

---

## **РАДИ БИЗНЕСА ИЛИ РАДИ БЛАГА ВСЕХ? ФИНСКИЙ ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

*Э. Юхалин*

Помимо корпоративной социальной ответственности (КСО) движущей силой компании является ее долгосрочная рентабельность, основанная на лидерстве компании и эффективности ее работы, конкурентоспособности и возможности предвосхищать будущее. Длительная, начавшаяся в XVIII веке, эволюция компаний Финляндии создала благоприятную почву для формирования ответственности, но при отсутствии сколько-нибудь значительного морального и этического руководства образ мыслей компаний был, главным образом, ориентирован на бизнес. Управление КСО на современном этапе, по данным исследования, оказалось профессиональным и эффективным, но КСО просматривается скорее на теоретическом, чем на практическом уровне. Ее внедрение представляется корпорациям как задача на будущее. Было установлено, что КСО принимается на высшем уровне руководства рассматриваемых компаний, но обязанности менеджеров высшего звена в корпорации не рефлексированы. Серьезной проблемой выступает наличие бесчисленного множества стандартов и инструментов измерения. Коммуникация рассматривается корпорациями узко, с технической точки зрения, а превалирующая парадигма является механистической.

*Ключевые слова:* корпоративные коммуникации, общественные отношения, социальная ответственность, гражданство, глобализация, Финляндия

В последнее время многонациональные компании все чаще попадают в зону пристального внимания неправительственных организаций и средств массовой информации. В ситуации усиления глобального неравенства усложняют-

---

Впервые опубликовано: Juholin E. For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility // Corporate Governance. International Journal of Business in Society. 2004. Vol. 4. № 3. P. 20–31. Перевод публикуется с разрешения издательства.

ся проблемы морали и ответственности [Daugherty, 2001; McIntosh et al., 2003]. Антиглобалисты и другие группы предъявляют требования к компаниям и их представителям по связям с общественностью. Футурологи предсказывают, что организации вскоре будут оцениваться не столько по параметрам, связанным с производством товаров и услуг, сколько за проводимую социальную политику, при этом возрастет влияние ключевых публичных акторов. Этот новый мировой порядок оказывает огромное давление на корпорации, заставляя их действовать так, чтобы соответствовать новым правилам и принципам.

Цель данного исследования – очертить историю и эволюцию и представить причины и мотивы корпоративной социальной ответственности. Скандинавский опыт интересен по двум причинам: во-первых, существует широко устоявшаяся точка зрения, что КСО возникла в Северной Америке в XX веке и целиком ее можно понять только в англо-американском контексте, где социальная ответственность традиционно рассматривалась как филантропия и благотворительность [L'Etang, 1996; Balabanis, 1998]. Это представление основано на том, что все богатые компании стремятся делать денежные пожертвования для малообеспеченных социальных групп, чтобы продемонстрировать свои благие намерения и ответственность. На самом деле развитие КСО в Европе началось в XIX веке и основывалось не на религии и благотворительности, а на бизнес-идеологии и анализе эффективности инвестиций. Новая управленческая доктрина была связана с революцией в управлении, под которой подразумевалось отделение права собственности от управления в больших компаниях и усиливающаяся автономия собственников от управления в контексте деятельности фирмы. Именно благодаря новым подходам к менеджменту в бизнес-организациях начали задумываться и о других целях помимо простого увеличения доходов. К тому же стало расти осознание того, что существуют группы людей с разными склонностями; все чаще в центр внимания стал попадать общественный интерес, который затрагивал не только доходы, но и жизненные приоритеты людей и качество товаров [Takala, 1999].

Во-вторых, социальная ответственность проявила себя в процессе индустриализации в северной Европе с XVIII века. Чтобы взять на работу и удержать своих сотрудников, владельцы фабрик организовывали и оплачивали их проживание, обучение, медицинскую помощь и возможность удовлетворять религиозные потребности. С одной стороны, это мотивировалось собственными интересами, с другой – искренним желанием улучшить условия жизни людей. Трудовые союзы, основанные в XX веке, выдвигали различные требования, среди которых самыми важными были восьмичасовой рабочий день и улучшение условий труда в целом. Трудовые союзы играли и продолжают играть важную роль в странах Северной Европы и являются основой для формирования так называемого общества согласия.

### Некоторые исторические вехи

В эволюции финских корпораций можно выделить три стадии. Первая проходила с начала индустриализации (XVIII–XIX века) и до 1960-х годов, когда были заложены основы северо-европейского <sup>1</sup> государства всеобщего благоденствия. В Финляндии начиная с 1960-х годов и поныне действия компании, направленные на улучшение благосостояния, постепенно фиксировались на государственном и муниципальном уровнях. Компании до сих пор играют существенную роль в обеспечении медицинского обслуживания своих служащих и других льгот, что является частью их стратегии человеческих ресурсов и ответственности как работодателей. Тем не менее общество благоденствия в основном изменило статус компаний, которые теперь имеют обязательства перед обществом, но не предоставляя льготы напрямую, а главным образом выплачивая налоги.

Вторая стадия продолжалась от 1960-х до 1990-х годов и стала периодом фундаментальных социальных изменений. Рост экологических движений заставил компании обратить внимание на свою социальную политику и политику в отношении охраны окружающей среды. В то же самое время радикальные политические движения воздействовали и на другие фундаментальные принципы общества. Левый радикализм достиг своего зенита в 1970-е годы: его представители требовали национализации фирм и предъявляли претензии к способам получения прибыли частными компаниями. В 1990-е годы Финляндия испытала глубокий экономический спад, и устранение его последствий потребовало совершенно нового подхода к менеджменту и руководству. Неустойчивость и непредсказуемость условий для бизнеса создавали основание для появления новых административных приемов и теорий, где подчеркивалось значение этических ценностей и совместной ответственности, а также расширения полномочий служащих. Дебаты относительно участия акционеров идут до сих пор. Ответственность за охрану окружающей среды была установлена в 1990-х годах, в то время как другие измерения КСО только начинали проникать в общественное сознание.

Третья большая веха наступила в контексте процессов глобализации в новом тысячелетии. Одна из ее характеристик – концентрация власти в руках относительно небольшого количества корпораций. Многонациональные корпорации все более зависят от их акционеров, но в то же самое время они способны сами решать вопросы относительно своих активов, учитывая собственные интересы и стратегии. Положение компаний парадоксально: несмотря на то, что они имеют огромное влияние за границами государств, они тем не менее становятся все более уязвимыми, зависимыми от мнения различных групп, оказывающих воздействие на политику. Однако их возможности контроля за гласностью и деятельностью неправительственных организаций или

<sup>1</sup> Скандинавского. – Прим. ред.

групп активистов весьма ограничены. Чтобы заработать свое право на деятельность, корпорации должны прислушиваться к своим акционерам и окружению.

Несмотря на длительную традицию социальной ответственности в Финляндии, первая инициатива в постсовременном контексте была лишь недавно зафиксирована Финской конфедерацией промышленников и предпринимателей и отражена в «Корпоративной социальной ответственности предпринимательства» (2001), где заявляется «об ответственности за состояние окружающей среды и заботе о людях как обязательных требованиях для успешной деятельности компании и долгосрочного залога ее рентабельности». Подобная установка является довольно распространенной в современном мире, но следует помнить, что Финляндия остается самой конкурентоспособной страной в глобальном аспекте [World Economic Forum, 2003].

Корпорации государств всеобщего благоденствия Северной Европы принимают участие в содержании общества, оплачивая налоги. Панапанаан с соавторами [Panapanaan et al., 2001] приводит целый ряд определений КСО. К простым определениям относятся те, что подразумевают процедуры соглашений, достигающих соответствие с законами и иными принятыми правилами, а в более сложных дефинициях речь идет о ведении бизнеса с учетом морали. Отсюда возникает вопрос: какова та благотворительность, которую следует осуществлять в дополнение к уплате налогов и подчинению законам. Такала [Takala, 1999] задается похожим вопросом, то есть на каких основаниях фирмы могут принимать на себя социальную ответственность? Следовательно, необходимо учреждение общих стандартов, согласованных между государствами и различного рода ассоциациями и сетями, или, как предлагают Макинтош и соавторы [McIntosh et al., 2003], по индивидуально разрабатываемым стандартам и кодексам.

Таким образом, в нашем исследовании был поставлен вопрос: каковы значение и ценность КСО в глобальных условиях деятельности корпораций, и как компании достигают своих целей? Идея состояла в том, чтобы включить опыт Скандинавии в дебаты по КСО.

### **Дефиниции**

Понятие КСО подразумевает открытость или прозрачность деятельности компаний с учетом пожеланий и ожиданий их акционеров. Согласно распространенной в настоящее время идее, компании лучше всего функционируют тогда, когда их деловые интересы совпадают с интересами акционеров. Это означает, что, с одной стороны, бизнес эффективно взаимодействует с общественными деятелями во избежание нарушения моральных норм, а с другой стороны, что в мотивацию предпринимательства входит нечто большее, чем личные интересы, и демонстрируется социальная ответственность. Но именно в служении своим собственным интересам компании черпают заботу

об общественном благе [Takala, 2000; Somerville, 2001]. Одним из наиболее примечательных теоретических вкладов в эту область является подход Джона Элкингтона [Elkington, 1997] – *тройная основа*. Идея состоит в том, что для того, чтобы организация была жизнеспособной, нужны: а) финансовая безопасность; б) минимизация или идеальное устранение отрицательного воздействия на природную среду; в) действия в соответствии с ожиданиями общества.

Критерии КСО трудно определить, потому что помимо юридических и ряда других обязательств все остальные довольно субъективны: что является ответственностью для одного, может не входить в сферу ответственности для другого. Абсолютных стандартов корпоративной ответственности не существует, и они могут изменяться с каждым поколением, а также в разных культурах [Daugherty, 2001]. Более того, критерии КСО могут изменяться согласно рассматриваемому обществу и будут разными в скандинавском обществе благоденствия, в США, в развивающемся обществе или в обществе переходного периода. Корпоративная ответственность часто связывается с мышлением акционеров и двусторонней симметричной коммуникацией [Friedman, 1962; Friedman, 1993; Pearson, 1989; Grunig, Hunt, 1984; Grunig, Grunig, 1996; Buchholz, 1985; Carroll, 1995; Carroll, 1999; Takala, 1999; Takala, 2000].

Тема корпоративной ответственности или ответственности компаний присутствует в ежедневных переговорах по причине все более и более тесных связей между экономической и общественной жизнью, которые тяготеют к размыванию границ между акторами и их идентичностями [Aaltonen, Heikkilä, 2003]. Следовательно, перед компанией сегодня стоят проблемы утверждения своей легитимности не только в бизнесе, но и в других областях, например экономической законности, отчетности по сохранению окружающей среды и обязанностей перед акционерами.

### **Стадии и типологии КСО**

Д. Верчич и Дж.И. Груниг [Vercic, Grunig, 1995], а также другие авторы отслеживали стадии КСО до начала 1900-х годов. Как полагает Фредерик [Frederick, 1994], стадия КСО-0 приходилась на период с начала 1900-х до 1930-х годов. Понятие *социальной ответственности* фирм было разработано в то время, когда администраторы железнодорожных компаний должны были убеждать общественность, что слияние компаний представляло «общественный интерес». На следующей стадии – КСО-1, обозначенной как *корпоративная социальная ответственность*, – доминировала просветительская и нормативная идея по отношению к широкой общественности. Это понятие Груниг считает противоречивым, потому что общественность всегда конкретна. В 1970-е годы стадия КСО-2 – *корпоративная социальная способность к реагированию* – активизировала конкретные взаимоотношения администрации компании с обществом. Этот подход был разработан в период «десятилетия окружающей среды» в США и Европе, и известен также в теории связи с общественностью как

*менеджмент решения проблемы.* Значение КСО-2 также очевидно в возрастающем значении функции укрепления отношений с общественностью. В 1980-х годах (третья волна – КСО-3) к способности корпораций реагировать добавляются нравственные ценности и этика, поэтому Фредерик предлагает понятие *корпоративной социальной нравственности*. Это соответствует понятию двусторонней симметричной связи с общественностью [Grunig, 1989; Grunig, 1992]. Верчич [Vercic, 1994] полагает, что настала пора говорить о четвертой волне (КСО-4) и называет ее – *корпоративный социальный разум*. Предполагается, что связь с общественностью не только должна эффективно и правильно управлять отношениями в компании, но и компания должна принимать на себя решение экологических проблем. Авторы пришли к заключению, что коммуникация с общественностью становится даже более успешной, если она оформлена корпоративной социальной нравственностью и корпоративным социальным разумом.

Вклад Финляндии в развитие типологий КСО был сделан в работе Такала [Takala, 2000], в которой компании были классифицированы по трем видам:

1. *Ориентация на владельца:* «бизнес бизнеса есть бизнес», что означает максимизацию дохода владельца.

2. *Ориентация на акционера:* «качество жизни не обязательно уравнивает качество жизни», то есть фирма – активно действующий компонент общества, при этом альтруистические мотивы не включены в ее репертуар, который можно было бы назвать просвещенным эгоизмом.

3. *Ориентация на широкую ответственность:* «чтобы преуспеть, нужно делать добро» – это означает, что на это способна только та компания, которая приносит доход в долгосрочной перспективе.

Понятие корпоративного гражданства рассматривалось как синоним КСО, но Макинтош с соавторами [McIntosh et al., 2003] рассматривает ее как следующий шаг вперед в корпорациях, становящихся более информированными и просвещенными членами общества, и понимающих, что они являются как общественными, так и частными объектами. Эти активные компании ощущают себя представителями позитивных изменений, знающими о позициях международного сообщества, то есть корпоративными гражданами третьего поколения [McIntosh et al., 2003]. В группе активных корпораций было существенное число компаний Северной Европы, ориентированных на запросы и рекомендации международного сообщества.

### **Исследовательская проблема и стратегия**

Цель исследования заключалась в том, чтобы определить, почему КСО является предметом озабоченности для фирм, что она означает для них, и как она осуществляется. В качестве исследовательских вопросов были сформулированы следующие:

● *Почему*, для каких целей КСО необходима или полезна для компании? Какого рода мотивы, цели или ожидания относительно КСО существуют?

- *Что* такое КСО? Каковы ее подоплека и философия, какими принципами она управляется и из чего состоит?
- *Как* принципы КСО осуществляются и контролируются на практике? Как выполняются программы КСО?
- *Как* осуществляется коммуникация КСО? Какими коммуникационными стратегиями располагают компании? Как они отражают дефиниции и парадигмы PR?

Исследование рассматривало восемь случаев. По мнению Р. Йина [Yin, 1987], кейс-стади эффективны, во-первых, когда ставятся вопросы *как?* и *почему?* Хотя ряд эмпирических исследований уже был выполнен в этой области [Balabanis et al., 1998; Panapanaan et al., 2001; O'Dwyer, 2002], проблема КСО в большей степени обсуждалась, чем исследовалась. Таким образом, более глубинное понимание может быть получено путем исследования проблемы с позиций базовых нужд и мотивов компаний. Во-вторых, кейс-стади является подходящим методом, когда исследуемая проблема – это современное явление в контексте реальной жизни. В-третьих, кейс-стади как форма эмпирического исследования оправдано там, где не имеется четкой границы между явлением и его контекстом, и где доказательство выводится из множественных источников.

## **Методы исследования**

Один из наиболее важных источников информации для кейс-стади – интервью. Чаще всего интервью в кейс-стади основываются на открытых вопросах, и исследователя интересуют ответы респондентов не только о фактах – он просит информантов высказать свое мнение. Второй тип интервью – фокусированное, или тематическое, интервью, в котором тема обсуждается, например, в течение одного часа диалоговым способом. Исследователь ставит вопросы довольно открыто, позволяя интервьюируемому представить свою персональную точку зрения.

В нашем исследовании цель состояла в том, чтобы изучить *высказанную аргументацию*, поскольку она отражает собственные размышления интервьюируемых о проблеме. Все большие компании располагают разнообразной печатной или электронной документацией, которая не раз оценивалась и анализировалась. Важно понять, как люди в учреждениях формулируют свои собственные взгляды.

Единицами анализа стали представители тех финских компаний, которые включили КСО в свою деятельность или приняли проблему к рассмотрению. В число информантов вошли руководители высшего звена, ответственные за проблемы КСО в своих учреждениях. Они представляли элиту организаций [Tuomi, Sarajärvi, 2003], что увеличивало вероятность получения самой современной и существенной информации. Эти организации и их представители были отобраны для исследования, так как часто оказывались в центре внима-

ния средств массовой информации именно в этом контексте. Источниками информации были также Интернет-сайты, газетные статьи и информация, полученная во время Конгресса корпоративной социальной ответственности, проведенного в Хельсинки 4 июня 2002 года Финской ассоциацией коммуникаторов<sup>1</sup>. Метод снежного кома оказался практичным и эффективным путем пополнения числа информантов.

Автор начала процесс исследования, вступив в контакт с представителем компании Kesko, которая выделялась степенью общественного интереса к ней как первопроходцу КСО в Финляндии и Европе. Первые интервьюируемые рекомендовали некоторых своих коллег, которые в свою очередь рекомендовали своих. Число интервьюируемых, располагающих информацией по теме исследования, было ограничено. Так, один известный респондент считал, что он имеет не более десяти коллег в мире. Среди интервьюируемых было восемь из семи финских компаний и одна из ассоциации «Финский бизнес и общество», которая объединяла финские компании, причисляющие себя к КСО. Каждый из таких респондентов представлял собой самостоятельный кейс для исследования.

Теоретически заданными темами интервью стали предпосылки и хронология КСО [Buchholz, 1985; Pearson, 1989; Carroll, 1995; L'Etang, 1996], мотивация [Grunig, Hunt, 1984; Grunig, 1989; Grunig, Grunig, 1996; Aula, Heinonen, 2002], содержание [Panapanaan et al., 2001], организация и коммуникация [Grunig, Hunt, 1984; Grunig, 1989; Grunig, Grunig, 1996; Panteleeva, 2002]. Дополнительной проблемой было создание ключевой категории в традиции обоснованной теории [Strauss, Corbin, 1994].

Данные анализировались факт за фактом, тема за темой. Анализ был выполнен с помощью метода Дея [Dey, 1993]. Соответственно, процесс анализа сокращается, как только данные интервью классифицируются на категории для сравнения с теоретическими темами. В этом случае категории приписываются к темам. Соединение и разделение на более мелкие или крупные категории выполняется как часть процесса. Наконец, категории объединяются, чтобы сформировались более общие типологии.

На практике процедура состояла из следующих стадий. Семь из восьми интервью были (1) записаны на аудиопленку и (2) письменно зафиксированы, после чего они (3) были прослушаны и прочитаны несколько раз перед началом анализа. Первое и второе глубокое чтение каждой стенограммы совмещалось с прослушиванием интервью [O'Dwyer, 2002]. Используя ориентиры интервью (темы) в качестве точки отсчета, каждая стенограмма была заново перечитана (4). После прочтения из каждого случая выделялась смысловая карта (5), чтобы отследить появление новых тем. Смысловая карта становилась существенным подспорьем для идентификации в данных тысяч тем и подтем.

<sup>1</sup> Объединение специалистов в области повышения эффективности организаций при помощи управления бизнес-коммуникацией. – Прим. ред.



Когда темы возникали, они фиксировались рядом с соответствующим фрагментом расшифровки интервью (6) с использованием набора интуитивно подобранных ключевых слов для каждой конкретной темы [Miles, Huberman, 1994; Tesch, 1990]. На основе этого чернового набора категорий было сделано детальное резюме каждого интервью в виде оглавления (7). В процессе анализа каждого интервью результаты помещались (8) в таблицу, включавшую девять категорий. Во время тщательного повторного считывания появилось четыре дополнительных категории.

На следующем этапе все 13 категорий были введены в таблицу резюме (9), где было записано содержимое ядра каждого случая и каждой категории. Это послужило основой для создания «большой картины» явления и позволяло сравнивать категории и случаи друг с другом и анализировать сходства и различия. Анализ показал необходимость соединения (10) некоторых категорий из-за частичного совпадения содержания. Эта операция по соединению привела к образованию шести категорий, которые представляли шесть типологий.

Кроме того, чтобы уменьшить материал, потребовались некоторые дополнительные стадии. Следующей операцией было дальнейшее разделение (11). Для этого пришлось вернуться к стенограммам оригиналов, подвергнув темы и типологии тщательной проверке. Задачей был подбор цитат, которые можно использовать в окончательном представлении результатов. В результате проверки тем и типологий появилась категория ядра (12). Эта категория была отражена и в исследовательском материале, и в теории.

## Результаты

### Мотивы

В ответах на вопрос о мотивах компаний содержались темы, касающиеся эволюции, менеджмента и руководства, конкурентоспособности и прогнозирования будущего. Количественно оцененные мотивы КСО были как внутренними, так и внешними, но во всех случаях их целью были эффективность и рентабельность компании.

Большие компании, участвовавшие в этом исследовании, имеют длительную историю в экономической жизни Финляндии, охватывающую несколько поколений. Все они прошли длительный процесс эволюции сотрудничества с обществом и в отношении сохранения окружающей среды. Они имеют опыт готовности отвечать сторонним ожиданиям, так же как и извлекать пользу из своей собственной позиции:

*«Мы были главным работодателем во многих местах на протяжении столетий и всегда несли за это ответственность. Я имею в виду, что мы не имели никаких письменных обязательств, хотя компания всегда проявляла заботу о благосостоянии семей своих служащих: обучение, жилье, поддержка местных спортивных и культурных мероприятий».*

Когда темы возникали, они фиксировались рядом с соответствующим фрагментом расшифровки интервью (6) с использованием набора интуитивно подобранных ключевых слов для каждой конкретной темы [Miles, Huberman, 1994; Tesch, 1990]. На основе этого чернового набора категорий было сделано детальное резюме каждого интервью в виде оглавления (7). В процессе анализа каждого интервью результаты помещались (8) в таблицу, включавшую девять категорий. Во время тщательного повторного считывания появилось четыре дополнительных категории.

На следующем этапе все 13 категорий были введены в таблицу резюме (9), где было записано содержимое ядра каждого случая и каждой категории. Это послужило основой для создания «большой картины» явления и позволяло сравнивать категории и случаи друг с другом и анализировать сходства и различия. Анализ показал необходимость соединения (10) некоторых категорий из-за частичного совпадения содержания. Эта операция по соединению привела к образованию шести категорий, которые представляли шесть типологий.

Кроме того, чтобы уменьшить материал, потребовались некоторые дополнительные стадии. Следующей операцией было дальнейшее разделение (11). Для этого пришлось вернуться к стенограммам оригиналов, подвергнув темы и типологии тщательной проверке. Задачей был подбор цитат, которые можно использовать в окончательном представлении результатов. В результате проверки тем и типологий появилась категория ядра (12). Эта категория была отражена и в исследовательском материале, и в теории.

## Результаты

### Мотивы

В ответах на вопрос о мотивах компаний содержались темы, касающиеся эволюции, менеджмента и руководства, конкурентоспособности и прогнозирования будущего. Количественно оцененные мотивы КСО были как внутренними, так и внешними, но во всех случаях их целью были эффективность и рентабельность компании.

Большие компании, участвовавшие в этом исследовании, имеют длительную историю в экономической жизни Финляндии, охватывающую несколько поколений. Все они прошли длительный процесс эволюции сотрудничества с обществом и в отношении сохранения окружающей среды. Они имеют опыт готовности отвечать сторонним ожиданиям, так же как и извлекать пользу из своей собственной позиции:

*«Мы были главным работодателем во многих местах на протяжении столетий и всегда несли за это ответственность. Я имею в виду, что мы не имели никаких письменных обязательств, хотя компания всегда проявляла заботу о благосостоянии семей своих служащих: обучение, жилье, поддержка местных спортивных и культурных мероприятий».*

Сотрудничество между компаниями и обществом в Финляндии представляет собой устоявшуюся традицию, продолжающуюся до настоящего времени. Хотя большие компании больше не сталкиваются с социальными проблемами на внутреннем рынке, благотворительные мероприятия все более и более требуются в новых рыночных областях в развивающихся странах и обществах переходного периода. Что касается государств всеобщего благоденствия, компании выглядят не вполне уверенными в своей функции. Совершенно очевидно, что большие компании должны исполнить закон, но размер их участия в развитии общества остается вопросом без ответа.

Главный и основополагающий мотив для КСО – долговременная рентабельность, которая была сильно связана с эффективностью работы компании. Эти две концепции очень близки между собой, представляя почти одно и то же. Когда долговременная ориентация оказалась самой важной чертой этого явления, автор принял решение в пользу рентабельности, которую можно рассматривать как следствие эффективности. Таким образом, *долговременная рентабельность* стала основной категорией и представляла собой ключевой момент в исследовании. Рентабельность – разумное оправдание мировых компаний, но долговременная ориентация означает, что они должны иметь в виду отдаленную перспективу, чтобы продемонстрировать свою готовность соблюдать законы и тем самым сохранять право на деятельность.

Оказалось, что долговременная рентабельность держится на трех «столпах», во всяком случае это характерно для наиболее часто используемой модели КСО, но с различным содержанием. Новые ключевые аспекты КСО, которые появились в результате этого исследования, – это, во-первых, ответственность работодателя для *более эффективного менеджмента и руководства* компанией. Приверженность руководителей высшего звена этой задаче стала решающим моментом в продвижении мышления КСО и действиях по ее реализации, и, как оказалось, само намерение соединилось с ценностями компании:

*«Я инициировал идею в сентябре 2000, и высшее руководство нашло время для небольшого семинара в декабре. Там я получил «добро» на подготовку, и в январе 2001 мы провели довольно большой семинар, и так все завертелось. Я думаю, что это началось в тот момент, когда высшее руководство поверило в это».*

Хотя вопросы морали и этики возникали в бизнесе и ранее, значение общих ценностей появилось обособленно от них. Интересное открытие состояло в том, что группа мировых компаний ожидала или требовала, ко всему прочему, чтобы их поставщики переняли те же самые ценности и взяли на себя такую же ответственность. Оказалось, что в больших компаниях существует распространенное мнение: компетентность и знание ценностей приводит к желаемому поведению и действиям. Эти компании приложили огромные усилия, чтобы обучить своих служащих и партнеров приемственным ценностям и их применению:

*«Это основано на наших ценностях... Наш генеральный директор повторяет, что когда ценности усвоены, мы не нуждаемся в наставлениях... люди знают, как действовать правильно... Переговоры генерального директора относительно благосостояния персонала и баланса между работой и домом... Мы придерживаемся принципа, что мы действуем в Финляндии таким же образом, как и где-либо еще».*

Во-вторых, фактор, являющийся опорой долгосрочной рентабельности – *рост конкурентоспособности*, который достигается, когда компания демонстрирует, что она является добропорядочным корпоративным гражданином. Этот столп считается самым сильным из трех и может четко продемонстрировать роль внешнего давления. Часто слышатся комментарии, согласно которым сигналом для начала размышлений о КСО становятся запросы акционеров или решения конкурентов КСО. Значение конкурентоспособности было четко раскрыто на переговорах относительно информированности и диалога с совладельцами, стратегического риск-менеджмента, а также рекламного риск-менеджмента, отличий от конкурентов, идей относительно ценности бренда, корпоративного имиджа и репутации:

*«Мы стоим на довольно зыбком фундаменте, когда на нас давят убеждения потребителей, которые – простите, что вынужден это сказать, – подстрекаются организациями активистского толка. Именно эти сторожевые псы используют бранный язык для оказания давления, например, из-за несправедливости международной торговли».*

Интересная точка зрения прозвучала в связи с вопросами охраны окружающей среды. Все респонденты считают, что среда находится «в добром здравии», и что особые усилия не требуются. Однако за период, пока длилось это исследование, три компании стали ответственны за экологические катастрофы, что стало предметом широкого обсуждения.

Отобранные большие компании, казалось, хорошо подготовились, проанализировав ожидания своих акционеров и начав глобальные диалоги с ними. Все они имели многолетний опыт общения со своими внутренними и северо-европейскими акционерами:

*«Послушайте, я расскажу, как нам удалось провести переговоры в Южной Америке. Мы пригласили специалистов из каждой области КСО, и что удивительно, 26 из 27 сказали “да”. Там были люди из университетов, ассоциаций и других организаций. Мы разбили их на команды, в которых были наши представители, чтобы заставить их понять, что это значит. Сначала мы использовали мозговой штурм, чтобы составить списки самых важных проблем... Мы получили, по-моему, 20 проблем, после чего мы попросили, чтобы они определили свои приоритеты и, наконец, подумали о наилучших методах, целях и конкретных действиях... Возможно, основным результатом стало то, что акционеры так же как мы научились учиться...»*

Как полагают Макинотош и соавторы [McIntosh et al., 2003], переход от КСО к корпоративному гражданству продолжается, если рассматривать современ-

ные образцы финских компаний. По крайней мере, все респонденты подчеркивали, что важная причина для их ориентации на КСО состояла в том, чтобы убедить совладельцев компаний в преимуществах корпоративного гражданства и в том, что у них есть стремление продемонстрировать себя не только частными, но также и общественными акторами.

При изучении аспектов коммуникации было сделано примечательное открытие: обнаружено противоречивое отношение к ответственности за имидж компании или ее репутацию. Некоторые компании полагали, что имидж имеет существенное значение, в то время как другие считали, что репутация не имеет ничего общего с конкурентоспособностью или эффективностью. Кроме того, «факторная» репутация была предметом противоречий, частично из-за различных условий работы компаний. Некоторые компании оценивают высокую степень прозрачности как один из аспектов хорошего корпоративного гражданства, в то время как другие считают ее ненужной, фокусируясь только на «реальном» опыте клиентов. В отличие от этого аспекта деятельности, рейтинги главных биржевых индексов оказались очень важными.

В-третьих, важной поддержкой для долгосрочной рентабельности в рамках КСО оказались *прогноз на будущее и подготовка к будущему*. Эта переменная имеет много общего с двумя предыдущими – лидерством и конкурентоспособностью, но ее важность отражается в данных таким примечательным образом, что она заслуживает свою собственную категорию. На мировых рынках и в межкультурном контексте бизнес-риски огромны по сравнению с внутренними или находящимися поблизости рынками, что требует большего внимания к местным условиям, культуре и политике. Но внутренние рынки также представляют проблемы, поэтому компании хотят знать об ожиданиях акционеров и потребителей, их позициях по самым существенным проблемам, об изменениях и планах, о социальных нормах и тенденциях, чтобы своевременно и адекватно откликнуться на них:

*«Мы не можем ждать того, что потребители захотят от нас, мы должны знать об этом заранее, приблизительно за два-четыре года, чтобы развернуться на 180° и подготовить наши действия в этом направлении. И конечно мы пробуем реагировать на те ожидания, выполнение которых потребители ждут от нас».*

В-четвертых, можно было получить сведения о проблемах, отсутствующих внутри финских компаний. Компании, занимающиеся корпоративной ответственностью, критиковались за филантропические мероприятия, осуществляемые ради приобретения симпатии, в то время как фактически они были заняты построением имиджа [L'Etang, 1996]. Результаты настоящего исследования показывают, что милосердие и благотворительность не играют роли в финском подходе к корпоративной ответственности. Такие действия оказались неприемлемыми в скандинавских странах; напротив, респонденты сообщали, что такая благотворительная работа не является необходимой или присущей компаниям, оплачивающим налоги и выполняющим свои обязатель-

ства перед обществом. Не был найден консенсус относительно позиции КСО в построении имиджа и репутации; вместо этого респонденты делали акцент на предотвращение риска.

### **Содержание**

Консенсус относительно содержания КСО был, однако, найден. Три «основополагающих» столпа КСО были полностью одобрены и признаны очевидными. Их смыслы были чрезвычайно разнообразными, но в одной компании были солидарны: проблемы, касающиеся окружающей среды, были практически полностью детально проработаны и больше не нуждались в особом внимании. Что касается экономического развития и бизнес-этики компании, то об этом говорилось как о проблемах решенных, причем с позиций деловых традиций и высокого уровня финской морали и честности. Социальные проблемы стали более приоритетной темой, а благосостояние служащих оказалось предметом текущей обеспокоенности для большинства компаний. Эта проблема была воспринята шире и глобальнее, чем просто деятельность компании. Аспект корпоративной ответственности частично совпадает с предыдущими двумя, так как воздействует на руководство компании, а также увеличивает конкурентоспособность: ответственная компания поощряет деятельность как сотрудников, так и акционеров.

*«Мы, естественно, хотим сохранить наших служащих, и конечно лучше, если они чувствуют, что компания имеет чистые принципы и стремится к достижению хороших целей, по моему мнению, это увеличивает мотивацию. А что касается нового контингента, молодых людей, — мы хотим принять на работу самых сильных».*

### **Менеджмент**

Согласно результатам этого исследования, менеджмент КСО находится на самом высоком уровне в иерархии компаний, что подчеркивает ее приоритет в руководстве фирмы, и это не подвергается сомнению основным персоналом. Понятие корпоративной ответственности полностью обдуманно, точно определено и ясно сформулировано, подразумевает соответствующие способы управления. Компаниями созданы специальные организации и назначены координаторы, занимающие различные должности. Все это указывает на серьезность, с которой компании расценивают проблему. Согласно имеющимся данным, понимание компаниями КСО было уже зарегистрировано несколько лет назад, таким образом, эта проблема выступает теоретической или полутеоретической, между тем внедрение КСО на практике казалось весьма затруднительным. Хотя взгляды высшего руководства были понятны, ситуация на нижних уровнях организаций была менее четкой. Поэтому КСО внедрялась в обучающие программы компаний, и эта тенденция продолжится в ближайшем будущем.

Наиболее признанная проблема в менеджменте КСО – оценочная функция: как произвольная оценка, так и аудиторские стандарты. Хотя имеются

различные альтернативы относительно того, как компании оценивают свою позицию, содержимое и центральный блок существующих стандартов подвергается критике, во-первых, из-за отсутствия конгруэнтности в различных странах и культурах и, во-вторых, потому что рейтинг стал крупным бизнесом. Участие в различного рода рейтингах дорого и трудоемко для компаний, но наличие и зримость рейтингов необходимы.

### **Коммуникация**

Позиция общей коммуникации в пределах КСО оказалась неопределенной и слабоосвещенной. Как было замечено, коммуникация выполняла функцию поддержки, то есть производство материала для различных целей. Коммуникация не рассматривалась как ресурс, который планировался, управлялся и вводился в системы менеджмента КСО. Это открытие находится в соответствии с теорией, в которой коммуникация устанавливается как наличие статистической роли в КСО [Panteleeva, 2002; Clark, 2001]. Как показало исследование, диалог с акционерами – ядро корпоративной коммуникации – играет главную роль в создании понимания ожиданий акционеров, но не рассматривается информантами в качестве коммуникации.

Кроме того, представляет интерес позиция специалистов по коммуникациям в продвижении КСО. В свете результатов этого исследования их роль довольно слаба, присутствует главным образом техническая, а не консультативная поддержка. Это может быть причиной того, что действия КСО слабо отражались как внутри, так и вне организаций.

Хотя корпоративная коммуникация как определенная проблема была почти отклонена мыслящими информантами или рассматривалась ими в узкой специализированной перспективе, данные показали убедительную необходимость коммуникации в ее различных формах. Вероятно, она наиболее сильно присутствовала в случае лидерства компании, где интервьюируемые подчеркнули значение общего понимания ценностей компании и приверженности им служащих. Это не может быть достигнуто без внутренней коммуникации, ведь и лидерство ничего не значит без личной коммуникации в высшем руководстве.

Другой причиной акцентирования на корпоративной коммуникации была возникающая тема диалога с акционерами. Ее важная роль в продвижении корпоративной ответственности не подвергалась сомнению. Причина, почему она не признавалась в качестве корпоративной коммуникации, возможно, находится в узком определении организационной коммуникации. Преобладающая парадигма коммуникации, как представляется, была механистической: выглядевшая на поверхностном уровне двусторонне симметричной, на деле она была односторонне асимметричной, ее главным мотивом было убеждение акционеров в преимуществах корпоративного гражданства. Как выяснилось, не имелось никаких стратегий для коммуникаций по делам КСО или, если они имелись, интервьюируемые о них не знали.

## Достоверность и надежность

Yin (1987) перечисляет критерии оценки качества исследовательской конструкции. Он упоминает три пункта, соответствующие нашему исследованию:

1. Конструктивная достоверность: установление правильных измерений для изучаемых понятий.
2. Внешняя валидность: установление той области, в которой результаты могут быть обобщены.
3. Надежность: демонстрация того, что действия исследования можно повторить с теми же результатами.

Конструктивная достоверность основывается в значительной степени на тщательном знакомстве исследователя с явлением, а также четким определением понятий. Она усиливается с помощью диалога между теоретическими предположениями и эмпирическим материалом. Внешняя валидность исследования ограничена, потому что исследовательский материал фокусировался, главным образом, на больших компаниях. Следовательно, результаты могут быть обобщены только относительно мировых компаний. Была достигнута максимальная надежность: исследование было прозрачным, так как постоянно сообщалось о способах исследования и его результатах. Исследование может быть повторено в любое время, но его надежность может быть подвергнуто сомнению через длительный промежуток времени из-за быстрых изменений в этой области. Предположительно, когда эта статья будет издана, ситуация в некоторых исследуемых компаниях изменится.

Подводя итог, можно сказать, что достоверность этого исследования достаточно хорошая: исследование, как это и планировалось сделать, рассмотрело КСО в свете экономических наук и теорий коммуникаций. Его надежность ограничена большими глобальными компаниями в данный момент времени, но в будущем, вероятно, будет включать и другие компоненты типа предприятий малого и среднего бизнеса. В данном случае к исследованию были привлечены большие компании, чтобы составить современное представление относительно КСО, а также тенденции вхождения в естественный контекст реального мира, который является одним из наиболее рациональных путей исследования нового явления.

## Обсуждение

Результаты дают основание предполагать, что КСО является больше делом бизнеса, чем этики или философии. Было подчеркнуто, что обязательства глобальных компаний и корпораций не включают фундаментальное социальное содействие. В случае финских глобальных компаний оказалось, что КСО имеет как ценности, так и заинтересованность менеджмента, который ставит их во главе первоочередных задач в системах управления. Она связана с менеджментом риска и долгосрочной рентабельностью. Цикл успеха означает, что



ответственность и долгосрочная рентабельность взаимосвязаны. Согласно предложенным ранее типологиям [Takala, 2000; McIntosh et al., 2003], финские глобальные компании ориентируются на совладельцев, представляя тем самым просвещенный эгоизм и превентивные (pro-active) компоненты, отличающие третье поколение компаний. Это описание могло быть дополнено категорией *активности, деятельности* (pre-active) [Aaltonen, Heikkilä, 2003], под которой понимается активный мониторинг окружающей среды, анализ и подготовка к ожидаемым изменениям.

Исследования говорят о том, что КСО рассматривается как репутация, с помощью которой компании получают лицензию на деятельность. Этот аспект КСО, так же как и позиция общей коммуникации, не рассматривались в должной степени в этой статье. Это можно объяснять как историческими, так и культурными переменными. Корпоративная ответственность имеет длительную эволюцию, берущую начало от становления индустриализма. Пройдя через стадии развития государства всеобщего благоденствия, она обычно становится очевидной в обществе. К тому же тот факт, что в Финляндии не было традиции рекламировать свои достижения, возможно, дал толчок возникновению точки зрения на КСО как исключительно американское явление. Другое, более фундаментальное объяснение постоянно присуще взаимоотношениям между связью с общественностью (PR) и КСО. С недавнего времени КСО начала входить в сознание ученых и практиков PR. Ранее она существовала, главным образом, как предмет для изучения в таких дисциплинах, как экономика и менеджмент, начало этому было положено М. Фридманом в его работе «Капитализм и свобода» [Friedman, 1962]. Таким образом, результаты этого исследования означают дальнейший вызов для теоретиков и практиков PR, чья роль в настоящее время кажется маргинальной. Высказывание «*Дела говорят сами за себя*» продолжает оставаться приоритетом в финских компаниях. В будущем это может оказаться неправильной стратегией.

Важно иметь в виду тот факт, что это исследование касалось только взглядов тех представителей компаний, кто является исполнителями КСО. Надеемся, что это не уменьшает его доказательность, а также адекватность выбранной перспективы для анализа данного явления. Дальнейшее исследование, возможно, полезно осуществить, представив позиции общего руководства, служащих и партнеров в системах поставок, заказчиков, неправительственных организаций и общественного сектора.

### Список литературы

- Aaltonen M., Heikkilä T. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? (Power of Narratives. How do Firms Benefit from Story Telling). Helsinki: WSOY, 2003.
- Aaltonen T., Junkkari L. Yrityksen arvot ja etiikka (Values and Ethics of a Company). Helsinki: WSOY, 1999.
- Aula P., Heinonen J. Maine – Menestystekijä (Reputation – A Business Driver). Helsinki: WSOY, 2002.

*Balabanis G., Phillips H., Lyall J.* Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? // *European Business Review*. 1998. Vol. 98. № 1. P. 25–44.

*Barret D.* Change communication: using strategic employee Communication to facilitate major change // *Corporate Communications: An International Journal*. 2002. Vol. 7. № 4. P. 219–231.

*Buchholz R.* *The Essentials of Public Policy for Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.

*Carroll A. B.* Stakeholder thinking in three models of management morality / J. Näsi (Ed.). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut and the Authors. Jyväskylä, 1995. P. 47–74.

*Carroll A. B.* Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct // *Business and Society*. 1999. Vol. 38. № 3. P. 268–295.

*Clark C. I.* Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis // *Communication Abstracts*. 2001. Vol. 24. № 3. P. 299–440.

*Daugherty E. L.* Public relations and social responsibility // *Handbook of Public Relations* / R. L. Heath (Ed.). London: Sage Publications, 2001. P. 389–401.

*Dey I.* *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge, 1993.

*Eskola J., Suoranta J.* Johdatus laadulliseen tutkimukseen (Introduction to Qualitative Research). Vastapaino, Tampere. 1999.

*Friedman M.* *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1962.

*Friedman M.* Social responsibility of business is to increase its profits // *An Introduction to Business Ethics* / G. Chryssicis, J. Kaler (Eds). London: Chapman and Hall, 1993.

*Grunig J., Hunt T.* *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY, 1984.

*Grunig J.* Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory / C. Botan, V. Hazelton (Eds). Lawrence Erlbaum, NJ: *Public Relations Theory*, 1989.

*Grunig J., Grunig L.* Implications of Symmetry for a Theory of Ethics and Social Responsibility in Public Relations Paper presented to the Public Relations Interest Group, ICA. Chicago. 1996. 23–27 May.

*Juholin E.* Born Again – A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Studies in Communication* № 26. Department of Communication. University of Jyväskylä. 2003.

*L'Etang J.* Corporate responsibility and public relations ethics // *Critical Perspectives in Public Relations* / J. L'Etang, M. Pieczka (Eds). TJ Press, Padsow, Cornwall. 1996. P. 2–100.

*McIntosh M., Thomas R., Leipziger T., Coleman G.* *Living Corporate Citizenship*. London: Prentice-Hall, 2003.

*Miles M. B., Huberman A. M.* *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1994.

*O'Dwyer B.* Managerial perceptions of corporate social disclosure // *Accounting Auditing and Accountability Journal*. 2002. Vol. 15. № 3. P. 406–436.

*Panapanaan V., Linnanen L., Karvonen M.-M., Phan V. T.* *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*. Lahti: Helsinki University of Technology, 2001.

*Panteleeva M.* Public relations and public responsibility // *European PR News*. 2002. Vol. 1 № 2. / [www.eprn.org/EuropeanPRNews2/framesetprnews2.htm](http://www.eprn.org/EuropeanPRNews2/framesetprnews2.htm) (accessed 15 April 2003).

*Pearson R.* Business ethics as Communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue // *Public Relations Theory* / C. H. Botan, V. Hazelton (Eds). Lawrence Erlbaum, New York, NY, 1989.

*Somerville I.* Business ethics, public relations and corporate social responsibility / A. Theaker (Ed.). *The Public Relations Handbook*. London: Routledge, 2001.

*Strauss A., Corbin J.* Grounded theory methodology / N. Denzin, Y. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. P. 273–285.

*Takala T.* Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective // *International Journal of Social Economics*. 1999. Vol. 26. № 6. P. 742–751.

*Takala T.* «Nykyajan yrityskansalaisuus» (Current corporate citizenship) in Yrityksen vastuut (Responsibilities of a Company). *Taloudellinen Tiedustustoimisto (Economic Information Bureau)*. Helsinki, 2000.

*Tesch R.* *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. London: The Farmer Press, 1990.

*Tuomi J., Sarajärvi A.* Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Qualitative Research and Content Analysis). Helsinki: Tammi, 2003.

*Turunen K.* Arvojen todellisuus. Jolidatus arvokasvatukseen (Reality of Values. Introduction to Upbringing of Values). Jyväskylä: Atena Kustannus, 1993.

*Vercic D., Grunig J.* The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. *The Second International Public Relations Research Symposium*. Bled, Slovenia. 1995. 6–9 July.

*Yin R. K.* *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

---

Элиза Юхолин

профессор в области организационной коммуникации и PR  
факультета коммуникаций, Университет Яваскила,  
доцент в области коммуникаций,  
Университет Хельсинки, Финляндия

электронная почта: [elisa.jubolin@jyu.fi](mailto:elisa.jubolin@jyu.fi)

(Пер. с англ. Н.А. Бексаевой)

---