

**Matolay Réka – Pataki György – Szántó Richárd**

**A felelős döntéshozatal tényezői<sup>1</sup>**

TM 26. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>1</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*  
*Vezetési és döntési rendszerek* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Zoltayné Paprika Zita

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

# TARTALOM

<b>ABSZTRAKT.....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>A VÁLLALATI MINTA ÉS A KÖZPONTI VÁLTOZÓK .....</b>	<b>6</b>
<b>ETIKAI ÉS KÖRNYEZETI INTÉZMÉNYESÜLTSG .....</b>	<b>8</b>
Etikai intézmények.....	9
Etikai felelős .....	10
Kiemelt érintettek.....	13
Környezeti felelős .....	13
Környezeti menedzsment eszközök .....	14
A környezetvédelmi intézményesültség változója .....	17
Az etikai intézményesültség változója .....	19
Az eszköztár további elemei .....	20
Adományozási hajlandóság.....	21
<b>KÖRNYEZETVÉDELMI FEJLESZTÉSEK ÉS BERUHÁZÁSOK .....</b>	<b>25</b>
A legelterjedtebb környezetvédelmi fejlesztések .....	26
A környezetvédelmi lépések, beruházások mozgatórugói.....	28
A mozgatórugók hatása a ténylegesen megvalósuló környezetvédelmi fejlesztésekre .....	32
A megtett környezetvédelmi lépések hatása .....	33
A környezetbarát arculat fontossága .....	36
<b>DÖNTÉSHOZATALI JELLEMZŐK, ELLENTMONDÁSOK .....</b>	<b>37</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>40</b>
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....</b>	<b>44</b>
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM.....</b>	<b>45</b>

## Absztrakt

Ebben a tanulmányban részletesen bemutatjuk a 2009-es Versenyképesség felmérés etika és környezetvédelem vonatkozású témaköreit, valamint a vállalati interjúkon alapuló kutatásunk alapján a vállalati döntéshozatal azon jellemzőibe nyújtunk bepillantást, amelyek segítik, illetve gátolják a CSR és a fenntarthatóság vállalati érvényesülését. A vállalati etika és a vállalati környezetvédelem területein egyaránt egy-egy klasszikusnak számító intézmény, illetve rendszer terjedt el leginkább a vállalatok körében: az etikai kódex az etikai intézményesülés relatíve gyakori elemének számít, míg a környezetvédelmi eszközökre vonatkozó kérdéskörben a legjobb helyezést a minőségmenedzsment rendszer kapta. A felelős döntések hatótényezőinek vizsgálatakor azt tapasztaltuk, hogy szervezeti és egyéni jellemzők egyformán segítői és akadályai lehetnek a felelős vállalati működés terjedésének. Ugyanakkor azt is láttuk, hogy egy figyelemreméltó eszköztár a CSR explicit kifejeződéseként önmagában nem teremti meg az implicit felelősségvállalás terjedését, a reflektált, valamennyi vállalati döntésben mérlegelésre kerülő érintetti szempontok, morális, fenntarthatósági, felelősségi vonatkozások meglétét.

**Kulcsszavak:** felelős döntéshozatal, üzleti etika, vállalati környezetvédelem, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, CSR

## Abstract

In this study we overview the findings of the Competitiveness Research Program in the fields of business ethics and environmental management, and we also introduce some of the results of our research on the Hungarian tendencies of corporate social responsibility based on qualitative research interviews. Both in the fields of business ethics and environmental management one dominant classic tool were identified. Code of conduct is the most prevailing instrument in the field of ethics and quality management still kept its popularity amongst the environmental management tools. It turned out that both organizational and individual characteristics can be enablers and burdens of the spread of corporate social responsibility. We also revealed that remarkable CSR initiatives and principles in a firm does not necessarily create the presence of implicit social responsibility, a reflexive decision making in the company that considers all stakeholders' view and sustainability, ethical and responsibility issues.

**Keywords:** responsible decision making, business ethics, environmental management, corporate social responsibility, CSR

## Bevezetés

A Versenyképesség Kutatások negyedik felmérésére került sor 2009-ben, amikor számos más témakör mellett – az előző évekhez hasonlóan – a felelős döntéshozatal különböző aspektusait is vizsgáltuk. Az előző felmérések 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben zajlottak le, és az akkoriban lefolytatott kvalitatív és kvantitatív kutatások során is fontos kérdésként kezeltük a társadalmi felelősség, az üzleti etika és a vállalati környezetvédelem kérdésköreit (lásd többek között Zsolnai, 1997; Berács–Chikán, 1999; Chikán et al., 2002; Pataki et al, 2006; valamint Chikán–Czakó, 2009). Amíg azonban a kilencvenes évek közepén az előbbiek még igen újszerű témáknak számítottak, addig 2009-ben már a vállalati közbeszéd részévé váltak a fenti témakörök. Az első ilyen felmérés során 1996-ban például Pataki György és Radácsi László (1998) még alig-alig azonosított olyan vállalatokat (a teljes vállalati minta kevéssel több mint 10%-át), amelyek minden tekintetben élen jártak a környezetvédelmi menedzsment, illetve a környezettudatosság területén. Meggyőződésünk, hogy mára a vállalati felelősségvállalás, és ezen belül a környezetvédelmi menedzsment a magyarországi vállalatok működésének egyik központi elemévé vált.

A felelős vállalati működés témakörén belül talán a vállalati környezetvédelem területén rendelkezünk a legtöbb empirikus kutatással (lásd pl. Harkai et al (2003; 2004) részletes összefoglalóját, Harangozó et al (2010)), de az elmúlt években egyre több kutatás folyt a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának általános témakörében is. (Többek között a Budapesti Corvinus Egyetem Döntéselmélet Tanszékének kutatócsapata is számos ilyen tanulmányt jegyez, lásd pl. Matolay, 2010; Pataki–Szántó, 2011; Szántó, 2010; Szántó, 2011a; Szántó 2011b).

Ebben a tanulmányban részletesen bemutatjuk a 2009-es Versenyképesség felmérés etika és környezetvédelem vonatkozású témaköreit, valamint a vállalati interjúkon alapuló kutatásunk alapján a vállalati döntéshozatal azon jellemzőibe nyújtunk bepillantást, amelyek segítik, illetve gátolják a CSR és a fenntarthatóság vállalati érvényesülését. A tanulmányt a mintánk bemutatásával kezdjük, majd az etikai és környezeti intézményesülés vállalati jellemzőit írjuk le. Külön fejezetben elemezzük a vállalati környezeti beruházásokat és azok mozgatórugóit, illetve hatásait. Az utolsó fejezet tér ki azon szervezeti és egyéni tényezőkre, amelyek a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak és fenntarthatóságnak a vállalati döntéshozatal során történő érvényesülését előmozdítják vagy akadályozzák.

## A vállalati minta és a központi változók

.A tanulmányunk következő fejezeteiben elemzett 2009-es minta 300 vállalat felsővezetőinek válaszait tartalmazza. A felmérésben minden egyes vállalatnál négy felsővezetőt kérdeztek (a vezérigazgató, a pénzügyi, a kereskedelmi és a termelési vezető). Az ebben az elemzésben feldolgozott témakörök kérdéseit a vezérigazgatónak és a termelési vezetőnek címzett kérdőívek tartalmazták, így összesen 600 fő válaszait elemezzük.

A tanulmány utolsó fejezete kvalitatív kutatásunk eredményét mutatja be: 10 vállalat döntéshozóival készített interjúink tapasztalatait foglalja össze. A vállalatok kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy számos ágazat (pénzügyi szolgáltató, építőipar, távközlés, élelmiszeripar, energiaszolgáltató, logisztikai vállalat, elektronikai vállalat, faipari vállalkozás) képviseltesse magát, valamint a méret szempontjából is vegyesebb, kis- és nagyvállalatot egyaránt tartalmazó kör váljon interjúalanyunkká. A kiválasztott vállalatok mindegyike konkrét eszközökkel és eredményekkel rendelkezik a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén. Interjút a vállalat témakörhöz kapcsolódó felelős személyével (CSR, környezeti stb. felelős, illetve azon vezetők, akiknek a felelősségi körébe tartozik a CSR, fenntarthatóság témaköre), és más vállalati döntéshozókkal (stratégiaért, HR-ért, kommunikációért felelős vezetőkkel) készítettünk.

A tanulmány bizonyos eredményeit illetően utal „A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon” című kutatásra (OTKA – K-68769), amelyben e tanulmány szerzői és a Döntésemélet tanszék további munkatársai vesznek részt.

E fejezet a továbbiakban a kérdőíves felmérés adatbázisát mutatja be. Az elemzett adatbázis jellemzőinek részleteit a következő tanulmányok tárgyalják: Matyusz Zsolt műhelytanulmánya mutatja be a mintavétel és felmérés jellemzőit (Matyusz, 2011), Csesznák Anita és Wimmer Ágnes műhelytanulmánya elemzi részletesen a mintát (Csesznák–Wimmer, 2011). A korábbi versenyképesség felmérésekhez képest jelentősen változott a közreműködő vállalatok méret szerinti megoszlása. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján kialakított három kategória és a bennük szereplő vállalatok száma a következő: 210 kisvállalat, 69 középvállalat és 21 nagyvállalat. Következésképpen a mintában szereplő vállalatok túlnyomó többsége 70 százaléka kisvállalat, és a nagyvállalatok aránya mindössze 7 százalék, ami jelentősen alacsonyabb arány a korábbi kutatások nagyvállalati részvételéhez képest. Tulajdonlás szempontjából a minta érdekessége, hogy a válaszadók több mint kétharmadának van 50 százalék feletti részesedéssel rendelkező domináns tulajdonosa. A tulajdonlás szerint is három kategóriát alakítottunk ki: 27 többségi állami tulajdonú, 199 többségi belföldi magán tulajdonban levő és 46 többségi külföldi tulajdonú vállalatot azonosítottunk. Jól látható, hogy itt is 70

százalék fölötti (pontosan 73,2%-os) a domináns belföldi magán tulajdon jelenléte, ami azt jelzi, hogy a mintában a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő cégek a meghatározóak. A fő tevékenység alapján 10 százalék fölötti részvételt a következő ágazatok értek el: szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (23%), kereskedelem (19%), gépipar (14,7%), egyéb feldolgozóipar (12%). Az összes feldolgozóipar a teljes minta 42,3 százalékát tette ki, s ezen belül a két legfontosabb ágazat súlya a következő volt: gépipar (34,6%), kohászat (21,3%).

A Versenyképesség Kutatás keretében készülő elemzések összevethetősége érdekében ún. közös vállalati kategóriák kialakítására került sor. Minthogy elemzésünk is e központi változókat használja, így Csesznák–Wimmer (2011) nyomán ezek a következők:

- a vállalatméret,
- a domináns tulajdonos típusa,
- a vállalat fő tevékenysége (ágazat),
- az exportorientáltság,
- a piac koncentráltága, a piaci/környezeti változásokhoz való viszony (reagáló képesség),
- a vállalati teljesítmény jellemzői.

Ezek közül az utóbbi kettő változó jelentését fogalmazzuk itt meg külön is. A változásokhoz való viszonyulás azt a reagálási képességet jelenti, ahogy a vállalat a környezeti változásokra 2005 és 2008 között, az EU csatlakozás utáni években válaszolt. A változó ily módon a múltat veszi alapul, egy korábbi magatartást jellemez. A változó négy kategóriát különít el, eszerint voltak a *változásokat nehezen követő* vállalatok (29 vállalat), *késve reagálók* (117), a *változásokra felkészült* (99) és a *változásokat befolyásoló* (44) vállalatok (Csesznák–Wimmer, 2011).

A vállalati teljesítmény jellemzőin azt értjük, hogy a vállalatok miként értékelik a saját teljesítményüket az iparági átlaghoz viszonyítva. Ennek alapján három csoport rajzolódott ki (Csesznák–Wimmer, 2011). A *lemaradókat* a belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi (65 vállalat). Az *átlagosan teljesítőket* az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövedelmezőséggel (114 vállalat). A *vezetők* valamennyi vizsgált teljesítményjellemezőben az iparági átlagot meghaladó teljesítményt mutatnak. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági

általából, a piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövedelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt (96 vállalat) (Csesznák–Wimmer, 2011).

A vállalati kategóriák kialakításának, s a mintában szereplő vállalatok besorolásának az volt az elsődleges célja, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, egyformán használható taxonómia alakuljon ki. Az elemzések során így egységes fogalomrendszerrel dolgozhattunk, és jobban összehasonlítható, egymással kompatibilis elemzéseket készíthettünk. A fő cél az volt, hogy a kutatásban egységesen értelmezzük és használjuk azokat a központi jellemzőket, melyek alkalmasak a vállalatok legfontosabb tulajdonságainak leírására, s az így kialakított vállalatcsoportokat lehetőség szerint minél több szempontból jellemezzük. Mi ebben a tanulmányban a felelős döntéshozatal alakulását vizsgáljuk meg a központi besorolásokat adó változók alapján kialakított vállalatcsoportok sajátosságait, s a csoportok közötti eltéréseket figyelembe véve. Elemzésünkben elsősorban azokra a változókra koncentrálnak, melyek esetében szakmailag indokoltnak tartottuk az összekapcsolást valamint szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel az egyes vállalati kategóriák és a felelős döntéshozatal különböző aspektusai között.

## **Etikai és környezeti intézményesültség**

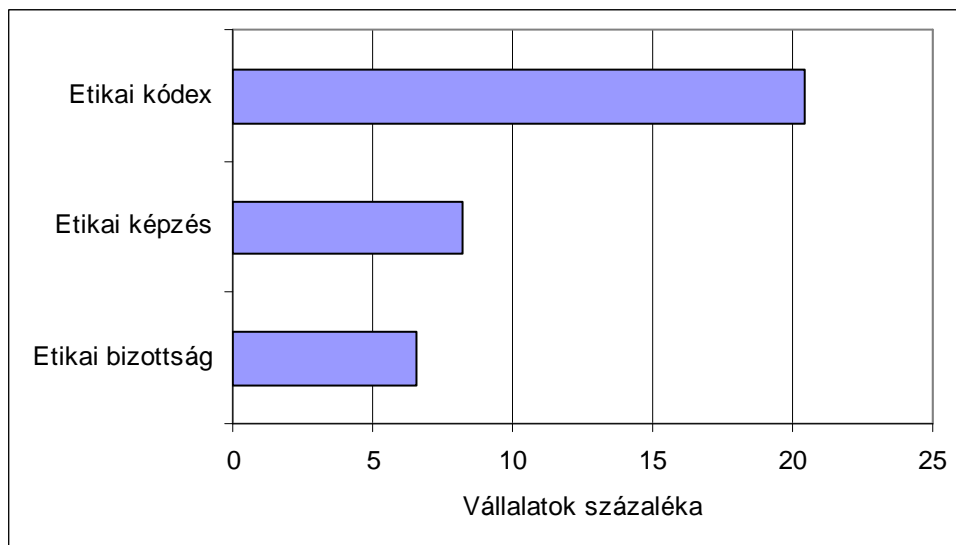
A „Versenyyben a világgal” kérdőív hagyományait vitték tovább a legutóbbi lekérdezésben az etikára és környezetvédelemre vonatkozó kérdések. Vagyis java részben a korábbi felmérések kérdései köszöntek vissza a 2009-es kérdőívben is, nem utolsósorban a megelőző felmérésekkel való összehasonlíthatóság érdekében. Ez utóbbira a tanulmánynak bizonyos pontjain teszünk is kísérletet, utalunk a korábbi felmérések eredményeire. A különböző időpontokban tett felmérésben szereplő vállalatok, azaz a minta jelentős eltérései miatt részletes összehasonlításba azonban nem bocsátkozunk. Megjegyezzük ugyanakkor, hogy izgalmas az a változás, amelyen a vállalati etika és környezetvédelem ezen időszak alatt átment. A korszakolás igénye nélkül – ez nem célja jelen tanulmányunknak – annyit jegyzünk meg, hogy e két terület újdonságból bevett gyakorlattá lett, átalakulásokat, újabb hullámokat, új közelítésmódokat élt meg. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának és fenntarthatóságának vállalati gyakorlatban is megjelenő szemlélete, eszköztára gyors ütemben gazdagodik az utóbbi években. A kérdőív a mára klasszikusnak számító eszköztárból indult ki, annak jelenlétét és működését kívánta vállalati körben tetten érn.



## Etikai intézmények

A vállalati etikai intézmények közül az írott etikai kódex, az etikai bizottság, valamint az etikai képzés került a felmérés látókörébe. Az etikai kódexet illetően annak létéről, illetve jövőbeni tervéről kérdeztük a vállalatokat, az etikai bizottságra vonatkozóan előfeltételként az is a kérdésben szerepelt, hogy működő intézmény legyen. Az etikai képzés esetében időhorizontot is megadott a kérdőív: az utóbbi három évben lezajlott képzések felől érdeklődött. A klasszikusan etikai intézményeknek nevezett eszközök közül továbbiak (küldetés, etikai forródrót, etikai audit, etikai felelős/igazgató) nem kerültek a kérdések közé, ám az etikai dilemmák megvitatásának – a kérdéssorban inkább az etikai kérdések eldöntésének – vállalati helyét, felelősét is meg kellett adniuk a válaszadóknak. Az arányok alacsonynak ítéelhetőek, ugyanakkor figyelembe kell vennünk az elemzésnek ezen a pontján is, hogy a mintában kifejezetten kevés a nagyvállalat, formalizált eszköztárat pedig elsősorban ilyen helyszíneken várhatunk.

1. ábra. Etikai intézmények a vállalatoknál



A válaszadók mintegy egyötödének van írott etikai kódexe, azaz az alkalmazottak számára etikai vonatkozású viselkedési-döntéshozatali iránymutatással szolgáló dokumentuma. A kódex sikerességéhez, működőképességéhez a másik két itt kért eszköz is fontos előfeltétel. A képzés az egyik módja annak, hogy az etikai kódex élő, érthető, alkalmazott „kézikönyvvé” váljon a vállalat alkalmazottai, vezetői számára. Az etikai bizottság feladatai közé tartozik a kódex aktualizálása – a

vállalatnál felmerülő etikai dilemmákból fakadó tanulságoknak, iránymutatásoknak a kódexbe integrálása –, valamint a kódex alapján bizonyos etikai ügyek, kódextől való magatartási eltérések tárgyalása. Ezek alapján tehát a három eszköz előfordulásának együttmozgását várhatnánk, még akkor is, ha sem az etikai képzés, sem a bizottság munkája nem napi szintű, illetve gyakoriságú tevékenység a vállalatoknál. Láthatjuk ugyanakkor, hogy az utóbbi két eszköz jelenléte a kódex előfordulásától is messze elmarad; képzésről a vállalatoknak mindössze 8, etikai bizottságról 6,6 százaléka számolt be. A kérdőív további részletekre nem tért ki, ugyanakkor a vállalati gyakorlatban tapasztalható, hogy vállalati etikai képzés nincs, a kódex megismerését az egyéntől várják el – erről a vállalatok jelentős részénél írásban nyilatkoznia is kell, nem ritkán rögtön a belépéskor –, és a bizottsági feladatokat sokszor nem állandó testület látja el, bizottság nincs vagy éppen ad hoc módon, szükség esetén áll fel.

Amennyiben a fenti adatokat a kutatás központi változói mentén továbbelemezzük, akkor megerősíthetjük, hogy a létező kódex inkább nagy-, illetve középvállalatra utal. Mert bár 22 kisvállalat is etikai kódexről számolt be, a nagyobb méretű vállalatok a mintabeli arányukon felül teljesítenek ebben a kérdésben. A keresztábrák az etikai bizottság és képzés tekintetében egyaránt megerősítik azt, hogy létük inkább jellemző a nagyobb méretű vállalatokra. Valamennyi központi változó közül ez, tehát a méretbeli különbségtétel a legerősebben szignifikáns. Felfedezhető ugyanakkor bizonyos eltérés a tulajdonos és a teljesítmény vonatkozásában is. A reakcióképesség, az exportorientáltság és az ágazat, valamint az etikai intézmények léte ugyanakkor független egymástól. A tulajdonost illetően tendencia szerint az rajzolódik ki, hogy inkább az állami és a külföldi többségi tulajdonú vállalatoknál jelennek meg ezek az etikai intézmények. A teljesítmény szempontjából a vezetők irányába látható eltolódás, ám nem szignifikáns ez a különbség.

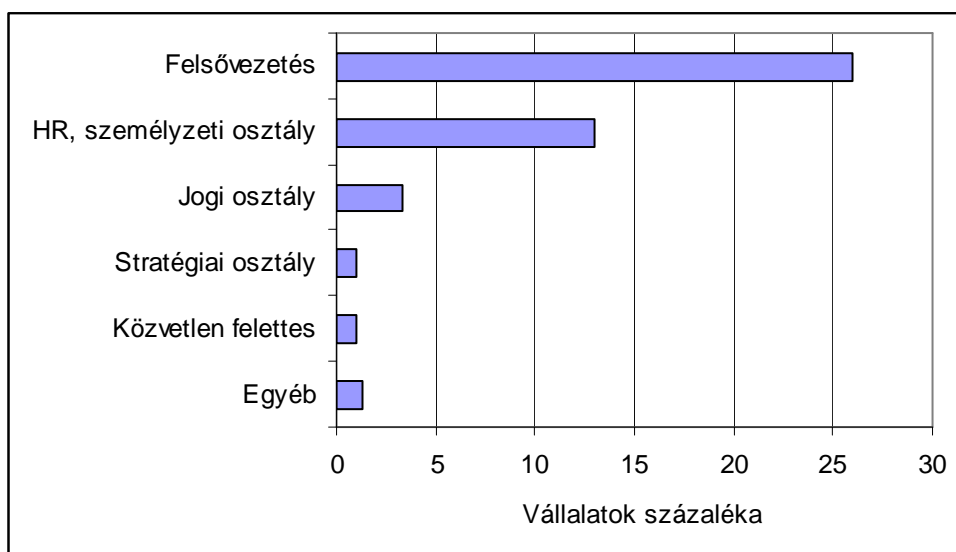
## **Etikai felelős**

A kutatás az etika szervezeti helyét, letéteményesét oly módon kívánta közelíteni, hogy a felmerülő etikai problémák kezelésének felelős helyszínére kérdezett rá. Kifejezetten etikai igazgató, vállalati ombudsman, CSR felelős létére nem kérdezett rá a kutatás. Kérdezett ugyanakkor a vállalati felelősségvállalás témaköréhez kapcsolódó további szereplőről, a környezeti felelős személyében. Ez a fejezet az etikai problémák kezelésének szervezeti helyét vizsgálja, a következő a környezetvédelmi felelős vállalati helyét elemzi.

Arról, hogy az etikai problémák kezelése mely szervezeti egység felelősségébe tartozik a vállalatnál, a válaszadóknak mindössze 40 százaléka nyilatkozott. A nem (vagy értelmezhetetlen) módon nyilatkozó 60 százalékon túl további 4 válaszadó tette nyilvánvalóvá, hogy nincs olyan

szervezeti egység, amelynek ez feladata, felelőssége volna. Nyílt kérdés lévén a válaszadók a saját szervezetükre vonatkozóan a legpontosabb helyszínt és megnevezést adhatták. Ezek alapján azonban a válaszok feldolgozásakor a különböző vezetői szintek szétválasztása, azonosítása nehézséget hordoz. Az alábbi táblázathoz és elemzéshez végül felsővezetéként csoportosítottuk minden az ügyvezetésre, törzskarra, igazgatóságra, vezérigazgatóra, elnökre vonatkozó választ. Külön kategóriába soroltuk a közvetlen vezető, közvetlen felettes megnevezéseket, azt tehát, amikor az etikai kérdéssel érintett alkalmazott közvetlen főnöke az ügyet kezelő személy. Ez etikai szempontból fontos különbségtétel, hiszen a közvetlen vezető érintettsége, kötődése stb. más lehet a beosztottjához, mint egy más szervezeti szinten, területen dolgozó vezetőé. Közvetlen felettes természetesen lehet a felső vezetés tagja is vagy valamely funkcionális terület vezetője, így az egyes kategóriák között lehetnek átfedések, de az ilyen típusú válaszok aránya meglehetősen csekély. Egy-egy alcsoportot képeznek a terület megnevezésével (HR, jog, minőségügy, stratégia, IT) megjelölt szervezeti helyek. Az összegzés tehát egyszerre hordoz funkcionális területi különbségtételt és szervezeti szintet.

2. ábra. Az etikai problémák kezelésének helye a szervezetben



Az etikai problémák kezelése túlnyomó részt a felső vezetés feladata. Összesen 78 vállalat, azaz az összes válaszadónak több mint az egynegyede valamely felsővezetőt jelölt meg. A kapott válaszok értékelésénél azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a vállalati mintánk nagyszámban tartalmaz kis- és középvállalatokat, amelyek vélhetően elsősorban méretük okán sorolják az etikai kérdéseket a felső vezetés hatáskörébe. Az imént említett közvetlen felettesek mindössze a vállalatok 1 százalékánál kerültek szóba. Ez már csak az alacsony arányuknál fogva sem tehető további elemzés tárgyává, következtetések levonására nem ad módot. Megjegyezhető ugyanakkor – még ha ez a megállapítás hordoz is olyan általánosítást, ami többek között az adott etikai problémára, a főnök-

beosztott viszony pozitív tartalmára érzéketlen –, hogy az ügyben érintett alkalmazott vonatkozásában érdemes független eljárást választani. Mivel egy adott szervezeten belül az összetett kapcsolati-érdekeltségi-hatalmi viszonyok miatt ez nehezen kivitelezhető, ezennel tulajdonképpen visszakanyarodunk az etikai bizottsághoz, amely ha az érdekek és érintettségek összetettségét képviselni tudja, akkor etikai szempontból a leginkább legitim problémakezelő lehet.

A funkcionális területeket tekintve az emberi erőforrás menedzsment, azaz a személyzeti osztály a leggyakoribb helyszín, a vállalatok 13 százaléka (39 társaság) nevezte azt meg. Amennyiben funkcionális felosztásról van szó, valóban ez a leginkább „természetes” helyszín: a munkavállalókkal kapcsolatos ügyek kezelésének szervezeti helyi, kompetenciája. Nyilvánvaló módon hordozza magában ez a megoldás ugyanakkor azt a feszültséget, hogy bizonyos etikai kérdésekben fontos érintett lehet olyan vezető, aki a HR, illetve a HR-vezető felett helyezkedik el a szervezetben. A HR sokszor amúgy is legalább kettős nyomás alatt áll: egyszerre kell a vezetői döntéseket érvényesítenie és a munkavállalók – alkalmasint azzal ellentétes – érdekeit képviselnie. Feltételezhetően éppen a vezetői érintettség kérdése az egyik fő oka annak, hogy van olyan vállalat, amely a HR-t és felső vezetést egyaránt az etikai problémák megoldásának felelőseként jelölte meg.

Relatív gyakori a jogi osztály, a jogtanácsos citálása, a vállalatok 3 százaléka (10 társaság) utalja az etikai problémák kezelését a jogászok hatáskörébe. Ebben a közelítésmódban visszaköszönnek azok a jellemzők, amelyeket a „Versenyben a világgal” kutatásnak már a 15 évvel ezelőtti vizsgálatában feltártunk. Akkor a legnagyobb vállalatok intézményrendszerét vizsgáltuk (lásd Matolay, 1996 és 1997), és az akkori eredményeink azt mutatták, hogy a vállalatok jelentős része az etikai kódex természetes szerzőinek a vállalati jogászokat tartja. A vállalati magatartási irányelvek megalkotását számosan a jogi osztályra bízták, amely nemcsak általában áll távol a sikeres kódexek megalkotására vonatkozó részvétel elvétől (mely szerint abban minden szervezeti szint és terület képviselve legyen), hanem konkrétan is hordoz bizonyos kockázatokat, így például az érvényesség elvének megsértését. Ezen elv szerint kizárólag morális érveléssel alátámasztható viselkedésmódok fogalmazhatóak meg, azaz a kódex nem válhat sem jogszabályok átíratává, sem a vállalat önös érdekeinek – morálfilozófiának álcázott – kiszolgálójává. (Az etikai kódexek sikeres működését segítő elvekről lásd Newton, 1997). Felmerül, hogy amennyiben a jogi osztály az etikai ügyek kezelésének letéteményese, akkor az nem válik-e rögtön fenyegetővé, jogi szakzsargonba ágyazottan kevésbé érthetővé, és a megértés, értelmezés, (szervezeti) okulás helyett vajon inkább megítélővé, szakcionálóvá. Mindez – ahogy az előző csoportokra vonatkozó megjegyzések sem – nem az adott terület kompetenciáit vonja kétségbe, hanem a jellemzőikből eredő sajátosságokat és kockázatokat igyekszik kiemelni.

## **Kiemelt érintettek**

A versenyképesség felmérés etikára vonatkozó kérdései két érintett csoportot kiemelten vizsgálnak: külön kérdések irányulnak a fogyasztók és alkalmazottak jóllétére. Alapvetően elégedettségük vizsgálatára, valamint a panaszok visszajelzésének és kezelésének lehetőségére kérdez rá a kutatás.

A válaszok alapján az a kép rajzolódik ki, hogy a munkavállalók elégedettségének felméréséhez inkább nemleges a cégek hozzáállása. 55 százalék nem végez ilyen tevékenységet, 45 százalék valamilyen módon vizsgálja az alkalmazottak vállalattal kapcsolatos attitűdjét, tapasztalatait. Ugyanezen érintetti csoport panaszainak visszajelzésénél és kezelésénél az arány még inkább a „nem” irányába fordul: 38 százalék biztosít valamilyen lehetőséget ehhez, ezzel szemben 62 százalék az intézményrendszerében vállaltan nem kíváncsi a munkavállalók negatív tapasztalataira.

A fogyasztói reklamációkra való reagálás ettől alapvetően eltérő képet mutat: a vállalatok 80 százalékánál van olyan szervezeti megoldás, ahol a fogyasztó panasszal élhet, arra választ kereshet. Ilyen az összes – mintában szereplő – kitermelő és energiaszolgáltató vállalat, és erős ebben a gépipar. A másik végletet ágazat szerint a mezőgazdaság jelenti, ott foglalkoznak legkevésbé fogyasztó/vevői panaszok meghallgatásával. Méret alapján a közepes- és nagyvállalatok azok, amelyek nyitottabbak a fogyasztói visszajelzésekre, míg az alkalmazotti reakciók esetében ugyanez a különbségtétel nem érvényes: valamennyi méretű vállalat hasonlóan áll a munkavállalók panaszainak meghallgatásához, azokra történő reagáláshoz.

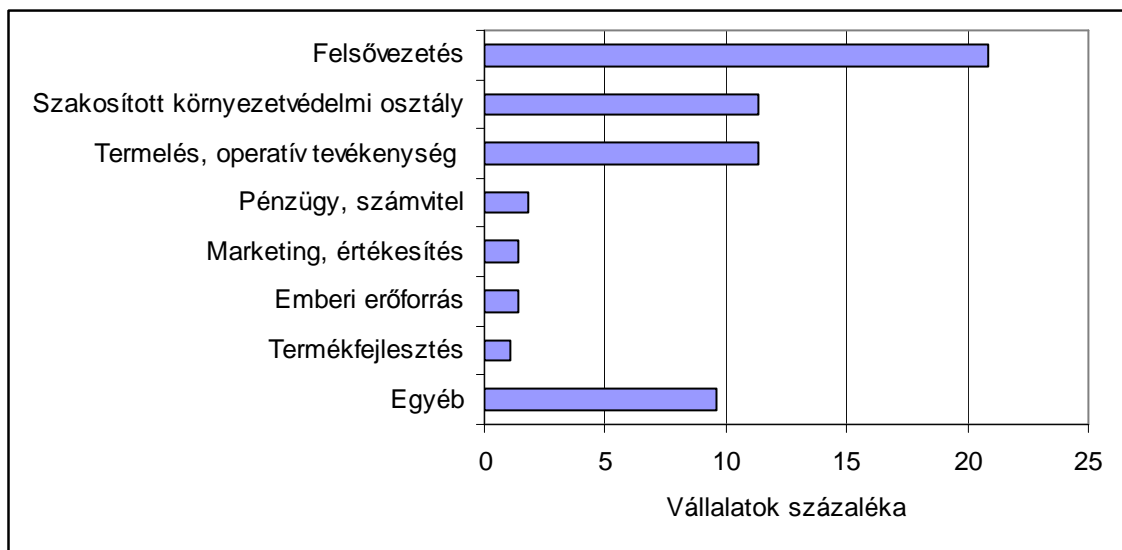
A teljesítmény változóval vizsgálva az átlagosan teljesítők azt nyújtják, amit a mintabeli arányuk sejtet, a lemaradók ugyanakkor jelentősen alul-, a vezetők pedig felülreprezentáltak az alkalmazotti elégedettség mérését illetően. A panaszok kezelésében mindazonáltal más a helyzet. Jóllehet a lemaradók messze alulreprezentáltak, az átlagosan teljesítők különösen nagy arányban figyelnek a munkavállalóikra, a vállalatok arányát tekintve megelőzik a vezető társaságokat.

## **Környezeti felelős**

Az etikai problémák kezelésének szervezeti helyén túl a környezetvédelemért közvetlenül felelős személy léte és vállalati helyére kérdezt rá a kérdőív. A környezeti felelős vállalati léte a válaszadók egyharmada válaszolt igennel. Érdekes ugyanakkor, hogy amikor a kérdőív a konkrét szervezeti helyre kérdezt rá – potenciális válaszokat megadva felelet-választós struktúrában –, akkor összességében ennél jóval nagyobb arányban kapnak szavazatokat a lehetséges alternatívák. Mutatja

ez részint a kérdőívnek azt a jellemzőjét, hogy előre megadott válasz lehetőséggel akkor is válaszra csábít, ha amúgy nem adna feleletet a kitöltő. Jelenti részint azt is, hogy a környezeti felelős helye esetleg többes a vállalatnál (például egyszerre a felsővezetés és a termelés irányítás tagja, esetleg az egyéb kategóriába is bekerült). S tartalmazza részint azokat a válaszokat is, amikor megnevezett környezeti felelős nincs, ám a kitöltő szerint a felsővezetés bizonyára környezeti kérdésekre is tekintettel van. A környezeti felelős szervezeti helyét mutatja az alábbi ábra a válaszadó vállalatok esetében.

3. ábra. A környezetvédelemért közvetlenül felelős személy helye a szervezetben



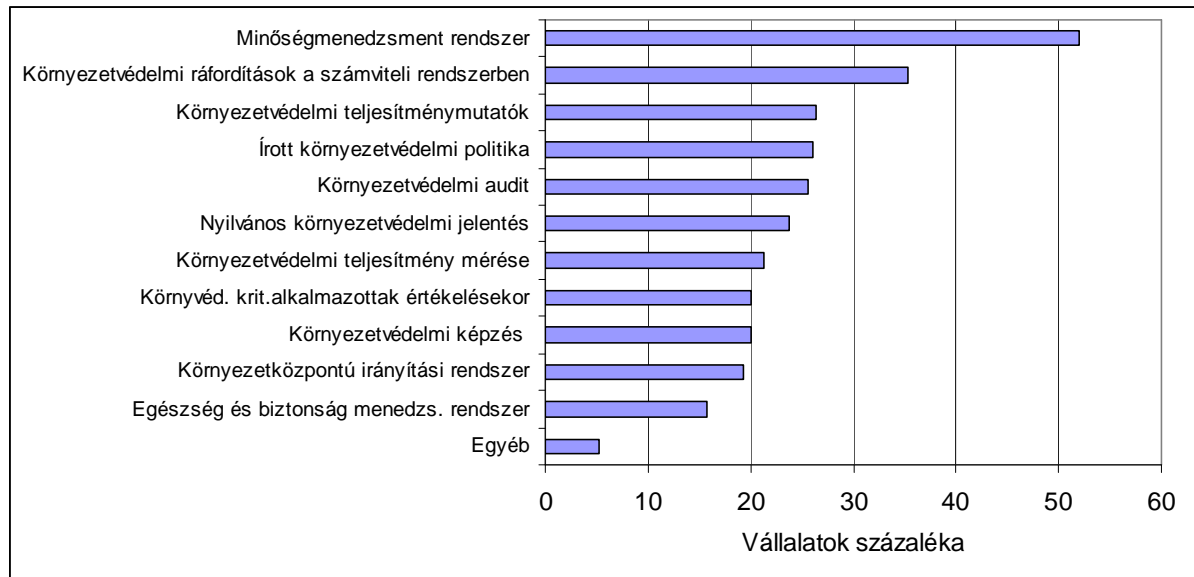
A válaszadók java része az etikai problémakezeléshez hasonlóan ebben az esetben is a felsővezetést jelezte felelősként. Ennél az eredménynél is hangsúlyozzuk – ahogyan az etikai felelős szervezeti helyének tárgyalásánál is tettük –, hogy a vállalatok mintabeli megoszlása (a kisebb vállalatok túlsúlya) magyarázattal szolgálhat erre a jelenségre. A vállalatok valamivel több mint 11 százalékánál külön környezeti osztály látja el ezt a feladatot. Ugyanennyi társaságnál rendelődik ez a feladat a termelés tevékenységi körébe. Valamivel több mint egy-egy százalék erejéig további négy terület (pénzügy-számvitel, marketing-értékesítés, emberi erőforrás menedzsment és termékfejlesztés) merül fel, és van egy külön nem részletezett, ám elég nagy, közel 10 százalékos egyéb csoport is.

## Környezeti menedzsment eszközök

A kérdőív 9 környezeti menedzsment eszköz létére kérdezett rá a vállalati működés több területét (számvitel, alkalmazotti teljesítményértékelés, kommunikáció, teljesítményértékelés stb.) is

figyelembe véve. Szerepelt köztük a környezetközpontú irányítási rendszer is, valamint ezeken túl rákérdezett a minőség, az egészség és biztonság menedzsment rendszerek léteire is. Az igenlő válaszok összesítését mutatja a 4. ábra.

4. ábra. Környezeti menedzsment eszközök, rendszerek a vállalatoknál



Megjegyzendő, hogy ez a kérdés a leghiányosabban megválaszoltak között van, azaz magas (25-30 százalék közötti) a hiányzó vagy nem értelmezhető válaszok aránya, mely arány ráadásul eszköztől eszközre eltér. Ennek oka lehet, a kérdés formája, miszerint valamennyi eszköz esetében igen-nem választ adhatott a kitöltő a kérdőívben. Vélhetően azokat jelölte a válaszadó, ahol érdemleges igen válasza volt, a nem válaszokat nem tartotta fontosnak beírni.

Összességében a vállalatok egynegyede-egyötöde válaszolt igennel az eszközök túlnyomó többségére. Amennyiben összehasonlítjuk az etikai és a környezetvédelmi képzést, többszörös különbséget tapasztalunk. A vállalatok alig 8 százaléka alkalmazza az előbbit, ám 20 százaléknál létezik környezeti képzés az alkalmazottak számára. Ugyancsak az alkalmazottak környezettudatosságára vonatkozott a teljesítménymérésükben a környezeti szempontok érvényesülését firtató kérdés. Erről ugyancsak a cégek egyötöde vall, s bár a kérdőív arra nem tér ki, hogy ez mennyire általános az adott cégnél (valamennyi dolgozóra, vagy esetleg csak egy-egy felelősre terjed ki), a 20 százalékos arány meglehetősen magasnak mutatkozik. Ugyanígy meglepően kiugró a vállalat számviteli rendszerére adott válasz. A kérdés arra vonatkozott, hogy a környezeti ráfordításokat kimutatja-e a számviteli rendszer, és a válaszok alapján nemcsak hogy relatíve sok vállalatnál, a társaságok több mint egyharmadánál alkalmas erre a számviteli rendszer, ám ráadásul ez mutatkozik a legnépszerűbb eszköznek. Csupán a minőségmenedzsment rendszer előzi meg, igaz, az jócskán,

hiszen a vállalatok 52 százaléka vezetett már be ilyen. Ez ugyanakkor tulajdonképpen határterület. A fenti ábrába oly módon kerül, hogy az tartalmazza a kapcsolódó területek (minőség, egészség, baleset) menedzsment rendszereit is. Ezek számos vállalatnál kapcsolódnak ugyanahhoz a szervezeti helyhez, felelőshöz, és gyakran megelőzték a környezetközpontú irányítási rendszereket, azaz mintegy megágyaztak nekik. Manapság érzékelhető egyfajta újrafelfedezésük, reneszánszuk azáltal, hogy jó néhányan a kiválóságra törekvés, a minőség javulás keretében értelmezik a társadalmi felelősségvállalást és fenntarthatóságot, így az EFQM, a balance scorecard közelítésmódja is (újra) helyet kap a CSR-ről való gondolkodásban.

Kiemelendő a környezetközpontú irányítási rendszerekre adott igen válaszok közel 20 százalékos aránya, ami az ISO 14001 és az EMAS hazai penetrációjára vonatkozó adatok, valamint a mintánk kis- és közepes vállalatokra való fókuszáltsága miatt túlzónak tetszik. Azt a megjegyzést vonja maga után – mely megjegyzést a számviteli rendszer környezeti ráfordítás tartalmára és vonatkoztatjuk –, hogy az igen válaszok egy része valószínűleg e fogalmak és eszközök pontos ismerete híján, inkább általánosságban, mintsem a konkrét eszközökre vonatkozóan született.

A környezeti menedzsment eszközöknek a központi változókkal készített keresztábráinak szignifikáns eredményei a következők. Az intézmények léte a legtöbb esetben a vállalatmérettel van összefüggésben. Ez a várakozásainkkal – miszerint nagyobb vállalat formalizáltabb, intézményesebb működést mutat – egybeesik. A közép- és nagyvállalatokra jellemző az írott környezetvédelmi politika, környezeti célok és mutatók meghatározása, a környezetvédelmi képzés, a környezeti audit, valamint a környezeti teljesítménymérés.

A teljesítményüket illetően a vezető vállalatok alkalmazzák a leginkább a környezetvédelmi képzési programot és a környezeti teljesítménymutatókat, más eszközök esetében nincsen számottevő különbség az eltérő teljesítményű vállalatok között. Képzést és teljesítménymutatókat a lemaradó vállalatok nem használják.

A tulajdonos szempontjából az mutatkozik meg, hogy a többségi állami és külföldi tulajdon esetén valószínűbb, hogy egy vállalat környezeti célokkal, mutatókkal és teljesítményméréssel rendelkezik. Állami vállalat esetében gyakoribb, hogy az alkalmazotti teljesítménymérésnek környezeti szempont is legyen a kritériumai között.

Független a környezeti menedzsment eszközök és rendszerek léte a reakcióképességtől, valamint az export tevékenységtől. Az ágazat ugyanakkor befolyásoló hatású. Írott környezetpolitikában felülmúlja a többi ágazatot a kitermelőipar és energiaszolgáltatás, a vegyipar és az építőipar. Környezeti képzésben a gépipar és a mezőgazdálkodás jeleskedik inkább. A környezeti teljesítménymérés

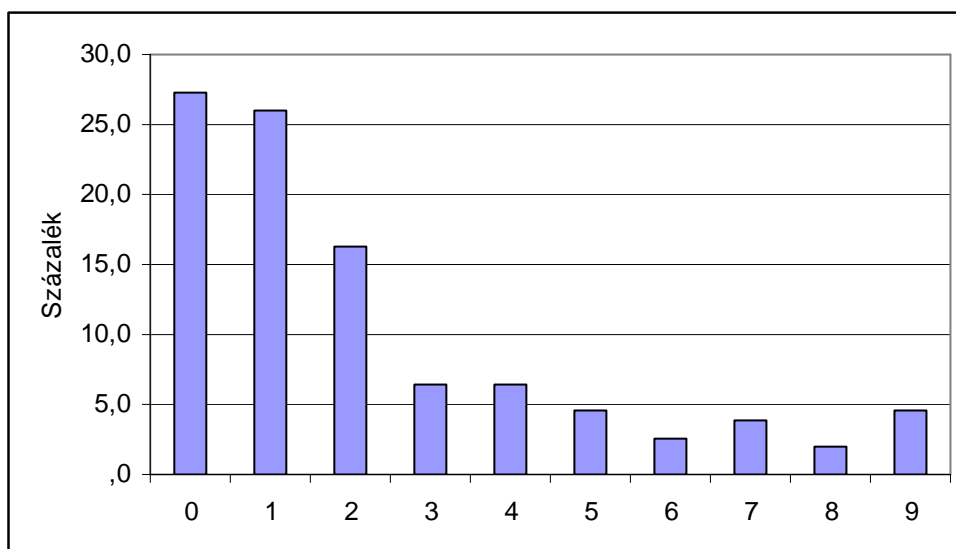


elsősorban a vegyiparra és a gépiparra jellemző, azaz ezen ágazatok vállalatai a mintabeli arányuknál erőteljesebben képviseltetik magukat a környezeti teljesítménymérést végző vállalatok között.

## A környezetvédelmi intézményesültség változója

A 4. ábrán feltüntetett környezeti menedzsment eszközök alapján változót képeztünk a környezetvédelmi intézményesültségre vonatkozóan. (A grafikon 12 sort tartalmaz, nem használtuk fel a minőség- és egészség, biztonság menedzsment rendszerek sorait, valamint az egyéb kategóriát.) Arra voltunk kíváncsiak, hogy az eszközök alkalmazása, együttmozgása alapján elkülöníthetők-e a vállalatoknak különböző csoportjai. Az intézményesültségre vonatkozó változó az értékeit 9 igen-től 9 nem-ig terjedő skálán veheti fel, ez praktikusán 9-18-at jelent, ahol 1-sel jelöljük az igen és 2-sen a nem válaszokat.

5. ábra. Környezeti intézmények a vállalatoknál



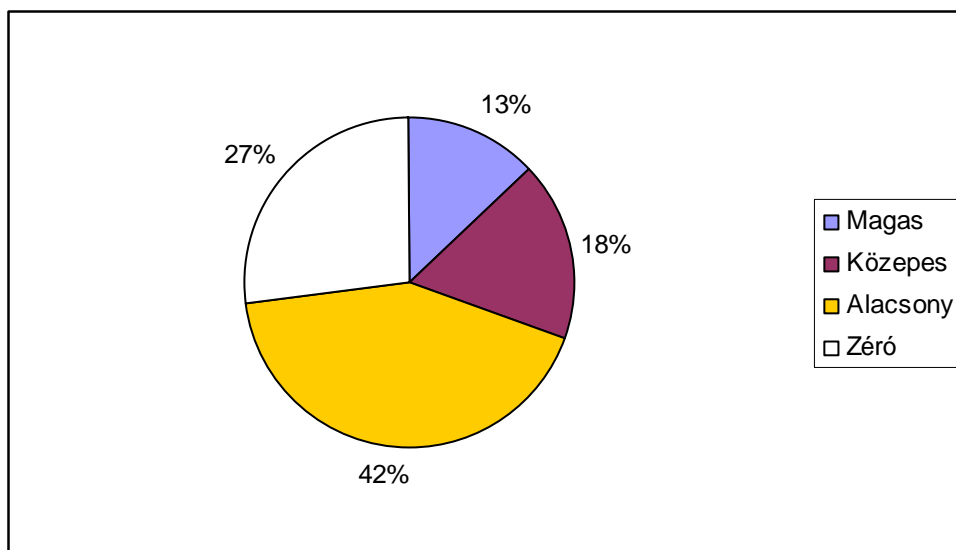
Az 5. ábra oszlopai azt mutatják, hogy a válaszadó vállalatok mekkora hányada alkalmaz adott számú (0-tól 9 darabig) környezeti menedzsment eszközt. A kérdőívben felsorolt teljes palettával mindössze 7 vállalat, a válaszadóknak kevesebb mint az 5 százaléka rendelkezik.

A változó mentén három klaszter rajzolódott ki, az intézményesültség alacsony, közepes és magas fokát mutatva. Ám mivel az alacsony intézményesültségre utaló klaszter kiugróan magas elemszámmal rendelkezett – 117 vállalatot jellemeztek túlnyomó részt a nem-ek, azaz a vállalatok 40 százaléka tartozott ide, lásd 5. ábra első oszlopait –, jellemzőbb intézményesülési kategóriákat kerestünk. Magas intézményesültségűnek értékeltünk egy vállalatot, amennyiben a fenti 9 eszközből 6-9-et bevezetett és használ. Közepes az intézményesültség foka, ha 3-5 eszközzel rendelkezik,

alacsony amennyiben 1-2 eszközt működtet, és végül megmutatkozott a semmilyen eszközzel nem bírók külön klasztere. Vagyis alapvetően az előbbi nagy elemszámú, alacsony környezeti intézményesültségű kategóriát bontottuk tovább.

Megjegyzendő, hogy a korábban az egyes eszközökre vonatkozóan már említett magas hiányzó, értékelhetetlen adat arány az összesített változóval tovább nőtt, ez az elemzés a biztos igenek alapján, a vállalatok 51 százalékának válaszai nyomán készült.

6. ábra. A vállalatok megoszlása a környezeti intézményesültség alapján



A vállalatok több mint egynegyede semmilyen környezeti menedzsment eszközt nem alkalmaz, több mint 40 százalékuknál egy vagy két eszköz működik. Alig 31 százalék sorolható a közepes és magas környezeti intézményesültséget mutató kategóriákba. Amennyiben e csoportokat a központi változók mentén vesszük szemügyre, mindenekelőtt arra a meglepő eredményre jutunk, hogy az intézményesültség és a vállalat mérete között nem fedezhető fel kapcsolat. Jóllehet azt feltételeznénk, hogy a nagyobb vállalatok erőteljesebb formalizáltságot mutatnak a környezetvédelem, a környezeti eszközök terén, valamint a menedzsment eszközök és keresztábrák még jeleztek ilyen összefüggést bizonyos eszközök vonatkozásában, ám a környezeti intézményesültség és a vállalatméret változói között ilyen irányú kapcsolat nem fedezhető fel. Itt jegyzendő meg újra, hogy minde mögött a mintabeli eloszlás is vélhetően tetten érhető, hiszen a válaszadók között a nagyvállalatok száma kicsi. Nem mutatkozik összefüggés a tulajdonosi helyzettel sem, amivel kapcsolatban megint csak felhozható, hogy a minta erősen torzult a belföldi többségi tulajdonú vállalatok irányában. E tulajdonosi vonatkozásban ugyanakkor kevésbé is várunk összefüggést az intézményesültséggel. A teljesítmény szempontjából – ha nem is magas szignifikancia szinttel és korrelációval –, a vezetők felül, a lemaradó vállalatok pedig alulreprezentáltak. Ez a keresztábránál mondottakkal egybecseng. Az ágazat

szempontjából vizsgálódva pozitív irányban a kitermelő ipar és energiaszolgáltatók, a vegyipar és a gépipar, negatív irányban a szolgáltatás és az élelmiszeripar tér el a mintabeli arányukon alapuló várakozásoktól. Az utóbbi két ágazatban közel kétszer annyi vállalat került a zéró intézményesültséget mutató klaszterbe, mint amennyi a mintabeli arányuk alapján várható volt. Másik véglet a kitermelőipar és energiaszolgáltatás, ahol ugyan összesen 3 vállalat szerepel ebben az ágazatban, ám valamennyi a magas intézményesültséget mutató klaszterben szerepel. Ezen eszköztár alkalmazása ugyanakkor nem meglepő ebben az ágazatban, hiszen környezetterhelő iparág, amelyben központi jelentőséget nyer az elszámoltathatóság. Hasonló nyomást és eszköztárat feltételezhetnénk ennek alapján a vegyiparról, ám ott – bár felülreprezentáltak a sok környezeti intézményt alkalmazó vállalatok – korántsem állítható ugyanez: közepes, alacsony és zéró intézményesültségi kategóriában is szerepelnek vállalatai.

## **Az etikai intézményesültség változója**

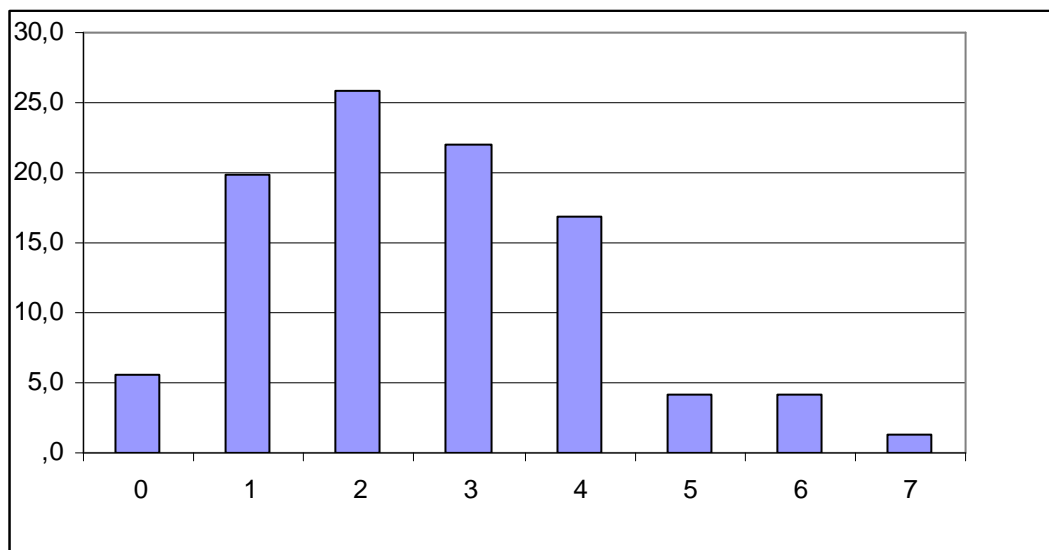
A környezetvédelmi intézményesültséghez hasonlóan változót képeztünk az etikai eszközök, intézmények működtetése alapján. Ezzel kanyarodunk vissza a fejezet elején tárgyalt etikai intézményekhez, és igyekszünk a környezeti és etikai intézményesültséget összevetni.

E változó hét elemből áll: a három vállalati etikai intézményen túl az alkalmazottakra (1 kérdés) és fogyasztókra (2 kérdés), valamint a jótékonyági költésre vonatkozó (1 kérdés) témákból áll össze. Sokkal jobb arányokat mutat a hiányzó adatok tekintetében, mint a környezetvédelmi intézményesültség változója: a mintabeli vállalatoknak közel 80 százaléka szerepel az etikai intézményesültség vizsgálatában.

Az ábra oszlopai azon vállalatok arányát mutatják, amelyek az adott számú etikai intézményt (0-tól 7 darabig) alkalmazzák – függetlenül attól, hogy milyen etikai intézményről van szó.

A kétféle – környezeti és etikai – intézményesültséget összevetve azt látjuk, hogy nagyon is eltérőek. A 7. ábrát az 5. ábrával összevetve azt látjuk, hogy az etikai eszköztár alkalmazása kevésbé szélsőséges, a klasszikus haranggörbére inkább emlékeztető képet ad.

7. ábra. Etikai intézmények a vállalatoknál



Kevesebb a teljes eszköztárat felsorakoztató vállalatok száma (mindössze 3 vállalat, azaz 1 százalék körüli), ám kevesebb a zéró intézményesültségűek aránya is (5,5 százalék). Azaz legalább minimális etikai eszköztárat működtetnek a vállalatok, ugyanakkor kevésbé törekednek etikai vonatkozásban a teljes palettának az alkalmazására. A két intézményesültségi változó közepesen erősen korrelál, alapvetően mindkét változó mentén ugyanazok a vállalatok a rosszul teljesítők az eszköztár szempontjából.

### Az eszköztár további elemei

Az eddigiekben megfogalmazott tapasztalatokkal a kérdőíves felmérés etikai és környezeti eszközökre, intézményekre vonatkozó témaköreinek a végére értünk. Mint ahogy azt a felvezetésben jeleztük, a kérdőív egyfajta klasszikusnak mondható eszköztárra fókuszál. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és fenntarthatósága vonatkozásában ezzel távolról sem merítettük ki a lehetséges eszköztárat. Az az itt elemzetteknél jóval bővebb, kiváltképp, ha az egyes vállalati funkcionális területeken alkalmazott eszköztárra is gondolunk. Hosszan sorolhatók az eszközök az önkéntes munkától az ügyszóhoz kapcsolt marketingig, a CSR/fenntarthatósági/integrált jelentésektől a belső CSR kommunikációig és az érintetti párbeszédig, a CSR felelőstől a 360 fokos értékelésig. Az eszközök egy jelentős része az etikai és környezeti intézmények mellett korábban, a CSR szemléletmód terjedése előtt is létezett, így számos vállalat alkalmazott például a munkavállalói teljesítménymérésnél 360 fokos értékelést CSR-től „függetlenül”. Ezen eszközök bizonyos hányada, ha nem is általánosan, de valamely funkcionális terület gyakorlatába már beletartozott. Ezeket az utóbbi időben CSR szempontból is

igyekszünk – és igyekeznek a vállalatok is – számba venni. Jelen tanulmányunknak ez nem célja, jóllehet a vállalati önkéntesség, illetve az ügyszökhöz kapcsolt marketing hazai példáinak feldolgozását folyamatosan végezzük. Két formális elemmel kapcsolatos kutatási eredményünket közöljük itt. Egyfelől a vállalati jelentések – legyenek azok környezeti, fenntarthatósági, CSR, illetve integrált jelentések – vonatkozásában végzett kutatásunkat, másfelől a vállalati honlapok CSR tartalmának elemzését kapcsoljuk ide. Az utóbbi az érintetti kommunikáció eszköztárának eleme, és e tanulmány későbbi, környezeti arculatra vonatkozó fejezetének is megágyaz.

Növekvő létszámú fenntarthatósági és CSR jelentésnek lehetünk tanúi. Ezek célja – az elemzett magyar vállalatok esetében – elsősorban a tájékoztatás, mintegy kommunikációs eszközként használják a vállalatok jelentéseiket. Az érintettek (pl. alkalmazottak, akik amúgy a leggyakrabban nevesített érintett-csoport) valódi bevonásáról, illetve a passzív érintettek (természeti környezet, jövő generációk) valódi képviseléről kevés szó esik. (Gáspár et al, 2009)

A kétszáz legnagyobb árbevételű magyarországi vállalat honlapjának tartalomelemzése alapján a cégek által alkalmazott gyakorlat rendkívül változatos, ugyanakkor csak igen kevés vállalat használja ki teljes mértékben az online médiában rejlő lehetőségeket. A cégek közel fele rendelkezik olyan közzétett vezetési filozófiával vagy értékrendszerrel, amelyben megtalálhatók a CSR-nek legalább bizonyos elemei. Ugyanakkor a honlapok tanúsága szerint a CSR a legtöbb vállalat számára szinte kizárólag szponzoráció és jótékonyosság. (Szántó, 2010)

## **Adományozási hajlandóság**

A kérdőíves felmérés keretében a vállalatok adományozási tevékenységére két kérdés vonatkozott: költ-e jótékonyági célokra a vállalat, és ha igen, akkor árbevételének mekkora hányadát fordítja ezekre? A válaszadók 56 százaléka tette egyértelművé, hogy végez efféle tevékenységet, ezek a társaságok az árbevételüknek átlagosan az 1,37 százalékát adják adományként.

Itt jegyezzük meg, hogy a vállalatoknak csupán a 85 százalékától érkezett érdemleges válasz arra a kérdésre, hogy költ-e adományozásra, tehát meglehetősen magas a hiányzó válaszok aránya. A kérdés logikáját tekintve az igen válaszok fent említett abszolút arányát (56 százalék) érdemes tekintetbe vennünk, megjegyzendő ugyanakkor, hogy a ténylegesen választ adók (tehát az igen-t vagy a nem-et bejelölők) létszáma alapján számítva az adományozók aránya kétharmados. Ez utóbbi adat közelítene a korábbi hasonló hazai felmérések eredményeihez. A „Versenyben a világgal” kutatás 1997-es elemzése (Zsolnai, 1997), valamint a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület 2003-as felmérése ehhez közelítő eredményt, az utóbbi kutatás 63 százalékos adományozói arányt talált. Kiemelendő

ugyanakkor, hogy ezek a kutatások eltérő (egyebek mellett arányaiban több nagyvállalatot tartalmazó) mintán, az utóbbi felmérés pedig másmilyen kérdéssel dolgozott (az adományt eladdig nem nyújtók hajlandóságára is kíváncsiak voltak, azaz szerepelt a válaszok között a semmiképpen sem ad, valamint az eddig nem adományozott, de adna lehetőség is, továbbá a kérdés azt is specifikálta, hogy az adományozás nonprofit szervezet javára történik). Az általunk elemzett felmérés eredményeinek értelmezésénél az adományozási arányt nem a valid százalékok, hanem az igének abszolút gyakorisága alapján véljük hitelesen kiszámolhatónak – ahogy egyébként tették az idézett korábbi kutatások is –, így az 56 százalékos adományozói hajlandóságot hangsúlyozzuk. Ez pedig elmarad a korábbi felmérések eredményeitől.

Mielőtt rátérünk az adományozás mértékének elemzésére, a központi változók mentén mutatjuk be a vállalati jótékonyág tapasztalatait. A vállalatméret szerint vizsgálódva a közép- és a nagyvállalatokat nagyobb arányban találjuk az adományozók körében, mint a kisvállalatokat, azaz a méret ugyan gyengén, de pozitívan korrelál az adományozás tényével. Ha nem a jótékonyág létét, hanem a mértékét figyeljük, akkor azonban más eredményre jutunk. Noha nem szignifikáns a különbség, ám az rajzolódik ki, hogy a jótékonyág árbevételhez viszonyított arányát tekintve a nagyvállalatok a kis- és középvállalatok mögött állnak a sorban. A kisebb vállalatok tehát árbevételüknek valamivel nagyobb arányát hajlandóak adományként társadalmi csoportoknak felajánlani, mint a nagyok.

Amennyiben teljesítményük szerint tekintjük a vállalatokat, a vezetők csoportja mutatja az adományozás legnagyobb arányát, éspedig mindkét szempontból: nemcsak az árbevételhez viszonyítva, hanem az adományozó cégek arányát tekintve is. A tulajdonosi helyzet szerint a külföldi tulajdonú társaságok tartoznak e körbe. A reagáló-képesség és az adományozás összefüggése oly módon mutatkozik meg, hogy a változásra felkészülők csoportja költ a várakozásokat meghaladó létszámban erre a célra.

Amennyiben az etika vállalati intézményesültségét és az adományozás összefüggéseit vizsgáljuk, arra jutunk, hogy bár szoros korrelációt nem mutat a kettő, ám nem is független egymástól. Az a vállalat, amelyik egyáltalán nem honosított meg etikai intézményt, az nem is fordít jótékonyásra. Ahol ellenben magas az intézményesültség foka, ott az adományozás is gyakoribb: alig lelni olyan vállalatot, amely kivonja magát ez alól a tevékenység alól. Az adományozás léte és mértéke mindazonáltal semmilyen összefüggést nem mutat azzal, hogy milyen a vállalat környezetvédelmi intézményesültsége.

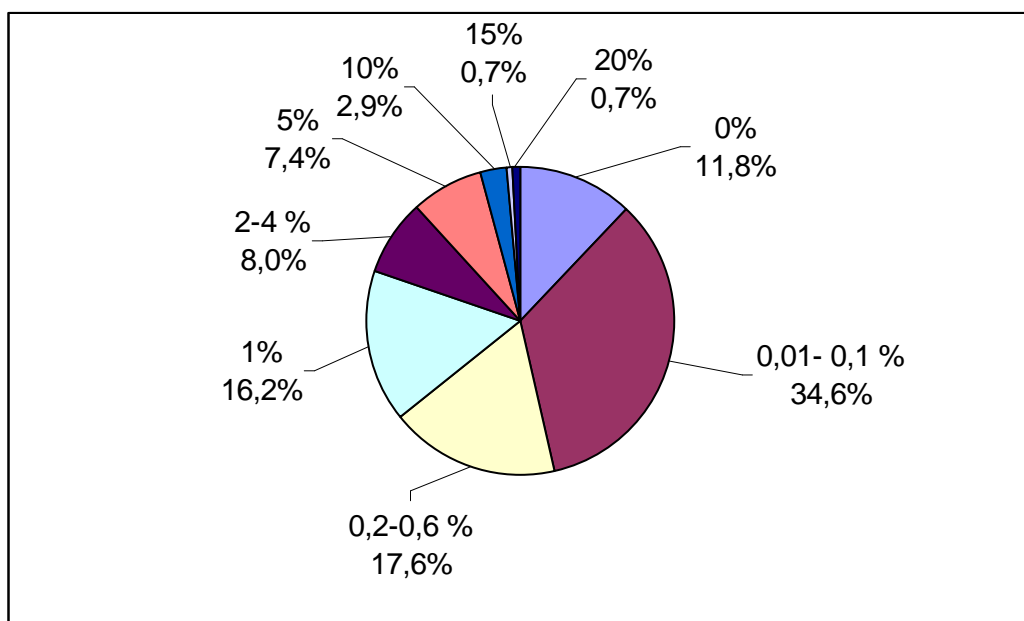
Az egyes csoportok jellemzőin túl lássuk, hogy miként értelmezhetjük az adományozás árbevételhez viszonyított 1,37 százalékos mértékét. Ennek az arálynak az értékelésekor érdemes figyelembe venni az alábbiakat.

Kifejezetten magasnak mondható ez az arány, amennyiben felidézzük, hogy az ilyen értelmű díj – az árbevételéhez képest legnagyobb arányban adományozó vállalatnak a Magyar Adományozói Fórum által adott elismerése – milyen számadatot mutat. Ezt nem teszik közzé évről évre, így csupán a 2005. évi adat áll nyilvános forrásból a rendelkezésünkre. Eszerint e díj akkori nyertese, azaz a nettó árbevétel százalékos arányában mérve a legtöbb adományt nyújtó vállalat 0,563 százalékot fordított adományozásra. (MAF, 2006). Ennek ismeretében meglepően magas a fenti arány.

Mielőtt ennek okát tovább elemeznénk, tegyünk még egy összehasonlítást. Ehhez a Fortune 100 listáján (is) vizsgálódó amerikai szervezet, a Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP) adatait hívjuk segítségül. Az úgynevezett Corporate Giving Standard felmérésükben nem átlagokat, hanem – a szélsőértékek torzítása kizárásának céljával – mediánokat közölnek. A legutóbbi, 2011-es vizsgálatukban a Fortune 100-as listájából válaszoló 63 vállalatot alapul véve az árbevétel arányos adományozás mediánja 0,09 százalék (CECP, 2011).

A Versenyképesség felmérésben a medián 0,42 százalék. Ez az amerikai felmérés eredményének több mint négyszerese. A tanulmányunkban eddig említett 1,37 százalékos átlagnak ugyanakkor az egyharmada. Ezek az adatok tehát a minták között és a mintán belül is meglehetősen nagy eltérést mutatnak, ugyanakkor azt jelzik, hogy a hazai válaszadók mind a mediánt, mind az átlagot figyelembe véve tulajdonképpen jelentős anyagi áldozatra hajlandóak. A hazai eredményeket tovább elemezve két fontos jellemzőt emelünk ki. Ezeket is szemlélteti az 8. ábra, amely azt mutatja, hogy az adományozó vállalatok közül azok, amelyek jótékonyossági ráfordításaik árbevétel arányáról is hajlandóak voltak nyilatkozni, milyen mértékeket mondtak.

8. ábra. Adományozott összeg az árbevétel százalékában



A kördiagramban az egyes körcikkelyeknél megjelenő felső százalék az adott árbevétel arány kategóriát mutatja, az alsó százalék az adott kategória értékét, azt tehát, hogy a válaszadók mekkora hányada adományozza árbevételének bizonyos százalékát.

A grafikonról leolvasható, hogy az adományozók egy része a mértékre vonatkozóan az árbevétel 0 százalékát jelölte meg. Ez nem feltétlen jelent ellentmondást, vagy érvénytelen választ, hiszen az adományozás történhet olyan módon, amit nem vagy nem könnyen lehet, illetve nem érdemes az árbevételhez mérten kifejezésre juttatni, mert annyira más a tevékenység (számbavételének) a logikája. Nem feltétlen fejezi ki egy vállalat például az árbevételéhez viszonyítva, ha természetbeni adományt ad, ha önkéntes munkával, ingyenes, kedvezményes szolgáltatással, oktatással, tanácsadással segít társadalmi csoportokat. Ezzel együtt a Magyar Adományozói Fórum felmérései szerint a vállalati jótékonyág túlnyomó részét – legutóbbi, 2009-re vonatkozó felmérésükben mintegy a négyötödét – a pénzadomány teszi ki (MAF, 2010), s ha nem is ugyanezt az arányt, de az adományok túlnyomó részének pénzadomány voltát erősítik meg egyéb hazai és külföldi felmérések (lásd pl. CTFA, idézi Harsányi–Révész, 2005; CECP, 2011). A „Versenyben a világgal” felmérésben adományozást valló vállalatoknak közel a 12 százaléka mondott 0 százalékos árbevételi arányt.

Jellemzőként kiemelendő továbbá, az árbevételi sor másik vége, amely meglepő magasságokba mutat. Nem csupán az 1 százalékos arány néhányszorosát találjuk, a vállalatok közül néhány extrém magasnak számító 5, 10, sőt 15 és 20 százalékos árbevétel arányt is megadott. Utóbbi két mértéket egy-egy vállalat írt be, ám 5 és 10 százalék az adományozók 7,4, illetve 2,9 százalékánál szerepelt válaszként. Még ha fel is merül az a megfontolás, hogy a válaszadók esetleg pontos nyilvántartás híján valamilyen megfelelőnek tetsző közelítő hányadot adtak meg, és – legalábbis a 15 és 20 százalék – félreértés, túlzás stb. eredménye, nem hagynánk ki könnyű szívvel outlierként ezeket az adatbázisból. Ismeretes ugyanis olyan vállalat, amely például teljes első évi nyereségét jótékonyági célokra költötte. Mindazonáltal, ha gondolat kísérletként ezeket kivesszük a mintából, az adományozás árbevételhez mért arányának átlaga 1,12, a medián pedig 0,35 százalék.

A válaszadók túlnyomó része 1 százalék alatti arányt adott meg, ilyen a vállalatok 70 százaléka. Amennyiben a 0 százaléktól különböző válaszokat vesszük szemügyre, még mindig a vállalatok több mint felét találjuk a válaszadók között, ezek 52,2 százalékot tesznek ki. Az összes lehetséges arány közül 1 százalékot mondott a vállalatok 16,2 százaléka. Ennél nagyobb arányt vallott az adományozó vállalatoknak közel az egyötöde.

A minták jelentős különbözősége miatt ugyan érdemes óvatosan közelíteni bármilyen összehasonlítást, ám az alábbiakban a „Versenyben a világgal” 1997-es eredményét és a jelen



felmérést állítjuk párhuzamba. Az árbevételhez viszonyított 1 százalékos adományozási arányt az 1997-es elemzés, mint korrekt mértéket külön is kiemelte, a válaszokat ehhez viszonyítva is feldolgozta. Az 1. táblázat az akkori és a legutóbbi felmérés eredményeit veti össze.

1 táblázat. Adományozási hajlandóság

	1997	1997 valid	2009	2009 valid
Nem adományoz	19,6	19,9	28,7	33,7
Adományoz, nem ad meg arányt	9,2	9,3	11,0	12,9
Árbevétel kevesebb mint 1 százalékát adja	40,8	41,4	29,0	34,1
Árbevétel 1 százalékát ad	23,0	23,4	7,3	8,6
Árbevétel több mint 1 százalékát adja	5,8	5,9	9,0	10,6
Nincs adat	1,5	0,0	15,0	0,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: Misovicz–Radácsi (1997) felhasználásával*

A 2009-es felmérésnek a 8. ábrában és az 1. táblázatban közölt eredményeinek különbségét az adja, hogy míg a kördiagram az adományozók körében mutatja a vállalati arányokat, a táblázat a teljes megkérdezett vállalati kört figyelembe veszi. Mindkét időszakban az első oszlop külön mutatja a hiányos vagy értelmezhetetlen választ adók arányát: nincs adat. Minthogy ebben tízszeres a különbség a két időszak között, az adott évnél a második, valid oszlopban a hiányzó adatoktól tisztított minta alapján is közöljük a válasz arányokat. Az összehasonlításban és a következtetések levonásában – mint irtuk – óvatosságra szükséges inteni. Látható ugyanakkor, hogy jóval nagyobb a titkolózás. Nem csupán az adatot nem közlők megugrása mutatja ezt, hanem az is, hogy az adományozók között a legutóbbi felmérésben jóval magasabb azok aránya, akik nem adnak meg árbevételi arányt. Egyértelmű változás, hogy a 2009-es felmérésben jelentősen magasabb a nem adományozók aránya. (Emlékeztetünk újra, ebben a felmérésben alacsonyabb a nagyvállalatok aránya.) Kerekén egy százalékot juttatni kevésbé vonzó: e válaszok aránya jelentősen csökkent a másfél évtizeddel ezelőtti felmérés óta. Nőtt ugyanakkor, és pedig korábban mintegy a másfélszeresére a magasabb árbevételi arányt megadóknak jelenléte.

## Környezetvédelmi fejlesztések és beruházások

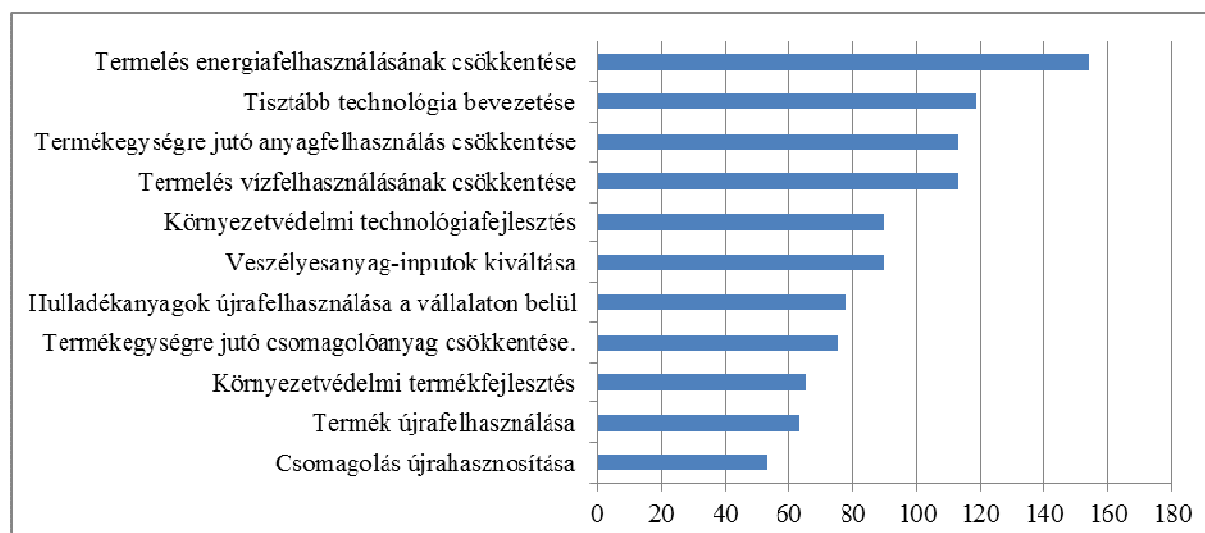
A vállalatok környezetvédelmi fejlesztéseire, illetve beruházásaira vonatkozóan a felmérés azt vizsgálta, hogy milyen ilyen irányú beruházást hajtottak végre a felmérést megelőző hároméves időszakban, milyen tényezők motiválták ezeket az akciókat, valamint hogy a környezetvédelmi lépések milyen előnyöket vagy esetleges hátrányokat okoztak a mintában szereplő vállalatok számára.

Elemzésünkben a kérdőív ezen logikáját követjük, természetesen igyekezve kapcsolatot találni az egyes kérdéscsoportok között. Ugyanakkor a korábban bemutatott vállalati csoportok eltéréseit itt is vizsgáljuk, azaz áttekintjük, hogy a vállalatméret, a tulajdonosi struktúra, az ágazat, a vállalati teljesítmény, valamint a változásokra való felkészülés mennyiben befolyásolja a vállalati környezetvédelmi akciókat, illetve azok eredményességét.

## **A legelterjedtebb környezetvédelmi fejlesztések**

A cégek válaszaiból meglehetősen jól kirajzolódik, hogy a környezetvédelmi intézkedések közül azok a legelterjedtebbek, amelyek valamilyen módon a költségek racionalizálásához is köthetők (lásd 8. ábra). Így például nagy számban találunk olyan vállalatokat, amelyek csökkentették energia-, víz- vagy anyagfelhasználásukat a 2009-et megelőző három évben. A leggyakoribb intézkedések között némileg kakukktojás a tisztább technológiák bevezetésének relatíve magas aránya, ez ugyanis rövidtávon általában beruházási igényeket támaszt, illetve pótlólagos költségeket emészt fel. (Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy a vállalatok vezetői a szakirodalmi definícióknál szélesebben értelmezték a „tisztább technológiák” fogalmát, és így esetlegesen olyan lépéseket is e pont alatt jelenítettek meg, amelyeket az elméleti megközelítések nem feltétlenül sorolnának ide. Emellett azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a tisztább technológiák bevezetése sokszor más lépésekkel – pl. az energiahatékonyság növelése vagy a vízfelhasználás növelése – párosul.) A mintabeli vállalatok több mint 40%-a állította, hogy környezetvédelmi célú beruházásokat hajtott végre az elmúlt három évben, ami a korábbi évek adatait is alapul véve, mindenképpen pozitív tendenciaként jellemezhető. A termékfejlesztéssel és a termékek csomagolásával kapcsolatos környezetvédelmi fejlesztéseket tekintve azonban már meglehetősen szerény a cégek teljesítménye.

9. ábra. A környezetvédelmi fejlesztések gyakorisága



A közös vállalati jellemzőket vizsgálva megállapítható, hogy a vállalati méretnek a legtöbb környezetvédelmi fejlesztés esetében nincsen kiemelt szerepe. Egyedül a termékek újrafelhasználása és a környezetvédelmi technológiafejlesztés esetén találtunk statisztikailag is kimutatható (amúgy meglehetősen gyenge) korrelációt. A nagy- és közepes vállalatok mintabeli súlyuknál jóval nagyobb arányban valósítottak meg környezetvédelmi technológiafejlesztést az utóbbi három évben, míg a termékek újrafelhasználása inkább csak a nagyvállalati kör sajátja. A legelterjedtebb fejlesztések kapcsán azonban nem fedeztünk fel szignifikáns ( $p < 0,05$ ) kapcsolatot. Ez nem túl meglepő eredmény, hiszen amennyiben a vállalatok valóban elsősorban költségracionalizálási lépésként tekintenek az energia-, anyag- és vízfelhasználás csökkentésére, akkor ezek a lépések vállalatmérettől függetlenül a környezetvédelmi intézkedések toplistájának élén helyezkedhetnek el.

A tulajdonosi struktúra sem befolyásolja számottevően a környezetvédelmi fejlesztésekre irányuló vállalati erőfeszítéseket, még a kevésbé elterjedt akciók (újrafelhasználás, újrahasznosítás) esetében sem figyelhető meg például a külföldi tulajdonú cégek dominanciája. A különböző ágazatok között az egyes fejlesztéstípusok elterjedtségét tekintve néhol igen markáns eltéréseket találhatunk. A teljesség igénye nélkül a következőkben néhány érdekesebb eredményre hívjuk fel itt a figyelmet (az összes ágazat és valamennyi környezetvédelmi fejlesztéstípus részletes elemzése meghaladná jelen tanulmány kereteit). Az energiafelhasználás csökkentésére irányuló kezdeményezések területén különösen a gépipar, a vegyipar és a szolgáltatási szektor jeleskedik, míg az építőipar vagy kereskedelem képviselői kevesebb ilyen jellegű programot vezetnek be. Sok élelmiszeripari vállalat tesz erőfeszítéseket a vízfelhasználásának csökkentésére, a nagy vízfelhasználó mezőgazdaság ugyanakkor érdekes módon, nem helyez erre kiemelt hangsúlyt. Az anyagfelhasználás csökkentésére

irányuló akciókban az építőipar jár leginkább az élen, a kevésbé anyag intenzív kereskedelmi szektor azonban alig-alig valósít meg ilyen programokat. A tisztább technológiák bevezetésére a gépipar, az egyéb feldolgozó ipar és az építőipar fektet nagy hangsúlyt, a szolgáltató szektor – érthető okokból – csak szerény mértékben foglalkozik ezzel a kérdéssel. A fennmaradó fejlesztéstípusokat tekintve viszont nem találtunk szignifikáns eltérést az egyes ágazatok között.

A teljesítményklaszterek egyedül az energiafelhasználás csökkentését illetően mutatnak különbséget: a vezető (azaz a kiemelkedő teljesítménnyel bíró) vállalatok sokkal nagyobb arányban vezettek be ilyen jellegű intézkedéseket a 2009-et megelőző három évben, mint azt mintabeli súlyuk indokolná. Semelyik más fejlesztési akció esetében sem tudtunk azonban szignifikáns kapcsolatot kimutatni a teljesítmény és a fejlesztések megvalósítása között, amely azt jelzi, hogy az általános vállalati teljesítményben a környezetvédelmi fejlesztéseknek (beleértve az elsősorban költségcsökkentést célzó programokat) nincsen jelentős szerepe a vizsgált vállalati körben. Megállapíthatjuk, hogy a vállalati reakcióképességet tekintve is hasonló kép rajzolódik ki, azaz nem állíthatjuk, hogy a proaktívabb vállalatok intenzívebb környezetvédelmi fejlesztésekbe fogtak volna az utóbbi időkben, mint a változásokra kevésbé reagáló társaik (ez alól egyedül a környezetvédelmi technológiafejlesztés jelent minimális kivételt: a változásokra későn reagálók körében ugyanis kevésbé elterjedt ez a fejlesztési forma).

Összességében tehát úgy tűnik, hogy a jobb teljesítménnyel, illetve gyorsabb reagáló képességgel bíró vállalatok nem igazán mutatnak nagyobb hajlandóságot környezetvédelmi fejlesztések megvalósítására, mint a kevésbé sikeres cégek. Tekintettel arra, hogy a kérdések minden esetben a 2009-et megelőző három évben végrehajtott akciókra vonatkoztak, nem érvelhetünk azzal, hogy ennek a jelenségnek a háttérében a gazdasági válság állna. Sokkal inkább ésszerű magyarázatnak tűnik, ha azt állítjuk, hogy az ilyen irányú fejlesztéseket valószínűleg olyan tényezők befolyásolják, amelyek kevésbé függenek össze egy adott vállalat versenyképességével.

## **A környezetvédelmi lépések, beruházások mozgatórugói**

A különböző környezetvédelmi célú lépések, beruházások elterjedtsége mellett arra is kíváncsiak voltunk, hogy ezek háttérében milyen motívumok húzódnak meg. Előzetes kutatásaink alapján nyolc lehetséges mozgatórugót jelöltünk meg, és a vállalatoknak mindegyik esetben egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy az adott ösztönző mennyire befolyásolja környezetvédelmi fejlesztéseik alakulását. A környezetvédelmi célú akciókat, beruházásokat – a cégek saját bevallása szerint – leginkább a látható környezetvédelmi problémák megoldása és a környezeti

kockázatok csökkentése motiválja. Úgy tűnik, a vállalatok leginkább akkor szánják el magukat a szükséges környezetvédelmi fejlesztések megvalósítására, amikor az már halaszthatatlanná válik, és nincs lehetőség annak elodázására. Emellett természetesen fontos motiváló erő a pozitív vállalati kép kialakítása is, a vállalati arculat alakulása évek óta a környezetvédelmi akciók egyik fontos mozgatórugója.

Szorosan ezeket a motívumokat követi az európai uniós és a magyarországi környezetvédelmi szabályozása szigora, az előző felmérésekhez hasonlóan a vállalatok számára még mindig nagy kényszerítő erővel bír a környezetvédelmi jogszabályok, előírások betartásának követelménye. (Érdekes fejlemény, hogy alig-alig figyelhető meg eltérés a hazai és az európai uniós szabályozási környezet észlelt hatása között.) A szabályozás motiváló erejét szinte minden korábbi magyarországi kutatás feltárta (Harkai et al., 2004), kissé furcsa is, hogy jelen felmérésben, ha nem is jelentős mértékben, de visszaszorult a környezetvédelmi intézkedéseket ösztönző tényezők sorában.

Mindenesetre az egyértelműen megállapítható, hogy a cégek a környezetvédelmi fejlesztésekről szóló döntéseik során elsősorban a saját maguk problémáira és a szabályozásra tekintenek, és úgy látszik, kevésbé figyelnek arra, hogy mit tesznek a versenytársaik, illetve mit vár tőlük el a (helyi) társadalom. Ez a kedvezőtlen jelenség nem nagyon változott az elmúlt években, pedig az utóbbi tényezőkre való odafigyelés lehetővé tenné a proaktív, a változások elébe menő szemlélet kialakítását, a hatósági szabályozásra összpontosító követő magatartás helyett. Az 2. táblázatból ugyanakkor az is kitűnik, hogy az egyes tényezők észlelt fontossága többé-kevésbé a közepes érték körül alakul, vagyis nincsenek drámai különbségek az egyes mozgatórugók között.

2. táblázat. A környezetvédelmi célú lépések, illetve beruházások mozgatórugói

	Átlag	Szórás
Látható környezetvédelmi problémák megoldása	3,73	1,098
Környezeti kockázatok csökkentése	3,63	1,052
A vállalati arculat javítása	3,60	1,090
Az Európai Unió környezetvédelmi szabályozása	3,59	1,145
Jelenlegi hazai szabályozás szigorúsága	3,55	1,100
A hazai szabályozás várható szigorodása	3,46	1,081
Társadalmi nyomás	2,97	1,240
Versenytársak piaci nyomása	2,81	1,227

A 2. táblázatban található változók halmazából főkomponens elemzés segítségével jól elkülöníthető faktorokat határozhatunk meg. Az első faktort három változó alkotja, melyek mindegyike a szabályozáshoz kötődik (jelenlegi hazai, várható hazai és a jelenlegi uniós), így ezt a faktort „szabályozás” faktornak neveztük el. A második faktorba szintén három változó került: a látható környezetvédelmi problémák megoldása, a kockázatok csökkentése és a vállalati arculat javítása. A tényleges környezeti problémák kezelése, illetve a kockázatokra való felkészülés valószínűleg nem véletlenül mozog együtt a vállalati arculat javításával, hiszen utóbbi is egyfajta kockázatként értelmezhető. A faktort ezért összefoglalóan a továbbiakban „tényleges problémák és kockázatok” faktornak nevezzük. E faktor komponenseit jelölték meg a válaszadók egyébként a legfontosabb befolyásoló tényezőkként. A harmadik faktort a versenytársak és a társadalom nyomása alkotja, így a „külső nyomás” elnevezést kapta. Ez – ahogyan arról a korábbiakban is szóltunk – a „leggyengébb” faktor abban az értelemben, hogy elemeit sorolták leghátra a vállalatok képviselői.

3. táblázat. A környezetvédelmi célú lépések, illetve beruházások mozgatórugóinak főkomponens-elemzése\*

	1	2	3
Jelenlegi hazai szabályozás szigorúsága	,863	,246	-,052
A hazai szabályozás várható szigorodása	,829	,091	,338
Az Európai Unió környezetvédelmi szabályozása	,768	,192	,202
Látható környezetvédelmi problémák megoldása	,232	,872	,059
Környezeti kockázatok csökkentése	,151	,858	,268
A vállalati arculat javítása	,157	,674	,323
Versenytársak piaci nyomása	,105	,223	,892
Társadalmi nyomás	,241	,249	,841

\* Varimax rotáció utáni faktorsúlyok, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutató: 0,781

A kérdésekre adott válaszokat elemezve megállapíthatjuk, hogy a vállalati arculat javítása leginkább a nagyvállalatokat motiválja, a kisebb cégek menedzserei ezt a tényezőt kevésbé ítélték fontosnak. A nagyvállalatok minden bizonnyal „láthatóbbak” a közvélemény számára, így számukra érthetően fontosabbnak tűnhet a vállalati imázs alakulása, és a pozitív arculat érdekében minden bizonnyal nagyobb környezetvédelmi erőfeszítésekre is képesek.

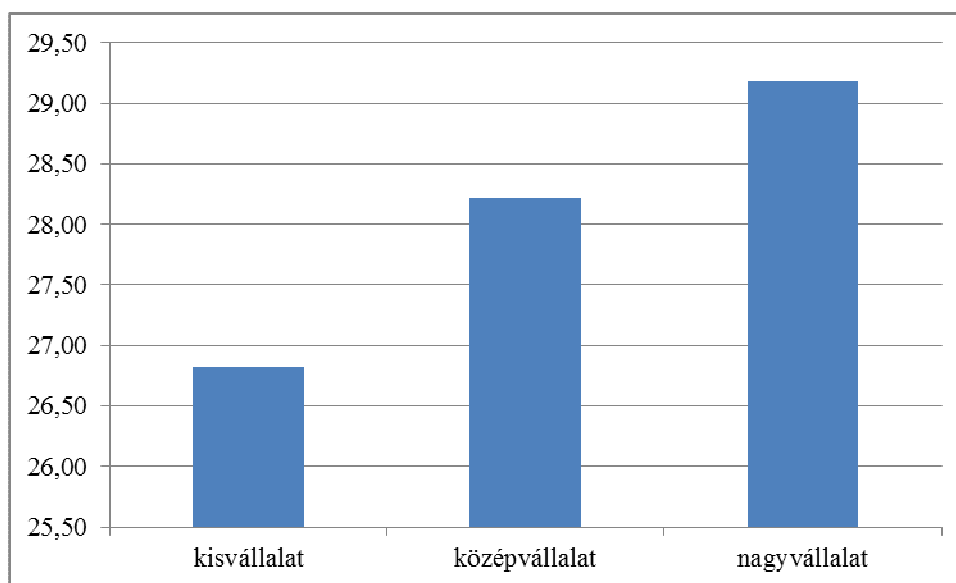
Nem találtunk ugyanakkor szignifikáns kapcsolatot a vállalatméret és a többi mozgatórugó között. Ez például azt jelenti, hogy magyarországi és európai uniós jogszabályok nagyjából hasonló mértékben ösztönzik környezetvédelmi lépések megtételére a különböző méretű vállalatokat, és a társadalom vagy a versenytársak nyomását sem érzékeli ebből a szempontból különbözőképpen.

A tulajdonosi struktúra és a mozgatórugók kapcsolatát vizsgálva, szintén a vállalati arculat az a motívum, amely eltérő mértékben ösztönzi környezetvédelmi lépések, illetve beruházások megtételére a különböző tulajdonosi körrel bíró vállalatokat. A többségi állami tulajdonban levő vállalatokat – a külföldi tulajdonú cégekhez hasonlóan – igen erősen motiválja a vállalati kép alakulása, míg a többségi belföldi, de nem állami tulajdonban levő cégeket kevésbé ösztönzi környezetvédelmi lépések megtételére a céges imázs javítása. Elképzelhető, hogy ezen összefüggés háttérében az áll, hogy a belföldi magán tulajdonban levő vállalatok között a mintánkban több kisebb vállalatot találunk.

A környezetvédelmi lépések háttérében meghúzódó motívumokat tovább vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a különböző iparágak eltérően észlelik, illetve eltérően reagálnak a versenytársak és a társadalom nyomására. A kitermelőiparban és az energiaszolgáltatás területén tevékenykedő vállalatokat szinte egyáltalán nem ösztönzi környezetvédelmi beruházások megtételére a társadalom, illetve a versenytársak nyomása (igaz, az alacsony elemszám miatt érdemes fenntartásokkal kezelni ezt az eredményt). A másik végletet a vegyipar képviseli: ezen cégek környezetvédelmi tevékenységét – saját bevallásuk szerint – jelentékeny mértékben alakítja ezeknek az érintetteknek a nyomása. A közismerten környezetterhelő vegyipari cégek esetében nem tűnik meglepőnek, hogy érzékenyen reagálnak társadalom felől érzékelhető nyomásgyakorlásra, éppen ezért némiképp meghökkentő, hogy a kitermelő és energetikai cégek esetében nem tapasztalhatjuk ugyanezeket a tendenciákat.

Eddig az 2. táblázatban felsorolt mozgatórugók szerepét külön-külön elemeztük, de kutatásunk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy a különböző tényezők összességében mennyire ösztönzik környezetvédelmi lépések, illetve beruházások megtételére a vállalatokat. Ha azt feltételezzük ugyanis, hogy vannak olyan vállalatok, amelyek számos tekintetben motiváltabbak a környezeti programok megvalósítására, akkor érdemes feltárni ennek a vállalati körnek a jellemzőit. Ahhoz, hogy ezt megtehesük egy olyan változót alkottunk, amely összegzi a különböző tényezők hatását. A nyolc változó összeadása módszertanilag kivitelezhető, hiszen mindegyiket 1-5-ig terjedő Likert-skálán értelmeztük. Az új változó minimális értéke így értelemszerűen 8 (egy ilyen értéket produkáló hipotetikus vállalat semmilyen ösztönzést nem érzékelne környezetvédelmi beruházások, illetve lépések végrehajtására), míg a maximális értéke 40 (egy ilyen értékkel bíró képzeletbeli vállalat minden általunk megkérdezett tényezőt nagyon erősnek ítélne).

10. ábra. A környezetvédelmi lépések mozgatórugóinak együttes hatása



A 10. ábra azt mutatja, hogy a nagyobb vállalatok a különböző ösztönzőket együttesen erőteljesebbnek érzékelik, mint a kis- vagy közepes vállalatok ( $p < 0,05$ ). A korábbiakban már kimutattuk, hogy a vállalati arculat esetében önmagában is fennáll ez a kapcsolat, azonban úgy tűnik, hogy ez a vállalati kör általában is motiváltabbnak érzi magát arra, hogy környezetvédelmi programokat hajtson végre.

### **A mozgatórugók hatása a ténylegesen megvalósuló környezetvédelmi fejlesztésekre**

Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mi a kapcsolat a környezetvédelmi fejlesztések mozgatórugói és maguk a fejlesztések között, vagyis mely motívumok ösztönzik leginkább az ilyen irányú fejlesztéseket. Ehhez a főkomponens-elemzés által feltárt faktorok alakulását vizsgáltuk a fejlesztéseket végrehajtó, illetve az azokat elmulasztó vállalatok körében. Azt vettük észre, hogy a látható környezetvédelmi problémák és kockázatok faktora kulcsfontosságú ebben a tekintetben. Azok a cégek, akik ezeket a motívumokat fejlesztéseik fontos mozgatórugóiként jelölték meg, nagyobb valószínűséggel valósítottak meg ilyen jellegű fejlesztéseket. A külső nyomás és a szabályozó hatóságok (akár magyarországi, akár európai uniós) elvárásai, úgy látszik, a vállalatokat nem ösztönzi különösebben arra, hogy környezetvédelmi fejlesztéseket hajtsanak végre. Ez alól egyedül a környezetvédelmi termékfejlesztés jelent kivételt: itt úgy tűnik elsősorban a külső nyomásnak (megkockáztatjuk, azon belül is elsősorban a versenytársak nyomásának) van jelentősége, és nem a környezeti kockázatoknak vagy a tényleges problémáknak. Érdekes fejlemény azonban, hogy a



szabályozási faktor semmilyen környezetvédelmi fejlesztéstípussal nincs kapcsolatban, azaz úgy tűnik, hogy azok a vállalatok, amelyek azt állítják magukról, hogy a fejlesztéseiket elsősorban a hatósági elvárásoknak való megfelelés motiválja, nem tesznek kiemelkedő erőfeszítéseket azért, hogy ezek a fejlesztések ténylegesen meg is valósuljanak.

Ennek a kutatási eredménynek az ellenőrzésére megvizsgáltuk, hogy a környezetvédelmi fejlesztések intenzitását mérő változónk milyen kapcsolatban áll a fejlesztések motivációit összegző faktorokkal. (A környezetvédelmi fejlesztések általános mérésére egy olyan változót kreáltunk, amelyben összegeztük a vállalatok összes fejlesztési akcióját.) Míg a „szabályozás-faktor” és a „külső nyomás” nem, addig a tényleges környezeti problémák és kockázatok faktora egyértelműen korrelál a környezetvédelmi fejlesztések változójával (Pearson korreláció: 0,336\*\*).

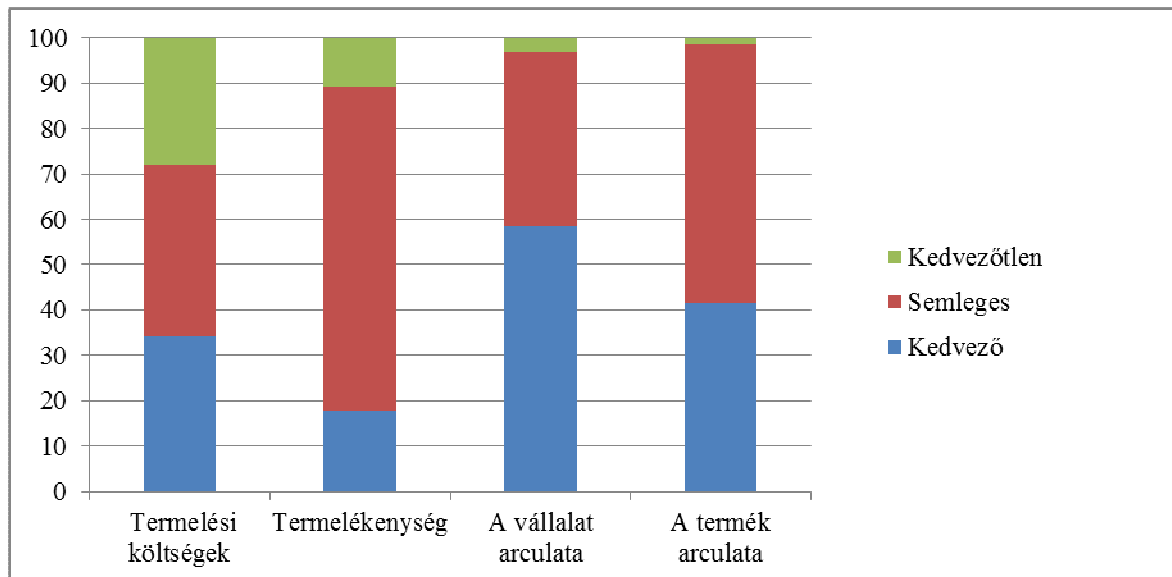
Ennek a kutatási eredménynek természetesen számos gyakorlati következménye van. Megállapításaink ugyanis megkérdőjelezik az állami és az uniós szabályozások hatékonyságát, valamint a civil szervezetek nyomásgyakorlásának lehetőségeit. A feltárt eredményeink ugyanis arra engednek következtetni, hogy a ténylegesen megvalósuló fejlesztésekben ezek a stakeholderek kisebb szerepet játszanak. A vállalatok ugyanis csak akkor kezdenek hozzá a környezetvédelmi fejlesztéseikhez, ha a környezetvédelmi problémák már nagyon égetőnek látszanak, vagy ha úgy érzik, azok már túl nagy kockázatokat hordoznak magukban. Ez azért érdekes eredmény, hiszen a 2. táblázatból azt szűrhattuk le, hogy a cégek vezetői úgy érzik, a magyarországi és az uniós szabályozások nagyjából ugyanannyira hatnak ösztönzően a fejlesztéseikre (vagy legalábbis alig-alig maradnak el tőlük), mint a tényleges problémák és kockázatok. Ez azonban a valóságban, láthatóan, nincs így: hiába tűnnek motiválónak a hatósági szabályozások a cégek szemében, valójában kevésbé sarkallják a cégeket arra, hogy újabb és újabb környezetvédelmi fejlesztéseket valósítsanak meg. Hasonló megállapítást tehetünk a cégek által észlelt külső nyomás kapcsán is, ezek sem tűnnek hatékony ösztönzőnek a fejlesztések terén.

## **A megtett környezetvédelmi lépések hatása**

Némiképp ellentmondásos, hogy noha a vállalatok viszonylag nagy számban hajtanak végre olyan környezetvédelmi célú lépéseket, beruházásokat, amelyek elvileg a költségstruktúrájukra is kedvezően hathatnak (energia-, anyag- és vízfelhasználás csökkentése, újrahasznosítás stb.), környezetvédelmi akcióik megvalósítását követően alig érzékelik ténylegesen a költségek csökkenését vagy a termelékenység javulását. A 11. ábráról leolvasható, hogy a vállalatok alig egyharmada véli úgy, hogy a megvalósított környezetvédelmi célú lépések kedvezően hatottak a termelési költségek

alakulására, és még ennél is kevesebben (a mintabeli cégek hatoda) gondolják úgy, hogy a „zöld” akciók és beruházások javítanák a vállalati termelékenységet.

11. ábra. A környezetvédelmi célú lépések hatása



A vállalatok többsége ugyanakkor úgy érzi, hogy a környezetvédelmi intézkedések pozitívan hatnak a vállalat arculatára, és közel fele a termékei arculatánál is érzékel kedvező hatásokat. Öröndetes, hogy az arculatra gyakorolt hatások között jóformán egyáltalán nem találoztunk negatív hatásokkal, azaz a környezetvédelmi lépések szinte sohasem befolyásolják kedvezőtlenül a vállalatról vagy annak termékeiről kialakított összkép alakulását.

A közös vállalati változók és a környezetvédelmi fejlesztések hatásának vizsgálata alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalati méret egyedül a vállalati arculatra gyakorolt hatással van kapcsolatban. A mintabeli nagyvállalatok szinte mindegyike pozitívként értékelte a környezetvédelmi lépéseknek, beruházásoknak a vállalati arculatra gyakorolt hatását, míg a kisebb vállalatok mintabeli súlyukhoz képest jóval kisebb arányban számoltak be kedvező arculati hatásokról a megtett környezetvédelmi intézkedések kapcsán (ahogy az a 11. ábráról is leolvasható, ez azt jelenti, hogy a kisvállalatok nagy része semmilyen arculati hatást nem érzékel: se pozitívat, se negatívat, környezetvédelmi beruházások, intézkedések következményeképpen). Elképzelhető, hogy a nagyobb vállalatok hatékonyabb pr-akcióik vagy tudatosabb vállalati kommunikációjuk révén jobban ki tudják aknázni a környezetvédelmi akciókban rejlő arculatjavító lehetőségeket, de az is lehet – ahogy azt már korábban is írtuk –, hogy ezek a vállalatok jobban „látszódnak”, és fontosabb számukra a kedvező kép kialakítása. Érdekes módon, a termékek arculatát illetően ez a hatása szinte teljesen eltűnik, azaz nem mutatható ki szignifikáns korreláció a két változó között.

A tulajdonosi struktúra és az észlelt hatások jellege között egyáltalán nem fedeztünk fel összefüggést: a különböző tulajdonosi háttérű vállalatok meglehetősen hasonlóan érzékelik a környezetvédelmi lépéseik kapcsán tapasztalt hozadékokat. Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a vállalati teljesítmény, illetve a reagáló képesség kapcsán sem. A sikeresebb cégek – ide értjük most a jobb vállalati teljesítménnyel bíró proaktívabb vállalatokat – nem érzékelnek számottevően kedvezőbb hatásokat sem költség, sem termelékenységi, sem arculati oldalon, amely azt sejteti, hogy versenyképességi előnyükhöz a környezetvédelmi lépések valószínűleg kevésbé járulnak hozzá.

### **A környezetvédelmi lépések hatása a termelési költségekre**

Megállapítható azonban, hogy azok a cégek, amelyek több környezetvédelmi célú intézkedést is végrehajtottak a felmérést megelőző hároméves időszakban inkább érzékelik azok kedvező hatását a termelési költségekre, mint azok, akik csak egy-két ilyen fejlesztési lépést tettek. Azaz úgy tűnik, az intenzív környezetvédelmi fejlesztések azért előbb-utóbb a költségoldalán is kedvező hatásokat váltanak ki, de ezek az eredmények azt sugallják, hogy ezeknek előbb el kell érniük egy kritikus tömeget. Elemzéseink arra utalnak, hogy elsősorban az energiafelhasználás és vízfelhasználás csökkentésére irányuló fejlesztések járulhatnak hozzá leginkább a környezetvédelmi akciók közül a termelési költségek csökkenéséhez.

Érdekes módon az is kimutatható, hogy a hazai és európai uniós szabályozási elvárásoknak leginkább megfelelni akaró cégek érzékelik legkedvezőtlenebbül a környezetvédelmi beruházásoknak a termelési költségekre gyakorolt hatását. Ez bizonyos fókig magyarázatot adhat arra a korábban bemutatott jelenségre, hogy a hatósági nyomás miatt nem eredményez tényleges környezetvédelmi fejlesztéseket; a környezetvédelmi szabályozásoknak ugyanis leginkább megfelelni akaró cégek ezt inkább költségként élik meg, és nem látják a kedvező pénzügyi következményeket.

### **A környezetvédelmi fejlesztések és a termelékenység kapcsolata**

A termelékenység esetében az előbbiekkal némiképp ellentétes módon azt tapasztalhatjuk, hogy leginkább azok számolnak be termelékenységi javulásról, akik elsősorban külső (versenytársak, társadalom) nyomásra valósítják meg a környezetvédelmi lépéseiket, beruházásaikat. Önmagában azonban az intenzív környezetvédelmi fejlesztések még nem jelentenek biztos javulást a termelékenységi oldalon, a sok környezetvédelmi akciót megvalósító cégek ugyanis hasonló arányban számoltak be a termelékenység romlásáról ezen intézkedések kapcsán, mint ahányan a kedvező változást emelték ki. Vannak ugyanakkor olyan környezetvédelmi lépések, amelyek nagyobb eséllyel váltanak ki termelékenységjavulást a cégeknél; ezek közé tartozik a veszélyes anyag inputok kiváltása, a termékek újrafelhasználása, a környezetvédelmi termékfejlesztés és a csomagolás újrahasznosítása.

## **A környezetvédelmi fejlesztések és a vállalat, illetve a termék arculata**

A vállalati arculat javulását leginkább azok észlelik, akik a látható környezetvédelmi problémák és a kockázatok csökkentése érdekében hajtanak végre fejlesztési lépéseket. A vállalati összkép javításában, úgy tűnik, a szabályozási faktornak és a külső nyomásnak nincsen különösebb szerepe, akiket ezek a tényezők motiválnak környezetvédelmi lépéseik megtételére, nem igazán észlelnek pozitív változásokat (igaz, negatívakat sem). Azok a cégek, amelyek sok környezetvédelmi beruházást hajtottak végre a vizsgált időszakban, általában a vállalati arculat kedvező alakulásáról számoltak be, míg azok, akik csak egy-két ilyen intézkedést valósítottak meg, semleges hatásokról írtak. A környezetvédelmi beruházások közül is leginkább az energiafelhasználás csökkentésének, a veszélyes anyag inputok kiváltásának és a környezetvédelmi technológiafejlesztéseknek lehet pozitív arculati hatása. A termékek arculatának javulásához azonban elsősorban olyan intézkedések járulhatnak leginkább hozzá, mint a termékegységre jutó anyagfelhasználás (beleértve a csomagolóanyagot is) csökkentése, a veszélyes anyag inputok kiváltása, a tisztább technológiák bevezetése, a termék újrafelhasználása, valamint a környezetvédelmi termék- és technológiafejlesztés. Ebből a hosszú listából az tűnik ki, hogy a megkérdezett vezetők szerint a klasszikus költségracionalizálási megoldásokon kívül (energiafelhasználás, vízfelhasználás csökkentése) szinte minden intézkedés inkább pozitívan hat a termék arculatára. A fejlesztési lépések közül azonban érdemes kiemelnünk a termék újrafelhasználását, ugyanis ez a vállalati akció járulhat hozzá leginkább a termék arculatának javításához (Cramer-mutató: 0,338\*\*).

## **A környezetbarát arculat fontossága**

Az előbbieken a környezetvédelmi intézkedéseknek, beruházásoknak a vállalati arculatra gyakorolt hatását elemeztük, de a környezetbarát arculat fontosságát mélyrehatóbban is vizsgáltuk, többek között azt elemezve, hogy az egyes érintett csoportok milyen fontosságot tulajdonítanak – a vállalati vezetők szerint – a környezetbarát arculatnak.

A 4. táblázat azt mutatja, hogy az egyes érintettek (legalább is a menedzsment észlelése alapján) nagyjából hasonló fontosságot tulajdonítanak a vállalat környezetbarát arculatának, amely csak kicsivel több a közepesnek mondható 3-as értéknél. A belső érintettek közül a vezetők és a tulajdonosok állnak a lista élén, míg érdekes módon az alkalmazottak a sor végén találhatók (de továbbra is hangsúlyozzuk, nincsen jelentős különbség az értékek között). A főkomponens elemzés arra is rávilágított, hogy ezek a változók többnyire együttmozognak, így lényegében egy faktorba tömöríthetnénk az összes érintett csoportot.

#### 4. táblázat. A környezetbarát arculat fontossága az érintettek számára

	Átlag	Szórás
Vállalati vezetők	3,86	1,002
Befektetők/tulajdonosok	3,84	1,040
Helyi közösségek	3,75	1,039
Üzleti partnerek	3,69	1,140
Helyi önkormányzat	3,67	1,104
A vállalat vevői/fogyasztói	3,60	1,184
Alkalmazottak	3,50	1,037

Kiemelhetjük, hogy a nagyobb vállalatok inkább érzik úgy, hogy a fogyasztók és a vevők számára fontos a zöld imázs, mint a kisebb vállalatok, és az is kimutatható, hogy a nagy cégek a tulajdonosaikról és befektetőikről a környezetbarát arculatot illetően nagyobb odafigyelést feltételeznek. A többi stakeholdert illetően azonban a vállalati méret nem differenciál, azaz ott már nem feltétlenül igaz, hogy a nagy- vagy közepes vállalatok erőteljesebb érdeklődést éreznének a zöld arculat iránt más érintett csoportoktól.

Érdekes módon a jó teljesítményt felmutató vállalatok vezetői úgy vélik, az alkalmazottak számára is fontos a környezetbarát vállalati összkép. Ez azért lehet fontos, hiszen mint azt korábban is írtuk, az alkalmazottak rendre háttérbe sorolódnak, amikor erről a témakörrel van szó. Emellett az is kijelenthető, hogy a változásokra való reagálás képessége összefügg a vállalati vezetők feltételezett ilyen irányú preferenciáival: a megkérdezett cégek képviselői válaszainak alapján a proaktív vállalatok felső vezetői fontosabbnak tartják a környezetbarát arculatot, mint azoknak a cégeknek a menedzserei, akik nehezen vagy egyáltalán nem reagálnak az őket körülvevő környezet változásaira. Utóbbi jelenség az állami cégek vezetői kapcsán is megfigyelhető, azaz a közszféra vállalati vezetői, úgy tűnik, jobban odafigyelnek cégük zöld arculatára. Ez némiképp változás az előző évek felméréseihez képest, korábban ugyanis az állami cégek menedzsereit nem jellemezte a zöld arculatra való összpontosítás.

### **Döntéshozatali jellemzők, ellentmondások**

Az elmúlt esztendő egyszerre eredményeztek jelentős előre- és visszalépést a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén. Akár egyazon iparágon belül is megfigyelhető, hogy egyes vállalatok – az ez irányú költségvetést és stábot lenullázva, töredékére csökkentve – megszüntetik, illetve minimalizálják a CSR-rel (is) foglalkozó vállalati területeket (például PR-kommunikáció),

miközben versenytársaiknál a CSR terület stabilizálódik, erősödik. Előfordul, hogy ez utóbbi elsősorban a vállalaton belüli legitimitás, és nem a költségvetés szempontjából történik meg (azaz a költség csökken, de ezenközben a CSR felelős feljebb lép a hierarchiában), ám az is látható – mutatják például a CSR Piac díjaira beérkező pályázatok –, hogy egyre gondosabban kidolgozott, a vállalat alaptervékenységéhez kapcsolódó tevékenységek, integrált programok kerülnek terítékre. Ez a kettős tendencia abból a szempontból is érdekes, hogy a CSR hazai motivátorai között (a multinacionális cégek anyavállalatai, az egyéni vállalati ambíciók, a vezető felelősségvállalás iránti elkötelezettsége mellett) az iparági, versenytársi nyomás általában az első helyeken nyer említést, mégis tapasztalhatók vegyes tendenciák egy adott iparágon belül is.

Szervezeti és egyéni jellemzők egyaránt közreműködnek a CSR vállalati integrálódásában, a társadalmi felelősségvállalásnak és fenntarthatóságnak a stratégiai és operatív döntéshozatalba való beágyazódásában. A szervezeti tényezőket illetően kiindulásképpen vizsgálhatjuk a vállalat jellemét, etikalitását tükröző (és egyben alakító) jellemzőket. Radácsi (2005) strukturális (hierarchia, teljesítményértékelés, döntéshozatal, kommunikáció) és kulturális (szocializáció, nyelv, felsővezető szerepmoddellje, szignifikáns mások) tényezőket sorol. Az alábbiakban a kutatásunk alapján három tényező mentén foglaljuk össze a tapasztalatainkat. Ezek a felsővezető, a kommunikáció, valamint az egyéni döntéshozatalhoz, a szervezeti tag szerepéhez átvezető szignifikáns mások. (Itt jegyezzük meg, hogy a strukturális tényezők között külön is szerepel a döntéshozatal. A szerző alapvetően két kérdéskört vizsgál: ki dönt, és hogyan kell meghozni egy döntést, azaz morális elvek mentén mi a döntéshozatal helyes módja. Jóllehet az érintettek bevonása és részvétele a CSR egyik központi témája, jelen tanulmány nem ezt a kérdéskört vizsgálja, hanem a társadalmi felelősségvállalás szempontjait igyekszik tetten érni a vállalati működésben és döntéshozatalban. Ugyanakkor a részvétel témája a kommunikáció jellemzésekor fel fog merülni.)

A felelősségvállalás vállalati integrálódásának, hitelességének egyik legfontosabb forrása a *felsővezető*. Nem pusztán az etika irodalmában hangsúlyozott szerepmoddell létük miatt, jóllehet a vállalati kultúra, a szervezeti tagok szocializációja szempontjából is kifejezetten fontos, hogy a vállalatvezető például a vallott értékeket követi-e, vagy azok megmaradnak a szavak szintjén. A vállalatvezető magatartásának normateremtő erején túl azt is érdemes figyelembe venni, hogy a CSR és fenntarthatóság elsődleges vállalati mozgatórugói között ma is a felsővezetők elkötelezettsége, szerepvállalása szerepel Magyarországon (lásd pl. Alternate–BrandTrend felmérését, idézi Fertetics, 2010). A felsővezetők kiemelt szerepét mutatják e tanulmányunkban a környezeti és etikai felelőst vizsgáló fejezetek is. Az interjúzás keretében vizsgált élenjáró vállalatoknál rendre tetten érhető – exponáltabb vagy háttértámogató módon – a felsővezető hajtóereje: van, amikor a vállalati kultúra

megteremtésében játszott alapvető szerepe, van, amikor egyes előremutató intézmények bevezetése (például a fenntarthatósági szempontok beépítése a vezetők teljesítményértékelésébe) szintjén. Felmerül ugyanakkor annak veszélye is, ha a felsővezető a CSR szemlélet kizárólagos letéteményese. Kiváltképp kisebb vállalatoknál mutatkozik meg, ha személyes vezetői elköteleződés személyes nyomot hagy, azaz a vezető/tulajdonos normái szerint, az ő (kizárólagos) arculatára formálódik a vállalat. Fontos tanulság továbbá valamennyi vállalatméretnél, hogy a hiteles, felelősségvállalást megteremtő vezető távozásával miként lehet megőrizni, továbbvinni az addigi felelős szemléletet és kultúrát, még akkor is ha azt további szervezeti tagokkal, illetve intézményekkel már jó előre igyekeztek átörökíteni.

A *kommunikáció* vonatkozású tapasztalatokkal folytatjuk, amelyen elsősorban a vállalaton belüli kommunikációt, a belső érintettek tájékoztatását, meghallgatását, párbeszédét értjük. A külső kommunikációra röviden utaltunk a vállalati jelentésekkel és honlapokkal a tanulmány korábbi részében. Valamennyi vizsgált nagyvállalat rendkívül nagy hangsúlyt fektet belső kommunikációjára, intranet segítségével az alkalmazottak széleskörű tájékoztatására, és bizonyos programok esetében arra is, hogy a munkavállalói visszajelzések, ötletek, fejlesztési szándékok becsatornázódjanak a vállalati CSR politikába. Tehát kétirányú kommunikációra törekszenek. Ugyanakkor az alkalmazottak hozzáállása e kommunikációhoz meglehetősen vegyes. E tájékoztatást sokszor információ túlcsoportulásként érzékelik, és pedig oly módon, hogy az kevésbé releváns, aktuális tartalommal bír a számukra. Inkább belső PR, mintsem tartalmas közlés. Ez pedig felveti számukra a kommunikáció, illetve a vállalati CSR hitelességének kérdését is. Amennyiben ugyanis a vállalati CSR programok és az azokról kapott információ egyfelől dömpingként jelentkezik, másfelől alkalmazotti létük, munkájuk szempontjából marginálisnak tűnik fel a számukra (és kiváltképp, ha tapasztalataik azzal ellentétesek), akkor a vállalatnak nemcsak a belső kommunikációját, hanem a CSR szemléletét is egyfajta kirakat tevékenységnek ítélik. Ahogy a vallott és követett értékekben nagy különbséget mutató vezető, úgy ez az eltérés is kiábrándultságot, cinizmust szül.

A CSR sikeres továbbélésének és továbblépésének sikertényezőit korántsem teljes körűen kimerítve számos eset az egyéni hajtóerőt, a vállalaton belüli elkötelezett és aktív személy(ek) hozzájárulását mutatja. Ilyenek lehetnek például a *szignifikáns mások*, azaz egy szervezetben azok a véleményvezérek, akikre a szervezeti tagok nem a szervezeti pozíciójuk, hatáskörük, beosztásuk miatt hallgatnak, de kétségtelen, hogy befolyással vannak a többiekre. A kifejezést a környezeti menedzsment szakirodalmából kölcsönözve, olyan bajnokok közreműködéséről van szó, akik képesek aktivizálni a szervezet erőforrásait, eredményes tevékenységekben előrevinni a felelősségvállalás ügyét. Ha nem is a szembeállítás igényével, ám ugyancsak a személyi, egyéni jellemzők terén maradván idézendő a vállalati interjúkban rendre előkerülő egyéni felelősségvállalás és döntésképeség kérdése.

Ez a téma közvetlenül és emergens módon egyaránt kirajzolódott az interjúk során, ugyanakkor megjegyzendő, hogy ez nem előzmény nélküli: a „Versenyben a világgal” kutatás korábbi adatfelvétele és elemzése alkalmával is az interjúk egyik, akkor valamelyest marginálisabb témája volt (Pataki et al, 2006). Az egyéni felelősségvállalás és döntésképeség ezekben hiányként jelenik meg, oly módon hogy a munkavállalók, illetve ennél is jelentősebb módon a közép- és felsővezetők a CSR, felelősségvállalás, fenntarthatóság tartalmú döntések, a helyi érintettek érdekeire vonatkozó kérdések esetében gyakran a döntés halogatásának és hátrításának, a passzív adaptációnak a gyakorlatát választják, ezzel a kivárási politikával igyekezve minimalizálni egyéni és szervezeti kockázataikat. Hasonló kockázatminimalizálási szándék a munkavállalók körében is tetten érhető, s jöllehet elsősorban a munkahely biztonsága, a pozíció megőrzése szolgálhat magyarázatul, ezzel párhuzamosan a munkahelytől való elidegenedés, pontosabban pszichológiai lekapcsolódás, távolságtartás érhető tetten, valamint a nem döntés, az egyéni felelősségvállalás kapcsán morális racionalizálás mutatkozik meg. (Azaz annak morális köntösbe bújtatott magyarázata, hogy miért is nem kezdeményez, tesz a munkavállaló a vállalat felelősebb működéséért, a felelős szempontok saját munkájában történő érvényesítéséért.)

## Összefoglalás

Tanulmányunkban elsősorban a Versenyképesség Kutatások 2009-es felmérésének vállalati etikai és környezetvédelmi vonatkozású eredményeit, valamint a vállalati döntéshozatalban a társadalmi felelősségvállalás érvényesülése segítőinek és akadályainak feltárását célzó interjúink eredményeit mutattuk be.

A Versenyképesség Kutatás adatbázisát elemezve feltártuk, hogy a magyarországi vállalatok körében mely etikai intézményeket és környezeti menedzsment eszközöket használják. Mindkét területen egy-egy klasszikusnak számító intézmény, illetve rendszer terjedt el leginkább a vállalatok körében. Az etikai kódex százalékos aránya ezzel együtt nem tekinthető magasnak. A környezetvédelmi eszközökre vonatkozó kérdéskörben a legjobb helyezést a minőségmenedzsment rendszer kapta, amely ugyan nem környezeti eszköz, ám sokszor annak előfutára. A második helyre befutó eszközt, a környezeti ráfordításokat is tükröző számviteli rendszer népszerűségét kétkedéssel fogadtuk, feltételezve, hogy a válaszadók akkor is bejelölték ezt a választ, ha nem valamennyi, hanem csupán a nyilvánvaló ráfordításokat, pl. az energia- vagy vízfogyasztás költségét követik. Az etika és a környezetvédelem vállalati intézményesültségének vizsgálatakor kitértünk arra, hogy a vállalatban hol zajlik az e témákat érintő döntéshozatal, azaz mely szervezeti szinten, milyen funkcionális területen



helyezkednek el e témák felelősei. Külön elemeztük a vállalati adományozási hajlandóságot: a jótékonyági ráfordításoknak a létét és árbevételhez viszonyított arányát tekintettük át.

Vizsgáltuk továbbá, hogy melyek számítanak a legelterjedtebb környezetvédelmi lépéseknek, beruházásoknak, mi motiválja ezeket az akciókat, és milyen eredménnyel hajtják végre ezeket a mintabeli cégek. A legnépszerűbb intézkedések között leginkább olyan lépéseket találunk, amelyek nemcsak környezetvédelmi akciókként értelmezhetők, hanem általában jelentékeny költséghatékonyági vonzatuk is van (pl. energia-, víz- és anyagfelhasználás csökkentésére irányuló vállalati programok). A környezetvédelmi beruházások legerősebbnek ítélt mozgatórugóját a látható környezetvédelmi problémák és a kockázatok csökkentésének vágya jelentik. Ettől már némiképp elmaradnak a szabályozási ösztönzők (a hazaiak és az uniós szabályok egyaránt), és a sor végén áll a versenytársak és a (helyi) társadalom nyomása. A külső nyomást és a szabályozó hatóság elvárásait, bár a cégek jelentékenyen észlelik, valójában nem sarkallja őket tényleges cselekvésre, erre leginkább a látható környezetvédelmi problémák léte és a kockázatok csökkentésének az igénye képes a mintabeli vállalatok esetében. A megvalósított környezetvédelmi tárgyú intézkedések sokszor azonban láthatóan nem érnek célt, sokszor például elmarad a termelési költségek csökkenése vagy a termelékenységi szintek javulása. A vállalati arculat vagy a termékek arculatának javulását azonban sokan érzékelik, vagy legalábbis nem gondolják úgy, hogy a megvalósított lépések, illetve beruházások negatívan befolyásolnák a céges imázst.

Ahogy a tanulmányunk elején is írtuk, a kutatás kezdetén olyan ún. közös változókat alakítottunk ki, amelyekkel lehetőség nyílt arra, hogy a „Versenyben a világgal” kutatási program minden résztvevője ugyanúgy azonosítson különböző vállalati csoportokat. Ezek a klaszterek olyan vállalati jellemzőkön alapulnak, mint pl. a méret, az tulajdonlás típusa vagy az exportorientáltság mértéke. E vállalati csoportok között is kiemelkednek az ún. teljesítményklaszterek, amelyek különböző teljesítménydimenziók mentén különítik el a mintabeli vállalatokat lemaradókra, átlagosan teljesítőkre és vezetőkre. Tanulmányunkban többször is kimutattuk, hogy a felelős döntéshozatal területén az eltérő teljesítményt nyújtó vállalatok sokszor nagyon eltérően viselkednek – ezeket a különbségeket összegzi az 5. táblázat. A táblázatban csak azokat a jellemzőket/változókat tüntettük fel, ahol a statisztikai elemzések szignifikáns különbségeket ( $p < 0,05$ ) mutattak ki az egyes klaszterek között.

5. táblázat. Az egyes teljesítményklaszterek összefoglaló jellemzése

	<b>Lemaradók (65 vállalat)</b>	<b>Átlagosan teljesítők (114 vállalat)</b>	<b>Vezetők (96 vállalat)</b>
A klaszter rövid jellemzése	Relatíve gyenge pénzügyi teljesítmény, valamivel jobb jövedelmezőséggel, és az ipari átlagot némileg meghaladó technológiai színvonallal	Az átlagot valamivel meghaladó termékminőség és menedzsment képességek, átlagos pénzügyi teljesítménnyel és valamivel jobb jövedelmezőséggel	Minden teljesítménymutatóban jobbak az iparági átlagnál, különösen a termékminőség, a technológiai színvonal és a menedzsment emelkedik ki
Kiemelt érintettek	Jelentősen alulreprezentáltak az alkalmazotti elégedettség mérését illetően	Különösen nagy arányban figyelnek a munkavállalókra, ebben a tekintetben megelőzik a vezető társaságokat	Élen járnak az alkalmazotti elégedettség mérésében, de ennek ellenére nem figyelnek kiemelten a munkavállalókra
Környezeti menedzsment eszközök	Egyáltalán nem folytatnak környezetvédelmi képzést és nem használnak teljesítménymutatókat. Általánosságban is alacsony mértékű a vállalati környezetvédelem intézményesültsége	A környezeti menedzsment eszközök közepes fokú intézményesültsége figyelhető meg.	Élen járnak a környezetvédelmi képzési programok és a környezeti teljesítménymutatók alkalmazásában, és általánosságban is magasabb fokú a környezeti menedzsment intézményesültsége
Adományozás	Átlagos mértékű adományozási hajlandóság jellemzi őket	Átlagos mértékű adományozási hajlandóság jellemzi őket	A legnagyobb arányban adományoznak a vállalatok között
Környezetvédelmi fejlesztések	A mintabeli átlagnak megfelelő arányban valósítottak meg környezetvédelmi fejlesztéseket a 2009-et megelőző 3 évben	A mintabeli átlagnak megfelelő arányban valósítottak meg környezetvédelmi fejlesztéseket a 2009-et megelőző 3 évben	Nagy arányban vezettek be az energiafelhasználás csökkentésére vonatkozó intézkedéseket a 2009-et megelőző években
Környezetbarát arculat fontossága	Egyik érintett csoportnak sem tulajdonítanak kiemelt fontosságot a kérdésben	Egyik érintett csoportnak sem tulajdonítanak kiemelt fontosságot a kérdésben	Úgy vélik, hogy az alkalmazottak számára is fontos a környezetbarát vállalati összkép

A felelős döntések hatótényezőinek vizsgálatokor azt tapasztaltuk, hogy szervezeti és – ezzel is összefüggésben – egyéni jellemzők egyaránt segítők és akadályai lehetnek a felelős vállalati működés terjedésének. Multinacionális vállalatoknál az anyavállalati motiváció, valamennyi vállalatnál a vonatkozó eszköztár, az intézményesültség segíti a felelősségvállalás témájának integrálódását. Ugyanakkor az eszköztár a CSR explicit kifejeződéseként önmagában nem teremti meg az implicit felelősségvállalás terjedését, a reflektált, valamennyi vállalati döntésben mérlegelésre kerülő érintetti szempontok, morális, fenntarthatósági, felelősségi vonatkozások meglétét. Ehhez támogató szervezeti kultúra, elkötelezett szervezeti tagok szükségesek. Az egyéni felelősségvállalás összetett példáiként mutatható be számos hazai CSR felelős esete, többük a vállalati CSR programok, az intézményesülés és szemléletmód terjesztésének bajnoka. Ugyanakkor a társadalmi felelősségvállalás terjedésének korlátai is azonosíthatók a szervezeti tagok és döntéshozók tevékenységében. A munkavállalók, illetve a közép- és felső vezetők a CSR, felelősségvállalás, fenntarthatóság tartalmú döntések, a helyi érintettek érdekeire vonatkozó kérdések esetében gyakran a döntés halogatásának és hátrításának, a passzív adaptációnak a gyakorlatát választják, a kivárási politikával igyekeznek minimalizálni az egyéni és szervezeti kockázataikat.

## **Köszönetnyilvánítás**

Ezúton is szeretnénk megköszönni a műhelytanulmány bírálójának – Dr. Zilahy Gyulának – meglátásait, építő jellegű kritikáit. Megjegyzéseit, tanácsait igyekeztünk megfogadni és beépíteni a tanulmányba. Emellett köszönettel tartozunk a műhelytanulmány vitáján résztvevők hozzászólásaiért, tanácsaiért is.

## Felhasznált irodalom

- Berács József – Chikán Attila* (1999, szerk.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- CECP, Committee Encouraging Corporate Philanthropy* (2011): *Giving in Numbers, 2011 – Corporate Giving Standard*, [www.cecp.org](http://www.cecp.org), letöltés dátuma, 2011. október 25.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita* (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes* (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány.
- Fertetics Mandy* (2010): *CSR kommunikációs szemmel, az Alternate és a BrandTrend felmérése*, előadás, Hírnévmenedzsment konferencia, május 14.
- Gáspár Judit – Magyar Kinga – Schneider Júlia* (2009): *Communication of CSR in Sustainability Reports in Hungarian Companies*, 15th AISDRC: Taking up the Global Challenge Conference, július 5-8, Utrecht, Hollandia
- Harangozó Gábor – Kerekes Sándor – Zsóka Ágnes* (2010): *Environmental management practices in the manufacturing sector? Hungarian features in international comparison*. *Journal for East European Management Studies* No. 4, 312-347.
- Harkai Attila – Matolay Réka – Pataki György – Szántó Richárd – Zilahy Gyula*. (2003): *Vállalati környezeti menedzsment Magyarországon: Az empirikus kutatások áttekintése*. A BKÁE Környezettudományi Intézetének tanulmányai. 24. szám, Budapest, július.
- Harkai Attila – Matolay Réka – Pataki György – Szántó Richárd – Zilahy Gyula* (2004): *Vállalati környezeti menedzsment Magyarországon: az empirikus kutatások eredményei és tapasztalatai*. In: Kerekes Sándor – Kiss Károly (szerk.): *Környezetpolitikánk európai dimenziói*. MTA Társadalomkutató Központ, pp. 255-263.
- Harsányi Eszter – Révész Éva* (2005): *A Vállalati adományozás modelljei és gyakorlata*, in: Kuti Éva (szerk.): *A „jótékonyág” vállalati stratégiája*, *Vállalati adományozás Magyarországon*, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Budapest, 13-41

- Kuti Éva* (2004): Vállalati adományozók, nonprofit szervezeteknek nyújtott vállalati támogatások, Kutatási zárójelentés, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Budapest
- MAF, Magyar Adományozói Fórum* (2006): A legkiemelkedőbb üzleti adományozó díj, [www.donorsforum.hu](http://www.donorsforum.hu), letöltés dátuma, 2011. október 15.
- MAF, Magyar Adományozói Fórum* (2010): „Legkiemelkedőbb üzleti adományozó” – Összefoglaló jelentés a felmérés eredményeiről, Budapest, [www.donorsforum.hu](http://www.donorsforum.hu), letöltés dátuma, 2011. október 15.
- Matolay Réka* (1996): A magyar gazdaság etikai intézményei 1.: Bankok, biztosítók, kamarák, szakmai szövetségek. „Versenyben a világgal” kutatási program, „A versenyképesség etikája” alprojekt, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, műhelytanulmány.
- Matolay Réka* (1997): A magyar gazdaság etikai intézményei 2.: A Figyelő Top 200 első húsz vállalata. „Versenyben a világgal” kutatási program, „A versenyképesség etikája” alprojekt, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, műhelytanulmány.
- Matolay Réka* (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása: hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 7-8, 43–50.
- Matolay Réka* (2011): Assurances for CSR in Corporate Decision-making in Recession, Corporate Responsibility Research Conference, University of Leeds, szeptember 12-14, Leeds Nagy-Britannia
- Matyusz Zsolt* (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány.
- Misovicz Tibor – Radácsi László* (1997): A vállalati etikalitás mérése. „Versenyben a világgal” kutatási program, „A versenyképesség etikája” alprojekt, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, műhelytanulmány.
- Newton, Lisa H.* (1996): A vállalati etika kódex arcai, in: Boda Zsolt – Radácsi László (szerk.): Vállalati etika. BKE, Vezetőképző Intézet, Budapest, 200–212.
- Pataki György – Radácsi László* (1998): A magyar iparvállalatok környezeti orientációja. Zöld Belépő, EU-csatlakozásunk Környezeti Szempontú Vizsgálata, Magyarország az Ezredfordulón – MTA Kutatási Program, BKE Környezetgazdaságtani és Technológia Tanszék.
- Pataki György – Bodorkós Barbara – Matolay Réka – Szántó Richárd* (2006): A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tendenciái Magyarországon. „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, Kutatási zárótanulmány

- Pataki György – Szántó Richárd* (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 12, 2-12.
- Radácsi László* (2005): Döntések és etika, In: Zoltayné Parika Zita (szerk): *Döntéelmélet*, Alinea Kiadó, Budapest (Második kiadás), 11. fejezet, 419-446.
- Szántó Richárd* (2010): A társadalmi felelősségvállalás online kommunikációja. *Marketing és menedzsment*, Vol. 44, No. 2, 52-58.
- Szántó Richárd* (2011a): Fények és árnyak – online CSR kommunikáció Magyarországon. in. Borgulya, Á – Deák, Cs. (szerk.) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*.
- Szántó Richárd* (2011b): A társadalmi felelősségvállalás tendenciái a gyógyszeriparban. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Zsolnai László* (1997): Versenyképesség és etika – A versenyképesség etikája alprojekt zárótanulmánya, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915