

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS HÁROM MODELLJE  
AZ ÚJONNAN CSATLAKOZOTT EURÓPAI UNIÓS TAGÁLLAMOKBAN  
ÉS A TAGJELÖLT ORSZÁGOKBAN

BARTOL LETICA

Az ENSZ Fejlesztési Programja (United Nations Development Program, a későbbiekben UNDP) az “Alaptanulmány a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatáról az újonnan csatlakozott uniós tagállamokban és a tagjelölt országokban” című munkájában közös vonásokat valamint jelentős nemzetek közötti eltéréseket is talált a *vállalati társadalmi felelősségvállalás* (Corporate Social Responsibility, CSR) gyakorlatában a tanulmányban lefedett nyolc ország, Litvánia, Lengyelország, Szlovákia, Magyarország, Horvátország, Bulgária, Macedónia és Törökország esetében. Ezeket a különbségeket számos történelmi és társadalmi tényező következményének tekintik: a szociális örökségnek, a nem kormányzati szervek tudatosságának, képességének valamint szervezeti erejének a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatására az üzleti közösségekben éppúgy, mint a kormányzati struktúrának és a média szerepének. A fent említett UNDP tanulmány azt is megmutatta, hogy az olyan nemzetközi szervezetek, mint maga a UNDP és az ENSZ Globális Szerződése (Global Compact Initiative), kulcsszerepet játszottak ezekben az országokban a vállalati társadalmi felelősségvállalás terjesztésében és fejlesztésében.

Tanulmányunk felhasználja a UNDP kutatását valamint több meglévő tanulmány eredményeit is, továbbfejleszti azokat és három önálló vállalati társadalmi felelősségvállalási fejlődési modellt különít el az újonnan csatlakozott uniós tagállamokban és a tagjelölt országokban. E tanulmány célja egy a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletében és gyakorlatában tapasztalt regionális különbségeket magyarázó modell felállítása. A modell a régi, az újonnan csatlakozott valamint a leendő tagállamokra egyaránt alkalmazható. A modell négy fő elméleti koncepcióból ered: (1) Peter A. Hall és David Soskice: A kapitalizmus változatai, (2) Andre Sapir paradigmája az európai társadalmi modellek pluralizmusáról, (3) Laura Albareda, Josep M. Lozano és Tamyko Ysa elemzési kerete a vállalati társadalmi felelősségvállalást népszerűsítő közpolitikák terén, valamint (4) David Vogel Erkölcös piac (Market for virtue) című műve.

A három különálló vállalati társadalmi felelősségvállalási modell a következő:

Az első modell az ún. „*új közép-európai*” modell, amely Csehországra, Szlovákiára, Lengyelországra, Magyarországra, Szlovéniára és Horvátországra jellemző, és magában foglalja mind a közép-európai modellt, az ún. koordinált vállalati társadalmi felelősségvállalás elemeit, mind a kommunista-szocialista modell alapvetéseit.

A második a „*balti*” modell (Észtország, Lettország és Litvánia), amely az északi és a kommunista/szocialista modell kombinációja.

Végül a „*nyugat-balkáni*” modell, a legkevésbé fejlett, amelyben a kommunista/szocialista vállalati társadalmi felelősségvállalási modellt már lebontották, de a társadalompolitika és a piacgazdaság új paradigmái és ezzel együtt a modern vállalati társadalmi felelősségvállalás megközelítése teljességében még nem bontakozott ki.

Tanulmányunk utolsó szekciójában áttekinti a fenti országokban a vállalati társadalmi felelősségvállalás továbbfejlesztésének lehetőségeit. Három felzárkózási stratégiát elemzünk: utánzás és alkalmazás (imitation and implementation, I-I), kreatív imitálás és alkalmazás (creative imitation and implementation, C-I-I), valamint kritikus elemzés, innováció és alkalmazás (critical analysis, innovation and implementation, C-A-I-I). Megállapítjuk, hogy az ún. „új Európában” a vállalati társadalmi felelősségvállalás kulcsfontosságú érintettjeinek és támogatóinak az ún. „kritikus elemzés, innováció és alkalmazás” stratégia alkalmazása lenne a leghatékonyabb.

*Kulcsszavak:* vállalati társadalmi felelősségvállalás, vállalati társadalmi felelősségvállalási modellek, új európai uniós tagállamok és tagjelölt országok, Horvátország

### Bevezetés

Az európai vállalati társadalmi felelősségvállalásról szóló elméleti és empirikus irodalom gyors áttekintése rávilágít arra a tényre, hogy nem igazán mutatkozik érdeklődés az ún. „új Európa” - az unió tizenkét új és hét potenciális tagja iránt<sup>1</sup>. Számos oka van annak, hogy a vezető vállalati társadalmi felelősségvállalásról szóló tanulmányok eddig miért nem vizsgálták mélyrehatóbban ezeket az országokat. Néhányan közülük csak az utóbbi időben csatlakoztak az unióhoz – Lengyelország, Csehország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia, Észtország, Lettország, Litvánia, Málta és Ciprus 2004-ben, Bulgária és Románia 2007-ben csatlakozott – míg más balkáni országok a csatlakozási tárgyalások különböző fázisaiban vannak, vagy pedig még arra várnak, hogy meghívást kapjanak és megnyissák a tárgyalásokat. A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlata ráadásul ezekben az országokban még kezdeti fejlődési stádiumban van, megbízható adatokat pedig nem találni ezen a területen, mivel a helyi kutatócsoportok még mindig viszonylag elhanyagolhatóak és szétszórtan helyezkednek el.

Természetesen olyan nemzeteken illetve régiókon átívelő összehasonító vállalati társadalmi felelősségvállalást lefedő kutatások, melyek az unió (vagy Európa) és mások összehasonlítására koncentrálnak, nagy számban léteznek. Az összehasonlítások leggyakrabban az Európai Unió/Európa és az Egyesült Államok közötti összehasonlításra koncentrálnak, például a következő szerzők munkái: Aguilera és társai (2006), Doh és Guay (2006), Enderle (1996), Hartman és társai (2007), Lofstedt és Vogel (2001), valamint Palazzo (2002). Nagy számban vannak azonban az unió és Ázsia/Kína, mint Shen (2004) és Welford (2005) munkája, illetve az Európai Unió és Japán összehasonlítását célzó tanulmányok is (Fukukawa és Moon, 2004)<sup>2</sup>. A régi, az új és a leendő uniós tagállamok között azonban csak néhány nemzetek közötti illetve régiós összehasonlító tanulmány létezik.

Bár az európai vállalati társadalmi felelősségvállalás területének legfőbb akadémikusai és kutatói jelenleg is csak korlátozott érdeklődést tanúsítanak az „új Európa” iránt, az Európai Bizottság és néhány ENSZ ügynökség érdeklődése megnőtt a fenti országok felé, ez pedig komoly empirikus alapot nyújt a tanulmányhoz. A példa kedvéért, a Világbank egy csoportja Piotr Mazurkiewicz irányítása alatt, a Bizottság pénzügyi támogatásával kutatást végzett és számos tanulmányt publikált a közép- és kelet-európai magánszektor vállalati társadalmi felelősségvállalásról alkotott nézeteiről (Világbank, 2005a, 2005b, 2005c és 2006).

Miután úgy találták, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás a régió átfogó fejlődésének egyik fontos területét alkotja, a UNDP még aktívabb szerepet játszott az Európai Regionális Iroda (Regional Bureau for Europe) és a Független Államok Nemzetközössége (Commonwealth of Independent States, CIS) által. A UNDP vállalati társadalmi felelősségvállalási küldetése a szervezet tágabb céljai közt foglal helyet: „A UNDP Európai Regionális Iroda és a CIS egy rendkívül sokrétű régiót támogat, amely Európa szívéből egészen a Selyemútig nyúlik. Ezek az országok egy sor humánfejlesztési gonddal néznek szembe, és a UNDP egyedülállóan azért van, hogy segítse a partnerek kormányait, köz- és magánszektorait az akadályok leküzdésében.”<sup>3</sup> A régiós projekten belül („Elősegíteni a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatának alkalmazását az új uniós tagállamokban és tagjelölt országokban, hogy az a harmonizáció, versenyképesség és a társadalmi kohézió közvetítőjeként szolgáljon az Európai Unióban”), melyet a Bizottság és a UNDP alapított, 2007-ben egy kiváló tanulmányt publikáltak „Alapvető tanulmány az újonnan csatlakozott uniós tagok és a tagjelölt országok vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatáról” címmel<sup>4</sup>.

Munkánkban felhasználjuk a fenti és más létező kutatások eredményeit, és három különálló, még fejlődő vállalati társadalmi felelősségvállalási modellt különböztetünk meg az újonnan csatlakozott és a tagjelölt országokban. A tanulmány kizárólag azon tizenkét országot tekinti át, amelyek a jelen század elején csatlakoztak az unióhoz, illetve azokat, amelyeknek a jövőben lehetőségük adódhat a csatlakozásra. Ahhoz

<sup>1</sup> A potenciális tagállamok alatt az elemzés céljainak megfelelően Albániát, Boszniát és Hercegovinát, Horvátországot, Montenegrót, Koszovót, Macedóniát és Szerbiát értjük. Az egyszerűség kedvéért az “Új Európa” kifejezést kiterjesztve használjuk az új tagállamok és a fenti, tagságra törekvő államok körére. Törökország nem tartozik az elemzés keretébe, mivel annak vállalati társadalmi felelősségvállalási modellje számos vallási és kulturális jellemzője alapján nagyon különbözik a fenti országokétól. Jawaed Akhtar Mohammed kiváló Phd értekezésében írt arról, hogy milyen bonyolult kapcsolat van az Iszlám és a vállalati társadalmi felelősségvállalás között, “Vállalati társadalmi felelősségvállalás az Iszlámban” címmel. Lásd <http://repositoryaut.lconz.ac.nz/bitstream/10292/354/1/MohammedJ.pdf>

<sup>2</sup> A régió kifejezés ebben a megközelítésben szélesebb gazdasági vagy földrajzi térségek és piacok leírására szolgál, mint például Európa, Amerika, Ausztrália, Oroszország vagy Afrika.

<sup>3</sup> <http://europeandcis.undp.org/>

<sup>4</sup> Mark Line és Robert Braun voltak a nemzetközi kutatócsoport vezetői a kutatómunkában, valamint a fő szerzők is

azonban, hogy alaposan megértsük az „új Európában” működő vállalati társadalmi felelősségvállalási folyamatokat, meg kell értenünk a „régiben Európában”, vagyis azokban az országokban zajló folyamatokat is, amelyek a múlt században csatlakoztak a blokkhoz.

Tanulmányunkban felállított magyarázó modellünk négy alapkövetelményen nyugszik. Elsősorban is, ahhoz hogy megértsük a vállalati társadalmi felelősségvállalás trendjeit és fejlődését az „új Európában”, alapvető fontosságú, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének, gyakorlatának és közpolitikájának a régió belüli, nemzeteken átívelő és kultúrák közötti horizontális eltéréseit is elemezzük Európában<sup>5</sup> - amellyel, hogy vertikális koncepciót alkalmazunk, mint ahogy például Dirk Matten és Jeremy Moon azt az implicit és explicit vállalati társadalmi felelősségvállalás közötti különbségekről szóló elméleti okfejtési sorozatában kitűnően kidolgozta (2004).

A második alapvetésünk az, amit egyébként a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén tapasztalható horizontális különbségek is jól mutatnak, mégpedig hogy az „egyetlen európai CSR modell” elképzelés inkább misztikum, mint valóság, még akkor is, ha a jövőben konvergenciát kell tapasztalnunk.<sup>6</sup>

A harmadik, hogy akár csak a „régiben Európa”, a vállalati társadalmi felelősségvállalási modelleket tekintve az „új Európa” is jelentős régiós és nemzetek közötti eltéréseket mutat.

Végezetül a negyedik, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mint elgondolás, valamint a közpolitikák és a vállalati gyakorlat átvétele az „új Európában” ugyancsak nem egységes, hanem az számos tényezőtől függ. Ezek a tényezők a következők: (a) az uniós és ENSZ ügynökségek szerepe és hozzáállása a vállalati társadalmi felelősségvállalás ösztönzéséhez ezekben az országokban, (b) az ún. „gravitációs szerep modell”: egy sajátos ország vagy egy országocsoport, amely felé egy új európai ország intézményi és gazdasági fejlődését terelik, valamint (c) az a vállalati társadalmi felelősségvállalási fejlődési-felzárkózási stratégia, melyet egy ország vagy egy országocsoport kiválasztott vagy alkalmazott.

Magyarázó modellünk az „új Európára” korlátozódik; csak a fenti országokra kiterjedően hivatott megmagyarázni a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelenségét azokon az elméleti megközelítéseken keresztül, amelyeket az általános gazdasági, intézményi és fejlődési folyamatok elemzésére dolgoztak ki, valamint néhány vállalati társadalmi felelősségvállalásról szóló elmélet alkalmazásával együtt.

Táblázat 1. A kapitalizmus változatai

<i>Terület</i>	<i>Koordinált Piacgazd. – Németország</i>	<i>Liberális piacgazd. – USA</i>
<i>Pénzügyi rendszer</i>	Sűrű hálózatra és ismertségre támaszkodik	Közösségi szinten elérhető információ alapján
<i>Belső struktúra</i>	Konszenzusos döntéshozatal; felsővezető, részvényes, fő beszállító és vásárló, stb.	A felsővezető egyoldalú lépésre való képessége
<i>Ipari kapcsolatok</i>	Ipari szintű alkufolyamat a szakszervezetek és a munkáltatók szervezetei között	Piaci kapcsolat az egyéni munkavállaló és a munkáltató között
<i>Oktatási és továbbképzési rendszerek</i>	Szakszervezetek és munkáltatói szervezetek által felügyelt; ipar- vagy vállalatspecifikus képesítések	Formális intézmények nyújtanak képzést; általános képesítések
<i>Vállalkozói kapcsolatok</i>	a német intézmények támogatják a kapcsolati szerződés és a technológiatranszfer formáit	standard piaci kapcsolat és kikényszeríthető formális szerződések

Forrás: Masahisa Endo: Memo on Hall and Soskice

Lásd: <http://falcon.arts.cornell.edu/Govt/courses/F05/685/Week%209%20Hall%20Soskice.pdf>

<sup>5</sup> Az implicit és explicit vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciója megfelel Simon Zadek szabályozási alapú kettősségének, aki különbséget tett civil és állami szabályozás között (2007), vagy megfeleltethető a kötelező és az önkéntes vállalati társadalmi felelősségvállalás tipológiájának is (Európai Bizottság, 2001)

<sup>6</sup> Számos tanulmányban megmutatkozott már a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati kormányzás anglo-amerikai modelljeinek hagyományos elméletének érvényessége, amelyet Nagy-Britannia uniós tagsága kérdőjelezett meg, mivel Nagy-Britannia vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlata fokozatosan eltávolodik az amerikaiétól az európai uniós országoké felé. Cynthia Williams és John M. Conley „An Emerging Third Way?: The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct” című tanulmányukban megkérdőjelezték az angloszaxon vállalati világ létezéséről szóló érvelést. Azt vallják, hogy bár az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság még mindig osztja a vállalati jogi értékeket, Nagy-Britannia egy ideje már dolgozik az ún. „harmadik úton” a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének, politikájának és gyakorlatának terén (Williams és Conley, 2004:2-4).

### A kapitalizmus változatai

A Kommunizmus összeomlása óta és amióta véget ért a piacgazdaságnak és a tervgazdaságnak az a kettőssége, amely hetven éven keresztül dominálta az összehasonlító elemzést, a kapitalista rendszerek közötti eltérések kerültek előtérbe.

Az utóbbi téma egyik első és nagyon meghatározó elemző tanulmánya Hall és Soskice „A kapitalizmus változatai: A komparatív előnyök intézményi gyökerei” című könyve, amelyben a szerzők a Weber-i ideáltípusok értelmében a kapitalizmus két alfajának/változatának meglétét figyelték meg.

Az Egyesült Államokban megtalálható *Liberális Piacgazdaság* (Liberal Market Economy, LME), képviseli az egyik, a Németországra jellemző *Irányított Piacgazdaság* (Coordinated Market Economy, CME) pedig a másik változatát a kapitalizmusnak. Tehát az, hogy a vállalat, mint kulcs piaci szereplő a kapitalizmus alfajai közül melyikbe tartozik, hatással van arra, hogy miképpen oldja meg ügyeit a vállalati tevékenységek öt területén: (1) iparági kapcsolatok, (2) szakmai tréning és oktatás, (3) vállalati kormányzás és pénzügyi rendszer, (4) vállalatközi kapcsolatok, valamint (5) belső és szervezeti struktúra (lásd: 1-es táblázat).

Tanulmányunk témája kapcsán azért alkalmazhatjuk ezt a megközelítést, mert a kapitalizmus eme két alfaja különböző hatással van a potenciális hatodik vállalati tevékenységre, nevezetesen a vállalati társadalmi felelősségvállalásra is. Mindenesetre, a fent ismertetett elemzési keret önmagában nem alkalmas az Európában meglévő vállalati társadalmi felelősségvállalási változatok fogalmi és tapasztalati elkülönítésére.

### Az európai társadalmi modellek változatai

André Sapir belga közgazdász és egykori gazdasági tanácsadója az Európai Bizottság elnökének, Romano Prodinak, kétségbe vonta az egységes európai társadalmi modell tézisének illetve mítoszát<sup>7</sup>. 2005 szeptemberében előadást tartott „Globalizáció és az európai társadalmi modell reformja” címmel a Gazdasági Ügyek és Pénzügyek Tanácsának (ECOFIN) Manchester-i találkozóján, amelyet később a témában számos publikáció követett<sup>8</sup>.

Sapir különbséget tett négy olyan *európai társadalmi modell* (European Social Model, ESM) között, amelyek nagyon különböző gazdasági és társadalmi teljesítményhez vezettek.

Az első az „*északi modell*” (Svédország, Dánia, Finnország és Hollandia), jellemzően a legmagasabb társadalmi védettségi és közjóléti kiadási szinttel. Ebben a modellben viszonylag szabályozatlanok a munkaerőpiacok, de az erős szakszervezetek jelenléte magas bérekhez vezet. Második az „*anglosaxon modell*”, melyet Írország és az Egyesült Királyság példáz, valamint jellemzői az ún. „végső mentvár” társadalmi szerepe (főleg a dolgozó népességre koncentrálna), a gyenge szakszervezetek és a viszonylag szabályozatlan munkaerőpiac. A harmadik a „*rajnavidéki modell*” (Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország és Luxemburg), amely a munkanélküliek társadalmi biztosításán és az erős munkavédettségen alapul, valamint erős szakszervezetei és kollektív tárgyalásos folyamatai vannak. A negyedik a „*mediterrán modell*” (Görögország, Olaszország, Portugália és Spanyolország), amelyre az idős embereknek való juttatások magas szintje, korai nyugdíjazás és szigorú munkaerőpiaci szabályozás jellemző.

Sapir két változó, a gazdasági hatékonyság és a társadalmi méltányosság síkján rangsorolta is ezeket a társadalmi modelleket, ezt a lenti ábra szemlélteti (2005:9):

Ábra 1: Az európai társadalmi modellek csoportosítása

		Hatékonyság szintje	
		<i>Alacsony</i>	<i>Magas</i>
Méltányosság szintje	<i>Magas</i>	Kontinentálisak	Északiak
	<i>Alacsony</i>	Mediterránok	Anglosaxonok

<sup>7</sup> Sapir talán az Európa gazdasági helyzetéről 2003-ban kiadott kiterjedt gazdasági tanulmány szerkesztőjeként ismert a leginkább, amelyre gyakran úgy hivatkoznak, mint Sapir beszámolójára.

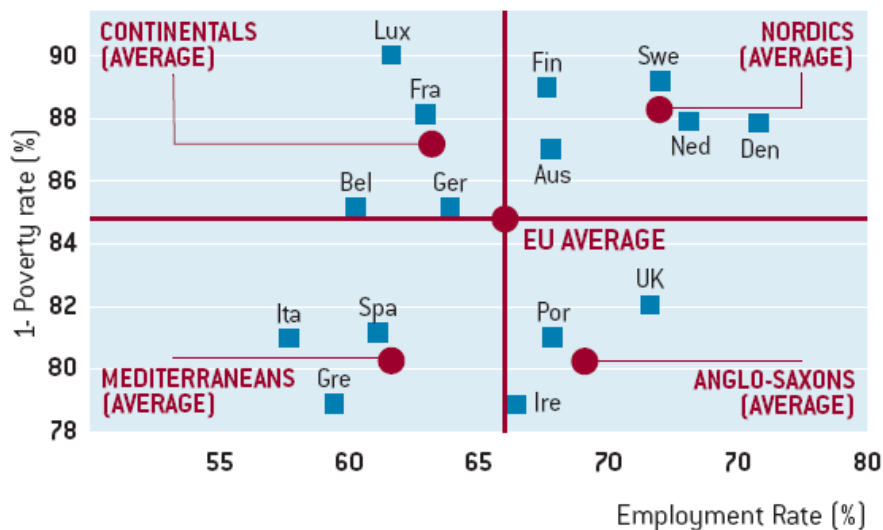
Elérhető a <http://www.euractiv.com/ndbtext/innovation/sapirreport.pdf> címen

<sup>8</sup> A lenti összefoglaló Sapirnak a Journal of Common Market Studies-ben 2006-ban közzétett cikkén alapul.

Sapir a gazdasági növekedést az Európai Unió tekintetében kulcsfontosságúnak tartja, megelőzve olyan egyéb célokat, mint a társadalmi biztonság, a méltányosság és vállalati társadalmi felelősségvállalás. A magas gazdasági növekedés eléréséhez, úgy gondolja, az uniós tagállamoknak meg kell reformálniuk munkaerőpiacukat és társadalompolitikájukat.

Ezek a reformok különösen fontosak a mediterráni és a rajnavidéki modellekhez tartozó tagállamokban. Sapir felsőbbrendűnek tekinti a Skandináv modellt, mert azt példázza, hogy elérhető a méltányosság, magas foglalkoztatottság valamint termelésnövekedés azokban az országokban, ahol magas szintű a társadalmi szolidaritás (2006:8).

Ábra 2: Foglalkoztatottsági ráta és a szegények túlélési esélyei (országokként, modellenként és az unió egészére)



Sapir „európai társadalmi modell” osztályozása tizenöt országra korlátozódik a „rég Európában”, hasonlóan Frederic L. Pryor megközelítéséhez, aki OECD országokat tanulmányozott, és az európai országok között négy elkülönülő alrendszeret azonosított. Közülük hármat viszonylag homogénnek és stabilnak tart – a dél-európai, a nyugat-európai és az északi –, míg az utolsót, az angloszaxont heterogénnek és instabilnak találta (2005). Előre megjegyzi, hogy néhány ország nem felel meg teljesen ennek a négy alosztálynak, így öt, de akár hat klaszterre való alternatív felosztásokat is javasol (2005: 10).

#### *A vállalati társadalmi felelősségvállalást népszerűsítő közpolitikák változatai*

A kapitalizmusbeli és a vállalati társadalmi felelősségvállalási modelljeikben való különbözőségeken felül az európai kormányok a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítésére is nagyon eltérő politikákat alkalmaznak, mint ahogy azt Laura Albareda, Josep M. Lozano és Tamyko Ysa (2007) szemináriumi tanulmányukban világosan megmutatták. A szerzők a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítésének számos szempontját áttekintették:

- nemzeti közpolitika a vállalati társadalmi felelősségvállalásra (vízió, misszió és célok);
- vállalati társadalmi felelősségvállalási politika iránti felelősséget feltételező kormányzati osztályok;
- meglévő nemzetközi egyezményektől kapott intézményi és kapcsolati támogatás;
- szabályozás annak különféle formáiban;
- a vállalati társadalmi felelősségvállalási politikát támogató szervezeti struktúra;
- a folyamat résztvevői;
- társadalmi-gazdasági, politikai és kulturális kontextus, valamint
- adminisztratív hagyományok (Albareda és társai, 2007: 394-395. o.).

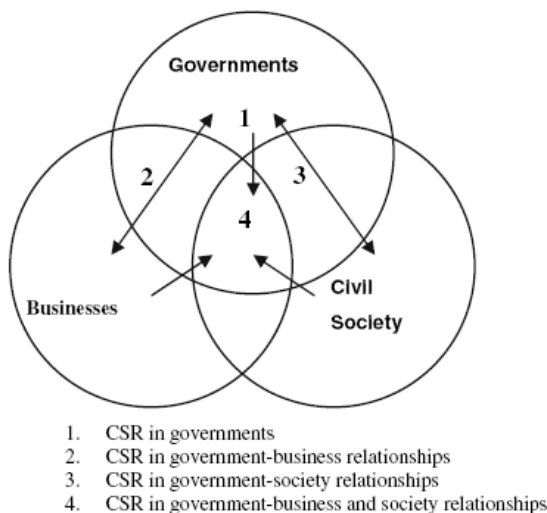
A szerzők az európai közpolitikákat azok irányára szerint ugyancsak négy osztályba sorolták:

- (1) vállalati társadalmi felelősségvállalás a kormányzatokban: a kormányok által kiépített CSR közpolitika a saját társadalmi felelősségük elősegítésére;
- (2) vállalati társadalmi felelősségvállalás a kormány-üzleti szféra kapcsolatában: CSR közpolitika az üzleti CSR gyakorlat fejlesztésére;

(3) vállalati társadalmi felelősségvállalás a kormányzati-társadalmi kapcsolatokban: CSR közpolitika a civil társadalmi szereplők tudatosságának építéséért, valamint

(4) Kapcsolati vállalati társadalmi felelősségvállalás: CSR közpolitika a kormányzat, az üzleti szféra és a civil társadalom tagjainak együttműködésének fejlesztéséért (Albareda és társai, 2007, 395. o.). A fenti négy politikatípus kölcsönhatásait a 3-as ábra szemlélteti.

Ábra 3: Kapcsolati modell a vállalati társadalmi felelősségvállalási közpolitikák elemzésére (government = kormány, business = üzleti szféra, civil society = civil társadalom)



Tizenöt európai uniós tagországnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítését célzó kezdeményezéseinek és politikájának empirikus elemzése által a szerzők negyvenhat különböző politikát azonosítottak, és közös változók alatt csoportosítva négy képzeletbeli vállalati társadalmi felelősségvállalási politikatípust találtak: partnerség, üzlet a közösségben, fenntarthatóság és termékek. Az előbbi négy különálló vállalati társadalmi felelősségvállalási politikai modellbe tartozó országcsoportok nagyon hasonlóak, szinte helyettesíthetőek a „kapitalizmus változati” és az „európai társadalmi modellek változatai” csoportosításaival.

Táblázat 2: Európai modellek a CSR népszerűsítésének közpolitikájáról

Modell	Jellemzők	Országok
Partnerség	Partnerség mint (kormányzati) szektorok közötti megosztott stratégia a társadalmi-foglalkoztatottságbeli kihívások leküzdésére	Dánia, Finnország, Hollandia, Svédország
Üzlet a közösségben	Puha beavatkozási politikák a vállalatok bevonására a közösséget érintő kormányzati feladatokba (vállalkozóság és önkéntes szolgálatok)	Írország, Egyesült Királyság
Fenntarthatóság és állampolgárság	A meglévő társadalmi szerződések továbbfejlesztése és a fenntartható fejlődés stratégiájának hangsúlyozása	Németország, Ausztria, Belgium, Luxemburg
Agora (Piactér)	Vitacsoportok létrehozása a különböző társadalmi szereplők számára közösségi konszenzus elérésére a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén	Franciaország, Olaszország, Spanyolország, Görögország, Portugália

### Erkölcös piac

David Vogel kidolgozott egy egyszerű ám annál hatásosabb elgondolást, amely ugyancsak fontos az újonnan csatlakozott tagállamokban és a tagjelölt országokban a vállalati társadalmi felelősségvállalás különbözőségeinek elemzéséhez. Vogel azzal érvelt, hogy a vállalatok társadalmilag felelős viselkedési „kínálata” leginkább a meglévő és potenciális vevőknek a cég termékeiben és szolgáltatásaiban megtestesülő erkölcsiségre vonatkozó igényétől függ (2005). Ha a vásárlók azokat a vállalatokat, amelyek

beintegrálják üzleti modelljükbe a vállalati társadalmi felelősségvállalást, hajlandóak azáltal jutalmazni, hogy magasabb árat fizetnek a termékeikért, akkor ezeknek a vállalatoknak egyértelmű piaci ösztönzésük lesz arra, hogy ilyen és ehhez hasonló termékeket és szolgáltatásokat nyújtsanak.

Vogel közvélemény-kutatásokat és a fogyasztói magatartást tanulmányozta, és azt a következtetést vonta le, hogy korunkban az állampolgárok még mindig nem készek magasabb árat fizetni a társadalmilag felelősen előállított termékekért és szolgáltatásokért, még azok sem, akiknek magas az ökológiai és társadalmi tudatosságuk. Egy 2004-es európai kutatás az egyik példa arra, hogy szignifikáns eltérés mutatkozik a vállalati társadalmi felelősségvállalás látszólagos és a tényleges támogatása között: „Míg a fogyasztók 75%-a azt jelezte, hogy készek társadalmi vagy környezeti kritériumok okán változtatni vásárlási döntéseiken, addig csak 3% tett valóban így” (2005: 48). Az „Eurobarometer” felmérések lehetőséget adnak arra, hogy rávilágítsunk az európai „erkölcsös piacra”, elsősorban az ökológiai és társadalmi megfontolásokat tekintve, valamint hogy rámutassunk a „régii” és az „új európai” országok közötti nemzetközi és regionális eltérésekre.

### *Magyarázó modell a vállalati társadalmi felelősségvállalás különböző formáira*

A fent kifejtett négy elmélet, a kapitalizmus változatai, az európai társadalmi modellek változatai, a vállalati társadalmi felelősségvállalást népszerűsítő közpolitikák változatai és az „erkölcsös piac” feltételei mind alapul szolgálnak az európai országok négy csoportba sorolásához a vállalati társadalmi felelősségvállalás különböző megközelítései és gyakorlata alapján. Az összefüggés kifejezhető a következő képlettel:

$VOCSR = f(VOC, VOSM, VOPP, MV)$

VOCSR (Varieties of Corporate Social Responsibility)

= A vállalati társadalmi felelősségvállalás változatai

VOC (Varieties of Capitalism) = a kapitalizmus változatai

VOSM (Varieties of Social Models) = az európai társadalmi modellek változatai

VOPP (Varieties of Public Policies in the field of promoting CSR)

= a vállalati társadalmi felelősségvállalást népszerűsítő közpolitikák változatai

MV (Market for Virtue) = az „erkölcsös piac” meglévő feltételei

A fenti négy kulcstényezőn kívül a kulturális, értékbeli és tradícióbeli különbségek, a hiedelmek és a társadalmi tőke különbözőségei egy konkrét országban vagy országcsoportokon belül általában ugyancsak hatással vannak a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatára. Azonban mivel ezek a kulturális erők mind a négy kulcstényezőre egyenként is hatással vannak, nem kerültek be külön tényezőként a képletbe. Az olyan nemzetközi szereplők, mint a UNDP, az ENSZ Ipari Fejlesztési Szervezete (UNIDO), a Világbank és az Európai Unió szerepe az „új európai” vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlődésben ugyancsak nem elhanyagolható. Azonban, mivel ezek a szervezetek egységesen közelítették meg az „új európai” országokat, és a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítésének területén nem dolgoztak ki ország-specifikus stratégiát, így az átvett vállalati társadalmi felelősségvállalási modell meghatározásában nem volt számottevő befolyásuk, szerepüket ezért nem is foglaltuk bele a modellbe.

Modellünk alapján Európa-szerte a vállalati társadalmi felelősségvállalás hét változatát különböztethetjük meg. A változatok közül négy található meg a „régii Európában”: az északi, az angloszaxon, a közép-európai és a mediterrán modellek. Ezek a csoportok megfeleltethetők azon országcsoportoknak, amelyeket Sapir azonosít, mint a speciális európai társadalmi modellekhez tartozókat, és Albareda, Lozano és Ysa, mint amelyeknek különböző közpolitikájuk van a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítésére. Gilbert Lensen és Volodja Voroby (2005) a vállalati társadalmi felelősségvállalás kulturális meghatározóit vették számításba, de nagyon hasonló eredményre jutottak. Négy vállalati társadalmi felelősségvállalási rendszert különböztettek meg a „régii Európában”: Az „angloszaxon” modellt (Egyesült Királyság, Írország), a holland/skandináv rendszert (Északi országok és Hollandia), a latin rendszert (Franciaország, Belgium, Olaszország, Spanyolország) és a német rendszert (Németország, Ausztria, Svájc németajkú része).

*Vállalati társadalmi felelősségvállalási modellek az újonnan csatlakozott uniós tagállamokban és a tagjelölt országokban*

Az „új Európa” országaiban a leglátványosabb különbségekért az első két változó, vagyis a kapitalizmusvariációk és a társadalmi modellek felelősek. Ezek mentén több modellbe sorolhatjuk ezeket az országokat a vállalati társadalmi felelősségvállalásbeli megközelítéseik és gyakorlatuk alapján. Ezekben az országokban a kormányzati részvétel még mindig korlátozott szintű, és főleg az olyan kormányközi szervezetek elkötelezettségéből és támogatásából gyökerezik, mint a UNDP, a Világbank, az ENSZ Ipari Fejlesztési Szervezete és az Európai Bizottság.

Az „új Európában” a vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályozási keretei sokkal meghatározóbb szerepet játszanak, mint a „régiben”; más olyan tényezők, amelyek rendszerint ösztönzik a vállalatokat, hogy felelős magatartást tanúsítsanak, itt nem annyira erőteljesek, mivel az „erkölcsös piac” a vállalatokat a társadalmi felelősségvállalás gyakorlataért való elköteleződésükért még mindig nem jutalmazza elégségesen. A többi érintett, például a nem kormányzati szervek, az akadémia vagy a média szerepe pedig ezekben az országokban még mindig korlátozott a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén. Egy UNDP-s kutatás alábbi, táblázatban összefoglalt eredménye megmutatja az „új Európában” a vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlődésének előbb ismertett korlátozott intézményi keretét és infrastruktúráját.

Táblázat 3: Intézményi infrastruktúra a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén

Ország	CSR kurzussal rendelkező üzleti főiskolák/egyetemek száma	A CSR-ra összpontosító nem kormányzati szervek száma	CSR-ral is foglalkozó újságok/kiadványok száma	A kormány részvállalása a CSR népszerűsítésében
Bulgária	4	15	8	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban
Horvátország	8	15	8	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban
Magyarország	2	12	8	CSR igazgató a Gazdaságügyi Minisztériumban
Litvánia	4	8	4	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban
Macedónia	3	7	12	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban
Lengyelország	1	5	8	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban
Szlovákia	3	8	3	Nincs hivatalos CSR pozíció a kormányban

Forrás: a UNDP Baseline Study alapján (2007)

Annak ellenére, hogy a kommunista rezsimek világszerte jelentősen eltértek egymástól - mint például a szovjet, a kínai, a jugoszláv kommunizmus, vagy például az oroszországi és a többi közép- és kelet-európai, szovjet fennhatóság alá tartozó országban jellemző kommunizmus - ezek az országok mégis egy speciális, közös formáját fejlesztették ki a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak. A kommunista pártok és rezsimek az állami vállalatoknak olyan fontos társadalmi felelősségi köröket utaltak, mint a teljes és élethossziglan tartó foglalkoztatottság, lakás- és házépítés az alkalmazottaknak, vagy társadalmi intézmények, egészségügyi központok felállítása. (Iankova, 2008: 5). Ezek a vállalatok egy kommunista osztály nélküli társadalom kialakítását célzó egyfajta metafizikai küldetéshez való hozzájárulásból vállaltak részt.

A kommunista államok viszonzásképpen kárpótolták az efféle tervezett, irányított gazdaságból eredő összes potenciális veszteséget: mind „puha” szubvenció által, a pénzkínálatot növelve, mind „kemény” támogatással, kormányzati költségvetésből. A kommunista rezsimek és a vezetők ezeknek a vállalatoknak a



menedzsmentje és tevékenységei felett is teljhatalommal bírtak. Ráadásul, ahogy a UNDP egyik tanulmánya rávilágít, „az 1990-es évekig Magyarország, Lengyelország és Csehszlovákia számos más szocialista országnak (pl. Kuba, Mongólia, Vietnam) nyújtott fejlesztési támogatást. Magyarország számára legalábbis, 59 különböző együttműködési megállapodással, igen tekintélyes volt a támogatás mértéke - a bruttó nemzeti jövedelem 0,8 %-át tette ki”<sup>9</sup>. Az egykori Jugoszlávia ugyancsak bruttó nemzeti terméke közel 1%-át utalta afrikai és a Közép-Keleten történő forradalmi megmozdulások megsegítésére.

Mai távlatból egyesek azzal érvelhetnek, hogy a kommunista vállalati társadalmi felelősségvállalás egy olyan rendszeren alapult, amelyben az állami tulajdonú vállalat mint a kommunista jóléti állam alapvető eszköze volt jelen. A kommunizmus bukása így logikusan az efféle vállalati társadalmi felelősségvállalási rendszerek összeomlásához vezetett, de ugyanígy a mára felhalmozódott „kommunista társadalmi tőkének”<sup>10</sup> a problémájához is, amelyet majdnem fél évszázadon keresztül a kommunista vállalat társadalmi küldetésének fenti értelmezésére építettek. Mi több, ennek a rendszernek számos maradványa a közép- és kelet-európai országokban még mindig létező elem, különösen a gazdaság még állami kézben lévő ágazataiban: a hajóépítés, a nehézipar, a mezőgazdasági nagyvállalatok vagy az állami tulajdonú bankok terén. Pontosan a fenti okok miatt a modern, nyugat-európai vállalati társadalmi felelősségvállalási modellek kifejlesztése, de az ezekhez a modellekhez alapvető fontosságú társadalmi tőke létrehozása is nagyon bonyolult és hosszan tartó folyamat.

A fentiek alapján tehát a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatának kialakítása az „új Európában” a kommunizmus összeomlását követő időszakban csak a kormányközi szervezeteknek a régió valamint az önálló vállalatokon belüli bevonásával történhetett meg. Habár nehéz általánosítani, ezek a vállalatok vagy multinacionális, vagy hazai nagyvállalatok voltak<sup>11</sup>. A kockázatkezelés, amely rendszerint a legfőbb motiváló erő a vállalatok társadalmi felelősségvállalás iránti elköteleződése mögött a „régiben Európában”, az „új Európában” aligha kulcsfontosságú. Míg az „új Európában” található multinacionális vállalatok gyakorta átveszik anyavállalatuk globális politikáit, beleértve a vállalati társadalmi felelősségvállalást, a legtöbb hazai cég, amely társadalmi felelősségvállalást tanúsít, leginkább olyan célok eléréséért teszi, mint belépés az uniós piacra vagy innováció az alkalmazott üzleti modellen belül.

Az „új Európában” is meghatározhatunk három vállalati társadalmi felelősségvállalási modellt. Az első az ún. „új közép-európai” modell, amely Csehországban, Szlovákiában, Lengyelországban, Magyarországon, Szlovéniában és Horvátországban ismerhető fel. Ez a modell magában foglalja a közép-európai modell - a koordinált vállalati társadalmi felelősségvállalás - elemeit valamint a kommunista/szocialista modell alapvető feltevéseit.<sup>12</sup> A fenti országok többsége a második világháborút megelőző időszakban és a kommunista forradalmak illetve a szovjet megszállás előtt a jogi, társadalmi és egészségügyi intézményeit illetve a vállalati kormányzás rendszerét is a német és az osztrák-magyar modellre alapozta.<sup>13</sup> A kommunizmus bukása után ezek az országok fokozatosan életre keltették ezt a szokást, így előrelátható, hogy a jövőben a vállalati kormányzás és a társadalmi felelősségvállalás közép-európai modelljeihez fognak inkább tendálni.

A második az ún. „balti” modell (Észtország, Lettország és Litvánia), amely az északi és a kommunista/szocialista modell kombinációja. A balti államok etnikai és kulturális kötődése valamint a szoros gazdasági, tudományos és kulturális együttműködése északi szomszédjaikkal még ma is hatással van a vállalati társadalmi felelősségvállalás ezen modelljére, amely egyébként az északi modell átmeneti változatát képviseli.

A harmadik, az ún. „nyugat-balkáni” modell (Albánia, Bosznia és Hercegovina, Szerbia, Koszovó, Macedónia, Montenegró, Bulgária és Románia) a legkevésbé fejlett az összes „új európai” vállalati társadalmi felelősségvállalási modell közül. Ezekben az országokban a társadalmi felelősségvállalás

<sup>9</sup> europeandcis.undp.org/

<sup>10</sup> A kommunista társadalmi tőke fogalma ebben az értelemben a kollektívizmusra és a szolidaritásra utal, amely a speciális munkacsoportok és más kollektív törődési formák létrejöttéhez vezetett a környezet és a társadalom leginkább hátrányos helyzetű tagjai felé

<sup>11</sup> A fenti országok némelyikében megfigyelhető a vállalati társadalmi felelősségvállalás úgymond amerikanizálásának jelensége, mivel a poszt-kommunista kapitalisták első generációit (iparmágnásokat, nagyurakat és kiskirályokat) részben az amerikai vállalati emberbarátság eszméje inspirálta.

<sup>12</sup> Horvátország a közép-európai modellben foglal helyet, annak ellenére, hogy vállalati társadalmi felelősségvállalási megközelítése a mediterráni és a nyugat-balkáni modell elemeit is tartalmazza.

<sup>13</sup> Az Európai Unió egészségügyi rendszere jelenleg is két fő csoportra osztható: az egészségügyi és társadalmi hozzájárulásokon alapuló „Bismarck-i modell”-re (Belgium, Németország, Franciaország, Liechtenstein, Luxemburg, Hollandia, Ausztria és Svájc), valamint az általános adózáson alapuló „Beveridge modell”-re (Dánia, Görögország, Spanyolország, Írország, Izland, Olaszország, Norvégia, Portugália, Finnország, Svédország és az Egyesült Királyság).

kommunista/szocialista rendszerét már leépítették, ám a társadalompolitikák, a piacgazdaság és vele együtt a vállalati társadalmi felelősségvállalás modern megközelítése még nem végleges formájában van jelen. Annak ellenére, hogy a fenti országok - uniós tagokat, tagjelölt országokat és tagjelöltségre törekvőket egyaránt tömörítve - rendkívül sokfélének tűnnek, az ezekben az országokban most kialakulóban levő vállalati társadalmi felelősségvállalási modell mégis sok közös vonással fog majd rendelkezni. A történelmi és a kulturális tényezőkön felül az Európai Unió, az Egyesült Államok, a NATO és az ENSZ is hozzájárul majd a konvergencia erősítéséhez, mivel politikailag és gazdaságilag is támogatják a régió újraintegrálódását.<sup>14</sup>

Málta és Ciprus vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlata nem alkot különálló modelltypust, mivel jó úton haladnak a néhány régi uniós tagország által képviselt mediterrán modellel való azonosulás felé.

### *Felzárkózási stratégiák az „új Európa” számára a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén*

Fontos kérdés, hogy a különálló vállalati társadalmi felelősségvállalási modellek az új Európában fenntarthatóak-e, valamint hogy ezekben az országokban idővel konvergálni fognak-e a „rég európai” jellemző modellekhez. A gazdasági növekedés-elmélet és az intézményi fejlődés kiemelkedő kutatói úgy tartják, még ha ez a gyakorlatban nincs is mindig így, hogy elméletileg könnyebb a fejlődő országoknak az utánzás filozófiája és politikája útján felzárkózni a növekedésben és fejlődésben, mint a fejlett országoknak bármilyen növekedést elérni, pedig a fejlett országok tudományos, technológiai és gazdasági téren is élen járnak.<sup>15</sup> Az ázsiai országok esete a 60-as, 70-es és 80-as években jól példázza a gyors és sikeres felzárkózás ígéretét, ahogy több korunkbeli ország, például Kína, India vagy Vietnam esete is.

Amennyiben a fenti általános elmélet alkalmazható a vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlődésének terén is, az optimizmusra sarkall az „új Európa” helyzetét tekintve. Ezek az országok mind alkalmazhatják az alábbi három elkülönült felzárkózási stratégia egyikét. Először is alkalmazhatják az utánzás és alkalmazás stratégiáját (I-I), amely az uniós modellekben létező intézményi struktúrák, eszközök és politikák mechanikus átvételén és alkalmazásán alapul. Azonban a vállalati társadalmi felelősségvállalás mikéntjének efféle mechanikus átvétele és alkalmazása akár destruktív hatású is lehet, mivel előfordulhat, hogy az alkalmazott politika egyáltalán nem illeszkedik a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén az adott országban fennálló helyzethez. Daron Acemoglu alábbi állításai a nemzeteken és kultúrákon átívelő intézményi transzferrel kapcsolatban igaznak bizonyulnak a közpolitika és a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatára is:

*„Hatékony gazdasági intézményeket exportálni éppúgy reménytelen, mint demokráciát exportálni. Sok társadalomban elengedhetetlen az intézményi reform ahhoz, hogy a növekedési lehetőségeket érvényesíteni tudják, de megvalósítható, hogy azt az intézményi reformok sikeres esetei Dél-Koreától egészen Botswana-ig példázzák. A reformoknak azonban belső hajtóerővel kell bírniuk, és az, hogy milyen reformok lehetnek sikeresek, országról országra változnak majd.”* (North, Acemoglu, Fukuyama és Rodrik, 2008:3)

Alkalmazható még a kreatív utánzás és alkalmazás (C-I-I) politikája, amely az uniós modelleknek inkább stratégiai átvételét vonná maga után, ez a stratégia azonban még mindig nem veszi tekintetbe megfelelően egy ország azon vállalati, gazdasági, társadalmi és kulturális jellemzőinek összességét, amelyhez a vállalati társadalmi felelősségvállalás mikéntjét illesztenék. Úgy tűnik, hogy a harmadik modell, a kritikus elemzés, innováció és alkalmazás stratégiája (C-A-I-I) adja a legszilárdabb alapot a vállalati társadalmi felelősségvállalás sikeres átvételére és fejlesztésére az „új Európában”.

A kormányközi szervezetek majdnem mindegyike, beleértve az ENSZ-et és az Európai Uniót, természetes módon az utánzás és alkalmazás (I-I) stratégia támogatása felé tendál, azaz a legjobb gyakorlat (best practice) elvét alkalmazzák az intézményi reformok területén, beleértve a vállalati társadalmi felelősségvállalást is. Abban az esetben, ha a legjobb gyakorlat elvét azonos fejlettségi szintű, intézményi felépítésű és kulturális háttérű országokra alkalmazzuk, akkor ez rendszerint jó eredményre vezet. Ez egyértelműen megmutatkozik az EU 15-ök közötti vállalati társadalmi felelősségvállalás átvételének és népszerűsítésének sikerében.

<sup>14</sup> A Világbank új tanulmánya gazdasági indoklást ad az EU növekedési régiójának reintegrációjára: „A Nyugat-Balkán integrációja az EU-val: Napirend a kereskedelem és a növekedés szolgálatában” (2008 hamarosan)

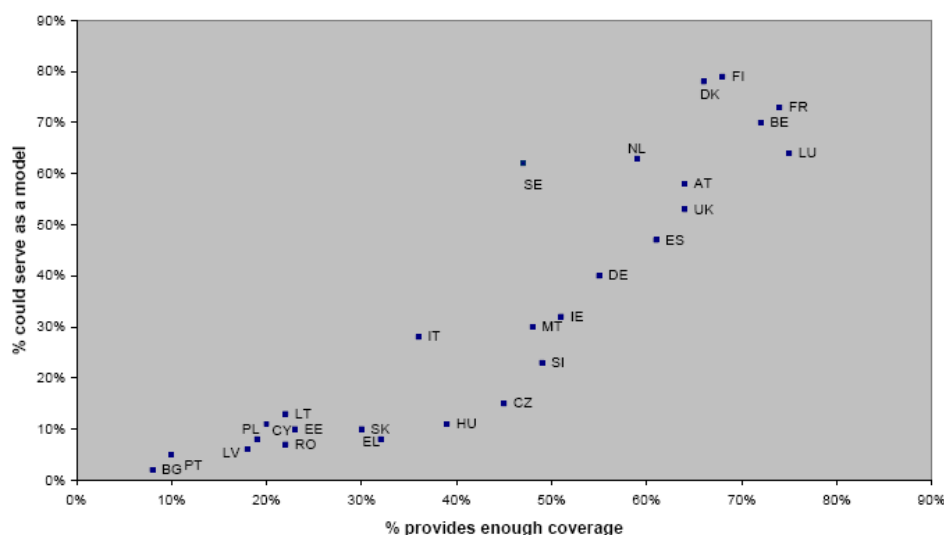
<sup>15</sup> Douglas North, Philippe Aghion, Dani Rodrik és Daron Acemoglu és mások. Az intézmény kifejezés itt abban az értelemben használatos, mint „a társadalomban a játék szabályai”, ahogy Douglas North leírja (North, 1990).

Ellenben, ha ezt a modellt kritika nélkül, általános stratégiaként alkalmazzák minden „új európai” országra, az ellentétes, sőt romboló eredményekre vezethet. Sajnálatos módon a UNDP és az Európai Bizottság már korábban említett „Vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlat elősegítése” projektjében a legjobb gyakorlat (best practice) imént említett modellje a jellemző irányvonal.

Könnyű megérteni, miért olyan népszerű ez a megközelítés, a két benne rejlő pszichológiai mozgóerő miatt. Először is, a legjobb gyakorlat (best practice) átvevője leginkább úgy tünteti fel, hogy elsősorban azért alkalmazza mechanikusan a gyakorlatot, mert gazdaságilag az a leghatékonyabb megoldás. Ezen felül, bizonyos szintű kielégülést hoz, nevezzük ezt az „utánzás önimádatának”. Hasonlóan a tudósokhoz és kutatókhoz, akik befolyásos személyiségek a tudomány területén, és idézettek szeretnének lenni, a kormányközi szervezetek, mint az Európai Unió és az ENSZ is hasonlóképpen a saját elgondolását, felfogását és irányvonalát szeretné szerepmoddellé tenni a fejlődő országok „rendszerátváltása” számára.

Másodsorban, azoknak az országoknak, amelyek importálják a vállalati társadalmi felelősségvállalás mikéntjét, számos ösztönzőjük van az utánzás és alkalmazás (I-I) stratégia alkalmazására. Egyrészt mivel befolyásos szervezetek támogatják, másrészt az alkalmazása nem igényel jelentősebb szellemi és adminisztratív tőkét. Ezen felül, az imitációs modellek népszerűsége részben annak is köszönhető, hogy lehetőséget adnak az embereknek és országoknak a sikeres szerepmoddellekkel (az ázsiai tigrisek vagy az amerikai demokrácia) való összehasonlításra és azok követésére. Egyes közvélemény-kutatások, mint az Európai Társadalmi Valóság, megmutatják az új európai polgárok saját rendszereik iránti bizalomhiányát, valamint a „régie Európa” tagállamainak szerepmoddellként alkalmazása iránti étvágyat. (Eurobarométer, Február 2007:79)

4-es ábra: Kapcsolat a jóléti rendszerrel való elégedettség és annak érzése között, hogy az más országoknak modelltként szolgálhatna (%-ban kifejezve, országonként)



A kritikus elemzés, innováció és alkalmazás (C-A-I-I) stratégia sokkal nagyobb szellemi és pszichológiai igényű, mert megköveteli az adott ország vagy társadalom kulcsfontosságú társadalmi és környezeti problémáinak, valamint intézményi struktúráinak és kultúrájának (normáinak, értékeinek és szokásainak) magas szintű megértését.

Az „új európai” országok nagy többségére, ahogy azt Anna Lewicka-Strzalecka a lengyel példán leírta, igaz az, hogy az alapvető vállalati társadalmi felelősségvállalási célkitűzések magukban foglalják az intézmények fejlesztését és a jogrendet tisztelő kultúra kialakítását, a korrupció és az állami kizsákmányolás elleni küzdelmet, az eredményes vállalati és közkormányzás, valamint a hatékony bírászkodás alapelveinek és gyakorlatának népszerűsítését. Ezen felül olyan alapvető emberi és társadalmi problémákkal is foglalkoznak, mint a munkanélküliség, a közönyösség, valamint a gyámoltalanság és a társadalmi igazságtalanság érzése. (Lewicka-Strzalecka, 2006).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Joel S. Hellman, Geraint Jones és Daniel Kaufmann olyan cselekedetként definiálja az állami kisajátítást, amely során a vállalatok tiltott és nem-transzparens magánjellegű kifizetéseket tesznek köztisztviselők felé acélból, hogy befolyásolják a jog- és szabályalkotást, vagy az állami intézmények rendeleteit. (2000:5)

A szerző szerint megfigyelhető a racionalitás aszimmetriájának jelensége is, amelyet a következőképpen magyaráz:<sup>17</sup>

„A racionalitás aszimmetriája azt jelenti, hogy azokat az ésszerű folyamatokat és intézményeket alkalmazzák a posztkommunista országokra, amelyeket a teljesen más fejlettségi szintű és történelmi háttérű piacokra fejlesztettek ki. Úgy tűnik, hogy amikor ezen országok némelyike megkísérelte a fejlett országoktól átvett hatékonynak bizonyuló megoldások alkalmazását, az nem javított a helyzeten, hanem ellenkezőleg, növelte a szegénységet és még jobban tágította a társadalmat szétszabdalo szociális réseket.” (Lewicka-Strzalecka, 2006: 440).

Eagle Svilpaite „A nemzetközi vállalati társadalmi felelősségvállalási szabványok: Bevezetni vagy utánozni a felelősségvállalást” (2007) című művében ugyannerre a problémára világít rá. A legjobb gyakorlat (best practice) iránti szkepticizmus megjelenik a gazdasági növekedés és intézményi reformok egyik kiemelkedő amerikai szakértője, Dani Rodrick művében is, aki a következőképpen érvel:

„Sajnos az olyan multilaterális szervezetek, mint a Világban, a Nemzetközi Valutaalap vagy a Világkereskedelmi Szervezet által támogatott intézményi reformok elfogultak a legjobb gyakorlat (best practice) modelljével szemben. A modell feltételezi, hogy előre meghatározhatók olyan egyedi intézményi felépítmények, amelyek felé, természetüknél fogva kívánatos rendszerek lévén, konvergencia mutatkozik. (...) A hatékony intézményi kimenetek nem képeződnek le egyedi intézményi mintákba. Az intézményi funkciók pedig nem határozzák meg az intézményi formát. Valamint, mivel nincsen egyedi leképeződés funkcióból formába, hiábavaló olyan tudatos empirikus szabályokat keresni, amelyek összekapcsolják a sajátos intézményi szabályokat a különböző gazdasági kimenetekkel. Az, hogy mi lesz működőképes, a helyi kénysertől és lehetőségektől függ. A best-practice intézmények meghatározásukból eredően nem helyzetfüggők, és nem veszik számításba ezeket a nehézségeket.” (North, Acemoglu, Fukuyama és Rodrik, 2008: 23)

Az intézmények export-importjáról szóló fenti általános nézet alkalmazható a legjobb vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatnak a „rég Európából” az „új Európába” történő exportjára tett erőfeszítésekre is. Az ide köthető „legjobb gyakorlat” modellek leggyakrabban a Carroll-féle legendás vállalati társadalmi felelősségvállalási piramis legfelső szintjére hivatkoznak, azonban a vállalati társadalmi felelősségvállalás az „új Európában” még mindig a piramis alsóbb szintjein helyezkedik el, beleértve a gazdasági és jogi felelősségeket is.

Mindamellet, az „új Európa” országaiban nem a vállalati társadalmi felelősségvállalás mikéntje és a viszonylag fejletlen infrastruktúrája lesz a legfőbb akadálya a vállalati társadalmi felelősségvállalási elképzelések, programok és gyakorlat elfogadásának. Ezeknek az országoknak sokkal komolyabb kérdéssel kell szembe nézniük: nevezetesen, hogy vajon a gyors gazdasági növekedést vagy a vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlaton nyugvó fejlődést kell előnyben részesíteniük.

Jelenleg úgy tűnik, hogy az „új európai” országok kormányai, a vállalati szektor és a polgárok akarva-akaratlanul is a gazdasági növekedést és a kapcsolódó felzárkózási stratégiákat hangsúlyozzák. Míg az EU 15-ök GDP-je csupán 1,8%-kal nőtt 2000 és 2005 között, a balti országok 6%-os, a közép-európai országok 4%-os, a Nyugat-Balkán pedig 2%-os növekedést ért el. Az „új Európában” az előbb látott magas növekedési ütemek fenntartása továbbra is elsőrendű prioritás marad, a külföldi közvetlen tőkebefektetések (foreign direct investment, FDI) beáramlásának elősegítésével és a munkanélküliség visszaszorításával együtt.

Az „új európai” kormányok és vállalati szektor láthatóan vonakodnak a szigorú vállalati társadalmi felelősségvállalási elvárások bevezetésétől, mert versenyezniük kell a növekvő piacokkal a közvetlen külföldi tőkebefektetésekért. Mivel a Baltikum kivételével minden „új európai” országban magas a munkanélküliség, nem valószínű, hogy a szakszervezetek erős igényt formálnának a vállalati társadalmi felelősségvállalásra. Az ezen a területen tevékenykedő nem-kormányzati szervezetek korlátozott ereje és a média érdeklődésének hiánya arra enged következtetni, hogy a civil szféra, a közeljövőben legalábbis, nem fog számottevő nyomást gyakorolni a kormányokra és az üzleti szférára. Végezetül, a „rég Európában” tagállamainak kormányai, amelyek egyébként a legtöbb „új Európába” történő közvetlen külföldi tőkebefektetésért felelősek, feltehetően nem fognak erős nyomást gyakorolni az „új Európa” kormányaira és vállalati szektorára azért, hogy azok akármilyen szigorú vállalati társadalmi felelősségvállalási szabályozást bevezessenek.

<sup>17</sup> A szerző a globalizáció lengyel szakértőjének, J. Staniszkisnek tulajdonítja ezt a felfogást, pedig nagyon hasonló vagy majdnem azonos a szélesebb körben ismert „korlátozott racionalitás” elmélettel (Simon, 1957 és 1991).

### Tanulságok

Mint későn érkezők, az „új Európa” országai a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén hasznukra fordíthatják késedelmiüket és alkalmazhatják a világszerte hatékony vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlattal rendelkező vállalatok tudását és tapasztalatait.<sup>18</sup> Ezek az országok a vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítése terén szerzett uniós és országspecifikus pozitív tapasztalatokat is hasznukra fordíthatják, különösen azon országokét, amelyek hozzájuk hasonló kulturális háttérrel rendelkeznek. Mi több, az Európai Tanácstól kutatásra, fejlesztésre és oktatásra szánt forrásokat folyósíthatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén, valamint az ENSZ szervezeteinek - a UNDP-nek és a Világbanknak a szaktudására is támaszkodhatnak.

A korábban említett előnyök kihasználása illetve a lehetséges hátulütők és bukások elkerülése végett ezeknek az országoknak ki kell dolgozniuk egy olyan egyértelmű nemzeti és regionális felzárkózási stratégiát, amely számos kulcsfontosságú elvre támaszkodik. Először is, ki kell választaniuk azt a központi vállalati társadalmi felelősségvállalási modellt, amelyet a jövőben követni szeretnének, hogy azzal összhangban irányíthassák a közösségi és vállalati társadalmi felelősségvállalási politikájukat. Másodsor, a nyugati szakértőknek, ha technikai támogatást nyújtanak az „Új Európa” vállalatainak és kormányainak, nem lenne szabad kizárólag egyszerű utánzási-átvételi (I-I) stratégiára illetve a „legjobb gyakorlat” politikájára támaszkodniuk. Ehelyett valódi partnerekként kellene kezelniük az ezekből az országokból jövő ügyfeleiket és kollégáikat, mert azok olyan országspecifikus tudással és szakértelemmel rendelkeznek a társadalmi, intézményi és ökológiai körülményeket illetően, amellyel a nyugati szakértők nem feltétlenül bírnak.

Két kulcsfontosságú elv a vállalati társadalmi felelősségvállalási politika európai megközelítéséről – a vállalati társadalmi felelősségvállalás önkéntes jellege és a „business case for CSR” mind arra engednek következtetni, hogy az „új európai” vállalati társadalmi felelősségvállalás jövőjének alakításában alapvető szerepet fognak játszani a vállalati közösségek valamint a nem állami szereplőktől eredő közösségi nyomás. A fenti érintetteknek, a kormányokkal, akadémiával és a fontosabb kormányközi szervezetekkel egyetemben a kritikus elemzés, innováció és alkalmazás stratégiájának útjait kellene járniuk, amikor a saját országukban a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatának továbbfejlesztésén dolgoznak.

*Fordította: Nyeste Erzsébet Katalin*

### Irodalom

Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2003. “The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and Determinants.” *Academy of Management Review*, 28: 447-465.

Aguilera, R.V., C. Williams, Conley, J., and D. Rupp. 2006. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. A Comparative Analysis of the U.K. and the U.S. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3): 147-157.

Aoki, Masahiko. 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Boston: MIT Press.

Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July 1, 39-48.

Carroll, A. B., and Ann K. Buchholtz. 2003. *Business & society: Ethics and stakeholder management*, 5th ed. Mason, OH: Thomson South-Western.

Chapple, W. and Moon, J. 2005. Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR. *Business and Society*, 44(4): 415-441.

Commager, Henry Steel. 1967. *Search for a Usable Past and Other Essays in Historiography*. Knopf.

<sup>18</sup> A Világbank „A közszféra szerepe a vállalati társadalmi felelősségvállalás megerősítésében: Alaptanulmány” (2002) című publikációjában hasznos módszertani keretet állít fel a közszféra vállalati társadalmi felelősségvállalás népszerűsítése terén elért eredményeinek felmérésére.

Conference on 'Responsible Investing', organized by UNDP, Austrian Development Agency and United Nations Industrial Development Organisation, in Vienna, Austria, 19-20th June, 2006, <http://www.vienna-csrforum.com/site/index.html>

Crane, A., D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, D. Siegel (eds.). 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford (Oxford University Press).

Crane, A., D. Matten, L. Spence. 2008. *Corporate Social Responsibility - Readings and Cases in Global Context*, London (Routledge).

Crane, A., D. Matten (eds.). 2007. *Corporate Social Responsibility – A Three Volumes Edited Collection*, London (Sage).

Cuesta Gonzalez, M., and Valor Martinez, C. 2004. Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of Business Ethics*, 55:273-293

Doh, J. P. and Guay, T. R. ( 2006). 'Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective'.. *Journal of Management Studies*, 43, 1, 47– 73.

Enderle, G. (1996). "A comparison of business ethics in North America and *continental Europe*." *Business Ethics: A European Review* 5(1): 33-46.

EU and WB Conference on CSR in Enlarged Europe, 20 February 2006, Brussels, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/060220\\_cover\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/060220_cover_en.html)

Eurobarometer. February 2007, European Social Reality. p. 79: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_273\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_273_en.pdf)

European Commission. 2001. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Bruxelles, COM 366. European Competitiveness Report . 2007. [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/compet\\_report\\_2007/comprep\\_2007\\_sec\\_1444.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/compet_report_2007/comprep_2007_sec_1444.pdf)

Frederick W.C. 1978. "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought", Working Paper, n. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

Fukukawa, K & Moon, J. 2004. A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship*, 16:45-60.

Habisch, Andre (editor), Jan Jonker (Editor), Martina Wegner (Editor), René Schmidpeter (Editor). 2005. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer.

Hall, Peter A. und David Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Hartman, Laura R. S. Rubin, K. Kathy Dhanda. 2007. The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations," *Journal of Business Ethics*, v. 74 (2007), pp. 373-389. \*

Hellman, Joel S., Geraint Jones, Daniel Kaufmann. 2000. *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*. The World Bank.

Hofstede, G. 2001. 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations 2nd edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

- House, R. J., Hanges, P. M., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Iankova, Elena A. 2008. From Corporate Paternalism to Corporate Social Responsibility in Post-Communist Europe. *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 29, March 2008.
- Lenssen, Gilbert and Volodja Vorobey. 2005. The Role of Business in Society in Europe, in: Habisch, A. at al. 2005. pp. 357-375.
- Lewicka-Strzalecka, Anna. 2006. Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case. *Corporate Governance*, Vol. 6 No.4.
- Lewis, Charles Paul: *How the East was Won: The Impact of Multinational Companies on Eastern Europe and the Former Soviet Union*, Palgrave Macmillan, 2005
- Lofstedt, R. E., and D. Vogel. 2001. The changing character of regulation: A comparison of Europe and the United States. *Risk Analysis* 21/3: 399-405.
- Maignan, I. and O. C. Ferrell. 2003. Nature of corporate responsibilities. Perspectives from American, French and German consumers. *Journal of Business Research*, 56: 55-67.
- Maignan, I., and Ralston, D. 2002. 'Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33: 497-514.
- Matten, Dirk and Moon, Jeremy. 2004. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. Paper presented at the 20th EGOS Colloquium, 1-3 July 2004, Ljubljana.
- Meek, G., Roberts, C., and Gray, S. 1995. Factors influencing voluntary annual report disclosures by U.S., U.K. and continental European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26: 555-573.
- Moon, J. 2004. Government as a driver of corporate social responsibility: the UK in comparative perspective, International Centre for Corporate Social Responsibility Research Paper No. 20-2004, Nottingham, UK: Nottingham University Business School.
- Moon, Jeremy. 2004a. CSR in the UK: an explicit model of business - society relations' in CSR Discovery. A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, and R. Schmidpeter (eds), Berlin: Springer.
- Moon, Jeremy. 2004b. Government as a Driver of Corporate Social Responsibility. The UK in Comparative Perspective Nottingham: Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility No. 19-2004.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, U.K. and N.Y. Cambridge University Press.
- North, D. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- North, Douglas, Daron Acemogulu, Francis Fukuyama. April 2008. *Governance, Growth, and Development Decision-Making*. The World Bank.
- Palazzo, Bettina. 2002. 'U.S.-American and German business ethics: an intercultural comparison. *Journal of Business Ethics*. 41: 195-216.
- Porter, Michael E. and Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, pp. 57-68
- Pryor, Frederic L. 2005. Market Economic Systems. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 13, No. 1, March 2005 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=635381>

Sapir, Andre. 2006. Globalization and the Reform of European Social Models, CEPR), *Journal of Common Market Studies*, Vol. 44, No. 2, pp. 369-390, June 2006.

Shen, Wei. 2004. A comparative study on corporate sponsorships in Asia and Europe. *Asia Europe Journal*. Volume 2, Number 2 / July, 2004.

Simon, Herbert. 1957. "A Behavioral Model of Rational Choice", in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.

Simon, Herbert. 1991. Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science* 2(1): 125-134.

Svilpaite, Egle. 2007. The Myth of International CSR Standards: Imposing or Imitating Responsibility? Conference «Non-State Actors as Standard Setters: The Erosion of the Public-Private Divide» | February 8-9 2007 | Hotel Hilton Basel, Switzerland  
<http://www.baselgovernance.org/fileadmin/docs/pdfs/Nonstate/Paper-Svilpaite.pdf>

UNDP (Mark Line and Robert Braun). 2007. Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries.

UNDP for Europe and the CIS. Bratislava Regional Centre: <http://www.undp.org/europeandcis>

Visser, W., D. Matten, N. Tolhurst, M. Pohl (eds.). 2007. *The A-Z of CSR - The Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, London (John Wiley).

Vogel, David. 2005. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington DC: Brookings Institution Press.

Welford, R. 2005. Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17: 33-52.

Williams, Cynthia A and Ruth V. Aguilera. 2006. Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective:  
<http://www.business.uiuc.edu/aguilera/pdf/williams%20aguilera%20oupfinal%20dec%202006.pdf>

Williams, Cynthia and John M. Conley. 2004. An Emerging Third Way?: The Erosion of the Anglo-American Shareholder Value Construct. *UNC Legal Studies Research Paper No. 04-09*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=632347>

World Bank. 2002. (authors: Tom Fox, Halina Ward and Bruce Howard) "Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study".

World Bank. 2005a. (authors: Piotr Mazurkiewicz, Robert Crown, and Vanessa Bartelli). What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? PART I: ATTITUDES AND PRACTICES IN ESTONIA, LATVIA AND LITHUANIA. Enabling a Better Environment or CSR in CEE Countries Project [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/060220\\_Estonia\\_Latvia\\_Lithuania.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060220_Estonia_Latvia_Lithuania.pdf)

World Bank. 2005b. (authors: Piotr Mazurkiewicz, Robert Crown, and Vanessa Bartelli). What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? PART II: A COMPARISON OF ATTITUDES AND PRACTICES IN HUNGARY, POLAND AND SLOVAKIA. Enabling a Better Environment or CSR in CEE Countries <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrreportpart2.pdf>

World Bank 2005c. (authors: Piotr Mazurkiewicz and Robert Crown). 2005c. Opportunities and Options for Governments to Promote Corporate Social Responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia, and Romania.  
<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrbooklet31705.pdf>



World Bank. 2005c. (authors: Piotr Mazurkiewicz and Robert Crown). Public Expectations for Corporate Social Responsibility in Poland.

<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrpublicexpectationsinpoland.pdf>

World Bank. 2006. (authors: Piotr Mazurkiewicz, Heather Elms, Naven Marinovic, Giorgina Baldi and Šentevski) Business Perspectives about Corporate Social Responsibility - Attitudes and Practices in Serbia and Montenegro.

<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/CSRinSerbiaandMontenegro.pdf>

Zadek, Simon. 2007. *The Civil Corporation*. Earthscan. London and Sterling, VA.

\*

[see@southeast-europe.org](mailto:see@southeast-europe.org)

[www.southeast-europe.org](http://www.southeast-europe.org)

© DKE 2010.