsibility*”. Harvard Business Review, 82 (12), 2004. Decemeber, pp.125-132.
168. Zaharia,R.M.- Stancu,A.- Stoian,C.- Diaconu, M (2010) *Commercial Activity`s contribution to sustainable development by social responsibility actions. A vision of SME`s* Amfiteatru Economic vol XII, no.27 February 2010
169. Zandstra, G (2002): *Enron, board governance and moral failings*, *Corporate Governance* Vol 2, Number 2, 16-19 pp, The international journal of business in society ISSN:1472-07101, Online form:2001
170. Zsolnai, L. (1989): *Másként gondolkodás (Címszavak az alternatív közgazdaságtanhoz)*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
171. Zsolnai, L. (2004): *A gazdasági etika paradoxona*, Vezetéstudomány, 35. évf. 6. szám, 45-49. o.
172. Zsolnai L. (2001): *Ökológia, gazdaság, etika*. Helikon Kiadó
173. Zsolnai, L.- Győri, Zs.- Kenyeres, A. (2005): *Vállalalkozások társadalmi felelőssége az Európai Unióban és Magyarországon*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara
174. Zsugyel, J. (2008): *Ismeretlen arcélek*. Miskolci Keresztény Szemle, IV (16), pp.65-69.
175. Vives, A. (2006): *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*. The Journal of Corporate Citizenship, 21, 39-50.

176. Vos, J. (2014): *Action speak Louder than Words: Greenwashing in Corporate America*, Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy, Vol.23, Issue 2, Article 13
177. Waddock, S. (2004): *Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship*, Business and Society Review, Autumn, 109 (1), pp.5-42
178. Waldman, D. A.-Siegel, D. S.- Javidan, M. (2004): *CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*, Working paper, Rensselaer Polytechnic Institute.
179. Wood, D.J. : *Business and society*. Harper and Collins, New York, 1994
180. Wymer, W.W. Jr., & Samu, S. (2003). *Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 11(1), 3-33. http://dx.doi.org/10.1300/J054v11n01_02

Egyéb források:

1. <http://uj.katolikus.hu/konyvtar.php?h=125>- letöltés dátuma: 2016.02.10.
2. <http://www.wbcds.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility>- letöltés dátuma:2016.01.10.
3. <http://climenews.com/tag/ensz-kozos-jovonk-jelentes-1987-> letöltés dátuma :2016.01.15
4. <http://www.ff3.hu/fejlodes.html>- letöltés dátuma:2016.01.10
5. <http://www.sustainability.hu/index.php/szabvanyok/>- letöltés dátuma:2017.04.05.
6. <http://denkstatt.hu/iso-26000-> letöltés dátuma:2017.04.05.
7. <http://denkstatt.hu/SA8000-> letöltés dátuma:2017.04.05.
8. <http://denkstatt.hu/AA1000-> letöltés dátuma:2017.04.05.
9. <http://denkstatt.hu/eletciklus-elemzes-> letöltés dátuma:2017.04.05.
10. <https://www.hrportal.hu/hr/uj-iranyvonalak-az-unios-csr-strategiaban-20120223.html>- letöltés dátuma 2017.03.04
11. COM, 2005: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52005DC0033>-letöltés dátuma 2017.03.04
12. COM, 2006:<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52006DC0136>- letöltés dátuma 2017.03.04
13. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_hu.pdf)- letöltés dátuma 2017.03.04
14. http://www.aippimm.ro/files/articles_files/57/6521/carta-alba-a-imm-urilor-din-romania-2016.pdf- letöltés dátuma:2017.05.02
15. responsabilitatesociala.ro- letöltés dátuma: folyamatos figyelése
16. csr-romania.ro- letöltés dátuma: folyamatos figyelése
17. csrmedia.ro- letöltés dátuma: folyamatos figyelése
18. <http://www.actionamresponsabil.ro/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Strategia-nationala-de-promovare-a-responsabilitatii-sociale.pdf>- letöltés dátuma: 2017.06.02.
19. http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf- letöltés dátuma: 2017.03.05.
20. http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romaniei_1.pdf- letöltés dátuma: 2017.03.05.

21. <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=245>- letöltés dátuma: 2017.03.05.
22. http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/anuarul_statistic_al_romani_ei_1.pdf- letöltés dátuma: 2017.03.05.
23. <https://csr-d.eu/en/compendium-2014-national-public-policies-in-the-european-union-on-csr/>- letöltés dátuma: - letöltés dátuma 2017.03.04
24. www.orange.ro- letöltés dátuma:2017.05.05.
25. http://populationaction.org/Articles/Whats_your_Number/seeandsave.php?date=320277600000- letöltés dátuma:2012.12.10
26. <http://www.origo.hu/tudomany/20111026-kozelhetmilliard-a-fold-nepessegenezzemeg-hanyadikkentszuletett-a.html>- letöltés dátuma:2012.12.10
27. <http://www.unfpa.org/pds/trends.htm>- letöltés dátuma:2012.12.10
28. <http://www.origo.hu/nagyvilag/20170711-az-ensz-nepesegszamra-vonatkozovelentese-szerint-7-6-milliard-ember-el-a-foldon.html>-letöltés dátuma:2017. 07. 20.
29. America`s 100 Best Corporate Citizens- http://www.thecro.com/wp-content/uploads/2017/05/CR_100Bestpages_digitalR.pdf- letöltés dátuma:2017.11.10

Tudományos közleményeim

1. Nagy, Edit (2004)- *Újgazdaság, e-business és e-kereskedelem a számok tükrében* „Partiumi Egyetemi Szemle”- A Partiumi Keresztény Egyetem tudományos lapja, III. évfolyam, 2004 1-2, 269-287, ISSN 1582-9952
2. Kánya, Hajnalka- Nagy, Edit (2005) *E-readiness Romániában* „Partiumi Egyetemi Szemle”- A Partiumi Keresztény Egyetem tudományos lapja, IV. évfolyam, 2005/1-2, ISSN 1582-9952
3. Nagy, Edit – Kánya, Hajnalka (2005)- *Elektronikus kereskedelmet elősegítő fizetési módok Romániában* , „Konferencia Kiadvány-Tavaszi Szél 2005”, Kiadó: Doktoranduszok Országos Szövetsége, ISBN 963 218 368 1, pag 296-299
4. Kánya, Hajnalka- Nagy, Edit (2005) – *Románia elektronikus felkészültsége az EU csatlakozás előtt*, „Konferencia Kiadvány-Tavaszi Szél 2005”, Kiadó: Doktoranduszok Országos Szövetsége, ISBN 963 218 368 1, pag 192-195
5. Nagy, Edit – Kánya, Hajnalka (2005)- *Online fizetési eszközök Romániában* „Partiumi Egyetemi Szemle”- A Partiumi Keresztény Egyetem tudományos lapja, IV. évfolyam 2005, 1-2, 163-173, ISSN 1582-9952
6. Nagy, Edit (2011) -*Általános áruismeret alapok*- Partium Kiadó, Nagyvárad 2011, ISBN 978-606-8156-18-7
7. Szász, E. – Nagy, E. (2012) *A kkv-k társadalmi felelősségvállalásának kihívásai. Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében : I-III. / szerk. Fejér-Király Gergely, Lázár Ede, Csíkszereda, 2012. ISBN: 978-606-8052-76-2, p.267-280*
8. Szász, E- Nagy, E (2013) *The challenges of CSR among SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises*, 4th International Conference of Economic Sciences, 9-10 May 2013-Kaposvar-Hungary pp.140-146, ISBN 978=963-9821-62-0
9. Nagy, E.Szász, E.Fogarasi J.Bernáth, K.(2014) *Corporate social responsibility in the small and medium enteprices*, 11th Annual International Conference on Economics and Business, Global Challenges local answers,Sapientia University, ISBN 978-973-53-1287-9, Risoprint, Cluj –Napoca, CNCSIS B

10. Nagy, E- Szász, E. (2014) *Understanding Corporate Social Responsibility of the Small and Medium- Sized Enterprises in Bihor County*, Conference Proceedings Volume III, Economics&Tourism, pag.757-764, ISBN:978-619-7105-27-8, ISSN 2367-5659, Published by STEF92 Technology Ltd.,1"Andrey Lyapchev" Blvd., 1797 Sofia, Bulgaria
11. Szász, E.Nagy, E. (2014) *Financial Crises and Accounting scandals- could they have a common roots?* Conference Proceedings Volume II, Finance, pag. 287-294, ISBN 978-619-7105-26-1, ISSN 2367-5659 Published by STEF92 Technology Ltd.,1"Andrey Lyapchev" Blvd., 1797 Sofia, Bulgaria
12. Nagy, E (2015), *A vállalatok társadalmi felelőssége (corporate social responsibility), történeti áttekintés*, Dunakavics, A Dunaújvárosi Főiskola online folyóirata 2015. III. évfolyam I. Szám, pag.53-67, TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0051, ISSN 2064-5007, DUF Press, a Dunaújvárosi Főiskola kiadója
13. Nagy, E-Szász, E. (2015) *Technical efficiency, operational performance examination in case of enterprises carrying out CSR activities in the hospitality industry in bihor county (Transylvania)*, pag. 501-510, Proceedings of the 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People (CCEDEP) Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities (ACEU) Kaposvár University – Kaposvár – Hungary - 7-8 May 2015 ISBN 978-963-9821-86-6, Published and distributed by Kaposvár University, Faculty of Economic Science H-7400 Kaposvár, Guba Sándor u. 40. Electronic publishing
14. Nagy, E- Szász, E. (2016) *The assuming of corporate responsibility of large Romanian companies in telecommunication sector and in banking sector*, 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Science & Arts, SGEM 2016, Conference Proceedings Volume V, Economics&Tourism, pag.717-724, ISBN:978-619-7105-76-6, ISSN 2367-5659, Published by STEF92 Technology Ltd.,51"Alexander Malinov" Blvd., 1712 Sofia, Bulgaria, DOI: 10.5593/SGEMSOCIAL2016/B25/S07.094

15. Nagy, E- Szász, E. (2016) *The similarities and differences in taking responsibilities of large companies and SME's*, 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Science & Arts, SGEM 2016, Conference Proceedings Volume V, Economics&Tourism, pag.889-896, ISBN:978-619-7105-76-6, ISSN 2367-5659, Published by STEF92 Technology Ltd.,51"Alexander Malinov" Blvd., 1712 Sofia, Bulgaria, DOI: 10.5593/SGEMSOCIAL2016/B25/S07.116
16. Veres, E (2016), *A nagyvállalatok és KKV-k vezetőinek attitűdbeli hasonlósága és különbözősége a társadalom iránti felelősségvállalásban*, Dunakavics, A Dunaújvárosi Főiskola online folyóirata 2016. IV. évfolyam IX. Szám, pag.27-39, TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0051, ISSN 2064-5007, DUF Press, a Dunaújvárosi Főiskola kiadója

Mellékletek

1. Melléklet: Néhány elméleti megközelítés a vállalat társadalmi felelősségvállalásának tartalmára

Szerző(k)	Elméleti megközelítés	Kulcsfontosságú érv / Eredmény
Friedman [1970]	Ügynök elmélet	A CSR a menedzserek részéről önérdeket szolgáló mutató, és ezáltal a részvényesek vagyonát csökkenti
Freeman [1984]	Stakeholder elmélet	A menedzserek alakíthatják úgy is politikájukat, hogy a részvényeseken kívül más érdekeltek – munkavállalók, vevők, szállítók, közösségi szervezetek – igényeit is figyelembe vegyék
Donaldson and Davis [1991]	Stewardship elmélet	'Tenni a jót' – a menedzserek erkölcsi kötelessége – függetlenül attól, hogy ezen döntések milyen hatással lesznek a vállalat teljesítményére
Donaldson and Preston [1995]	Stakeholder elmélet	Kiemeli a stakeholder elmélet erkölcsi és etikai dimenzióit, ugyanakkor a CSR üzleti oldalát is
Jones [1995]	Stakeholder elmélet	Azok a vállalatok, amelyek a stakeholderekkel ismételten bizalom- és együttműködés alapú tranzakciókba vesznek részt, ösztönözve vannak a becsületes és etikai viselkedésre, amely előnyös lehet a vállalatra nézve
Hart [1995]	Erőforrás alapú elmélet	Egyes vállalatok esetében, a környezeti társadalmi felelősségvállalás olyan képességet vagy erőforrást jelenthet, amely fenntartható versenyelőnyhöz vezethet
Jennings and Zandberge	Intézményi elmélet	Az intézmények központi szerepet játszanak a vállalaton belül, egy 'ökológiailag fenntartható' szervezet létesítésére vonatkozó konszenzus

n [1995]		formálásában
Baron [2001]	Vállalatelmélet	Stratégiai CSR-ről beszélünk, amikor a CSR-t társadalmilag felelős fogyasztók megnyerésére használják, abban az értelemben, hogy a vállalatok marketing/üzleti stratégiájuknak megfelelő közjavakat nyújtanak.
Feddersen and Gilligan [2001]	Vállalatelmélet	A fogyasztókat képviselő aktivisták és civil szervezetek fontos szerepet tölthetnek be a CSR-re vonatkozó aszimmetrikus információk csökkentésében
McWilliams and Siegel [2001]	Vállalatelmélet	A CSR-t a kereslet/kínálat távlatából mutatja be, amely azt feltételezi, hogy a vállalat ideális CSR szintjét költség-haszon elemzéssel lehet meghatározni
McWilliams et al. [2002]	Erőforrás alapú elmélet	Politikai stratégiák által támogatott CSR-stratégiák használhatók fenntartható versenyelőnyök megteremtésére
Waldman et al. [2004]	Vállalatelmélet / stratégiai 'leadership' elmélet	A felső vezetés bizonyos aspektusai befolyásolhatják a vállalat CSR- tevékenységeiben való részvételének hajlandóságát. Szellemileg motivált vezérigazgatók által vezetett vállalatok több stratégiai CSR-t folytatnak, mint a hasonló vállalatok

Forrás: McWilliams, Siegel & Wright, 2006:7.

2. Melléklet: A tevékenység alapú csoportosítás mintapéldája

Célhoz rendelt promóciók	Ügyhoz kapcsolt marketing (CRM)	Vállalati társadalmi marketing	Vállalati jótékony ág	Közösségi önkéntes tevékenység	Társadalmilag felelős üzleti gyakorlat
A vállalat társadalmi célokat támogat promóciós szponzorálásal	A bevételeinek meghatározott százalékát meghatározott ügyhöz rendeli a termék értékesített mennyisége vagy a szolgáltatás igénybevétele szerint	Magatartás-változást célzó kampányt támogat	Közvetlen adományt nyújt jótékonyági szervezet vagy ügy számára	Önkéntes szolgáltatásokat nyújt a helyi közösségeknek	Támogató, önkéntesen vállalat üzleti gyakorlatot alkalmaz, ill. ilyen befektetéseket végez
A McDonalds az Olimpiai Ifjúsági Tábor programját támogatta 2000-ben Sydneyben	A McDonalds 1 dollárt adományozott a gyermekeket segítő jótékonyági célokra minden egyes szendvicseknél az árából a Gyermekek Viágnapján, november 20-án, 2002-ben.	A McDonalds támogatja a gyermekek rendszeres oltását.	A Ronald McDonald Ház súlyosan beteg gyerekek családjának ad szállást.	A McDonalds étkezést biztosított a szeptember 11-i katasztrófában a mentésben részt vett szakembereknek és önkénteseknek.	A McDonalds újrahasznosított csomagolásra váltott, és csökkentette a csomagolóanyagok mennyiségét.

Forrás: Kotler-Lee, 2007:39.

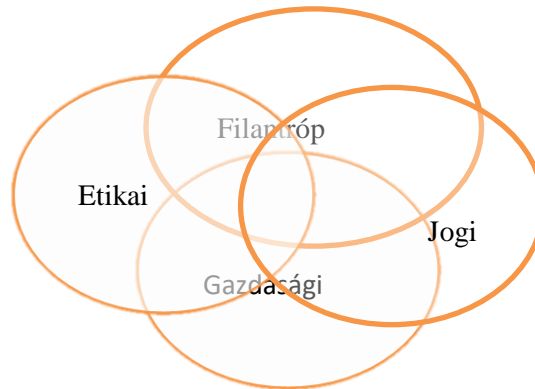
3. Melléklet: Három CSR modell összehasonlítása

	CSR piramis	Metsző körök	Koncentrikus körök
Általános leírás	Különböző felelőségek hierarchiája	Egybeeső felelőségek nem-hierarchikus csoportosítása	Felelőségek egyesítése; mindnek közös az alapja
Elméleti feltevések			
A CSR természete	A társadalmi érzékenység normatív korlátozása	Klasszifikációs keret: nincs normatív irányadó	Felmerül a társadalom jobbra tételéért való kötelezettség
A felelőség hatálya	Szűk	Résnyi	Tág
Összes CSR	Egyesülő	Szétváló	Integrált
Fontossági sorrend	Hierarchikus; első a gazdasági felelőség	Nincs egyértelmű sorrend	Befogadó rendszer: a gazdasági kör a magja
Filantropia szerepe	Hab a tortán	A gazdasági/etikai felelőség alárendeltje	A CSR nélkülözhetetlen része
Kutatási következtetések			
Operacionalizálás	Állandó összeg módszer	CSR portrék	Jelentős skálájú rendszabályok
CSR-CSP kapcsolat	Pozitív	Pozitív, negatív vagy semleges	Nem lineáris
Vezetői beavatkozás			
CSR indoklása	Etika kifizetődő	Stratégiai megfontolás	Normatív kötelezettség

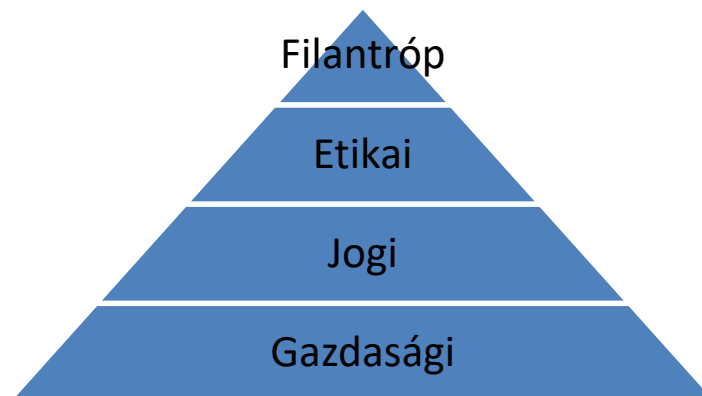
Forrás: Geva, 2008:6

4. Melléklet: A CSR három alap modellje: A felelősségi területek közti kapcsolat

(1) Metsző körök-IC



(2) Piramis



(3) Koncentrikus körök



Forrás: Geva, 2008:5.

5. Melléklet: A CSR pozitív hatásai a kutatások szerint

Irodalom/Kutatói munka	Kutatásban kiemelt pozitív hatások
Andreasen, 1996; Sagawa, 2001; Wymer és Samu, 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Megnövekedett eladás - Márka differenciálása - Imázs építés - hatékonyabb humánerőforrás toborzás - Javul a kormányval való kapcsolat - Képesség, hogy új fogyasztói szegmenseket találjon
Risks, 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Megnövekedett láthatóság - Javult szervezeti imázs - Negatív publicitás ellensúlyozása
Madden, Scaife és Crissman, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Megnövekedett eladások - Alkalmazottak erkölcsi elkötelezettségének a növelése - Fogyasztói kapcsolatok kiépítése és fenntartása - Együttérzés mutatása az alkalmazottak és az ő érdekeik iránt
Vyakarnam, Bailey, Myers és Burnett, 1997.	<ul style="list-style-type: none"> - Javult hírnév - Javult szakmai imázs - Megnövekedett magabiztosság és hűség
Jenkins, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Javult imázs és hírnév - Megnövekedett bizalom és megértés - Nagyobb, prominensebb profil - Jobb piaci pozíció - Több üzlet - Megnövekedett alkalmazói motiváció - Megnövekedett vonzalom a potenciális alkalmazottak szemében - Költségmegtakarítások és megnövekedett hatékonyság - Kockázatmenedzsment - Növeli a vállalati kultúrát
Dzansi, 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Közösség javítása - Vevői elégedettség - Boldog dolgozók - Foglalkoztathatóság - Az árbevétel növekedése - Profit növekedés - Közösségi összefogás - Munkavállalói hűség - Motivált munkaerő
Santos, 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Jobb hírnév - Magasabb alkalmazotti motiváció - Növekvő minőség - Jobb termelékenység

Forrás: Inyang, 2013:128-129.

6. Melléklet: Társadalmi felelősségvállalás – nagy, kis és közepes vállalatokban

<i>CSR-t befolyásoló tényező</i>	<i>Megnyilvánulási forma nagy vállalatokban</i>	<i>Megnyilvánulási forma közepes vállalatokban</i>	<i>Megnyilvánulási forma kis vállalatokban</i>
Tulajdonjog	Külső nyomás. 'Business case' retorika (kockázat csökkentés, márka erősítés, szabályozás megelőzése, társadalmilag felelős beruházás)	Belső vezetés: a tulajdonos és a menedzsment személyes értékei Néhány külső nyomás: kockázat menedzsment az értékláncban	Belső vezetés: tulajdonosi értékek fontossága a prioritások kiválasztásában
Stakeholder	A stakeholder kiterjedt hálójára a CSR gócpontok széles hálójához vezet Civil szervezetekkel való interakció	'Business case' – az alkalmazottakkal kapcsolatban értendő Nincs különösebb beágyazódás a közösségbe	A közösségbe való beágyazottság változó mértéke
Menedzseri szakértelm	A CSR stratégiai tervezése Megközelítési mód: a defenzívától a proaktívig Standardizált beszámolás	A menedzsment team CSR szakértelme, ugyanakkor a termelési menedzsment a CSR-re vonatkozó, az ellátási láncban való speciális szakértelme	Know-how és tulajdonos-menedzseri preferencia Tulajdonos-menedzser – mint kizárólagos és domináns döntéshozó
Szervezeti struktúra	Formalizált megközelítés elkötelezett funkcion keresztül Időnként bizottsági szintű képviselő	Informális megközelítés, a stratégiai tervezés kezdetével kombinálva	A CSR informális megközelítése Néha ad-hoc megközelítések, melyek gyakran nincsenek CSR-nek elismervé
Piac típusa	Lehetőségek a márka erősítésére, különösen a termék-fogyasztói szektorban	Sem márka-erősítési lehetőség, sem domináns üzleti partnerek elvárásai	A domináns üzleti partner CSR elvárásai Egyébként általában nem érzékeny a piaci nyomásra
A szemlélet előnyei	Jelentős hatása van Elérhetőek a szervezetten túl is (pl. az ellátási láncban keresztül)	Némileg több erőforrás, mint a kis vállalatoknál	Helyi érdekelttség Mellőzheti a (rövid-távú) profitabilitást az elv alapú kezdeményezések felvállalásáért flexibilitás
A szemlélet hátrányai	A gazdasági megfontolás sokszor felülírja a CSR-t Instrumentális megközelítés	Erőforrás korlátok A növekedésre való fókuszálás kizoríthatja a CSR-t	Erőforrás korlátok A hason mérés problematikus A tulajdonos-menedzser kényszerítő hatása
Elméleti felfogás	Szervezeti szintű fókuszálás (CSR, vállalati polgárság), mely gyakran a stakeholder elméletre alapozott	Átmenet a CSR-re való fókuszálásban az egyéni szintről (társadalmi tőke) a szervezeti szintre (CSR) A stakeholder modell szelektív alkalmazhatósága	Egyéni szintű fókuszálás (társadalmi tőke) A stakeholder modell implicit használat

Forrás: Preuss & Perschke, 2009:548.

7. A CSR támogatását célzó nemzeti (román) stratégia illetve a javasolt intézkedések a KKV-ra nézve

A munkakörnyezetet, piacot, környezetet, közösséget kiemelt fontosságúnak véli a kormány és javaslatokat tesz e területek javítása érdekében:

Munkakörnyezet:

- az alkalmazottak megfelelő bérezése és egyértelmű kritériumok szerinti teljesítményértékelés;
- az alkalmazottak egészségével kapcsolatos kockázatok beazonosítása és megfelelő intézkedések foganatosítása ezek csökkentésére;
- megkülönböztetéstől mentes bánásmód a munkavállalókkal szemben;
- az alkalmazottak szakmai fejlesztése és különböző tréningek alkalmazása;
- rugalmas munkakörnyezet kialakítása, a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartása.

Piac:

- etikai, társadalmi és környezeti elvek bevezetése a szállítók és partnerek kiválasztásában;
- fenntartható termékek és szolgáltatások létrehozása;
- kockázatmentes termékek és szolgáltatások értékesítése;
- a fogyasztók megfelelő informálása a termékek és szolgáltatások összetételéről;
- a felelős fogyasztás bátorítása;
- a fogyasztók védelme a félrevezető reklámokkal szemben.

Környezet:

- a termelési folyamat során használt energia, keletkező hulladékok, valamint a negatív környezeti hatások csökkentése;
- újrahasznosítható anyagok felhasználása és azon anyagok helyettesítése, amelyek előfordulása a környezetben csökkenő tendenciát mutat;
- az alkalmazottak motiválása és tudatosítása a környezeti problémákkal szemben;
- a vállalat tevékenysége során keletkezett hulladékok szelektív gyűjtése.

Közösség:

- helyi hatóságokkal való kapcsolatok létrehozása, közös projektek kivitelezése a társadalom érdekében;
- partnerségek létrehozása a helyi szállítókkal és a helyi fejlesztések támogatása;
- technológiai transzfer a közösség tagjai érdekében;
- a helyi közösség hozzájárulásának megszerzése a helyi fejlesztési projektek kivitelezésére;
- a helyi közösségek tagjainak alkalmazása.

A következő lépéseket ajánlja a kormány a KKV-nak a CSR tevékenység bevezetésére:

- stratégiai összefüggések megértése, CSR fontossága a vállalat tevékenységében;
- a vállalat üzleti célkitűzéseinek pontosítása CSR elvek alkalmazása révén;
- az akadályok és lehetőségek azonosítása az üzleti célkitűzések megvalósításában;
- CSR alkalmazása a vállalaton belül és az érdekszférában.

A továbbiakban a bevezetés ösztönzését elősegítő előnyöket fogalmazza meg a nemzeti stratégia, ezek a következők:

- a termékek és gyártási folyamatok javítása, a vevői lojalitás és megelégedettség növelése, költségek racionalizálása;
- motiváltabb, lojálisabb és megtarthatóbb alkalmazottak- magasabb fokú kreativitás és innováció;
- a közbeszerzésekhez való hozzáférés megkönnyítése;
- költségek csökkentése és a profitabilitás növelése;
- az árbevétel növelése;
- innovatív termékek általi differenciálás;
- hatékony kockázatkezelés;
- üzleti partnerekkel, szállítókkal, helyi hatóságokkal való jobb kapcsolatépítés;
- olyan értékekre történő építése a pozitív imáznak és az erős márka identitásnak, amely a hovatartozás érzését erősíti.

8. Melléklet: Kérdőív

Tisztelt Megkérdezett!

Alulírott Nagy Edit- a Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola PhD-hallgatója vagyok, jelen adatgyűjtésre azért van szükségem, hogy a doktori értekezésem empirikus részét valós és aktuális információkkal tudjam alátámasztani. A disszertációm témája a vállalatok társadalmi felelőssége és a vállalati vezetők attitűdjének vizsgálata.

A válaszadás név nélkül történik, a kérdőív kitöltése hozzávetőlegesen 30 percet vesz igénybe. A kérdőív vállalatvezetők/menedzserek illetve vállalat tulajdonosok számára készült, főleg a kisebb vállalkozások, családi és egyéni vállalkozások esetében ezek a szerepkörök egybeesnek.

A megkérdezés kizárólag tudományos célokat szolgál, a válaszokat statisztikai módszerek segítségével, összesítve kívánom feldolgozni.

Amennyiben Ön vállalat tulajdonos és/vagy menedzser kérem, segítse tudományos kutatásomat jelen kérdőív kitöltésével. A továbbiakban, ha kérdése adódna a témát és a kitöltést illetően, kérem, írjon a következő e-mail címre editnagz@gmail.com.

Segítő együttműködő szándékát köszönöm.

Tisztelettel,

Nagy Edit

Bevezető

A vállalatokkal kapcsolatos elvárások köre egyre inkább bővül napjainkban, a vállalatok alapfeladatainak tekintettek mellett, mint a gazdasági teljesítmény növelése, a munkahelyteremtés, a **társadalmi elvárásoknak való megfelelés** is még inkább előtérbe kerül, mint a **környezeti hatások mérséklése, etikus magatartás az érintettekkel szemben**, e felelőssége a vállalatoknak, a versenyképességnek is fontos meghatározója lesz.

- I. A kérdőív első részében a vállalatra vonatkozó állításokat olvashat. Kérem, értékelje a válaszait 1-5-ig terjedő skálán. Az 1-es jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, az 5-ös, hogy teljes mértékben jellemző. Kérem, értékelje a kijelentéseket annak alapján, hogy milyen mértékben ért egyet a következő állításokkal, mennyire valósulnak meg a következők az Ön vállalatánál.

1. A vállalati döntések meghozatalánál figyelembe vesszük az érintettek (helyi lakosok, fogyasztók/vevők, hatóságok, beszállítók) szükségleteit is.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Az érintettekkel (helyi lakosok, fogyasztók/vevők, hatóságok, beszállítók) tájékoztatása illetve megfelelő kommunikáció az őket érintő kérdésekről.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. A vállalatunk igyekszik fenntartani az egyensúlyt a munka és a magánélet között (rugalmas munkaidő, részmunkaidő, otthonról végzett munka lehetősége).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Vállalatunk egyenlő lehetőséget és esélyt biztosít az alkalmazásban és az előléptetésben.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Vállalatunk oda figyel a környezetszennyezés ellenőrzésére/káros természeti hatások csökkentésére (hulladékok mennyiségének mérséklése, szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás, környezetet kevésbé károsító eljárások bevezetése/alkalmazása)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Alkalmazottak fizikai és lelki biztonsága érdekében tett lépések a kötelező eljárásokon túl (baleset megelőzés, egészségvédelem, sportolási lehetőségek, csapatépítő tréningek kikapcsolódási lehetőséggel).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Vállalatunk különféle lehetőségeket biztosít a helyi közösségek számára (szakmai gyakorlat középiskolások és egyetemisták számára, tanfolyamok, képzési és munkáltatási lehetőségek a hátrányos helyzetűeknek).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Vállalatunk igyekszik a helyi beszállítókkal dolgozni, ezáltal is támogatja a helyi közösségeket.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Vállalatunk belső politikájának megfelelően igyekszünk tisztességes és őszinte álláspontra helyezkedni a szerződött partnerekkel és fogyasztókkal szemben (fogyasztóvédelmi előírások, korrekt beszerzési politika, korrekt és pontos információszolgáltatás a vevőknek illetve átlátható jótállási feltételek).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Vállalatunk anyagi és nem anyagi erőforrásaival rendszeresen támogatja a helyi közösségeket és azok rendezvényeit, a rászorultakat (adományozás, szponzoráció, tudományos kutatások -, óvodák-, iskolák támogatása)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Megfelelő munkakörülményeket biztosítunk alkalmazottaink számára (up to date munkaeszközök, kényelmes bútorok, étkezési lehetőségek).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Karriertervezés feltételei adottak vállalatunkon belül (tanulmányok, továbbképzések szervezése és támogatása, tanulmányi szabadság biztosítása-anyagi fedezettel).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Alkalmazottainkat bátorítjuk, hogy részt vegyenek a helyi közösségi tevékenységekben (vállalati jóváhagyás és támogatás révén).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Motivációs eszközök alkalmazása a hosszú távú siker és az alkalmazotti lojalitás elérése céljából (dicséret, prémium, béren kívüli más kiegészítő juttatások- az étkezés, az utazás és sportolási lehetőségek).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Vállalatunk takarékosan bánik a felhasznált nyersanyagokkal, eszközökkel (energia, víz, papír, irodai szerek)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. Véleménye szerint mit tesz egy társadalmilag felelős vállalat. Kérem, értékelje 1-5-ig terjedő skálán a kijelentéseket, az 1-es jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, az 5-ös, hogy teljes mértékben jellemző. Kérem akkor is értékeljen amennyiben ezek a kijelentések nem igazak az Ön vállalatára, itt a vezetői véleményére vagyok kíváncsi.

1. A vállalatoknak van elég pénzük és tehetségük, hogy társadalmi programokat indítsanak.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Társadalmi programjaink révén jobb az üzletünk imázsa a különböző médiákban.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. A vállalatok nem függenek a választó polgároktól, mint a politikusok, így nem kell próbálkozniuk, megváltoztatni a társadalmat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. A társadalom csak akkor várhatja el a szociális problémák támogatását, ha az egyértelműen megegyezik a vállalat alapvető érdekével (profitabilitás).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. A felelős vállalat termelési/szolgáltatási eljárásai révén csökkenti a káros környezeti hatásokat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. A vállalati vezetők közül hiányzik a megfelelő rálátás, képesség és türelem, hogy megoldják a társadalmi problémákat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Ha a vállalat pénzt költ társadalmi problémák kezelésére és a helyi közösségek támogatására, az növeli a költségeket és gátolja az üzleti sikert.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Ha a társadalom elvárja, hogy a vállalatok segítséget nyújtsanak a társadalmi problémák megoldásában, akkor a kormányoknak adókedvezményeket és/vagy támogatásokat kellene nyújtaniuk az e területen tevékenykedő vállalatoknak.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. A kormányoknak csupán be kellene tartatniuk a törvényeket és nem elvárva azt, hogy a vállalatok ezek mögé menjenek és megoldják a társadalom problémáit.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. A vállalatoknak csak az általuk okozott környezeti és társadalmi problémákat kell megoldaniuk.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. A munkavállalók szívesebben dolgoznak egy olyan vállalatnál, amely figyelembe veszi a társadalmi/környezeti/etikai normákat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. A felelős vállalat rendszeresen fizeti alkalmazottait és megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Sok vállalat a társadalmi felelősséget jól kommunikálható marketing eszközként alkalmazza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. A társadalmi problémák megoldása túlságosan megterheli a kisebb vállalatokat, számukra szinte lehetetlen ilyen cselekvési programokat indítani.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. A vállalat társadalmi felelősségvállalásának akkor lesz létjogosultsága ha a fogyasztók ezen vállalat programjaira vásárlással fognak reagálni.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. A hazai fogyasztók nem várják el, hogy a vállalatok odafigyeljenek/támogassák a társadalmi/környezeti problémákat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. A versenytársaink is társadalmi programokat folytatnak/támogatnak, ezért a versenyelőny megőrzése miatt nekünk is elengedhetetlen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Támogatott társadalmi/környezeti programjainkat nem befolyásolják versenytársaink cselekvései.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A vállalatra vonatkozó adatok

1. A vállalat alkalmazottainak száma.
2. Az Ön vállalatának tulajdonviszonya
 - hazai tulajdonú vállalat
 - nemzetközi vállalatcsoporthoz tartozó vállalat
3. Az Ön vállalatának gazdálkodási formája:
 - KFT (SRL)
 - RT (SA)
 - egyéni vállalkozás (PFA)
 - családi vállalkozás- (Asociatie familiala)
 - egyéb____
4. Fő tevékenységi területi a CAEN kód besorolása alapján, kód: _____
5. A vállalat által termelt javak/szolgáltatások értékesítése hol történik:
 - A termékeit/ szolgáltatásait kizárólag hazai piacon értékesíti
 - A termékeit / szolgáltatásait részben hazai, részben külföldi piacon értékesíti.
 - A termékeit/szolgáltatásait kizárólag exportálja.

A megkérdezettre vonatkozó demográfiai adatok

1. A válaszadó neme:
 - nő,
 - férfi
2. A válaszadó születési éve
3. A válaszadó lakóhelye:
 - város____
 - vidék____

4. A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége:
- 1 - alapkú (8 általános vagy szakmunkásképző)
 - 2 - középfokú (érettségi)
 - 3 - felsőfokú (főiskola vagy egyetem)

5. Volt-e tanulmányi és munkatapasztalata külföldön?

Melyik országban volt?	Mennyi időt töltött ott?	Munka céljából?	Tanulás céljából?	Egyéb célból?

6. Van-e gyermeke?

- nincs
- van

9. A nagyvállalatok CSR elemzésének keretrendszere

A megfigyeléses módszer esetében a következő főbb szempontokat vettem figyelembe a két nagyvállalat (Orange Románia és Raiffeisen Bank Románia) társadalmi felelősségvállalási tevékenységének elemzése során:

- milyen felelősségvállalási célkitűzésekkel rendelkeznek
- stratégia CSR alkalmazása
- hosszú távon fenntartott CSR projektek
- áttekinthető CSR beszámolók
- CSR mérési módszerek alkalmazása
- támogatott domíniumok
- támogatott partnerek/stakeholderek
- allokált pénzmennyiségek aránya az árbevételhez mérten

10. Melléklet: Mélyinterjú kérdések

1. Kérem, mutassa be az Önök vállalatát
 - 1.1. Mióta létezik, mi a tevékenységi köre
 - 1.2. Kérem, mondjon néhány szót magáról
 - 1.3. Mi az Ön szerepe a vállalatán belül
 - 1.4. Mióta dolgozik a vállalatnál, mi az Ön konkrét tevékenységi köre

2. A CSR vonatkozó kérdések:
 - 2.1. Mint vezető mit ért a társadalmi felelősségvállalás alatt
 - 2.2. Véleménye szerint milyen dimenziói (területei) vannak a CSR-nak
 - 2.3. Önök mely területre fókuszálnak leginkább
 - 2.4. Milyen gyakorisággal végeznek ilyen jellegű tevékenységet
 - 2.5. Eseti jelleggel vagy stratégiai megfontolásból fókuszálnak a fent említett területekre, az adott példák alapján
 - 2.6. Mit ért Ön reaktív és proaktív társadalmi felelősségvállaláson
 - 2.7. Ön szerint befolyásolja-e az Önök vállalatának versenyképességét a CSR politika
 - 2.8. Ön szerint felajánlásaik, filantróp tevékenységük csökkenti-e a profitot
 - 2.9. Ön szerint milyen a társadalmi megítélése azoknak a vállalatoknak, amelyek stratégiai megfontolásból végeznek CSR tevékenységet
 - 2.10. Ön szerint kik aktívabbak a KKV-k vagy a nagyvállalatok, miért, magyarázza meg választását
 - 2.11. Véleménye szerint észlelhető-e társadalmi elvárás (nyomás) ezen tevékenység végzésére
 - 2.12. A hazai vagy a nemzetközi tulajdonban levő vállalatok aktívabbak, miért, magyarázza
 - 2.13. Készítenek valamilyen beszámolót (CSR beszámoló), fontos-e Önök számára ennek közzététele
 - 2.14. Van-e valamilyen minőségbiztosítási szabványuk (ISO), amelyet a gyártástechnológia vagy a menedzsment, munkabiztonság céljából bevezettek és több éve fenntartják, megfelelnek neki és auditálva van

3. Vállalatvezetőkre vonatkozó kérdések:
 - 3.1. Ön szerint mi motiválja a vállalatvezetőket, általában (etika, morális értékek, racionalitás, profitorientáció), speciálisan CSR-ra vonatkoztatva
 - 3.2. Hogyan lehetne őket még elkötelezettebbé tenni
 - 3.3. Ön szerint a vállalatvezetőknek különböző generációkhoz való tartozása meghatározza-e az elkötelezettséget a társadalmi felelősség iránt (X, Y, Z generációk, ha nem érti, akkor a múlt rendszerben volt és jelenlegi vezetők attitűdje valamint a kapitalizmusban lett vezetők és a jelenlegi felnövekvő generáció- 20-30 évesek)
 - 3.4. Mi az oka ennek a társadalmi érzékenységnek

4. Egyéb kérdések

- 4.1. Melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a CSR vállalást (nem adunk példát, csak ha nem tud válaszolni,)
- 4.2. Szabad beszélgetés a témában, irányítottan...
- 4.3. Mikor hallott róla először
- 4.4. Van-e hagyománya, kultúrája nálunk
- 4.5. Befolyásoló tényezők:
 - 4.5.1. PR, marketing eszköz
 - 4.5.2. Iskolai végzettség
 - 4.5.3. életkor (pl. a kor előrehaladtával más lesz az ember értékrendszere, lásd. Mark Zuckerberg adományai, adakozó gazdagok: Rockefeller adományok, Steve Jobs (Apple) adományai)
 - 4.5.4. szakmai tapasztalat külföldön (ahol talán elvárta a tevékenység)
 - 4.5.5. családi állapot