

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Rácz-Putzer Petra Eszter

Pécs, 2015.

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Rácz-Putzer Petra Eszter

**A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)
lehetséges jövőjének vizsgálata különös
tekintettel a hazai gyakorlatra**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

**Témavezető: Dr. Orosdy Béla
egyetemi docens**

Pécs, 2015.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A CSR és a társadalmi felelősség gondolatának helye a marketing rendszerében	6
1.1. A marketing-gondolkodásmód fejlődése	7
1.1.1. <i>A klasszikus, korszakok és orientációk szerinti mainstream tagolás és néhány alternatív szakaszolás</i>	7
1.1.2. <i>A marketingkoncepció elmélyülése és kiszélesedése</i>	19
1.2. Értékorientáció, a CSR lehetséges helye a marketing rendszerében	21
1.3. A marketingkörnyezet változása	28
2. A CSR elmélete: a CSR keretrendszere, fogalmai és problémái	37
2.1. A felelős magatartás interdiszciplináris alapjai és érintettjei	37
2.1.1. <i>A felelősségvállalás gondolata más tudományterületeken</i>	38
2.1.2. <i>A CSR szereplői</i>	46
2.2. A CSR koncepció főbb értelmezései	55
2.3. A CSR előnyei és árnyoldala	65
2.3.1. <i>A felelős magatartásból fakadó előnyök</i>	69
2.3.2. <i>A felelős magatartás árnyoldala</i>	75
3. A CSR lehetséges jövője	91
3.1. A CSR kategorizálása és piramisa	91
3.1.1. <i>A CSR lehetséges csoportosításai, szintjei</i>	91
3.1.2. <i>A kék marketing</i>	100
3.2. A vállalati felelős teljesítmény (CSP) és a vállalati pénzügyi teljesítmény (CFP) közti kapcsolat	105
3.3. A CSR lehetséges jövője játékelméleti modell felhasználásával	112
4. Kutatás a magyar lakosság és a hazai vállalatok CSR-rel kapcsolatos attitűdjéről és tevékenységéről	125
4.1. A magyar lakosság vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos észlelése és vásárlási szokásai	127
4.1.1. <i>A kutatás célja, módszere és a minta bemutatása</i>	127
4.1.2. <i>Mit jelent számunkra a CSR? - A hazai fogyasztók CSR észlelése</i>	128
4.1.3. <i>Mennyire választunk felelősen? - A hazai fogyasztók vásárlási szokásai</i> ..	131
4.1.4. <i>Passzívak, tudatosak és felelősek - Csoportok a CSR tükrében</i>	134

4.1.5. A magyar lakosság vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos észlelésének és vásárlási szokásainak összefoglalása, a kutatás főbb javaslatai.	137
4.2. A magyar vállalatok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos nézetei, attitűdje és gyakorlati tevékenysége	139
4.2.1. A kutatás célja, módszere és a minta bemutatása.....	139
4.2.2 CSR, de minek? - A CSR motívumai	141
4.2.3. Mi is az a CSR? - A vállalatok véleménye a CSR fogalmáról és CSR iránti attitűdje.....	146
4.2.4. Mennyire fontos a CSR a vállalat számára? – a vállalatoknál végrehajtott akciók.....	149
4.2.5. Így csináljuk mi – a hazai vállalatok viszonya a CSR-hez és a felkarolt témák	154
4.2.6. Klaszterek a CSR attitűdök mentén.....	161
4.2.7. A magyar vállalatok CSR tevékenységének, koncepcióhoz való viszonyának összefoglalása, a kutatás főbb javaslatai.....	163
Összegzés és következtetések	166
Irodalomjegyzék.....	171
Melléletek	191
1. sz. melléklet: Carroll Stakeholder/Felelősségvállalás mátrixa	191
2. sz. melléklet: A CSR-hez vezető út: a jog és a marketing-gondolkodásmód fejlődése	192
3. sz. melléklet: A CSR definíciók, illetve a felelős gondolat központi eleme az egyes szerzőknél	193
4. sz. melléklet: A CSR-t alkotó elemek, a definíció kulcsszavainak részletes bemutatása	195
5. sz. melléklet: Fogyasztói megkérdezés során a kérdőívben a CSR-re vonatkozó kérdések	199
6. sz. melléklet: A magyar lakosságra vonatkozó kutatás mintájának további demográfiai jellemzői	200
7. sz. melléklet: A válaszadók vásárlási szokásainak szórása és az egyes csoportok eltérései a keresztátlák alapján.....	201
8. sz. melléklet: A CSR vizsgálatára használt vállalati kérdőív	203
9. sz. melléklet: Az egyes tevékenységtípusok végzésének gyakorisága	209
10. sz. melléklet: A klaszterelemzésbe bevont változók sziginifikanciájának vizsgálata	210
11. sz. melléklet: Vállalati klaszterek a CSR-hez való viszonyuk alapján	212

Ábrajegyzék

1. ábra Az értékorientáció fő pillérei	25
2. ábra: Heiens piacorientációs mátrixa	26
3. ábra: 3P alapmodell	42
4. ábra: Az etikus magatartás helye az üzleti vállalkozások funkcionális modelljében .	45
5. ábra: A CSR keretrendszere.....	55
6. ábra: A CSR előnyeinek és hátrányainak kölcsönhatásai és CSR jövőjére gyakorolt lehetséges hatása	88
7. ábra: A CSR koncepció „rései”, a CSR Gap modell	89
8. ábra: „Built-in” (beépült) és bolt-on” (ráépült) CSR tevékenységek	97
9. ábra: A CSR fokozatainak piramisa.....	99
10. ábra: Fogolydilemma kifizetési mátrixa a felelős és nem felelős vállalatok esetében	112
11. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya negatív c_i esetén	113
12. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya pozitív c_i esetén.....	113
13. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya változó c_i esetén	114
14. ábra: A játék extenzív formája és kifizetési kétszeri lejátszás esetén	116
15. ábra: A szekunder kutatás alapján kirajzolódó keretrendszer, hipotézisek alapja ..	125
16. ábra: A CSR a fogyasztók szerint (N=2000)	129
17. ábra: A CSR fontossága, észlelése és befolyásoló ereje	130
18. ábra: A válaszadók vásárlási szokásai	131
19. ábra: A vásárlási szokások és CSR attitűdök mentén képzett csoportok jellemző válaszainak összehasonlítása	135
20. ábra: A vállalatok CSR-rel kapcsolatos általános véleménye, attitűdje	146
21. ábra: Állításokkal való egyetértés az általános, projektív kérdés során és a saját vállalatra vonatkozóan	156
22. ábra: Játékelméleti modellhez kapcsolódó állítások válaszainak megoszlása	158

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A marketing-gondolkodásmód fejlődése: korszakok és jellemző orientációk néhány meghatározó külföldi műben.....	8
2. táblázat: A marketing-gondolkodásmód fejlődése néhány meghatározó hazai műben	16
3. táblázat: A felelősségvállalás koncepció fejlődésének egyes állomásai.....	58
4. táblázat: A CSR kategóriái a különböző csoportképző ismérvek alapján	92
5. táblázat: A véges sokszor ismételt játék lehetséges függvényei.....	115
6. táblázat: Tiszta stratégiák ismételt játék esetében	116
7. táblázat: Redukált kifizetési mátrix ismételt játszma esetén	117
8. táblázat: Az ismételt játék redukált kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya negatív c_i esetén	117
9. táblázat: Az ismételt játék redukált kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya pozitív c_i esetén	118
10. táblázat: A lehetséges játékelméleti scenáriók és lehetséges viselkedési lehetőségek (összefoglalás)	121
11. táblázat: A lakossági minta főbb demográfiai ismérvei.....	128
12. táblázat: A vásárlási szokások és CSR attitűdök mentén képzett faktoranalízis eredménye.....	134
13. táblázat: Az egyes klaszterek szignifikáns demográfiai jellemzői	136
14. táblázat: A vállalati minta jellemzői	141
15. táblázat: A CSR legfőbb motívumai	142
16. táblázat: CSR motívumok faktoranalízise	144
17. táblázat: A válaszadók vállalatai által alkalmazott CSR típusok.....	151
18. táblázat: A hazai vállalatok CSR tevékenysége az állításokkal való egyetértés alapján.....	155
19. táblázat: Az egyes témák népszerűsége a CSR tevékenység során	159
20. táblázat: A klaszterek főbb, szignifikáns jellemzői	162

Bevezetés

Az utóbbi néhány évtizedben a környezetvédelmi és szociális problémák egyre nagyobb figyelmet kapnak mind a politikai döntéshozók, mind a média, mind pedig a civil szféra részéről. Nem meglepő tehát, hogy erre, a különböző szereplőktől érkező nyomásra, illetve fokozódó figyelemre a versenyszférában működő vállalatoknak is reagálnia kellett. A cégek válasza pedig a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR). A CSR koncepciójától sokan várják a bolygó „megmenekülését” és a szociális problémák orvoslását, miközben napjainkban a koncepció gyakorlati megvalósulásával igen gyakran csak, mint új marketingeszköz találkozhatunk. Felmerül tehát a kérdés, vajon valóban minden problémát megoldó vívmány-e a CSR, melyek a koncepció erősségei és gyengeségei, továbbá miképp fejlődött eddig a vállalati felelősségvállalás és melyek a lehetséges jövőbeli irányai.

Disszertációm e fenti kérdéssorra keresi a választ. Az utóbbi évtized természeti és társadalmi problémái miatt az állami döntéshozók, szabályozók és a fogyasztók is támogatják, ahogyan ezt a dolgozatban részletesen be is mutatom, hogy a jelentős gazdasági erőt képviselő vállalati szektor is bekapcsolódjon a társadalmi szerepvállalásba. Bár a szereplők koncepció iránti pozitív attitűdje érthető, azonban a CSR mögötti indokok és motívumok nem egyértelműen a közjó, szociális jólét önzetlen bővítését rejtik. A CSR *ugyanis bár önkéntes, ám korántsem önzetlen tevékenység a profitorientált vállalatok részéről*, lévén nem altruista szervezetekről van szó. A CSR ennek megfelelően gyakran csak puszta marketingcélokat szolgál a vállalatok részéről, s hosszútávon kérdéses a társadalomra, illetve a célként kitűzött jólétre gyakorolt hatása. Ha be is bizonyosodik, hogy a CSR koncepciójával valóban jól jár a társadalom, a koncepció jövője akkor is kérdéses, hiszen piaci alapú jótékonyági eszközről van szó. A vállalatok tehát feltehetően csak akkor fognak felelősen cselekedni, ha az piaci alapon is megéri számukra. A dolgozatban ennek megfelelően vállalati szemszögből vizsgálom a CSR hatásait, a CSR mögött rejlő motívumokat, illetve a különböző scenáriók esetén a koncepció lehetséges jövőjét.

A téma iránti fokozott érdeklődés, továbbá a CSR koncepció körüli bizonytalanság mutatja annak tudományos fontosságát és újdonságértékét. A választott kutatási terület további érdekessége, hogy az irodalomkutatásom eredményei alapján látszólag támogatandó koncepcióról van szó, amelynek azonban gyakorlati megvalósításai több

buktatót, problémát is felszínre hoztak. Ezen elméleti kutatás eredményeire alapozva primer kutatásommal, valamint játékelméleti modellemmel vázolom, hogy a jövőben egyáltalán mire lehet alkalmas e terület. A téma ráadásul egészen új irányt, a kék gazdaság koncepcióját is érinti, amely a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyik kiemelt kutatási területe, így remélhetőleg a Kar is profitálhat a munkámból.

A dolgozat a fent vázolt témaköröket elsődlegesen a vállalat szempontjából vizsgálja. A fogyasztók, mint szereplők elemzése másodlagos szereppel bír, a jobb megértést támogatja továbbárnálva a CSR jövőjével kapcsolatos várakozásokat. Ennek megfelelően a dolgozat célja, hogy egyrészt bemutassa, vajon valóban értéket képvisel-e a felelős vállalati lét. Megéri-e felelőssé válni a vállalatoknak, és ha igen, akkor milyen típusú vállalatoknak? Továbbá feladatomul tűztem ki a CSR lehetséges jövőbeni irányainak vázolását, a ma még kissé képlékeny koncepció vállalaton belüli fejlődési irányainak bemutatását. Sokan azt várják a CSR-től, hogy a vállalati DNS részévé válik. A bevezetőben említett profitabilitási kritérium miatt véleményem szerint ez csupán azon CSR elemekre lehet igaz, amelyek hosszútávon kimutatható haszonnal járnak a vállalat számára, hiszen a vállalatok, ahogy már írtam, nem altruista szervezetek. A másik lehetséges irányt a CSR pusztán kommunikációs eszközként történő megragadása jelenti. Vagyis a CSR nem hatja át a vállalati működés egészét, hanem csak annak kommunikációjában, promóciós mixében jelenik meg. A koncepció, illetve a dolgozat keretében tehát elengedhetetlen az esetleges hasznok számba vétele és érvényesülésük vizsgálata. Ha a koncepció kimutatható előnyökkel jár a vállalatok számára, az pozitív hatással bír a CSR jövőjére nézve, azonban ha a felelős teljesítmény nem jár jobb pénzügyi teljesítménnyel, az a cégek részéről alapjaiban kérdőjelezi meg a CSR létjogosultságát. A versenyszférában ugyanis bizonyosan igen kevés azon vállalatok száma, amelyek pusztán etikai és lelkiismereti okokból valóban felelőssé válnak akkor is, ha nem realizálnak semmilyen előnyt az olykor igen költséges programokból. Utóbbi esetben a gazdasági szereplők feltehetően inkább megmaradnak a későbbiekben „látszat CSR”-ként definiált kategóriában, amelyhez kapcsolódó akciók nem olyan költségesek számukra és még a teljesítményben is mutatkozhat javulás. A kérdéskör tárgyalása során tehát szükséges a felelős és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata is, amellyel a harmadik fejezetben foglalkozom.

A fentieknek megfelelően a kutatásom célja, hogy a vállalati fókuszot szem előtt tartva megvilágítsam a CSR minden lehetséges oldalát. Ezért az elméleti kutatáson túl

modellezni kívánom a CSR jelen gyakorlatát, illetve lehetséges jövőjét, valamint verifikálni kívánom a disszertációban bemutatott piramis modellt. A lehetséges jövőbeli irány esetében kapcsolatot kívánok kialakítani a kék gazdaság, ehhez kapcsolódóan a kék marketing és a CSR között. A kék gazdaság a vörös és a zöld ideák után az egyik legfrissebb és legképlékenyebb terület, azonban a CSR jövője szempontjából a leginkább sikeresnek tűnő alternatíva, hiszen a felelős szemlélet és a profit ötvözése révén valóban felelős és egyben profitábilis vállalatok megjelenését teszi lehetővé. A téma jelenleg még formálódó, korántsem „túlkutatott” terület a szakirodalomban, így kutatási potenciálja jelentős. A pénzügy és a marketing közötti összefüggések leírását egy játékelméleti modell segítségével is elemzem, amely eredményei alapján a CSR lehetséges jövőbeli irányára vonatkozó megállapításokat is megfogalmazok.

A dolgozat fenti céljaiból kiindulva előzetesen az alábbi öt kutatási területet fogalmaztam meg, amelyek kijelölték a munka fő csapásirányát. Feltevéseimet először szekunder bázison vizsgálom, az eredményekre alapozott hipotéziseimet pedig – ezt követően – primer kutatással törekszem verifikálni, helytállóságukat a dolgozat végén értékeltem.

- 1. kutatási terület: A CSR fogalmának komplex értelmezése, elemeinek rendszerbe foglalása*
- 2. kutatási terület: A CSR koncepció elméleti és gyakorlati megvalósulása közötti lehetséges rések, problémák*
- 3. kutatási terület: A CSR nem vállalati szereplőinek főbb jellemzői*
- 4. kutatási terület: A CSR előnyei és lehetséges fejlődési irányai*
- 5. kutatási terület: A magyar vállalatok CSR tevékenysége.*

A megfogalmazott célok eléréséhez és a hipotézisek verifikálásához választott kutatás módszerek, ahogyan már érintettem is a bevezetésben, összetettek. A disszertáció első két fejezetében a nemzetközi és a hazai szakirodalom feldolgozásával áttekintem a releváns idegen és magyar nyelvű elméleti munkákat és kutatási eredményeket. A szekunder kutatás adatait felhasználva a gyakorlati kutatást megelőzően a CSR gyakorlatát leíró piramis modellt és játékelméleti modellt készítettem. Ezt követően – építkezve az elméleti fejezetek megállapításaira – megfogalmazom hipotéziseimet, az ezekhez kapcsolódó negyedik fejezetbeli primer kutatásom célja, hogy elsődlegesen a magyar vállalatok, másodlagosan pedig a hazai fogyasztók CSR-rel kapcsolatos hozzáállását és annak magatartásbeli megnyilvánulásait megismerjem. A fogyasztók körében lehetőségem nyílt egy országosan reprezentatív

omnibusz típusú kérdőíves felmérésre, amelynek eredményei jól árnyalják a vállalatok esetében 101 fős mintájú, hazai CSR gyakorlat különböző aspektusaival kapcsolatos fő kutatási terület eredményeit. Az adatok feldolgozására az SPSS szoftvert és egyváltozós valamint többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztam. Remélem, hogy kutatási eredményeim előrelépést jelentenek a hazai CSR kutatásban, amely jelenleg kevés empirikus adaton nyugszik, és ma még inkább felfutó, új területnek számít. Véleményem szerint kutatásom és disszertációm bár elsődlegesen vállalati fókuszú, a többoldalú közelítésnek köszönhetően a hazai CSR-re és a koncepció nemzetközi jövőjére vonatkozó ismeretek bővítését adhatja, hasznos és újszerű eredményekkel szolgálhat mindazok számára is, akik kutatóként, vállalatként, döntéshozóként, civil szervezetként vagy fogyasztóként érintettek a CSR kapcsán.

A fenti célok eléréséhez és végül a disszertáció elkészítéséhez számos segítséget kaptam, amelyet szeretnék megköszönni. Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Orosdy Bélának, aki nem csak a fantáziát látta meg bennem végzős hallgatóként, hanem kutatómunkámat mindvégig hasznos tanácsokkal, ötletekkel, építő kritikával, finom ösztökéléssel és bátorítással segítette, az elkészült anyagaimat fáradhatatlanul olvasta és „sárgázta”. Prof. Dr. Töröcsik Máriának külön köszönöm a primer kutatásaimhoz nyújtott segítséget, mind az előkészítés, mind a gyakorlati megvalósítás területén, továbbá azt, hogy a nappalis PhD éveim leteltét követően támogatott. Köszönettel tartozom továbbá a teljes Marketing tanszéknek, különösképpen Dr. Fojtik János tanszékvezetőnek, Gyarmatiné Dr. Bányai Editnek, Dr. Lányi Beatrixnak, továbbá Prof. Dr. Rekettye Gábornak, Schäfferné Dr. Dudás Katalinnak, Dr. Szűcs Krisztiánnak, Dr. Pavluska Valériának és a tanszék hozzám hasonló helyzetű tagjainak, Gerdesics Viktóriának és Nagy Ákosnak, akik, amikor kellett, segítettek benti boldogulásomat, máskor hasznos ötleteket adtak vagy épp bátorító és ösztönző szavaikkal segítettek át egy-egy holtpontra.

Ugyanezen okok miatt köszönettel tartozom a FIOK tagoknak és a Gazdálkodástudományi Intézet oktatóinak, akik a támogatásuk mellett azt is segítették, hogy kilépve komfort zónámból más területek eredményeit is be tudjam építeni a disszertációmba. Köszönetet szeretnék mondani Dr. Bélyácz Iván professzor úrnak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetőjének a lehetőségért, hogy idáig eljuthattam, és azért, hogy amikor kellett és tudott, mindenben segített.

Végül, de nem utolsósorban hálás szívvel tartozom a teljes régi és új, pécsi és nem pécsi családomnak, főképp édesanyámnak és édesapámnak, akik, amikor közöltem,

hogy 5 évnyi egyetem után még mindig inkább tanulnék, mint dolgoznék, továbbra is támogattak, biztattak és segítettek átvészelni minden akadályt. Legnagyobb köszönettel férjemnek, Ráczy Róbertnek tartozom, aki nem csak kitartott mellettem és támogatott a disszertációkészítés legsötétebb óráiban, hanem éjszakánként tűrte a klaviatúra és az egér kattogását, és nem bánta, ha egy-egy alkalommal ebéd nélkül maradt, vagy épp házias oldalát kellett megmutatnia itthon.

1. A CSR és a társadalmi felelősség gondolatának helye a marketing rendszerében

A nézet, miszerint marketing tulajdonképp mindig is volt, elfogadhatónak tűnik, hiszen az ókori görögök esetében ősmarketingről vagy pre-marketingről, esetleg prehistorikus marketingről szokás beszélni, s példaként legtöbbször a vázafestészetet hozzák, miként váltotta fel a feketealakos vázafestészetet a vörös alakos technika, de ugyanide sorolhatók az újkori közgazdászok (például Smith, Malthus, Ricardo vagy Marshall) piaci vonatkozású megfontolásai. Azonban valójában marketingről a 20. század eleje óta beszélhetünk. [Orosdy, 1995; Wilkie-Moore, 2003; Veres-Szilágyi, 2004]. De miképp integrálható a marketing rendszerébe a társadalmilag felelős gondolat és a CSR megjelenése? Az ominózus dátum óta eltelt mintegy száz év alatt a piaccal kapcsolatos vállalati gondolkodásmód többször, jelentősen változott, és e változások lehetővé tették, ahogy az majd látható lesz, a felelős koncepció megjelenését a marketing rendszerében. A gondolkodásmódbeli változások jól követhetők, hiszen a neves szerzők könyveikben különböző szakaszokra osztják ezt az időszakot, így értelmezvén a marketingkoncepció fejlődéstörténetét. A különböző irodalmak egyes esetekben korszakokról, máskor koncepciókról vagy éppen orientációkról írnak.

Összehasonlítva a szerzők műveit elmondható, hogy a leggyakoribb a korszakok szerinti tagolás, ahol az egyes korszakokhoz markánsan kapcsolódik egy adott orientáció, szemléletmód is. Azonban egyértelműen elkülönül egy mai mainstreamnek tekinthető tagolás, amelyet leginkább Kotler nevéhez kötnek, annak ellenére, hogy korábbi szerzők műveiben is felelhetők már e szakaszolás alapjai. Követői, a „kotleristák” is előszeretettel ezt használják. A klasszikusnak tekinthető tagolás korszakai közt húzódó határvonalakat a vállalat menedzsmentjének szignifikánsan eltérő tényezőkre való fókuszálása jelenti. A korszakok és a szemléletmódok változása jelzi, hogy a marketinggondolkodás a történelem folyamán sokszor, esetenként nagymértékben módosult, s ennek egyik eredménye a CSR megjelenése. E klasszikus tagolás mellett azonban megjelentek olyan alternatív szakaszolások is, amelyeknek nem feltétlenül végkifejlete a társadalmilag felelős gondolat megjelenése, hanem az egyes szakaszokban ugyan eltérő módon és formában, de végig jelen voltak. Gyakorlatilag azt is mondhatjuk, hogy a marketing-gondolkodásmód fejlődésével párhuzamosan, azt követve fejlődött a felelősségvállás koncepciója is, amelynek jelenlegi formája a CSR.

E felvezető után célszerű tehát röviden megvizsgálni mind a klasszikusnak, mind az alternatívnak nevezhető szakaszolásokat, hogy megértsük, miképp értelmezhető a CSR és a társadalmi felelősség gondolata a marketing rendszerében. Ezt követően foglalom össze a marketing felelős irányú „mélyülését”.

1.1. A marketing-gondolkodásmód fejlődése

1.1.1. A klasszikus, korszakok és orientációk szerinti mainstream tagolás és néhány alternatív szakaszolás

A CSR marketing rendszerében való elhelyezkedésének megértéséhez marketingelméleti gyökerekhez kell visszanyúlni, azt kell vizsgálni, hogyan fejlődött a marketing és mely szakaszaiban, korszakaiban tudott megjelenni a CSR. Úgy ahogy Rekettye [2002] is számba veszi az érték tanulmányozásakor a marketing korszakait, jelen esetben is elengedhetetlen a marketing fejlődésének vizsgálata a felelős gondolat megértéséhez. A különböző, tanulmányozott művek alapján elmondható, hogy egészen az ezredfordulóig egy, napjainkban mainstreamnek tekinthető vonal uralkodott e területen, amely a marketing-gondolkodásmód fejlődését három szakaszra osztja, pontosabban három szakasz biztosan megjelenik a szerzők többségénél (lásd *1. táblázat*). Ez a jól ismert három szakasz a következő: termelési orientáció, értékesítési orientáció és marketingorientáció szakasza. Bár találni olyan példát, amely megelégszik a termelés- és a marketingorientáció elkülönítésével és tárgyalásával (például Jobber–Fahy, 2003). De számos külföldi szerző, illetve a magyar szerzők is többnyire az említett hármas felosztást követik. Az 1990-es évektől kezdve azonban egyre több szerző kérdőjelezte meg ezt a klasszikus felosztást és bővítette a korábbi hármas tagolást új felosztással, majd pedig az ezredfordulótól kezdődően egyre többen kérésezték meg, és írták felül az addig uralkodó teljes diszciplínát. E két gondolkodásmód-fejlődésbeli törésnek, amint látni fogjuk egyik oka éppen a felelős gondolatának és ezáltal a CSR megjelenése, amely tehát komoly változásokat okozott a marketing-gondolkodásmód addig elfogadott tagolásában.

A fentieknek megfelelően a különböző szerzők tagolásainak számbavételekor időrendben haladok, továbbá külön tárgyalom a nemzetközi és a hazai szerzők felosztását. A vizsgálódást a külföldi tagolással kezdem, hiszen Magyarországon az ország korábbi gazdasági és társadalmi rendszerének köszönhetően a marketing, mint

diszciplína jelentős késéssel jelent meg, és többnyire a nemzetközi irányzathoz igazodott e területen mind a klasszikus, mind az újabb szakaszok megjelenése esetében.

1. táblázat: A marketing-gondolkodásmód fejlődése: korszakok és jellemző orientációk néhány meghatározó külföldi műben

Szerzők	Szakaszok	Orientációk
Keith [1960]	termelésorientált korszak értékesítés orientált korszak marketingorientált korszak marketing ellenőrzés korszaka	
Paul-Guiltinan [1982]	termelési orientáció értékesítési orientáció marketingorientáció	
Busch-Houston [1985]	termelési koncepció értékesítési koncepció marketingkoncepció marketing ellenőrzés	marketingorientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Myers [1986]	technológiai orientáció promóciós orientáció marketingorientáció	
McCarthy- Perreault, Jr [1987]	egyszerű kereskedelem korszaka termelés korszaka értékesítés korszaka marketingosztály korszaka marketingvállalat korszaka	termelési orientáció marketingorientáció
Pride-Ferrell [1989]	termelési korszak értékesítési korszak marketing korszaka	termelési orientáció értékesítési orientáció vevőorientáció
Schoell-Guiltinan [1988]	termelési korszak (megélhetési fázis, rendelésre történő gyártás fázisa, korai piacra termelő fázis, piacra történő tömegtermelés fázisa) értékesítési korszak marketingkorszak	
Berkowitz-Kerin-Rudelius [1989]	termelési korszak értékesítési korszak marketingkoncepció korszaka	termelési orientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Evans-Berman [1990]	termelési korszak értékesítési korszak marketingosztály korszaka marketingvállalat korszaka	
Stanton-Etzel-Walker [1991]	termelési korszak értékesítés korszaka marketing korszaka	termelési és termékorientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Etzel-Stanton-Walker [2004]	termékorientált szakasz értékesítés-orientált szakasz piacorientált szakasz	termelési és termékorientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Kotler [1991] Kotler-Armstrong [2004]	termelési koncepció termékkoncepció értékesítési koncepció marketingkoncepció társadalom-központú marketingkoncepció	
Kotler-Bliemel [1991]	termelési koncepció termékkoncepció értékesítési koncepció marketingkoncepció	

	jólét-megfontoltágú marketingkoncepció
Jones-Shaw [2002]	Marketinggondolkodás az ókorban és a középkorban Közgazdasági és marketing „együttgondolkodás” A marketing diszciplína kialakulása A marketingmenedzsment korszaka
Wilkie-Moore [2003]	pre-marketing marketing tudomány alapjai formalizálódó tudomány paradigmaváltás a mainstream fragmentációja
Kotler-Keller [2006, 2012]	termelési koncepció termékkonceptió értékesítési koncepció marketingkonceptió holisztikus marketingkonceptió
Drummond-Ensor [2005]	termelési orientáció termékorientáció értékesítési orientáció pénzügyi orientáció marketingorientáció
Drummond–Ensor-Ashford [2008]	termelési orientáció termékorientáció értékesítési orientáció piacorientáció
Kotler et al. [2010]	marketing 1.0 marketing 2.0 marketing 3.0

Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban hivatkozott források alapján

Az egyik legkorábbi mű, amely már részben a fenti hármas felosztást követi, Keith [1960] nevéhez fűződik. A szerző a marketing forradalmával foglalkozik, és cikkében a Pillsbury példáján mutatja be, miként válik a marketing vállalat helyett vevőközpontúvá. Keith a klasszikusnak tekinthető három szakasz mellett egy forradalminak nevezett negyedik korszakról is beszámol, amely lényege, hogy a szervezet marketingvállalattá válik, azaz a felső vezetésben is komoly szerepet kap a marketing, miközben továbbra is a vevő áll a központban.

Az 1980-as években kikristályosuló tagolások is alapvetően még a fent említett hármas felosztást követik (lásd például Paul és Guiltinan [1982], Pride-Ferrell [1989], Schoell–Guiltinan [1988], Berkowitz-Kerin-Rudelius [1989]), amelyek esetében a szakaszok elnevezése bizonyos esetekben eltér, azonban tartalmi szempontból ezek nem különböznek egymástól. Egyedül Schoell és Guiltinan [1988] hármas tagolását emelem ki, amelyet az tesz különlegessé, hogy az első termelési korszakot komplexen értelmezik, ahhoz négy részkorszakot, fázist kötnek. Fontos továbbá, hogy megemlítik a társadalmi marketingkonceptiót is, amelyet nem önálló korszakként, hanem a marketingkonceptió kiszélesítéseként értelmeznek, s lényege, hogy a vevői igények mellett az üzlet, illetve vállalat társadalmi felelősségét is figyelembe veszi. A koncepció

egyensúly kialakítását célozza a hosszú távú célpiaci igények, hosszú távú társadalmi érdekek és a hosszú távú ROI célok között.

A hármas tagolást azonban már ebben az időszakban is több szerző kiegészíti. Busch és Houston [1985] bár a fenti három orientációt veszi számba, azonban azokhoz négy szakaszt köt: a termelés, az értékesítés, a marketing és a marketing ellenőrzés korszaka. Ehhez hasonló tagolás figyelhető meg Evans és Berman [1990] könyvében, akik az ipari forradalommal kezdődő modern marketinget négy korszakra osztják. Azonban mindkét esetben a négy szakasz valójában három, hiszen az utolsó kettő lényegében megfeleltethető a marketingorientációnak, ugyanis ha az egyes korszakok jellemzőit nézzük, akkor a különbség leginkább a marketing vállalaton belüli, a stratégiában betöltött szerepében mutatkozik. Hasonló a helyzet McCarthy és Perreault, Jr [1987] alkotta tagolásnál. Az értékesítési koncepciót követő időszakot szintén két egymást követő szakaszra bontják, a marketingosztály és a marketingvállalat korszakára, amelyek az előzőekhez hasonlóan lényegében marketingorientációs szakasznak megfeleltethetők. Ami az eddigiektől eltér, hogy megjelenik egy plusz korszak a klasszikus hármas előtt, ugyanis a termelési korszakot megelőzően leírnak egy egyszerű kereskedelem korszakának (simple trade era) elnevezett szakaszt is, amely a barter után következik, s amelyben a családok a termelés során keletkező feleslegüket eladják egy kereskedőnek.

Az eddigi bekezdésekben áttekintettem a különböző szerzők korszakos tagolásait. Azonban, ahogy azt a fejezet bevezetőjében is írtam, bizonyos esetekben a szerzők nem korszakokként aposztrofálják a fejlődés állomásait, hanem az egymást követő szakaszokhoz markánsan elkülönülő (menedzsment)orientációkat (is) rendelnek. Az egyes menedzsmentorientációk azt vázolják, hogy az adott szakaszban mi áll a vállalati gondolkodás középpontjában, a siker érdekében mely funkcióra összpontosítja erőforrásait a vállalat. Viszont ezen orientációk is többnyire a fent említett hármas korszaknak megfelelően az ott kulcsfontosságúként megnevezett tényezőkre fókuszálnak, így a korszakok, illetve az orientációk között erős párhuzam vonható. Ennek megfelelően a termelési szakaszt a termelési orientáció (minél nagyobb volument minél hatékonyabban megtermelni), az értékesítési szakaszt az értékesítési orientáció (termékek/szolgáltatások értékesítési erőfeszítéseinek növelése, a vevőt nem szabad magára hagyni) jellemzi [Rekettye, 2002].

Így a klasszikus avagy mainstreamnek tekinthető felosztást követve a szerzők többsége háromféle orientációt különböztet meg: termelési, értékesítési és

marketingorientáció. Fontos változás a koncepciók tagolásaihoz képest, hogy utóbbit gyakran azonosítják a vevőorientációval, és használják is helyette ezt az elnevezést (például Pride és Ferrel [1989] – customer orientation) [Reketye, 2002]. Myers [1986] hármasszakaszolásának egyes orientációi elnevezésükben eltérnek (lásd 1. táblázat), azonban tartalmukat tekintve ez a három orientáció is megfeleltethető a klasszikus hármasszakaszolásnak.

A 1980-1990 között megjelent szakkönyvek tagolásai alapján tehát megállapítható, hogy a vállalati felelősségvállalás gondolata egzakt módon még nem jelent meg. A fejlődés csúcspontját a marketingorientáció jelenti, amelyet közel negyven évvel a marketingkorszak kezdete után még számos vállalat nem sajátított el [Pride-Ferrell, 1989]. Ez pedig azért jelent problémát, hiszen a marketinggondolkodásban az értékesítési és marketingorientáció között fontos választóvonal húzódik, ugyanis ez utóbbi esetben a vállalatok figyelme a belső erőforrásokról és problémák megoldásáról kifelé irányul a piacra és a vevői igényekre [Reketye, 2002]. A marketingorientáció elsajátításának problémájával a magyar vállalkozások esetében Reketye [1994] foglalkozik.

Ahogy az alfejezet bevezetésében is írtam, a marketing-gondolkodásmód fejlődésében az 1990-es évektől kezdődően újabb elemek jelentek meg. Számos szerző ugyanis hiányt érzett a marketingkonceptió továbbfejlődésével kapcsolatban, amely szoros kapcsolatban áll immár a vállalati társadalmi felelősségvállalás gondolatának megjelenésével [Reketye, 2002]. Tanulmányozva az 1990-es években, illetve azt követően megjelenő irodalmakat, látható, hogy a szerzők vagy újabb korszakok azonosítására törekedtek a bázisként szolgáló felosztást kiegészítendő, vagy az ezredfordulót követően akár teljesen újradefiniálták a klasszikus felosztást. Az előbbire példa, hogy Kotlernél [1991] megjelent a társadalom-központú marketingkonceptió, amelyet számos más külföldi szerző is említ, mint például Berkowitz-Kerin-Rudelius [1989], Kotler-Armstrong [2004] vagy Etzel-Stanton-Walker [1991], igaz utóbbiak a marketingkonceptió keretein belül tárgyalják. Szintén nem önálló orientációként, de a történeti áttekintés során Bradley [1995] is leírja a felelősségvállalás megjelenését, továbbá ahogy látható volt még ennél korábban, Schoell és Guiltinan [1988] munkájában is említésre került. Kotler és Bliemel [1991] nem társadalmi (Sozialmarketing) vagy társadalmilag felelős (Sozial verantwortliche Unternehmen, Gesellschaftliche Verantwortung) marketingként definiálják az új korszakot, hanem jólét-megfontoltságú marketingkonceptióként (Wohlfahrtsbedachtes Marketingkonzept), s bár tartalmilag nagyjából egyezik e szakasz a már említett kotleri

szakasszal, a hangsúly az életszínvonal figyelembevételén, az ennek megfelelő igény-kielégítésen és szociális gondoskodáson van.

Kotler és Keller [2006, 2012] újabb könyveiben pedig tovább viszi Kotler korábbi gondolatát, és a társadalom-központú marketingkonceptió részeként beszélnek vállalati társadalmi marketingről, ügyet támogató marketingről, jótékony célú marketingről, vállalati filantrópiáról, közösségi szerepvállalásról és társadalmi felelősséggel végzett üzleti gyakorlatról. Igaz, hogy Kotler és Keller [2006, 2012] újabb műveiben már nem egyszerűen társadalmi marketingről beszél, hanem megjelenik a holisztikus marketingkonceptió, amelynek egyik része a társadalmi vagy társadalmi felelősségre épülő marketing. A koncepció ugyanis négy dimenzióból áll, amelyek a következők: belső marketing, integrált marketing, társadalmi felelősségre épülő marketing és kapcsolati marketing.

Azonban nem csak a társadalmi felelősségvállalás gondolatának megjelenésében térnek el az újabb szakaszolások. Kotlernél [1991], Kotler és Bliemel [1991] és Kotler-Armstrong [2004] tagolásaiban az új orientáción túl még egy új szakasz jelenik meg a termelés és az értékesítés orientált korszakok közé ékelődve, amelyeket termékorientációnak neveznek. A termékorientációt Etzel-Stanton-Walker [2004] is említi, igaz az előbbiektől letérő felfogásban. Kotlerhez hasonlóan Drummond és Ensor [2005] is öt egymást követő orientációt ír le, amelyek egy kivétellel megegyeznek a kotleri ötös felosztással, ugyanis a marketing orientációt megelőzi a pénzügyi orientáció, amely időszakában a megfelelő ROI mutató és a szigorú költségkontroll volt a legfontosabb, a vállalat értékét egyszerűen a pénzügyi megtérülés alapján ítélték meg. Drummond-Ensor-Ashford [2008] későbbi könyvükben elhagyva a pénzügyi orientációt, már csak a termelési, termék, értékesítési és piacorientációt tárgyalják. Utóbbi kapcsán meg kell jegyezni, hogy a marketingorientációs szemléletet követve szinte bármely tagolás esetében a vállalat a piacot igyekszik a középpontba helyezni, így az igazi cél nem a marketing kiemelt művelése [Reketye, 2002]. Ezért célszerűbb inkább piacorientációról (market orientation) beszélni a marketingorientáció kifejezés helyett, mint ahogy azt például Etzel–Stanton–Walker [2004] is tette.

A felelősségvállalás egyik műben sem jelenik meg önálló szakaszként, azonban magára a jelenségre, mint etikusságra, illetve annak fontosságára Drummond és Ensor [2005] felhívják a figyelmet. Leírják, hogy az 1990-es évektől kezdve az etika és a felelősség kérdése egyre fontosabbá válik a marketingben és az üzleti életben. Az etikus viselkedés véleményük szerint hosszútávon azért kifizetődő, mert a nem etikus

viselkedés sokkal költségesebb, gondoljunk csak például a fogyasztói bojkottokra és az azt övező negatív visszhangra. Ez indokolja a vállalatok részéről az egyre inkább etikus, illetve felelős magatartást.

Tanulmányozva az 1990-es évektől kezdődően megjelenő nemzetközi alapmarketing könyvek korszakos vagy épp orientációs szakaszolását, összességében elmondható, hogy a korábbi klasszikus hármas tagolás (termelés-, értékesítés-, marketingorientációs szakaszok) megmarad, azonban kiegészül többnyire két szakasszal: a termékorientációval, illetve a társadalomorientációval. Vagyis mindez azt jelenti, hogy a klasszikus avagy mainstream felosztás alapján a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának a létjogosultsága az 1990-es éveket követően merül fel, s az irodalomkutatás első eredményei alapján a CSR a társadalmi vagy később holisztikus korszak keretein belül értelmezhető.

A szakaszolások esetében az új évezred újabb változásokat hozott. Számos szerző nem értett egyet klasszikus hármas vagy a kialakuló ötös tagolással, így újradefiniálták a marketing-gondolkodásmód teljes felosztását.

Jones és Shaw [2002] igen komoly irodalmi áttekintés keretében vizsgálják a marketing történetét és a gondolkodásmód fejlődését. A szerzők tagolása kettős szemléletet (gyakorlat és elmélet története) egyesíti, és ennek megfelelően négy szakaszt különböztetnek meg (lásd *1. táblázat*). Értelemszerűen, ha kizárólag a diszciplína fejlődésére vagyunk kíváncsiak, akkor csak az utolsó két szakaszt kellene vizsgálnunk, azonban a felelősségvállalás kérdésköre már a korábbi gyakorlati szakaszokban is megjelenik. Az ókori és középkori marketinggondolkodás egyszerű barter, illetve értékesítés kulcsszavakkal írható le, azonban fontos, hogy a szókratészi filozófusoknak köszönhetően a makromarketing, illetve a társadalom és a marketing kapcsolatának kérdésköre is. A második szakasz, a közgazdasági és marketing „együttgondolkodás” azért kapta ezt az elnevezést, mert a marketinggel ekkoriban a különböző közgazdasági iskolák (például Keynes, Marshall, Mill) foglalkoztak. A marketing fókuszát itt is a ma már makromarketingként emlegetett koncepción van.

A harmadik szakaszban vagy korszakban alakul ki a marketingdiszciplína, és ahogy a klasszikus tagolásoknál is kiderült, a legtöbbben e korszakkal kezdik - legalábbis az időbeliséget tekintve - a marketing-gondolkodásmód fejlődésének tanulmányozását, valószínűleg azért, mert ekkor már irodalmi váza is van a marketingnek. A korszakon belül többen többféle tagolást is alkalmaznak. Ezek részletes bemutatásától most eltekintek. [Jones-Shaw, 2002] De az egyik ilyen „belső szakasz”, a szocializáció

időszak esetében jelenik meg a társadalmi elem a marketing-gondolkodásban. Az utolsó korszak Wroe Alderson 1957-es munkájától számítandó, és az elhatárolás alapja ezúttal nem a vevő felé fordulás, hanem a mikro marketingmenedzsment paradigma, illetve a multidiszciplinaritás irányába történő elmozdulás, a funkcionalizmus megjelenése. E szakaszon belül is több felosztás követhető, amelyek közül az egyik épp a klasszikusként bemutatott sztenderd kronologizálás. [Jones-Shaw, 2002]

Ahogy a fentiekből látszik Jones és Shaw munkája és csoportosítása azért fontos, mert olyan átfogó képet adnak a marketing-gondolkodásmód fejlődéséről, amelybe remekül beilleszthetők az ettől eltérő tagolások, felosztások is. A másik fontos következtetés pedig, hogy a társadalmi felelősség, illetve a felelősségvállalás gondolata nem kizárólag az utolsó szakaszban jelenik meg, hanem eltérő formában, de más korszakok bizonyos részeiben is jelen van. A marketingbeli társadalmi felelősség ezek alapján tehát nem egy gondolkodásmódbeli fejlődés végállomása, hanem inkább azzal egy szervesen együtt fejlődő jelenség.

Wilkie és Moore [2003] a korábbiaktól eltérően 4+1 szakaszt különít el, amelynek alapja a marketingtudomány fejlődése. A 0. szakasz ugyanis a pre-marketing szakasza (1900 előtt), amelyet további négy szakasz követ: marketing tudomány alapjai (founding the field of marketing; 1900-1920), a formalizálódó tudomány (formalizing the field, 1920-1950), paradigmaváltás – marketing, menedzsment és a tudományágak (a paradigm shift; 1950-1980) és a változás erősödése – a mainstream fragmentációja (the shift intensifies; 1980- tól). Wilkie és Moore [2003] tagolása azért is fontos, mert azon túl, hogy leírja, az egyes szakaszokban mi jellemzi a marketing akadémiai fejlettségét illetve a használt eszközeit, a társadalmi értékek jelenlétét is végigköveti az egyes szakaszokban. Ugyanis a többi, korábban bemutatott tagolástól eltérően a marketing társadalommal való kapcsolata mind a négy szakaszban jelen van a szerzőpáros esetében, vagyis a felelősségvállalás gondolata Jones és Shaw [2002] munkájában bemutatotthoz hasonlóan nem csak az utolsó szakaszban jelenik meg.

Kotler sem volt elégedett az általa elhíresült ötszakaszos tagolással és Marketing 3.0 könyvében szerzőtársaival már egy alternatív tagolást használ, igaz gyökerei a Marketingmenedzsment könyvében máig használt tagolásra nyúlnak vissza. Kotler et al. [2010] már nem is a gondolkodásmód fejlődését, hanem magát a diszciplínát, vagyis a marketinget osztja fel, marketing 1.0, marketing 2.0 és marketing 3.0 szakaszokra. A marketing 1.0 névvel jelzett szakasz alapvetően a korábban bemutatott termelés-, termék- és értékesítés orientált szakasz egyesítése. A marketing 2.0 a korábban az

orientációknál is jelezett „kifelé forduláshoz” kapcsolható, ahol minden a vevőről szól: kielégíteni az igényeiket és megtartani őket. A vevők okosabbá, informáltabbá váltak, de nem csak ész, hanem szív is fontos e szakaszban, így az értékajánlat már nem csak funkcionális, hanem emocionális szempontból is értékesnek kell lennie. Törőcsik [2011] ezt úgy írja le a vállalat szempontjából, hogy a korábban racionális fogyasztó esetében egyre inkább az emocionális döntések dominálnak, nem elég a funkcionalitás, mítoszt kell teremteni a termék számára. A marketing 2.0 tehát lényegében a korábban leírt marketingorientációnak feleltethető meg. Az utolsó, legfrissebb szakasz a marketing 3.0, amely már értékvezérelt marketinggondolkodást takar. E szakaszban a vállalatok, illetve a marketing célja a világ jobbá tétele, nem egyszerűen fogyasztóról beszél, hanem emberről, akinek esze, szíve és lelke is van, vagyis egy spirituális jellemzővel bővül a szakasz fogyasztói képe. A hangsúly az értéken van, amely értékajánlat pedig egyszerre kell, hogy funkcionális, emocionális és spirituális elemeket, hasznokat kínáljon a fogyasztónak. A marketing 3.0-nak nevezett szakasz tehát értékorientált szakasznak is nevezhető, amely mint látható magában foglalja a társadalmi marketing gondolatát, a felelősség, mint spirituális értékelem jelenik meg e szakaszolás esetében.

Áttekintve az ezredforduló utáni, alternatívnak nevezhető tagolásokat, elmondható, hogy a többségük másképp kezeli a felelősségvállalás kérdését a hagyományos kronológiához képest. Ezekben a felelősség, s ehhez kapcsolódóan a CSR többnyire másképp jelenik meg, a legtöbb esetben minden szakasz szerves része, s nem a fejlődés utolsó szakasza, annak kvázi végeredménye, ráadásul időben is hosszabb időszakot fednek le, és teret hagynak, integrálhatóvá teszik az esetleges újabb paradigmák megjelenését.

A nemzetközi irodalom áttekintése után vizsgáljuk meg a hazai szakaszolásokat. A hazai szerzők tagolásait a 2. táblázat tartalmazza. Alapvető különbség, hogy a hazai szakkönyvek az 1990-es évektől jelentek meg, vagyis feltehetően nagymértékben befolyásolta a szakaszolásokat a nemzetközi tagolás, amit az is mutat, hogy kevés hármas felosztást találni a hazai irodalomban (lásd például Bauer-Berács [1992], Olach [1996], Kiss [2005]). A legtöbb hazai szerző ugyanis észlelve a 1990-es évek eleji bővülő szakaszokat saját maga is négy vagy öt szakaszt különböztet meg.

2. táblázat: A marketing-gondolkodásmód fejlődése néhány meghatározó hazai műben

Szerzők	Szakaszok, orientációk
Bauer - Berács [1992]	termelési orientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Hoffmann [1990]	egyszerű értékesítési szakasz termelési vagy termék szakasz koordinációs szakasz fogyasztó-centrikusság szakasza verseny- és fogyasztócentrikus szakasz
Hoffmann [2000]	termelési orientáció értékesítési orientáció marketingorientáció „zöld” vagy társadalmi marketing
Reketye [1994]	termelési orientáció termék és pénzügyi orientáció értékesítési orientáció marketingorientáció
Olach [1996]	termelés kora értékesítés kora marketing kora
Olach [1996]	termékközpontú értékesítés szakasza, hagyományos értékesítés szakasza, primitív marketing, modern marketing
Józsa – Kiss [1992] Józsa [2000]	termelésorientált korszak eladásorientált korszak klasszikus marketingkorszak modern marketingkorszak
Veres – Szilágyi [2004]	termelésorientáció termékorientáció értékesítés orientáció marketingorientációt
Kiss [2005]	termelési orientáció értékesítési orientáció marketing-orientált vállalat
Vágási [2007]	termelésorientáció termékorientáció értékesítési orientáció marketingorientáció (ezen belül újabb stratégiai irányokat azonosít)

Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban hivatkozott források alapján

Bauer és Berács [1992] felosztása illeszkedik ugyan a fent említett szerzők korai, klasszikus tagolásába, a szerzők mégis sajátos dichotómiára törekednek. Ez szakaszolásukban azt jelenti, hogy bár megjelenik a korábbiakban említett három korszak, azonban a szerzőpáros az értékesítési orientációt a termelési orientáció egyik fejlettebb változatának, alfajának tekinti. Bár a társadalomorientáció önálló szakaszként nem jelenik meg, azonban a szerzők a marketingorientáció keretében leírják, hogy a

társadalmi szintű problémák megjelenésével a marketingnek törekednie kell arra, hogy eszközeivel ne tegyen kárt.

Hoffmann [1990] *Modern marketing* című könyvében eltérve a klasszikus hármas felosztástól, öt szakaszt különböztet meg (lásd 2. táblázat). A tagolást áttekintve ismét elmondható, hogy bár az elnevezések eltérnek a klasszikus tagolásétól vagy a később öt szakaszétól, azonban a tartalmuk tekintve megállapítható a második szakasz a termelés és termékorientáció, a harmadik alapvetően az értékesítés orientáció, míg az utolsó kettő a marketingorientációs szakaszokat tükrözi. A szerző újabb könyvének bevezetésében [Hoffmann, 2000] már visszatér a korábban tárgyalt klasszikus hármas felosztáshoz, de kiegészíti azt, egy általa „zöld” vagy társadalmi marketingnek nevezett negyedik szakasszal.

Józsa és Kiss [1992], majd Józsa [2000] is kapcsolódik a kotleri tagoláshoz, azonban mindkét műben csak négy szakasz jelenik meg az ötből. A termékorientáció egyikben sem szerepel, továbbá e négy korszak elnevezése sem egyezik meg teljesen a kotleri szakaszokkal. Az elnevezések mögött azonban hasonló tartalom szerepel. Az utolsó, szakasz kapcsán pedig írnak a társadalmi felelősségről. Ugyanis ekkor már nem csak a fogyasztói igények megismerése és a versenytársak nyomon követése fontos, hanem ezekkel párhuzamosan az állami beavatkozás és a fogyasztóvédelem is. [Józsa-Kiss, 1992; Józsa, 2000] Új elvként jelenik meg, hogy „nem elég eladni, figyelemmel kell lenni a társadalom általános igényeire is” [Józsa, 2000, 24.]

Reketye [1994] cikkében az egyes orientációkat, szakaszokat a történeti fejlődés tükrében is vizsgálta. Munkája azért is fontos, mert a vállalkozások adottságaiktól, azaz gazdasági környezetüktől, helyzetüktől, piacaiktól és termékeik sajátosságától függően más-más ütemben jutnak el a piaci szemléletmód egy-egy szakaszába. Szakítva a didaktikus egymásutániséggal, illetve a kizárólagossággal, kiemeli, hogy ezek az eltérő szemléletmódok egymás mellett is léteznek, ez utóbbit Piskóti [2012a] is kiemeli munkájában. Ugyanakkor a szemléletmódok közt domináló lesz az, amely a gazdaság egésze szempontjából meghatározó. Reketye [1994] munkájában megjelenő négy szakasz (termelési orientáció, termék és pénzügyi orientáció, értékesítési orientáció, marketingorientáció) viszont lényegében megegyezik a már bemutatott, klasszikusnak nevezhető szakaszolásokkal.

Olach [1996] Reketyéhez [1994] hasonlóan szintén a történeti fejlődés tükrében vizsgálta az egyes szakaszokat. A szerző két felosztást is követ, az egyik tartalmában megegyezik a klasszikus hármas felosztással. Másik tagolása során az értékesítés

fejlődésének vizsgálata során jut a mainstreamtől eltérő szakaszokhoz: termékközpontú értékesítés szakasza, hagyományos értékesítés szakasza, primitív marketing és modern marketing, amelyek esetében a társadalmi felelősség gondolata nem jelenik meg. Veres és Szilágyi [2004] is négy szakaszra tagolja a marketingszemlélet fejlődését (lásd 2. táblázat). Ami érdekes, hogy a táblázatbelitől eltérő tagolású a marketing fejlődése, amely a prehistorikus marketing, a mass marketing, a posztmodern marketing és a megszemélyesítő marketing szakaszait öleli fel. Józsaival és Kissel [1992] és Józsaival [2000] ellentétben itt sem jelenik meg a felelősségvállalás kérdésköre.

Vágási [2007] négy szakaszt ír le, azonban a marketingorientáció kapcsán újabb, stratégiai irányoknak nevezett marketingkonceptiókat azonosít. Ezen irányok a következők: társadalmi felelősség orientációja, érték- és minőségorientáció, kapcsolatmarketing-orientáció, utóbbin belül az interaktív/online marketing és a hálózati marketing. A konceptiók nem egymást helyettesítik, hanem inkább kiegészítik egymást, s együtt léteznek. Ezek „az alapkoncepciók sajátos mutánsai – újabb marketingeszközöket kínálnak a vállalatoknak a piaci siker érdekében, miközben a hatékonyság és a jövedelmezőség szempontjaira is hangsúlyt helyeznek.” [Vágási, 2007, 24.] A társadalmi felelősség orientáció Vágásinál [2007] azt jelenti, hogy a vállalat a nyereségen túl, a közérdekét is figyelembe veszi, s így a jó hírnév és a versenyképesség egyik meghatározó eszközévé válik. Egyensúlyt kell tehát találni a profitigény, a fogyasztók egyéni igényeinek kielégítése és a társadalmi érdek között.

A fenti áttekintés jól mutatja, hogy a külföldi irodalmakon túl a magyar művekben is megjelent a társadalmi felelősség gondolata, teret engedve ezzel a CSR hódításának. Bizonyos esetekben önálló szakaszként került tárgyalásra (például Hofmann [2000]), míg más szerzők a többnyire az utolsóként említett korszakok keretein belül foglalkoznak a témával, vagy épp csak említik a felelős szemléletet (például Bauer-Berács [1992], Józsa [2000], Vágási [2007]).

Összegezve az áttekintett tagolásokat, elmondható, hogy a marketing-gondolkodásmód fejlődésében két törés is érzékelhető. A klasszikus hármas felosztás uralkodása az 1990-es évekig tart, ekkor kezdenek terjedni az újabb korszakok és szakaszok, végül az ezredfordulót követően teljesen új szemléletű, alternatív tagolások is megjelennek. A változások egyik oka az áttekintett felosztások alapján egyértelműen a felelősség kérdésének megjelenése.

1.1.2. A marketingkonceptió elmélyülése és kiszélesedése

A korszakok, orientációk és különböző szakaszok áttekintése jól mutatja, miképp mélyült el a marketing, azaz a klasszikus hármas tagolás, a tradicionális marketing mellett miképp jelent meg társadalmi felelősség gondolata. Ahogy a fentiekből kiderült számos szerző eljutott a társadalmi marketing koncepcióig (social marketing vagy societal marketing) akár önálló szakasz, akár csak adott szakaszon – jellemzően marketingorientáción – belüli koncepció formájában. Piskóti [2012a] Wehrli munkáját felhasználva ezt „marketing-deepening”-nek (elmélyítésnek) nevezi. Az áttekintések során érzékelhető volt továbbá az is, hogy nem csak az egyes szakaszok, de a társadalmi felelősség gondolata is formálódott, mélyült.

Wilkie-Moore [2003] munkájában szakaszokhoz csatoltan mutatta be ezt a fejlődést. A pre-marketing szakaszában a felelősség alapvetően a laissez-faire és az állami szerepvállalás, beavatkozás közötti választásban állt. Az első szakaszokban a legfontosabb az volt, hogy a termékek eljussanak a fogyasztókhoz és a társadalomhoz. A második szakaszban a világháborút követően talán nem meglepő, hogy a társadalmi érték a marketingfunkciók gazdasági termelékenységére, hatékonyságára volt. De az árazás szabályozása, illetve az árkontroll kérdése is előtérbe került. A harmadik szakaszban már a hatékonyság helyett a szociális értékek sokszínűsége jellemezte a társadalmi szerepvállalást. A negyedik szakaszban pedig felismerve a társadalmi szerepvállalás fontosságát, egyre több akadémiai téma épült a társadalmi értékekre, például marketingetika, makromarketing, társadalmi marketing, nemzetközi fogyasztáspolitikai. A klasszikus tagolásban megjelenő társadalom központú szakasz sem egységes tehát, Wilkie és Moore [2003] szerint ma már legalább hat alcsoportja van a társadalmi értékek eszméjének. A szerzőpáros egy korábbi cikkében már foglalkozott a marketing és a társadalom kapcsolatával is, amelyben aggregált marketingrendszer segítségével mutatták be a marketing hasznát nem csak a vállalat, hanem a társadalom számára is [Wilkie-Moore, 2002].

Piskóti [2012a] Muffert munkájára alapozva állította fel saját keretrendszerét, amelyben bemutatja, hogy az 1950-es évek óta hogyan mélyült a marketing fókusza, miképp jelent meg a vevő és a versenytársak mellett többek között a környezet, vagy a későbbiekben a társadalom.

A fentiek alapján a marketing mélyülése tehát jól mutatja, hogy miképp jelenhetett meg a vállalati társadalmi felelősségvállalás eszméje. Azonban a mélyülés mellett igen

fontos volt a marketing szélesedése is, azaz a „marketing-broadening” [Piskóti, 2012a]. Bár a CSR a profitorientált szféra sajátja és a következő fejezetben részletesebben bemutatom e koncepció és a társadalmi marketing közti különbségeket, illetve a lehetséges kapcsolódási pontokat, a koncepció kialakulása szempontjából fontos megérteni, hogyan lehetséges a társadalmi célok szolgálata a marketing eszközeivel. Ez utóbbi válaszolja meg a klasszikus marketingkoncepció kiszélesedése.

A téma első úttörő cikke Kotler és Levy [1969] nevéhez fűződik, akik leírják, hogy a marketing minden szervezetnek fontos és hasznos, akiknek vannak vevői. Cikkükben bemutatják, hogy a vállalati marketing különböző eszközei miképp használhatók a nonprofit szektor számára. A marketing hatókörének szélesedését Wilkie és Moore [2003] is kiemelik negyedik szakaszukban, leírják, hogy az utolsó szakaszban a nem profitorientált vállalatok is profitálhattak már az egyébként profitorientált szféra számára kidolgozott marketingeszközök használatából.

Ezt követően Kotler és Zaltman [1971] cikkükben már társadalmi marketingről írnak. Bemutatják, hogy a társadalmi ideák miképp adhatók el megfelelően jól tervezett marketingprogram segítségével, hogyan oldalható meg adott probléma. Kiemelik, hogy „a társadalmi marketingnek a piac alapvetői hiedelmeivel és értékeivel kell foglalkoznia, míg a vállalati marketing gyakran csak a felszínes preferenciákkal és véleményekkel foglalkozik” [Kotler-Zaltman, 1971, 11]. De társadalmi marketing rendszerükben a nonprofit és egyéb társadalmi szervezetek mellett a vállalat is megjelenik, mint érték „közvetítő csatorna”.

Kotler [1972] generikus vagy általános marketingkoncepciója még az előzőn is túlmegy elérve a marketing legszélesebb értelmezését. A generikus marketing lényege, hogy nem csak a profitorientált, illetve a vevővel rendelkező - akár nonprofit – szervezetek számára fontos a marketing, hanem minden olyan szervezetnek, amelynek vannak érdekeltjei, érintett társadalmi szereplői. A generikus marketing negyedik axiómája kimondja, hogy az érintettek részéről kívánatos válasz elérése csak érték teremtés és nyújtás révén lehetséges. Lefebvre és Flora [1988] Kotler és Levy [1969] általános csereelméletéhez hasonlóan szintén azt mondja, hogy minden szereplő erőforrással bír, amit észlelt előnyökre, értékre kíván elcserélni.

Piskóti [2012b] Grommberg munkájára hivatkozva szintén kimondja, hogy a kiszélesedés révén létrejövő társadalmi marketing értéket keres és kínál, akár olyat, ami nagy nyilvánosság számára képviselhető, akár olyat, ami csupán ennek egy szelete, vagyis speciális értékcsoport. A generikus marketing alapját képező csere során történő

értéknyújtás fontosságát cikkében így fogalmazza: „magatartásváltozás és értékek, költségek, előnyök, és hátrányok sajátos cseréje valósul meg” [Piskóti, 2012c, 65]. Fontossá válik tehát az értékek létrehozása és kommunikálása.

Piskóti [2012a] mindezek mellett számos új, posztmodern megközelítést is bemutat, amelyek közül csupán az egyik a fent említett társadalomorientáció. Hasonlóan Kotler-Keller [2012] már említett holisztikus koncepciójához jól mutatja be, hogy a marketing mára komplex rendszert alkot, amelynek egyre több külső és belső tényezőt kell együttesen kezelnie. A nem üzleti irányba történő bővülést szektorális megközelítéssel Dinya et al. [2004] is bemutatja, amely során kiemeli az üzleti szféra, a közszektor és a civil szféra szerepét a társadalmi igények kielégítése kapcsán.

A marketing elmélyülése és bővülése tehát lehetővé tette a felelősség gondolatának és ehhez kapcsolódóan a CSR koncepciójának megjelenését. Ha elfogadjuk, hogy az alternatív tagolások alapján, valamint az értékcsere alapuló kiszélesedő marketingértelmezés révén a társadalom-központú, illetve ehhez hasonló elnevezésű utolsó korszak nem önálló szakasz, hanem egy adott szakaszon belül megjelenő koncepció - ahogy több klasszikus szerző esetében is láttuk, s egy hosszabb társadalmi fejlődési folyamat vége, akkor két kérdést kell megvizsgálni. Az egyik kérdés, hogy az említett korszak helyett a klasszikusnak tekinthető tagolást alapul véve milyen olyan elnevezés, illetve szakasz lenne megfelelő, amely integrálható az alternatív közelítésekbe is. A másik kérdés pedig az, hogy mi eredményezte ezt a fejlődést, vagyis milyen változások zajlottak a marketingkörnyezetben, amelyek az új szakasz megjelenéséhez, a marketing-deepening és marketing-broadening jelenségéhez, illetve a társadalmi felelősséghez, mint lehetséges versenyelőnyhöz vezettek. A társadalmi marketing, mint fogalom értelmezésével kapcsolatban viszont több kérdés, probléma is felmerül, amellyel a fejezet későbbi részében foglalkozom.

1.2. Értékorientáció, a CSR lehetséges helye a marketing rendszerében

A marketing-gondolkodásmód fejlődésének áttekintése során egyértelművé vált, hogy napjainkban már nem ugyanazok a tényezők állnak a vállalat figyelmének központjában, mint 40-50 évvel ezelőtt. A szakaszok esetében a leggyakrabban megjelenő új koncepció a társadalom-központú vagy társadalmi vagy holisztikus marketing. A felelősség kérdése az alternatívnak tekinthető tagolásokban is megjelent, de fontos különbség, hogy a legtöbb esetben ez végig kísérője volt a marketingnek. Ez alapján tehát nem kizárólag a mai korszakot jellemzi a felelősségvállalás, ami

megkérdőjelezi a fent említett új korszak elnevezését, ugyanakkor az is érezhető, hogy a vállalati felelősségvállalás napjaink egyik kardinális kérdése, szerepe fontos. Ugyanakkor számos más fontos új koncepció is megjelent a marketingben (lásd például Piskóti [2012a]), amelyekre ezen elnevezés egyáltalán nem utal. További problémát jelent az is, hogy a fejezetben eddig hivatkozott, profitorientált marketinggel foglalkozó könyvekben megjelenő új társadalmi koncepció a legtöbb esetben azt jelenti, hogy a vállalatok a társadalom egésze érdekében saját elhatározásukból kezdeményeznek bizonyos tevékenységeket. Például Kotler–Keller [2006] könyvében leírja a vállalati filantrópia jegyében történő nonprofit szervezeteknek való adományozást.

Az új, társadalminak tekinthető koncepciók nyilvánvalóan költségeket jelentenek a vállalatok számára, tehát elméletben rontják versenyképességüket. Az üzleti szféra vállalatai azonban nem altruista szervezetek, a menedzsment nem engedheti meg, hogy a cég hátrányba kerüljön az „önzetlen” jellegű kiadásokat megspóroló versenytársaival szemben, valamint a részvényesek sem hozhatók hátrányos helyzetbe a más vállalatokba feketetőkkel szemben [Rekettye, 2002]. Ennek megfelelően e felelős koncepciók esetében is másról van szó, hiszen az önkéntes és önzetlen jócselekedetek mögött többnyire valamilyen burkolt vállalati érdek áll, mint az imázs PR eszközök általi javítása, a cég káros tevékenységének társadalmi elfogadása, tolerálása vagy akár a továbbélés, túlélés biztosítása azáltal, hogy megpróbál megfelelni a társadalom keltette kényszereknek. Mindez viszont ismételtén azt mutatja, hogy az új szakasz elnevezése nem megfelelő, ugyanis a vállalatok csak olyan tevékenységeket fognak folytatni, amely haszonnal jár, ahogy azt többek közt Doyle [2002] is írja. A marketing ugyanis a vállalati növekedés és a vállalati értékteremtés hajtóereje [Doyle, 2002], amely esetében az altruista indokok nehezen értelmezhetők.

Az eddigi szakaszolásokat és gazdasági változásokat áttekintve megállapítható, hogy a marketingorientáció során tárgyalt tényezők már nem elegendőek a vállalati sikerhez. Doyle [1995] leírja, hogy a marketing korábban alkalmazott módszerei már nem működnek, az újonnan megjelenő versenytársak kiszorítják az addig jól teljesítő vállalatokat azáltal, hogy olyan alapkompenciát fejlesztenek, amely lehetővé teszi a drámaian jobb érték megteremtését a vevők számára. Új, magas értéket nyújtó versenytársak az ár-érték vagy a minőség-érték verseny segítségével voltak képesek jelentős sikerek elérésére.

Az előző alfejezet során is bemutattam, hogy már a társadalmi marketing koncepciója kapcsán is több szerző hangsúlyozta, értéket kell teremteni. A folyamatot

ismereteim szerint Porter indította el az értéklánc megalkotásával, a kilenc értékteremtő tevékenység bemutatásával. Manapság szinte bármilyen tudományos szakirodalmat olvasva találkozhatunk az „érték”, „értékteremtés”, „értékvezérlés” vagy „hozzáadott érték” szavak valamelyikével [Reketye, 2002, 2004b; 2004c]. Kay [1993] is azt írja, hogy a vállalati siker alapja a hozzáadott értékteremtés. Mindennek oka, hogy a gazdaságban bekövetkező paradigmaváltáshoz a vállalatok a tudatos értékorientáció révén tudtak alkalmazkodni [Reketye, 2004d]. Ennek megfelelően Reketye egy egész könyvet szentelt a termékpolitika és az értékteremtés kapcsolatának bemutatására [Reketye, 1997], majd folytatva elkezdett munkáját, akadémiai doktori disszertációját is e témakörben írta [Reketye, 2002].

E rövid gondolatmenet alapján tehát adódik a válasz a kérdésre, miszerint a felelősségvállalással jellemzett marketing egy tágabban értelmezhető értékorientált korszakként definiálható. A következőkben az értékorientált szakasz bemutatásával igazolom, hogy miért vélem úgy, hogy a CSR integrálható e korszakba, miközben helyet hagy a többi, vele párhuzamosan jelen lévő marketingkoncepciónak, -jelenségnek is.

Doyle [2002] a marketing diszciplína leértékelődése kapcsán írja, hogy a marketing célját újra kell fogalmazni, ugyanis a marketingnek központi szerepe van mind a növekedésben, mind a részvényesi érték létrehozásában. Ennek megfelelően „a marketing célja az, hogy hozzájáruljon a részvényesi érték maximalizálásához” [Doyle, 2002, 9]. Doyle [2002] a marketingnek, mint diszciplínának, és mint funkciónak is új szerepet szán tehát, s a könyvében is bemutatott termelési, értékesítési és piacorientációt követő új koncepciót értékvezérlés marketingként definiálja. A piacorientáció, amely gyakorlatilag marketingorientációt jelent, már nem elégséges, mert a marketing már nem lehet csak egy speciális vállalati funkció, tevékenység, integrálnia kell a teljes vállalatirányítási folyamatba.

Az érték fontossága, illetve az értékteremtés szerepe, ha nem is önálló orientációként, de Kotlernél [2000] is megjelenik amikor „értékközpontú vállalatokról” ír. Vágási [2007] pedig azt írja, napainkban már nem elegendő a pusztán szükséglet-kielégítés, értéket kell nyújtani. Az utóbbi gondolat Doyle [2002] munkájában is megjelenik. Vágási [2007] szerint az értékorientált vállalatnak két célja kell, legyen: annak meghatározása, mi az érték, és a többletérték előállítás.

Webster [2005] a marketingmenedzsment fejlődésének során jut arra a következtetésre, hogy „a vevőorientáltság és az értékképzés kell, hogy a gondolkodás

középpontjában álljon, abban az esetben, ha a vállalat a hosszú távú értéket akarja maximalizálni a tulajdonosai, illetve az értékképzési folyamatban résztvevő egyéb partnerei számára.” [Webster, 2005, 124]. Véleménye szerint a marketingnek ilyen konceptuális, új modellre lenne szüksége a korábbi szakaszokat követően.

Ha elfogadjuk, hogy az érték napjaink marketinggondolkodásának meghatározó, központi eleme, akkor tisztázni kell, hogy pontosan mit értünk érték, valamint értékorientáció alatt, és miképp kapcsolható ehhez a CSR. Az érték igen tág fogalom. A marketing szakirodalomban legtöbbször a vevőérték kifejezéssel találkozunk. De miként is teremt a marketing értéket? Porter kilenc folyamatot ír le, míg Rekettye [1997] szerint a marketing definiálja, hogy mi az, ami értéket jelent a vevő számára, illetve aktívan részt vesz a „felfedezett” érték megteremtésében és piaci elfogadtatásában. A vállalat feladata ezt követően, hogy megteremtse ezt a szükséges értéket, majd pedig folyamatosan törekedjen annak növelésére [Rekettye, 2004a]. Doyle [2002] szerint a marketing értékteremtő ereje négy lépés révén érvényesül. Ami e három közelítésben közös, az az, hogy a marketing az érték azonosításában és megteremtésében is részt kell, vegyen.

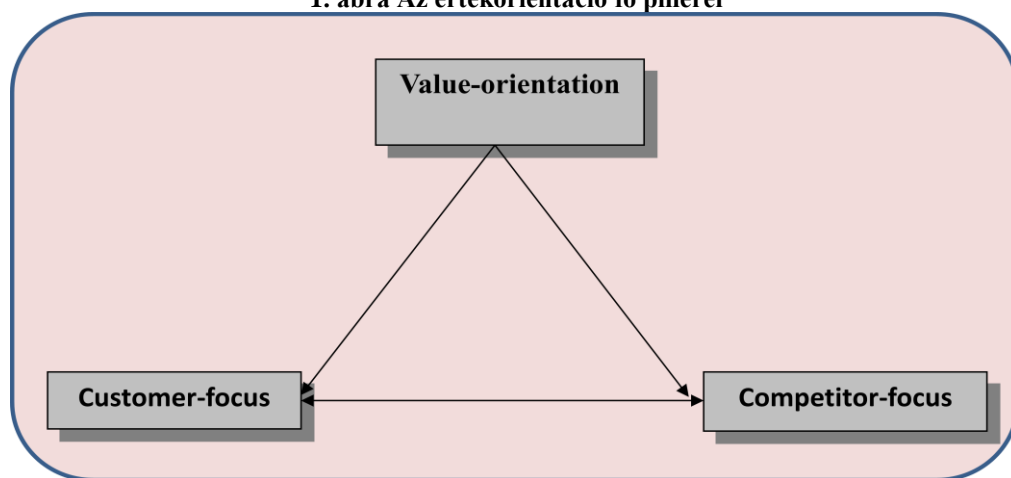
Visszatérve Rekettye [1997] értelmezéséhez, a vevő számára számos tényező képviselhet értéket, például a termék minősége, a kapcsolódó szolgáltatások értéke, az elérhetőség és az imázsérték. [Rekettye, 1997] Ezen elemeket Rekettye [2002, 2004d, 2012] modellben összesíti, s a vevőérték anatómiájaként írja le. A vevő által észlelt érték a funkcionális és emocionális hasznosságok és a vevő részéről kifejtetett pénzbeli és nem pénzbeli ráfordítások összevetésével határozható meg [Rekettye, 2002, 2004a; 2004d]. Végző soron a vevők minél alacsonyabb ráfordítással akarnak minél nagyobb értéket megszerezni, míg a vállalatok az árat próbálják minél jobban közelíteni az értékhez, növelve ezzel a profitjukat [Rekettye, 1997, 2002].

Az érték értelmezésének egy másik módja a tulajdonosi oldalról történő gazdasági közelítés. Doyle [2002] már említett könyvében ezzel az értelmezéssel, vagyis a részvényesi vagy tulajdonosi értékkel foglalkozik az értékvezérelt marketing kapcsán, amely nem más, mint a versenyelőnyök kiépítése révén történő érték növelését célzó hosszú távú stratégia. Doyle értékalapú marketingje közvetlenül integrálja a marketinget a részvényesek számára történő értékteremtés folyamatába, amely szerint a menedzserek akkor teremtenek értéket, ha az alkalmazott stratégiájuk a könyv szerinti értéknél nagyobb piaci értéket, gazdasági hozamot termel. Doyle szerint a jövőben már

nem egyszerűen a vevőérték, hanem a részvényesi érték előállítása lesz a marketing célja, azonban a vevőérték a részvényesi érték alapja.

Az érték definiálása után a következő lépés annak meghatározása, hogy mitől lesz értékorientált a marketing-gondolkodásmód legújabb szakasza. Rekettye [2004a; 2004b; 2004c] abban látja a koncepció lényegét, hogy túllépve a marketingorientáció vevőközpontúságán, az értékorientáció egyszerre vevő- és versenytárs-orientált, a két tényező súlya pedig azonos. Nem elég tehát kielégíteni a vevői igényeket, mindezt a versenytársaknál jobban és hatékonyabban kell megtennie. Ez vezet el a fenntartható versenyelőnyhöz. Az értékorientáció fő pilléreit szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra Az értékorientáció fő pillérei



Forrás: Rekettye, 2004b, 7

Az értékorientáció esetében a kulcs a megfelelő értékmenedzsment, amelynek feladata az attraktivitás megteremtése, valamint a magas szintű szükséglet-kielégítés [Rekettye 2002, 2004a; 2004d].

Doyle [2002] szerint az értékvezérlés marketing „az a vezetési folyamat, amely a részvényesi hozam maximalizálására törekszik a nagyon értékes vásárlókkal való kapcsolatépítést és a fenntartható megkülönböztető előny létrehozását célzó stratégiák kidolgozása és megvalósítása révén.” [Doyle, 2002, 121] Doyle, tehát bár gazdasági értékről beszél, mégsem ragad le a régi méretgazdaságosság általi költségcsökkentés és tulajdonosi értéknövelés koncepciójánál.

Összevetve a két közelítést, amely eltérő értékfogalmakon alapul látható, hogy az értékorientáltságot tekintve mégis csak azonosak. Mindkét közelítés a vevők (kapcsolatépítés, megfelelő vevő kiválasztása) és a versenytársak (versenyelőny létrehozása) figyelembevételét hangsúlyozza, hisz Doyle esetében mindkettő szükséges a részvényesi érték maximalizálásához. Mindekét szerző kiemeli, hogy a

megkülönböztető versenyelőny nagyon fontos. Rekettye [2004a] a versenytársakénál nagyobb vagy azokétól eltérő érték megteremtését emeli ki, míg Doyle [2002] nem a nagyságra, hanem kizárólag a megkülönböztetésre helyezi a hangsúlyt, amely véleménye szerint lehet kiemelkedő hasznosság, alacsony költség, vagy akár e kettő valamilyen kombinációja.

A két elem, vagyis a vevő és versenytársak egyidejű figyelembe vétele fontos különbség, ugyanis a korábbi áttekintésből látszik, hogy a harmadik szakaszban, amelyet a szerzők többsége a marketingorientáció szakaszának nevezett, a vevői igények kielégítése volt a vállalatok célja. Ennek megfelelően több szerző ehhez a korszakhoz a vevőorientációt kapcsolta (például Pride és Ferrel [1989], Hoffmann [1990]). A versenytársakra szerepét is kiemeli néhány szerző. Például a versenytárs-orientáció része Narver és Slater [1990] piaci orientáció modelljének.

A vevő- és versenytárs-orientáció együttese csak később, a következő alfejezetben bemutatandó változások eredményeként jelent meg, amikor is már nem elég csak kielégíteni a vevői igényeket, a versenytársakhoz viszonyítva jobban és másképp kell mindezt tenni. Hoffmann [1990] ezt a korszakot verseny – és fogyasztócentrikus szakasznak hívja, amely tartalmilag megfelel a most bemutatott értékorientációs szakasznak.

Az értékorientációs szakaszt tehát egyszerre jellemzi a vevő – és versenytárs-orientáció. Heiens [2000] e két tényezőt vizsgálva alkotta meg a piacorientáció mátrixát. Attól függően, hogy melyik orientáció kap nagyobb hangsúlyt, Heiens négy fajta vállalatot különböztet meg, a kategorizálás módja az alábbi, 2. ábrán látható.

2. ábra: Heiens piacorientációs mátrixa

		Vevőorientáció	
		magas	alacsony
Versenytárs-orientáció	magas	Stratégiailag integrált értékorientált	Marketing-harcra kész versenytárs-orientált
	alacsony	Megszállottan vevőorientált marketing-orientált	Stratégiailag éretlen termelés, termék vagy értékesítés-orientált

Forrás: Heiens, 2000, 2. oldal kiegészítve saját szerkesztéssel

1. Stratégiaileg integrált vállalat: mindkét irányba figyelő és tájékozódó vállalatok. A jelentős költségek, javuló piaci részesedés, romló ROI mutató jellemzi.
2. Megszállottan vevőorientált vállalat: a vevőorientáltság a fragmentált és alacsony vásárlóerejű, illetve a növekvő piacokon fontos. Ilyen piacon a lehetséges a piaci részesedésbeli teljesítmény javulása.
3. Marketingharcra kész vállalat: meghatározza versenytársait, elemzi azok erős és gyenge pontjait, és a rivális vállalatokra referenciaként tekint. A versenytárs-orientáltság növelése a piaci részesedésbeli teljesítmény javulásához vezet stabil, kiszámítható piacokon.
4. Stratégiaileg éretlen vállalat: a figyelmüket befelé fordítják, ami a stabil és kiszámítható piacon rövid távon növelheti ROI mutatóját és nyereségét, de hosszú távon ez a stratégia nem tartható. Néhány esetben sikeres lehet az előbbi típusú piacon, ha valamely alapkompenciájában előnyre tesz szert versenytársaihoz képest.

Az egyes jellemzők alapján elmondható, hogy csak a stratégiaileg integrált vállalatok tartoznak a valóban értékorientált vállalatok csoportjába, a 2. és 3. csoportot leginkább Narver és Slater [1990] korábban említett modelljével lehet leírni, míg a stratégiaileg éretlen vállalatok a kezdeti orientációkhoz hasonlóan figyelmüket befelé fordítják.

Az alfejezetből kiderült, hogy miért nevezhető értékorientáltak a marketing-gondolkodásmód legújabb, jellemzően a negyedik szakasza, korszaka. A társadalomközpontú marketingkonceptióról és a CSR-ről azonban még nem esett szó. A felelősségvállalás koncepciót, mint értéket tekinthetjük. Látható volt az áttekintések során a vállalati felelősség mindig jelen volt, de más szerepet kapott az üzleti világban. Mára belátható, hogy a felelősségvállalás területei sokkal összetettebbek, ahogy például Wilkie és Moore [2003] is írta, és a piacok értéként tekintenek rá. A befektetések esetében már vannak kifejezetten felelős befektetési alapok vélhetően azért, mert a fogyasztók, illetve a részvényesek számára ez értéket jelent, miközben megkülönbözteti a vállalatot. De bármilyen más felelős akció jelenthet értéket a vevőnek, ha Rekettye [2002, 2004d] vevőanatómiáját nézzük, akkor jellemzően emocionális hasznosságot. A vállalatok e koncepció keretében folytatott tevékenységeik által gyakran imázsukat növelik. Az imázs pedig a vevő számára szintén értéket jelent. Ha a vállalat megfelelően alakítja felelős stratégiáját, akkor nem csak értéket teremt a vevő számára, hanem megkülönbözteti magát a versenytársaktól is, vagyis létrejöhet a Doyle által említett megkülönböztető előny, például a kiemelkedő haszon (rászorulóknak segítése a

termékvásárlással, környezetbarát termék stb.) révén. A későbbiekben még példaként szolgáló Benetton ruházati vállalat egész filozófiáját a társadalmi felelősségvállalásra építette, és az emberek fejében e pozíció segítségével különült el versenytársaitól. Hasonló példa lehet az Avon kozmetikai cég is, amely esetében a fogyasztó azt is értékeli, hogy segít a mellrák elleni küzdelemben, sőt mindezt a vállalat állítása szerint állatkísérletek nélkül éri el.

A példák sora végtelen, a céloom jelenleg csupán annak megvilágítása volt, hogy nem szükséges önálló szakaszként definiálni a felelős vállalatok korszakát, hiszen a társadalmi vagy felelős marketingkonceptió beilleszthető az értékorientált felfogásba - bármely értékközelítést is vesszük alapul - annak köszönhetően, hogy az érték napjainkra igen tág fogalom lett. A későbbiek kapcsán viszont fontos szem előtt tartani, hogy mindez csak akkor igaz, ha a fogyasztók valóban értékelik a vállalati felelősségvállalást, s megkülönböztető pozícióként értékelik azt. A részvényesi érték esetében pedig a piaci érték jelentős növekedéséhez járul hozzá akár a márkaértéken, akár már goodwill típusú értéken keresztül. Ha az előbbiek nem teljesülnek, a felelősség semmilyen értéket nem fog jelenteni a piacon, akkor az a CSR koncepció jövőjét is veszélybe fogja sodorni.

1.3. A marketingkörnyezet változása

Az eddig bemutatott tagolások és orientációk megjelenését, fejlődését a marketing makro- és mikrokörnyezetének változása indukálta. De miként változtak a világgazdaság környezeti dimenziói és a fogyasztók? Mi vezetett el a klasszikus három szakaszon túllépő új koncepciókhoz? A fejezet zárásaként ezekre a kérdésekre keresem a választ, megvizsgálom, milyen változások következtek be a marketingkörnyezetben, milyen gazdasági paradigmaváltozások zajlottak le. Milyen változások kellettek ahhoz, hogy a vállalatok figyelme már nem csak a vevőkre irányuljon, hanem a versenytársakra, vagyis miért jelenhet meg az értékorientáció.

A változások áttekintése más okból is fontos, hiszen nem csak a gondolkodásmód fejlődését kiváltó okokra mutat rá, hanem a felelősségvállalás igényének megjelenésére is, vagyis ismerteti a későbbiekben tárgyalandó, legfontosabb szereplőket érintő változásokat, és bemutatja, hogy a külső változások miképp tették lehetővé a marketing ez irányú fejlődését és a CSR kialakulását. Ahogy Doyle [2002] fogalmaz, a marketingkörnyezet változásával a versenyelőny forrása is változik, hiszen ez a környezet határozza meg azt, hogy végül a fogyasztók mit vesznek meg. Piskóti [2012a]

pedig azt mondja, hogy a cégek korábban említett tartalmi fókuszra való reagálása határozza meg a sikerét, hiszen ez a versenyelőny alapja. A kérdés tehát adott a CSR koncepció szempontjából: elfogadják-e azt a vevők értéként, fontosnak tartják-e a felelősség témakörét, és vajon a változások révén megengedhetik-e maguknak a vállalatok a felelős vállalati gyakorlatot.

A szakaszolások alapján látható, hogy az új szakasz iránti igény először az 1990-es évek elején jelent meg. Mindez azt jelenti, hogy a környezetben bekövetkező változások elemzését mindenképp ezt megelőzően kell elkezdeni. Az 1970-es évek első felétől jelentkező új folyamatok közül a két legfontosabb a kedvezőtlen gazdasági helyzet (1973-75-ös gazdasági válság, illetve az azt megelőző energia- és nyersanyagválság) és a környezetszennyezés elleni harc megjelenése volt, amely márt kezdte átformálni a szükséges és elvárt vállalati magatartást. A korábbi pazarló termelés és fogyasztás tarthatatlanná vált, miközben a recesszió és a hiányok közvetlen hatást gyakorolt a marketing gyakorlatára, jellemzővé vált a racionális fogyasztás felé fordulás és megjelent a demarketing koncepció. [Fojtik, 1981] A demarketing többek közt Schoell és Guiltinan [1988] munkájában is megjelenik, ám még utópisztikusabb formában. A szerzők a demarketing stratégiát a társadalmi marketing alkalmazásaként írják le, és a kereslet és kínálat összehangolása oly módon történik, hogy a vállalat megpróbálja csökkenteni a terméke, szolgáltatása iránti keresletet. Az 1970-es évek gazdasági és társadalmi nehézségei a marketinget is kikezdték, hiszen a diszciplína főként a fogyasztás növelésének fontos eszközeként élt az emberek fejében. Fojtik Van Dam gondolataira hivatkozva leírja, hogy a marketing közvetlenül alkalmas a társadalmi célok megvalósítására. E ponton jelenik meg az az érzékeny terület, amely feltehetően a későbbi társadalmi marketingkonceptiók kialakulásához vezetett. [Fojtik, 1981]

Folytatva előbbi cikke gondolatmenetét, Fojtik [1982] az 1980-as években várható környezeti és marketinggyakorlatbeli változások négy fő területét nevezi meg, amelyek a következők: *konjunktúra-alakulás, állami szabályozás, fogyasztói magatartás, belső problémák*. Mindezen területek napjainkban is érdekesek lehetnek, hiszen a recesszió végén járva egy részük ma is megfigyelhető, és feltehetően hasonlóképp fog hatni a marketing gyakorlatára is.

Áttekintve az 1990-es évek után született műveket, alapvetően négy változáscsoport jelent meg a marketingkörnyezetben, amelyek a következők: piacok globalizálódása, átalakuló ipari struktúrák, információs és technológiai forradalom, vásárlói, fogyasztói magatartás változása és természeti környezet változása [Olach, 1996; Kotler, 1998;

Reketye, 1999; Doyle, 2002; Förster-Kreuz, 2003; Reketye, 2004a, 2004b, 2004c; Kotler-Keller, 2006; Kotler et al., 2010, Marcsa, 2011]. Ezen átfogó kategóriákon belül természetesen számos változás figyelhető meg, így a következőkben csupán e négy kategórián belüli legfontosabb jelenségeket veszem számba.

1. A piacok globalizálódása, a verseny kiterjedése, átalakuló ipari struktúrák

Míg korábban a dereguláció, vagyis a piacok liberalizációja, és ezzel szorosan összefonódva a privatizáció volt jellemző [Reketye, 1999; Kotler-Keller, 2006], napjainkban ennek ellenkezője figyelhető meg. Az állam igyekszik egyre több területet ismét felügyelete alá vonni, miközben olyan szabályozásokat vezet be, amelyek komolyan érintik a piaci versenyt. Utóbbi kapcsán elegendő csak a rezsicsökkentést, a bankadót, reklámadót vagy a korábban tervezett internetadót említeni. Az állam ismételt terjeszkedése jelenleg azt is jelenti, hogy bár a gazdasági erő az üzleti szféra kezében van, ám az utóbbi időszakban ez az erő csökkent. Így bár a gazdasági erejénél fogva akár joggal várható lenne, hogy az üzleti szféra ebből hozzájáruljon a társadalmi érdekekhez, jóléthez, miközben az állam, a kormány szabályozó tevékenysége leginkább a törvényhozás révén tudna kiteljesedni, azonban a jelenlegi trendek és kormányzati célok éppen ennek ellenkezője felé hatnak.

Mindemellett a növekvő verseny századforduló végi, egyre jellemzőbb dimenziója mégiscsak annak globalizálódása. A tőke, munka, áruk és szolgáltatások egyre szabadabb áramlása, a hazai márkák mellett a külföldi márkák megjelenése, a legtöbb esetben a lokális piac végét jelenti, hiszen a helyi szükségletek kielégítése során mindenütt rögtön nemzetközi versennyel kell számolni, de tovább fokozza a versenyt a kereskedelmi márkák térnyerése is. [Reketye, 1999, 2004b; Doyle, 2002; Kotler-Keller, 2006, Marcsa, 2011] Kotler et al. [2010] ennek megfelelően ezt a gazdaságot már interlinked economy-nak nevezi, amely leginkább összekapcsolt gazdaságként fordítható, hiszen ma már transznacionális vállalatok uralják a piacot [Doyle, 2002]. Azonban a gazdasági integráció nem jelent egyenlő gazdaságokat is, bár az utóbbi időben a keleti országok növekedési rátája meghaladja a nyugati országokét, számos elmaradott ország létezik, a gazdasági hatalom egyenlőtlen.

A verseny esetében az iparágak konvergenciája is jelentősen átformálta a piacot. A vállalatok felismerték a két vagy több iparág metszéspontjában kialakuló új lehetőségeket, ami az egyes iparágak közti határvonalak elmosódásához vezetett. [Olach, 1996; Kotler-Keller, 2006] A kialakuló szövetségek során a vállalatok együttműködnek szállítókkal, elosztókkal, technikai partnerekkel vagy épp vegyes

vállalati partnerekkel azért, hogy termékeiket külföldön is értékesíteni tudják. [Kotler, 1998] A fenti szövetségek és a már említett transznacionális vállalatok megjelenése a globalizáció révén pedig méretgazdaságossági előnyökhöz vezet [Doyle, 2002].

A fentiek alapján a vállalati társadalmi felelősségvállalás megjelenése ismételten indokoltnak tűnik, hiszen a társadalmi és gazdasági egyenlőtlenség komoly problémát jelent, miközben a transznacionalitás a felelős tevékenységeket is lehetővé teszi, hiszen sok fogyasztót tud elérni a vállalat, s a méretgazdaságosság nem csak a termelés és egyéb tevékenységek, hanem a CSR esetében is megjelenhet.

2. Az információs és technológiai forradalom

A gyors technológiai fejlődésnek köszönhetően a feltalálás és piaci bevezetés közötti idő csökkent, így a termékek piaci életrajza is rövidült, a befektetett eszközöknek gyorsabban kellett megtérülniük. [Reketye, 1999] A termékek életrajzájának rövidülése mellett a legradikálisabb változás, vagyis a technika haladás mozgatórugója az internet létrejötte volt. A világháló egyszerre tette nagygyá a világ gazdaságot és még kisebbé, hatékonyabbá annak egyes részeit. [Kotler, 1998] Az ezt követően megjelenő és rohamosan fejlődő eszközök, az egyre olcsóbb internet-hozzáférés számos új változást hozott, például a vevők kifejezheték saját magukat, illetve más fogyasztókkal is kooperálhattak. [Kotler et al., 2010]

Az internet jelentette információrobbanás, a még több rendelkezésre álló információ a vevők alkuerejét növelte, ugyanakkor csökkentette a szállítók lecserélésének költségét. [Olach, 1996; Doyle, 2002] Emellett lehetővé tette a testre szabást is, vagyis a vevők egyéni igényeiknek megfelelő árukkal való kiszolgálását, amely mint látni fogjuk komoly fogyasztói elvárássá vált napjainkban. [Kotler-Keller, 2006] De mindez, vagyis az internet és az okos eszközök együttese, ahhoz is vezetett, hogy a kiskereskedelem is jelentősen átalakult. A „hagyományos kisboltosok” napjainkban szinte összeroppannak a növekvő versenyben, amelyre a válasz a vállalkozó szellemű kereskedők részéről valamifajta attrakció kínálata lehet az üzletekben a termékválaszték helyett, illetve azt kiegészítendő (például kávésarok, bemutatók) [Förster-Kreuz, 2003; Kotler-Keller, 2006]. Ezzel együtt megfigyelhető a disintermediation, azaz a közvetítők kiiktatása. Számos korai dotkom cég, mint az Amazon vagy a Yahoo iktatta ki a közvetítőket a termékek/szolgáltatások vevőhöz való eljuttatása során. Ennek ellentéte is jelen van, hiszen többen úgy reagáltak a hagyományos vállalatok közül, hogy közvetítőket vontak be, kínálatukat web alapú szolgáltatásokkal bővítették, internetes boltot nyitottak. A

disintermediation mellett tehát a reintermediation folyamat is megjelent. [Kotler-Keller, 2006]

Legyőzve a teret a ma fogyasztói a határtalanság korát élik. Napjainkban azonban már ennek ellenkezője is megfigyelhető. Törőcsik [2011] leírja, hogy a hiperrealitás új korszaka közeledik. A reális és virtuális világ határa ismét átlépésre kerül, azonban fordított irányban, vagyis a virtuális térből egyre inkább visszatérünk a valós térbe. Az internet másik fontos vívmánya a megosztás. A forrás- és információ-megosztás ma már az internetező fogyasztók magatartásának szerves része. A tudásmegosztás új csatornájává lépnek elő az egy-egy téma köré szerveződő közösségek, fogyasztói csoportok [Törőcsik, 2011].

A technológiai változások lehetővé tették, hogy napjainkban szinte bármilyen információt pillanatok alatt beszerezzünk, vagy éppen közzétegyünk. Mindez pedig azt jelenti, hogy a vállalatok felelős, illetve „piszkosnak” tekinthető ügyei is hamar napvilágra kerülnek, s a fogyasztók összefogását lehetővé tevő közösségi média, illetve a Törőcsik [2011] által is leírt megosztás és a témakörök köré szerveződő online tudásmegosztók annak kereteit is megteremtik, hogy akár ellenakciót szervezzenek. Vagyis a technológiai változások alapvetően kedveznek a CSR-nek, hiszen kvázi belekényszerítik a felelős tevékenységbe azon nagyvállalatokat, amelyek nap, mint nap szem előtt vannak.

3. A fogyasztói magatartás változása

A világ fejlett részein a népességnövekedés is lelassult és a fizikai és időkorlátok miatt a meglévő lakosság többletfogyasztása is korlátokba ütközött, hiszen hiába van egy-egy háztartásban több tv, mint ahány fő, azonban a szobák száma véges, vagyis, ha minden helyiségben akad már tv, akkor elmarad ez a többletfogyasztás, és ugyanez igaz lehet a legtöbb termék esetében. A fizikai korlátok kitolhatóak, azonban csak ez bizonyos határig. Ez a fogyasztási szokások változását eredményezte. A lakosok egy része már nem mennyiségi bővítésre, minél többet megvenni, törekszik, hanem a már meglévő termékekből, szolgáltatásokból igyekeznek minél többet „kihozni”, s így létrejönnek az okos vásárlók (smart shoppers). Törőcsik [2006] ellentrend nélküli trendként említi ezekhez az okos vásárlókhöz hasonló, felvilágosult fogyasztókat, akik nem hajlandók többet fizetni valamiért többletfogyasztás nélkül, miközben tisztában vannak jogaikkal, lehetőségeikkel, és nehezményezik a nem korrekt tájékoztatást, félrevezetést. A felvilágosult fogyasztó továbbá szívesen fizeti meg az igényes,

személyre szabott termékeket és szolgáltatásokat. A személyre szabás Förster és Kreuz [2003] trendjei között is megjelenik, míg Marcsa [2011] a fentihez hasonló, lelkiismeret fogyasztók megjelenéséről ír, csak úgy, mint későbbi könyvében Töröcsik.

Ezek következménye, hogy a kevés kielégítetlen szükséglet miatt a magasabb értékű termékek és szolgáltatások kerülnek előtérbe, mivel a figyelem a szükséglet-kielégítés minőségére kerül. [Reketye, 1999, 2004b] Reketye [1999] azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy mindez együtt jár a fogyasztók társadalmi tudatosságának növekedésével:

- az egészségvédelmi szempontok fontosabbá váltak,
- a környezetkímélés, a környezetvédelem központba került,
- termék használatának gazdaságossága és gyakorlati haszna is meghatározóvá vált,
- a fogyasztók árérzékenysége és ártudatossága is nőtt. [Reketye, 1999]

Olach [1996] is kiemeli, a vásárlók szofisztikáltabb termékeket és szolgáltatásokat igénylenek. Így az a vállalat lehet sikeres, amely az alábbiakat tudja nyújtani: vevőkapcsolatok, minőség, ár, after-sale service, arcukat. Töröcsik [2006, 2007] a fogyasztói magatartás vizsgálata során a társadalmi trendek közt említi a környezeti érintettséget, a környezetvédelmet: a „zöld” marketing, a „zöld” fogyasztó fontossá válik, illetve megjelenik a társadalmi felelősség is. Az előbbi trendhez egy fogyasztói csoport, a LOHA's (Lifestyle Of Health and Sustainability) is kapcsolható. Ez a kifejezetten környezet- és egészségtudatos csoport, akik a wellness, a környezetbarát és a természetes anyagokból készült termékeket részesítik előnyben, vagyis választásuk során érvényesülnek a Reketye [1999] által megnevezett szempontok. Hazánkban még kevésbé jellemző a jelenlétük, inkább egy-egy termék/szolgáltatás esetében jelentek meg, de a csoport nagysága a jövőben várhatóan növekedni fog. Hasonlóan érdekes csoport a luxus aszkéták csoportja. Ez a magas jövedelmű csoport visszafogottan költekezik, tagjait igényes vásárlói magatartás jellemzi, vagyis inkább kevés, de nagyon megválogatott terméket vásárolnak. A környezetvédelem és a szociális felelősség szerepének növekedése, az etikusság tehát a vevők számára egyre fontosabbá válik, a társadalmi felelősség és a fogyasztókkal szembeni magatartás normáinak betartását már elkezdte követelni a fogyasztói társadalom [Olach, 1996].

Töröcsik [2011] újabb könyvében tovább foglalkozik a lelkiismeretes vásárlással, mint aktuális trenddel. Az utóbbi években ugyanis a környezetbarát termékek vásárlása és fogyasztása nem csak új életmóddá, de státuszszimbólummá is vált. A környezet

megóvása, az ezt szolgáló termékek vásárlása, fogyasztása és annak kifelé kommunikálása fontos része az új fogyasztónak. A fogyasztók szeretik megmutatni ökotudatosságukat, azt, hogy felelősek, vagyis a fogyasztók is egyfajta CSR-t követnek, ahol a C ez esetben nem corporate, hanem consumer rövidítését takarhatja. Megjelennek emellett azok az ökohibridek, akik környezettudatosságot és a fogyasztás élvezetét kombinálják [Törőcsik, 2011]. Ennek megfelelően a mai marketing trendek közt megjelenik a felelősségvállalás, illetve azon vállalatok csoportja, akik nem egyszerűen csak a nyereségmaximalizálást tekintik célnak [Förster-Kreuz, 2003; Törőcsik, 2006; Reketye-Hetesi-Reketye, 2009].

A racionalitás és tudatosság mellett a fogyasztók egy része élményre és spiritualításra is vágyik. Förster és Kreuz [2003] úgy fogalmazza meg ezt a problémát, hogy „Marketing für Herz und Hirn”, vagyis marketing a szívnek és az észnek is. Kotler et al. [2010] és Törőcsik [2014] is beszámol arról a fogyasztói csoportról, akik számára fontos a kreativitás és az innovativitás kifejezése. Szerepük azért fontos, mert, ahogy Kotler et al. [2010] írja, ők a társadalmi innovátorok. Törőcsik [2014] úgy jellemzi ezt a csoportot, mint amelynek fontos értékek a tolerancia, a teljesítmény, a tisztesség, a bizalom és az életminőség. Kotler et al. [2010] kiemelik azt is, hogy a ma divatos CSR, mint PR akció épp ezért nem is elég számukra. Mindez azonban természetesen nem jelenti azt, hogy a CSR ne lenne érték számukra, pusztán arról van szó, hogy valós felelős tevékenységet, értéket kell a vállalatoknak előállítania, újragondolva működésüket minden tevékenységükbe kell beépíteniük ezen elveket.

Látható tehát, hogy a fogyasztói magatartásban bekövetkező változások, megfigyelhető új trendek alapvetően kedveznek a felelős koncepció megjelenésének és elterjedésének. Az effajta fogyasztói nyomás erősödése minden bizonnyal komoly szerepet játszott a CSR, mint érték, illetve a felelős koncepció megjelenésében.

4. A természeti környezet változása

Talán a felelős koncepció megjelenésének legegységesebb indoka ez az utolsó változás. Ismerjük a globális felmelegedést, klímaváltozást, környezetszennyezés szavakat, mindezek mellett pedig tudjuk, hogy mennyire fontos lenne az alternatív energiák minél gyorsabb elterjedése. A természeti környezet változását illetve az ezzel párhuzamosan megjelenő környezeti elkötelezettséget gyakran említik a makro környezet változása során (például Fojtik, 1981; Olach, 1996; Kotler, 1998; Kotler-Keller, 2006; Tóth, 2007; Reketye-Hetesi-Reketye, 2009; Kotler et al., 2010). A

környezeti változással gyakran együtt tárgyalják a legalább annyira súlyos társadalmi változásokat és problémákat, például a nemzetek közötti jövedelemrést, az egyenlőtlen növekedést [Kotler, 1998; Tóth, 2007; Kotler et al., 2010], amelyek ugyan nem környezeti problémák, legalábbis közvetlenül, de legalább annyira súlyos terhet jelentenek az emberiségnek.

E problémák megjelenése és súlyosbodása egyértelműen elvezetett a társadalmi koncepció és a felelősnek nevezhető marketing iránti igényhez, illetve annak megjelenéséhez. Sőt kérdés, hogy e problémacsoport megjelenése nélkül vajon egyáltalán kialakult volna-e a mai CSR.

A fejezetben áttekintettem a marketing-gondolkodásmód fejlődésének klasszikusnak, mainstreamnek nevezhető felosztásait, illetve ezeket kiegészítettem az alternatív tagolásokkal, a marketing mélyülésének és szélesedésének elemzésével, továbbá bemutattam az utóbbi évtized legfontosabb marketingkörnyezeti változásait, amelyhez a marketingnek alkalmazkodnia kellett. Számos szerző alkotott újabb korszakokat és koncepciókat, amelyeket a mainstream irodalmakban jellemzően társadalom-központú, felelős tartalommal töltöttek fel, miközben a legtöbb alternatívként tárgyalt tagolásban a felelősségvállalás kérdése állandóan jelen volt, és a marketinggel együtt változott. Éppen ez utóbbi okán a fejezetben bemutattam az értékorientációt, mint lehetséges új korszakot, illetve mint a marketing-gondolkodásmódbeli fejlődés mérföldkövét. E koncepcióról és elnevezésről azt gondolom, hogy tartalmilag magában foglalja a többi szerző új szakaszainak, orientációinak jelentős részét, ugyanakkor teret hagy az esetleges később megjelenő új orientációk és szakaszok számára is.

Ennek megfelelően a gondolkodásmódbeli főbb törések alapján véleményem szerint négy nagyobb szakasz különíthető el: a pre-marketing korszaka, a modern marketing korszaka, a marketing paradigmaváltás korszaka és az értékorientált marketing korszaka. Az első az olyan 1950-es éveket megelőző marketingjellegű tevékenységeket takarja, mint ami többek közt az ókori görögöknél is megfigyelhető volt. A második szakaszban a vállalati belső fókuszú tevékenységek sorolhatók, amikor a vállalatok tudatosan kezdték használni a marketinget, reagálva a környezeti változásokra, mint a piac telítődése, de a fogyasztót figyelmen kívül hagyták. Ide sorolható tehát a termelés, a termék és az értékesítés központú marketing. A harmadik szakasz a Rekettye [2002] által is mérföldkönek nevezett vevőközpontúság és kifelé fordulás megjelenése miatt

tekinthető a paradigmaváltás korszakának. Az utolsó szakasz pedig az új és tágan értelmezhető értékek és elemek, mint amilyen például a felelősség, figyelembevételét és marketingtevékenységbe való integrálást teszi lehetővé.

A trendek, változások során ugyanis látható volt az is, hogy a felelősség kérdése mellett számos más változás is zajlott a marketing gyakorlatában, amely épp oly joggal követelhetné a „saját korszakelnevezést”, (például testreszabott marketing korszaka), mint a társadalom-központú marketing. A társadalmi marketingkonceptió beilleszthető az értékorientált felfogásba, hiszen az érték napjainkra igen tág fogalom lett, s az új fogyasztói csoportoknak mindenképp hasznot, értéket képvisel.

A fejezet alapján tehát véleményem szerint kijelenthető, hogy bármely tagolást is vesszük alapul a CSR-nek és a felelősségvállalásnak van létjogosultsága és helye a marketingben. Azonban az új korszakot nem szabad túlpozicionálni, vagyis túlzottan leszűkíteni egy rossz elnevezéssel, hiszen a CSR is érték, így a vállalati felelősségvállalás nem jelent új paradigmát. Ahogy azt Piskóti [2012a] írja, nincs szükség tényleges paradigmaváltásra. Véleményem szerint a CSR a fogyasztói és társadalmi értékek átrendeződésére adott válasz, a marketing egyik új eszköze, hiszen az alternatív tagolások alapján mindig is létezett valamilyen formában, a korábbiakhoz képest napjainkban csupán még inkább fókuszba került. A jelenség leírására leginkább Fojtik és Veres paradigmaváltás kapcsán tett filozofálgatása alkalmas: „A meglévő keretrendszerben maradni természetesen kényelmesebb, ezen elméleti eretnokségek mögött azonban olyan jelenségek tárhatók fel, amelyek – ha paradigmaváltást nem is – szemléleti megújulást mindenképp indokoltá tesznek.” [Fojtik-Veres, 2012, 253] Nos, a CSR véleményem szerint pont ilyen jelenség.

2. A CSR elmélete: a CSR keretrendszere, fogalmai és problémái

Az előző fejezetben bemutatam, hogy a CSR miképp értelmezhető a marketing rendszerében, továbbá alakulását milyen fontosabb marketingkörnyezeti változások befolyásolták. Jelen fejezet célja, hogy bemutassa a CSR kialakulását befolyásoló egyéb, interdiszciplináris területeket, valamint a CSR szereplőit, érintett csoportjait, majd összefoglalja, miképp értelmezhető a vállalati felelősségvállalás e hatóerők környezetében. Ezt követően a diszciplína fejlődését vizsgálom és meghatározom a fogalom kulcsszavait, amelyek segítik a CSR megfelelő, piacgazdaság alapú értelmezését. A fejezet végén pedig ennek szellemében azt mutatom be, hogy milyen előnyökre számíthat a vállalat, illetve milyen problémák merülhetnek fel, amelyek miatt, ahogy Jones [1996, 8] fogalmaz „a társadalmi felelősség koncepciója legjobb esetben zsákutca, legrosszabb esetben pedig ideológiai tisztára mosás”.

A felsorolt területek tanulmányozása közelebb visz a végső célomhoz, a CSR lehetséges jövőképek felvázolásához, hiszen bemutatja a koncepció terjedését elősegítő, illetve gátló tényezőket, továbbá azt is, hogy az egyes szereplők, például az állam, az etika, a fogyasztók miképp hathatnak a CSR jövőjére, milyen fejlődési irányok megjelenésének hagynak teret.

2.1. A felelős magatartás interdiszciplináris alapjai és érintettjei

Az első fejezetben áttekintettem a marketing-gondolkodásmód fejlődésének klasszikus és alternatív tagolását, illetve javaslatot tettem egy másik lehetséges felosztásra is. Bármely tagolást is vesszük alapul, látható, hogy napjainkra egyértelműen megjelent egyfajta társadalom-központú marketingkoncepció, vagy ehhez hasonló elnevezésű szakasz, amely központjában a vállalatok társadalmi felelősségvállalása áll. A fejezetből az is kiderült, hogy számos marketingkörnyezeti változás segítette a koncepció kialakulását. Azonban nem csak a környezeti változások, hanem más tudományágakban megjelenő diszciplínák is formálták a koncepció fejlődését, illetve a mai napig hatnak rá. Így a CSR fogalmának megismerése, tisztázása előtt fontos, hogy megismerjük ezeket az elméleteket, amelyek részben segítik annak megértését, hogy alakult ki a felelősségvállalás mai koncepciója, azonban egyúttal determinálják a koncepció jövőjét is. Hasonló okokból fontos annak tisztázása is, hogy melyek azok a szereplők, amelyeket a CSR külső keretrendszerét, „framework”-jét adják, vagyis meg

kell ismerni azt a mozgásteret, amelyben a vállalatok az új kihívásokra ily módon, tehát felelősen reagáltak.

2.1.1. A felelősségvállalás gondolata más tudományterületeken

Frederick [1998] cikkében a CSR fogalom később bemutatásra kerülő fejlődése során a negyedik szakasz esetében ismeri fel, illetve hívja fel a figyelmet arra, hogy nem elég csak a gazdasági tudományokra fókuszálni a felelősségvállalás kapcsán. A SIM (Social Issue in Manangement – Társadalmi értékek a menedzsmentben) keretrendszerét ugyanis a vállalat társadalmi teljesítményén túl olyan területek alkotják, mint az üzleti etika, a stakeholder elmélet és az új szükségletek megjelenésével már olyan közelítéseket is tanulmányozni kell, mint a kozmológia, az evolúcióelmélet vagy épp a nem vallási alapú spiritualista koncepciók.

Összevetve a különböző tudományterületek felelősségvállalással kapcsolatos nézeteit elmondható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás lényegében „közösségi érdekelvet” hirdet, amely lényege, hogy a vállalatok nem elszigetelten működnek, hanem hatnak a környezetükre és viszont. A közösségi érdekelvek lényegében két gondolatcsoport köré csoportosíthatóak, az együttműködés és az etikusság köré.

Az első közösségi érdekelv, vagyis az *együttműködés* több területen is megjelenik. Ha etológiai oldalról kezdjük a vizsgálódást, akkor Csányi [2007] ezt „természetes együttműködésként” említi. Az amerikai kapitalizmus teremtette „amerikai álmot” olyan hiedelmeket táplált a versennyel kapcsolatban, amely miatt a mobil lakosság úgy vélte, csak magára számíthat, így tartós közösségek csak igen ritkán alakultak ki. Pedig az együttműködés, mint társadalmi érdek az ember nagy evolúciós újítása, hiszen módot ad arra, hogy a közösségben élők kiegészítsék egymás tehetségét [Csányi, 2005].

A tengerentúlon kifejlődött szociobiológia képviselői szerint bármely állati vagy emberi viselkedésforma megjelenését az evolúció két alapvető mechanizmusa a mutáció és a természetes szelekció magyarázza. A kritikahullámot elindító felfogás vitáinak eredményeképp végül sikerült bizonyítani, hogy az ember esetében nem igazolható a fenti amerikai tézis. [Csányi, 2007] Az állatokkal ellentétben ugyanis az ember közösségeket alkot, épp ebben áll különlegessége. A verseny korlátozottá válik, nem egyének között, hanem már magasabb, közösségi szinten zajlik. A közösségi tagok között együttműködés fejlődött ki, így könnyen lehet őket mozgósítani más csoportok ellen. Ez az együttműködő tulajdonság tette lehetővé azt, hogy az ember birtokba vegye a bolygót, s a közösség előtérbe helyezése a saját érdekekkel szemben a mai bonyolult

és nagy létszámú társadalmakban is működik. A közösségi érdek önállóan ható tényező, amely miatt a két evolúciós alaptézis mellett egy harmadik is helyet kapott, mégpedig a „természetes együttműködés”. [Csányi, 2006; 2007]

Ez az evolúciós biológiai paradigmaváltás a többi tudományterületre, így közvetve a CSR koncepcióra, illetve annak jövőjére is hatással lesz, ugyanis a „természetes együttműködés” komoly politikai és ideológiai változásokat fog indukálni a következő években. Számos komoly probléma megoldása, például a klímaváltozás, társadalmi egyenlőtlenség, csak a globális együttműködés, a társadalmi összetartás és a szociális gondoskodás révén lesz lehetséges. [Csányi, 2007]

Zsolnai [2001] a szocioökonómia paradigmájának bemutatásán keresztül hívja fel a figyelmet az együttműködésre az egyén közösségbe ágyazottsága, illetve a szolidarizmus révén. A szocioökonómiai közelítés viszont az evolúciós biológiával és az etológiával szemben nem igazolja ennyire egyértelműen az egyéni érdekek közösségi érdekek mögé való helyezését. A gazdasági szereplőket, illetve az embereket összetett motiváció jellemzi, amely révén kialakuló gazdasági cselekvés önző, altruista és normakövető késztetések együttese. Az emberek döntéseire ugyan jelentős hatással vannak a közösség elvárásai és érzelmei, azonban nem szentek, viszont nem is egyszerű haszonmaximalizáló szervezetek. Bármilyen gazdasági területről, illetve szereplőről is legyen szó, az etikai komponens súlya sosem lehet zérus. A profit/egyéni hasznok és a morál, a vállalati érdek/önérdek és az etika párosok közt többnyire konfliktus van. Viszont mind a vállalatok, mind az emberek összetett gépezetek, nem pusztán hasznot termelnek, hanem egyúttal társadalmi képződmények is. Utóbbi okán mindkét csoport megtesz bizonyos dolgokat is csak azért, mert helyesnek, jónak ítéli meg, és nem azért, mert saját érdekében állónak tartja. Az együttműködés, mint érdekelv tehát a szocioökonómiában is megjelenik, s olyan elvek megjelenését alapozza meg, mint a fenntartható fejlődés, a megelőzés, vagy a szubszidiaritás elve. [Zsolnai, 2011]

A szociológiai közelítés során a kölcsönösség és együttműködés gondolata, mint fontos demokratikus érték jelenik meg, és Ligeti [2007] szerint a felelősségvállalás egyik alapja. Ha mind a vállalatok, mind az állampolgárok elvárják, hogy etikusan járjanak el velük szemben, akkor tőlük is ugyanezt fogják várni. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy a résztvevők ismerjék cselekedeteik következményeit és felelősséget vállaljanak értük, és ebből következően kölcsönösen együtt is kell működniük. Esetében a kölcsönösség tulajdonképpen olyan speciális együttműködés,

amely miatt a vállalatok felelőssége saját működésükön túl kiterjed a működésük által érintett természeti és társadalmi környezetre is.

Kocsis J. és Pálinkás [1998] ugyan alapvetően az erkölccsel foglalkozik, de cikkükben megjelenik a közös érdek és az együttműködés, amely megalapozza a vállalati társadalmi felelősségvállalást is. Az állam számos törvénnyel igyekszik szabályozni a gazdasági szereplőket, tiszta verseny viszont nem létezik. Ennek oka, hogy a tisztességes piaci magatartásra való készítés nem valósítható meg kizárólag jogi szankciókkal. Fontos, hogy a szereplők saját érdekeik mellett közös céljaikat is felismerjék, vagyis felfedezzék azon előnyöket, amelyek elérése csak együtt képesek. Ezek az előnyök mozgatják a szereplőket az együttműködés és az érdekeik kölcsönös figyelembevételének irányába. Tehát gazdasági oldalról közelítve is megfigyelhető annak a „természetes együttműködésnek” a kialakulása, amelyet Csányi [2007] az etológia és az evolúciós biológia fejlődésével magyarázott.

Az első közösségi elvvel kapcsolatos nézetek áttekintése után tekintsük át a második, *etikusságként* definiált érdekelvet. Evidens lenne, ha e területen csak a gazdasági etikáról lenne szó, azonban az érdekelv egyik legfontosabb eleme a nem gazdaságközpontú társadalom, ami a jövőetikájához kapcsolható, így először az ehhez kapcsolódó nézeteket, majd pedig a gazdaságetikát vizsgálom.

Az etikusság egyik legérdekesebb és egyben leginkább jövőorientált formája a jövőkutatásban jelenik meg. Nováky [2001] a „lehetőség etikájának” nevezi azt az értékrendbeli fejlődést, ami a mai fiatal generációt jellemzi. A mai fiatalok értékrendje a korábbi generációkhoz képest új elemeket tartalmaz, ilyen például a személyiség fejlesztése és a felelősségvállalás. A jövő társadalmak értékrendjének egyre meghatározóbb eleme lesz a környezet szeretete és tisztelete, amely miatt a felszólító jellegű tiltás etikáját (például Ne lopj! vagy Ne ölj!) ma már kezdi felváltani a lehetőség-etika. A lehetőség-etika két alapvető elemből áll össze, amelyeket leginkább önkéntes lemondásként és önkéntes fejlődésként lehetne röviden összefoglalni.

Az első elem, nevezzük önkéntes lemondásnak, azt mutatja, hogy saját akaratunkból képesek vagyunk szakítani a korábban elfogadott, de az új értékek alapján már nem kívánatos tevékenységekkel. A lehetőség-etika második eleme, az önkéntes fejlődés pedig azt mutatja meg, képesek vagyunk-e az eddigiektől eltérően cselekedni, valami újat elsajátítani, vagyis az elhagyott rossz helyett valami mást követni. Ennek az újnak vagy másnak két célja lehet, az alkalmazkodás és a megújulás. A különbség, hogy míg előbbi pusztán csak adaptáció a megváltozott körülményekhez, vagyis inkább passzív

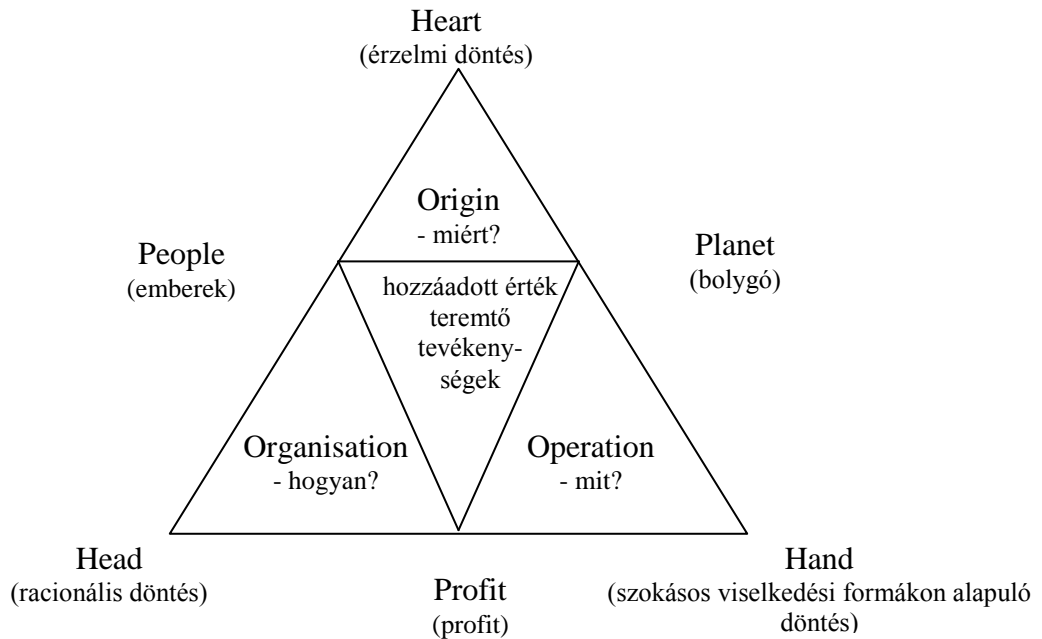
folyamat, addig utóbbi esetében az idomuláson túl a változás aktív résztvevői is lehetünk, vagyis tényleges innovátorokká válhatunk. Ez a mentalitás, etika azt jelzi, hogy a mostani cselekedeteink jövőnkre gyakorolt hatásait egyre inkább végiggondoljuk. Nováky [2006] interjújában azt is elmondja, hogy a lehetőség-etika révén lehetséges az általános szemléletváltás. Vagyis bár a mai rendszerünk centrumában a gazdaság foglal helyet, ez határozza meg a társadalmat és a környezetet, ám ez fordítva is lehetséges lenne, vagyis az egymással már összhangban lévő környezethez és társadalomhoz kellene hozzárendelni a gazdaságot és a technológiát. Tóth [2007] szintén ugyanezt hirdeti, ám nála a központi szereplő a természet, amelyhez kell igazodnia a társadalomnak és végül a gazdaságnak, nem pedig fordítva, ahogy az napjainkban is zajlik. Az etikusság, illetve a lehetőség-etika tehát segítene megkérdőjelezni a mai haszonelvűséget.

A „nem kizárólagos gazdaság-központúság” az ökológia és a gazdaság kapcsolatával foglalkozó, a közgazdaságtant metaökonómiai alapokra helyező alternatív ökonómiában is fellelhető. Az alternatív ökonómia tárgya a gazdálkodás teljes rendszere, két fő értéke pedig az ökológizáció (szervezetek környezetbe való beágyazódása, ökoszisztémák megőrzése és regenerációja) és a humanizáció (az emberek testi-lelki és szellemi fejlődésének szolgálata). Konstruktív metodológiája lehetővé teszi, hogy a vállalat figyelmének központjába olyan tényezők kerüljenek, mint a környezet és a társadalom védelme, vagy épp a felelősségvállalás. [Zsolnai, 2001]

A Nováky és Zsolnai által leírt, nem gazdaság-orientált hozzáállást a nemzetközi szakirodalomban jellemzően 3P-konceptióként említik, amelyet Jonker és de Witte [2006] egyenesen a CSR alapideájának nevez. A 3P-konceptió lényege, hogy egyensúlyt alakít ki az egyes elemek, az emberek (people), a bolygó (planet) és a profit között. Hajtóereje a hozzáadott érték teremtés az emberek, a bolygó és a vállalat (profit) számára, amely ismét a CSR koncepció értékorientáltságát mutatja. A koncepció win-win-win típusú felfogást jelent, hiszen egyik elem sem „károsíthatja meg” a másikat, a vállalatnak céljait úgy kell elérnie, hogy mindhárom „P”-t tiszteletben tartja. A menedzserek döntéshozását modellezendő a 3P modell további 3H-val (head, heart, hands) egészíthető ki. Az eredeti koncepció szempontjából ugyanis kritikus kérdés, hogy egyes szituációkban miként döntenek, hogyan reagálnak a menedzserek. Ennek megfelelően racionálisan, értelemmel (head) közelítik a problémát, vagy döntésük során inkább az érzelmek (heart) vagy a szokásos vállalati viselkedési formák dominálnak (hands). Tovább gazdagítva a modellt, a 3H és 3P együtt a 3O-t határozza meg, vagyis e

két tényező együttesen meghatározza, hogy a vállalat mit (operation), hogyan (organization) és miért (origin) csinál. Az így kialakuló végső modellt az alábbi 3. ábra mutatja.

3. ábra: 3P alapmodell



Forrás: Jonker – de Witte [2006] p. 118

A fentiekén túl van még egy olyan elmélet, amely ötvözi az együttműködés, a kölcsönösség, valamint az etikusság, nem kizárólagos gazdaság-centrikusság érdekelveket. Ez a stakeholder elmélet, amely több, későbbiekben bemutatandó CSR definíció alapja. Az stakeholder vagy érintett elmélet lényege, hogy a döntéshozatal során a menedzsment nem csak a tulajdonosok érdekeit veszi figyelembe, hanem mindazon csoportokét, akik befolyásolhatják a szervezet céljainak megvalósítását vagy érintve vannak abban, de a menedzser dönti el, hogy mely csoportokat miként akarja bevonni. [Carroll, 1991; Henriques-Sadorsky, 1999; Széchy, 2006; Kalmár, 2008; Marcsa 2011]

A fenti meghatározásból látszik, hogy lényegében itt is egy természetes együttműködés alakul ki, amely nélkül a vállalat nem tud megfelelően működni, ugyanakkor a több érintett figyelembe vétele garantálja azt is, hogy ne csak a gazdasági szempontok érvényesüljenek. Sőt a 3P-koncepciót is magába olvasztja, hiszen a 3P koncepció is lényegében 3 stakeholder csoport érdekeit képviseli, a különbség, hogy az érintett elmélet kisebb csoportokban gondolkodik.

A hosszú távú fennmaradáshoz szükséges az érintettek igényeinek kielégítése, az okos vállalat minden stakeholder csoportra (részvényes, vevő, alkalmazott, beszállító, közösség, versenytársak, társadalmi aktivista csoport stb.) figyel, és nem csak a vevő vagy a részvényes érdekeit veszi figyelembe [Schoell-Guiltinan, 1988; Carroll, 1991; Doyle, 2002; Kotler et al., 2010; Öberseder et al., 2013]. Minden olyan csoportot vagy egyént ide kell sorolni, „aki hat a vállalatra, illetve akire hatással van a vállalat a céljai elérése során” [Freeman, 1984, 46]. De ez nem jelenti azt, hogy minden csoport egyforma. Carroll [1991] úgynevezett Stakeholder/Responsibility Matrix (érintett/felelősség mátrix) elkészítését javasolja (lásd *I. sz. melléklet*), amely lényege, hogy a vállalat mérlegeli, hogy az egyes csoportok esetében a különböző CSR kategóriákat tekintve milyen lehetséges programot tud kidolgozni, illetve mit tud tenni az egyes csoportok érdekeiért. De akár konkrét számokat is rendelkezünk az egyes rubrikákhoz az alapján, hogy mennyire fontos az adott csoport esetében az adott felelősségforma teljesítése. Ehhez értékelni kell, hogy egyáltalán mely csoportnak van legitimitása, illetve milyen befolyásoló ereje, hatalma van az egyes stakeholdereknek. A mátrix akár tovább egyszerűsíthető, hiszen szemben Freeman [1984] tizenegy, vagy épp Carroll [1991] kilenc érintett csoportjával Henriques és Sadorsky [1999] kutatásuk során négy releváns stakeholder csoportot azonosítottak: a szabályozói érintettek, a társadalmi érintettek, a szervezeti érintettek és a média.

Friedman [1970] és Doyle [2002] az értékalapú tervezés mellett érvelnek, s e tervezés első számú előfeltevése, hogy a menedzsereknek elsődleges célkitűzése nem lehet más, mint a részvényesek nyereségének maximalizálása. Ez akkor is igaz, ha a részvényesi érték maximalizálásának elsőrendősége miatt a menedzserek elhanyagolják a társadalmi szempontokat, azaz nem egyensúlyozzák ki a különböző érdekeket. Doyle szerint más fajta elsődleges cél már nem elég világos és célirányos stratégiát eredményez. Ez pedig olyan értékrést von maga után, amely a vállalat összeomlását, bukását is okozhatja, s ha más tulajdonos és menedzsment veszi át a céget, az a többi érdekelt csoportra nézve is számtalan kellemetlen következménnyel járhat. Így hosszú távon a legjobb stratégiának a részvényesi érték maximalizálása bizonyul minden stakeholder csoport számára, mert ekkor lesz versenyképes a vállalat. Ráadásul a legtöbb háztartás maga is részvényes.

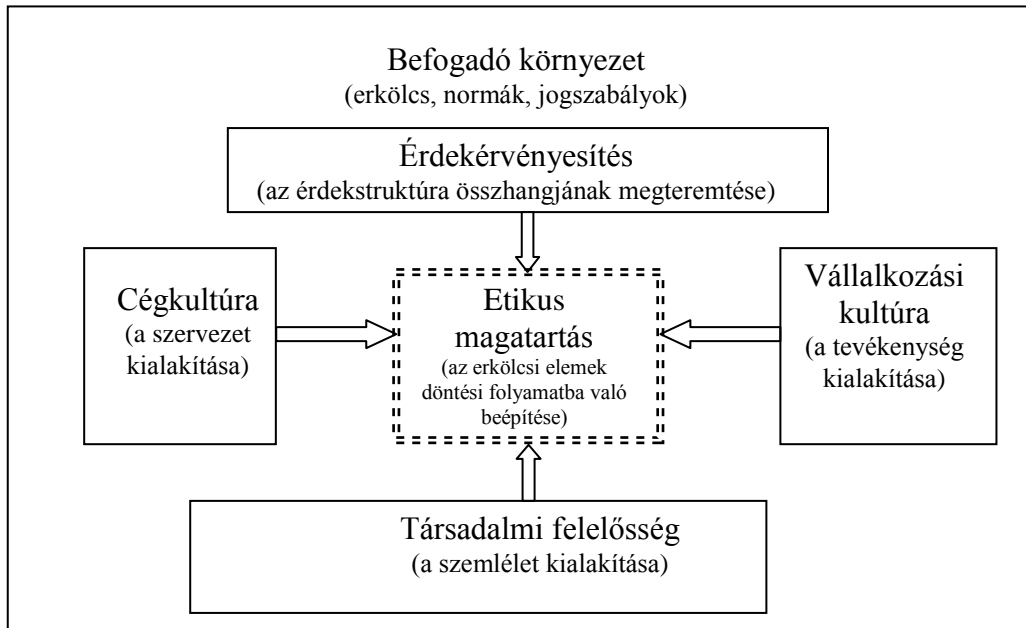
Frederick [1994] is felhívja a figyelmet arra, hogy a gazdasági célok és költségek, valamint a társadalmi célok és költségek között trade-off, vagyis átváltási kapcsolat van. Mindez azt jelenti, hogy bizonyos érintett csoport jóléte a másik nélkülözését

indukálhatja. Ha a vállalat enged az aktivista csoportnak, csökkenti a szennyezést, az valószínűleg elbocsátásokkal és akár üzembezárással is járhat, kérdés, hogy ez mennyibe kerül a társadalomnak. Mindez azt mutatja, hogy ahogy Carroll [1991] javasolja, végig kell gondolni milyen csoportok érdekeit és miképp elégíti ki a vállalat, s eközben a profitcélról sem feledkezhet meg, ugyanakkor Széchy [2006] és Kalmár [2008] is felhívják a figyelmet arra, hogy számos olyan elmélet létezik, amelyek megengedik a társadalmi és környezeti célok követését is, de csak addig, míg ezek nem kerülnek ellentétbe a profit növelésével. Tehát a nyereség maximalizálása nem feltétlenül a vállalatok egyetlen célja. Ezek az úgynevezett értékalapú megközelítések, amelyek a nem gazdasági érdekek egyenrangúságát hirdetik. A CSR koncepciót megalapozó érintett elmélet, amely az együttműködés fontosságára is rávilágít, pedig a stratégiai és az értékalapú elméletek közti szakadékot képes áthidalni.

Az etikusság kapcsán a lehetőség-etikát, illetve az ehhez köthető nem kizárólagos gazdaság-centrikusságot már bemutattam, így a következőkben a klasszikusnak tekinthető etikai hatóerőkkel foglalkozom. Az etika azért is maradt az alfejezet végére, mert olyan tényezőről van szó, amely a korábbi területekhez hasonlóan nem csak foglalkozik a felelősség kérdésével, hanem a CSR egyik szereplőjeként fontos pozíciót foglal el a társadalmi felelősségvállalás keretrendszerében (4. ábra).

Az etika, illetve az üzleti etika a fejlett országokban már 1970-ben hódító útjára indult, hazánk lemaradva ugyan, de szintén követi ezt az áramlatot, így nálunk is megindult a gazdaság és az erkölcs kapcsolatát vizsgáló tárgy oktatása [Kocsis J.–Pálinkás, 1998]. Több szerző is úgy véli, hogy az erkölcs a gazdaságtól idegen, a vállalatok amorálisak. Az erkölcsmentessége melletti érvek közt olyan indokok szerepelnek, mint a szervezetek autonómiája, a szervezetek jogi identitása, illetve az etikus magatartás okozta altruizmus, amely gazdasági hátrányhoz vezet. Az altruista szellem eluralkodásával pedig akár a teljes gazdaság ellehetetlenülhet. [Friedman, 1970; Kocsis J.–Pálinkás, 1998] Friedman [1970] ezen érvnek komoly szószólója, hiszen elmélete szerint a vállalatok egyetlen feladata a profit növelése a törvények betartásával, amely nem jelent etikusságot. Az üzleti vállalkozások amorálisak és öncélúak. Friedman és Nietzsche szerint az önzetlennek tűnő etika, illetve etikusság végső soron nem más, mint illúzió, hiszen valójában öncélú tevékenységről van szó, a vállalatok saját magukat próbálják eladni. [Walle, 2001]

4. ábra: Az etikus magatartás helye az üzleti vállalkozások funkcionális modelljében



Forrás: Kocsis J – Pálincás [1998] p.4.

Azonban az etika tagadása az üzleti szférában veszélyes és nem is indokolt. A tagadás veszélye, hogy egyúttal szemet huny az erkölcstelen vállalati gyakorlat felett, elveti az üzleti erkölcs javításának igényét is, ráadásul a tisztességes piaci verseny sem érhető el csupán jogi szankciók által [Kocsis J.–Pálincás, 1998], ahogy az együttműködés érdekelvénél is látható volt. Továbbá bár a vállalatok, mint jogi identitások amorálisak, végső soron mégiscsak emberek alkotta entitások, így nem elég betartaniuk a jogi előírásokat, hanem az általánosan elfogadott normákat is követniük kell, s fogékonyaknak kell lenniük a társadalmi problémákra, támogatniuk kell a nemes ügyeket, vagyis lényegében lelkiismerettel kell, rendelkezzenek, hiszen morálisan felelős szereplők. [Enderle-Tavis, 1998; Hoffman, 1999; Marcsa, 2011] Tagadása pedig azért indokolatlan, mert a szervezetek maguk is egyre inkább felismerik az etikai megfontolások szükségességét mind a szervezeti működésre, mind az alkalmazottakra és a közvéleményre vonatkozó stratégiák megformálásában. Az öncélúság elutasítása nem feltétlenül jár együtt az egyéni érdekek teljes mellőzésével, ugyanis a vállalatnak szüksége van az etikus viselkedésre, ha nem akarja elidegeníteni a stakeholder csoportokat. A fő cél, vagyis a profit elérése tehát hosszú távon nem biztosítható az egyéb, nem feltétlenül vállalati érdekek figyelembevételével nélkül. [Kocsis J.–Pálincás, 1998; Walle, 2001] Az előbbieknél megfelelően épp ezért Kocsis J. és Pálincás [1998] kidolgozták a vállalatok gazdaságetikai funkcionális, nem értékmentes modelljét (lásd 4. ábra).

Walle [2001] részben fogadja el Friedman és Nietzsche érvelését. Walle [2001] szerint az etika mégis létezik, de az inkább egyfajta hit, illetve hiedelem a társadalom tagjainak részéről. Végeredményben viszont olyan társadalmi és szociális építőanyag, amely hat az emberek mindennapi viselkedésére, valamint a világnézetükre, és emiatt a vállalatoknak is figyelnie kell az etikára. Az emberek, potenciális vevők észlelése szempontjából pedig igen fontos a megfelelő etikus külső kommunikáció, amely az alábbi négy pilléren nyugszik: megbízhatóság, felelősségvállalás, átláthatóság és elkötelezettség. [Angyal, 2011] Mindez pedig arra utal, hogy a jogkövető magtartás, illetve kommunikáció nem feltétlenül hiteles és etikus.

Mivel a felelősségvállalás egyik legnépszerűbb területe a környezetvédelem, így egy tömör véleményt megmutatva a környezeti etikát is érdemes megemlíteni. Hoffman [1999] szerint a gazdaságnak van erkölcsi felelőssége, épp ezért szükséges aktív részvételük a társadalmi problémák megoldásában. A vállalatok környezeti tudatossága ma már követelmény, speciális ismereteik pedig igen hasznosak a problémák leküzdése során. Épp ezért elkerülhetetlen, hogy vállalatok együttműködjenek a kormányzattal és lobbizzanak a megfelelő környezetvédelmi törvénykezések mellett és a rosszak ellen. A felelős gazdasági cselekvés alapja a minimalista elv, amely kimondja, hogy a gazdaságnak tartózkodnia kell az indokolatlan károkozástól, illetve gátolnia is kell azt, mert anélkül morális jogokat sért. Ez a kár-elv az alapja a vállalatok kármegelőző magatartásának, amely akkor is érvényes, ha az adott kár egyébként esetleg nem sért környezetvédelmi törvényt.

2.1.2. A CSR szereplői

Bár a CSR, mint ahogyan a neve is utal rá, elsősorban a vállalatok sajátja, azonban kialakulása illetve jövője szempontjából nem csak a rá közvetetten ható diszciplínákat kell megvizsgálni, hanem azokat a szereplőket is, akik szintén komoly hatással lehetnek a CSR aktuális formájára. Kun [2009] ezeket az aktorokat úgy fogalmazza meg, mint az állam-piac-társadalom háromszöge. Crane et al. [2008] a kormányzaton, a fogyasztókon és a vállalatokon (utóbbi kettő együtt lényegében a piac megtestesítője) kívül még a részvényeseket tárgyalja részletesen, mint szereplőt. Figyelembe véve az etikával kapcsolatban vázoltakat, véleményem szerint a CSR esetében három szereplőről beszélhetünk, az államról, a piacról és az etikáról. Az etikával kapcsolatos legfontosabb ismérveket a fentiekben már ismertettem, láthatóvá vált, hogy az etika az egész CSR tevékenységet átfogó egyfajta burokként értelmezhető, amely valamilyen szinten - lehet

az akár a friedmani amorális, öncélú etikusság is - megjelenik. Így a következőkben az államról és a piacról lesz szó, utóbbi esetében pedig a fogyasztókról, illetve a belőlük építkező társadalomról.

Míg az etika inkább puha, iránymutató, mintsem kötelező érvényű szabályokat közvetít a vállalatok felé, addig az állam, pontosabban a kormányzat többek közt törvényeivel tilt vagy ösztönöz, jutalmaz vagy büntet. A kormányzat és az állam jelenti a CSR jogi dimenzióját. A törvények jelölik ki a lehetséges döntési határokat, és a menedzserek ezen határokon belül választhatnak az egyes alternatívák közül, nem hagyhatják figyelmen kívül a játszma alapvető szabályait [Winkler, 2004]. A CSR esetében fontos kérdés, hogy a kormányzatnak milyen lehetőségei, eszközei vannak, mert ezek alapvetően megszabják a gazdasági szereplők által követett utat, valamint a koncepció alakulását, jövőjét is befolyásolják.

A CSR állami szabályozottsága országonként, de legalább is nagyobb régióként igencsak eltér. Broberg [1996] ötfajta jellemző modellt különböztet meg, míg Muller [2010; 2013] illetve Habisch et al. [2005] Brobergnél is árnyaltabban elemzi a szabályozásbeli eltéréseket.

A CSR bölcsője az Amerikai Egyesült Államok, ezért az állam lehetőségeinek vizsgálatát az amerikai példával kezdem. Winkler [2004] az érintett-elmélet tükrében vizsgálja a törvények, rendeletek fejlődését. Az 1930-as években hódító útjukra induló progresszív reformok célja az átláthatóság és a menedzseri hatalom csökkentése volt, s ennek megfelelően tiltó és büntető jellegű törvények születtek, például az Értékpapírtörvény (Security Act), vagy a magánszektor munkaügyi kapcsolatait szabályozó National Labor Relations Act. Az 1940-es és az 1950-es évek időszakában viszont már ösztönző és jutalmazó jellegű jogszabályokat alkottak, amelyek megteremtették a vállalati jótékonykodás lehetőségét, így erre az időszakra tehető a tengerentúlon a vállalati adományozás kezdete. A harmadik szakaszban, vagyis az 1960-as és az 1970-es években megjelennek a Szociális Jólét Törvények és velük együtt a CSR is. A jogi reformok területei igen változatosak már ebben az időszakban, hiszen az alkalmazottak, a fogyasztók és a környezet védelme is fontossá vált. Utolsó szakaszként, az 1980-as években megszületnek az egész társadalom érdekét szolgáló ellenséges felvásárlások elleni törvények, illetve további, az érdekelt csoportok védelmét szolgáló jogszabályokat alkottak. [Winkler, 2004]

Látható, hogy zömében szankcionáló jellegű törvények születtek, amelyek makrokörnyezeti elem lévén a vállalatok által nem befolyásolható erőként hatottak a

cégekre, és kényszerítették ki a felelős vállalatirányítást, működést. Jutalmazás leginkább a vállalati adományozás kapcsán jelentkezett. Ennek ellenére az USA CSR szabályozására jellemző, hogy bár elvárják a törvény tiszteletét és a szabályok betartását, valamint a szociokulturális értékek tiszteletben tartását, továbbá bizonyos mértékben a kulturális és politikai élet iránti elköteleződést is [Broberg, 1996; Enderle-Tavis, 1998], azonban mindvégig szem előtt tartják, hogy végső soron mégis csak üzletről van szó [Mullerat, 2010; 2013]. Épp ezért nem meglepő, hogy az amerikaiak ma már gyakran a felelős teljesítménnyel mérik a CSR tevékenységet.

Az Európai Unió sem akart lemaradni, így a 2000-es Lisszaboni Tanácstól kezdődően igyekszik szorgalmazni a CSR-t tagállamaiban. Az EU azonban nincs könnyű helyzetben, hiszen jelenleg nem politikai unió, így eszközei meglehetősen korlátozottak az egyes tagállamokhoz képest. Inkább csak ösztönző jellegű lépéseket tud tenni irányelvek és ajánlások formájában, amely leginkább az etikához hasonlítható. Az Európai Bizottság mindesetre CSR Zöldkönyvében megpróbálta felmérni a felelősségvállalással kapcsolatos elvárásokat, illetve az alkalmazandó CSR fajtáját. Az eredményeket bemutató Bizottsági Közleményből kiderül, hogy a vállalatok részéről az önkéntesség volt a legfontosabb, és elleneztek a kötelező érvényű előírásokat, míg a civil oldal azt hangoztatta, hogy az önkéntes felelősségvállalás se nem hatékony, se nem hiteles [Novotny, 2008].

Az EU viszont úgy véli, hogy az Unióban a CSR jóval szilárdabb érték, mint például az USA-ban, így inkább hisz az ösztönző törvényekben [Mullerat, 2013]. De természetesen az EU-n belül is igen változatos példákkal találkozunk, ha az állam szerepéről van szó. A németek még gyerekcipőben járnak, a CSR leginkább jogi nyilvántartásokon, minősítéseken alapul, s fókusza még mindig a környezeti tényezőkön van. A kormányzat leginkább CSR kampányok segítségével próbálja elérni az idea terjedését. Ezzel szemben a britek kijelölik a fontosabb törvényi kereteket, azonban a törvények inkább ösztönző jellegűek, s a brit kormány CSR politikája leginkább az önkéntességre épül. A skandináv jóléti országokban pedig a felelősségvállalás lényege a törvények betartása, vagyis a későbbiekben bemutatandó friedmani CSR jelenik meg, s a munka nagyja az államra hárul. Kelet- és Közép-Európa helyzete ismét eltérő, hiszen e régió országaiban a CSR fogalma még új, azonban folyamatosan teret nyer, igaz főként a multinacionális vállalatoknak köszönhetően. A zsidó és dél-amerikai kultúrában pedig szintén más gyakorlat jellemző. [Broberg, 1996; Habisch et al., 2005; Mullerat, 2010, 2013]

Röviden áttekintve a hazai helyzet elmondható, hogy az amerikaihoz hasonló törvények főként a rendszerváltozás után születtek, bár már az 1949. évi XX. törvény, a Magyar Köztársaság Alkotmányának 70/E. §-a garantálja a szociális biztonsághoz való jogot. A teljesség igénye nélkül a következőkben néhány, az amerikai példához hasonló, főbb állomást emelek ki. A munkaügyi kapcsolatokat az 1990-es évek elején szabályozták (1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről), illetve ekkor született több szociális jóléti törvény is (pl. 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás előmozdításáról és a munkanélküliek ellátásáról, 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról). A környezetvédelmi törvény viszont csak valamivel később, 1995-ben született meg (1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól), de az amerikai törvényhozáshoz képest még jelentősebb a lemaradásunk az ösztönző vállalati és magánszemélyek általi adományozást támogató törvény esetében (1995. évi CXVII. törvény Szja törvény 41. §-a, illetve 1996. évi LXXXI. törvény Tao törvény 7. §-a). Az ezredforduló környékén, majd pedig a 2004-es EU csatlakozást követően számos további szociális törvény született (pl. 1997. évi LXXXIII. törvény (gyed), 1998. évi LXXXIV. törvény a családok támogatásáról), 2010-ben kihirdették a Magyar Közlönyben a 2007. évi CXXVII. törvényt (áfatörvény) módosító 2010. évi LIII. törvényt, amely a közcélú adományokat áfa mentessé tette [Magyar Közlöny, 2010], míg a többször módosított társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény (Tao. tv.) 22/C. § lehetővé teszi immár a látvány-csapatsportok (vízi-, kézi-, kosárlabda, jégkorong, labdarúgás) támogatását is¹. Összességében elmondható, hogy a magyar törvények már alkalmasak arra, hogy a vállalatok felelős működését a legtöbb területen kikényszerítsék, illetve ösztönözzék. [Putzer, 2010]

¹ A társasági adóról és az osztalékadóról szóló többször módosított 1996. évi LXXXI. törvény (a továbbiakban: Tao. tv.) 22/C. §-ának (2) bekezdése szerint az adózó a részére kiállított támogatási igazolásban szereplő összegig – döntése szerint – a támogatás (juttatás) adóéve és az azt követő három adóév adójából adókedvezményt vehet igénybe, függetlenül attól, hogy e támogatással nem kell megnövelnie az adózás előtti eredményét az adóalap megállapításakor. Az adókedvezmény – a Tao. tv. 23. § (3) bekezdése szerint – nem haladhatja meg a számított adó 70 %-át. A társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény 22/C. §-át érintő módosítások alapján az adózó a részére kiállított támogatási igazolásban szereplő összegig - döntése szerint - a támogatás (juttatás) adóéve és az azt követő adóévek adójából, de utoljára a támogatás (juttatás) naptári évét követő hatodik naptári évben lezáruló adóév adójából adókedvezményt vehet igénybe. 2014. január 1-től lehetőség van arra, hogy a támogató a kiegészítő sportfejlesztési támogatást – döntése szerint – vagy a támogatási igazolás szerint támogatásban részesített országos sportági szakszövetsége, vagy a sportszervezet (sportiskola), közhasznú alapítvány részére, illetve ha a támogatás kedvezményezettje a sportköztestület, úgy a MOB részére fizesse meg a támogatás adóévében [Tao. tv. 22/C. § (3)-(3a) bekezdései].

A CSR törvényi szabályozása esetében azonban egyre komolyabb probléma a transznacionális vállalatok, vagyis a multik szabályozása. Napjainkban a hangsúly egyértelműen eltolódott a nemzetállami szabályozásról a belső szabályozásra (magatartási szabályok, kódexek, etikai normák), ugyanis a hagyományos nemzetközi jog nem képes megfelelően szabályozni a multikat. Ráadásul a vállalattal szembeni növekvő társadalmi elvárások a hagyományos szabályozórendszer gyengülését vonják maguk után. Utóbbira pedig szükség lenne, hiszen kiszámítható jogorvoslatot és elrettentő hatást is jelent a tisztességtelen vállalatok számára. Hiába van a gazdasági hatalom egyre inkább a nagyvállalatok kezében, a legitim hatalommal akkor is csak az állam bír. [Kun, 2009]

A lehetséges eszközöket csoportosítandó Bredgaard [In: Kun, 2009], illetve Wolff és Barth [2005] négy fontos EU-beli szabályozási módot különböztetnek meg. Egyfelől léteznek explicit, vagyis önkéntességre épülő és implicit, törvényileg már szabályozott területek. Ezen túlmenően vannak még kevésbé formalizált, de CSR kompatibilis területek: a motivációs programok, amelyek gazdasági és pénzügyi ösztönzőket fednek, illetve a regulatív programok, amelyek bizonyos területek minimális sztenderdjeit írják elő. Bredgaard [In: Kun, 2009] a fentiekén túl még két eszközt különböztet meg, a meggyőzésre irányuló programokat és a közszolgáltatások szervezésén alapuló programokat. Előbbi célja tájékoztató kommunikáció, amely bátorít, vagy épp szükség szerint elrettent, míg utóbbi a közszolgáltatások expanzióját, illetve szükség esetén redukálását jelenti.

Ez az áttekintés jól mutatja, hogy miképp *ösztönzi vagy bünteti az állam a felelős vállalati lét megvalósítását* vagy épp annak hiányát, illetve hogy törvényeivel miként képes a felelősségvállalás irányába terelni a cégeket, hiszen a megfelelő törvényhozás rákényszerítheti a vállalatokat a felelős magatartásra. Hiszen az állam, a kormányzat képes tenni a társadalmi célok megvalósulásáért, mert a törvényhozás kezében vannak az ehhez szükséges hatékony eszközök. Ha a Winkler [2004] által bemutatott jogfejlődést összevetjük Rekettye [1994; 2004a] által leírt marketing-gondolkodásmódbeli fejlődéssel, láthatóvá válik, hogy miként jelenhetett meg napjainkra a marketing területén a CSR (lásd 2. sz. *melléklet*). A jog új reformjaival és törvényeivel, a marketing pedig az orientációs szakaszok előrehaladásával (új piaci lehetőségek) hívta életre a vállalati felelősségvállalást.

Miképp befolyásolhatja az állam, s a jog a CSR jövőjét? Kun [2009] szerint a CSR nem divat, így nem fog eltűnni, azonban két irány lehetséges. Ha a hagyományos

szabályozás, a jog nem elég erős, akkor a CSR átveszi a szerepét, mintegy kiváltja azt. Azonban ha a hagyományos szabályozás képes új alternatívákat találni, akkor a CSR egy olyan innovatív eszköz lehet, amely segítheti egy jobb szabályozási rendszer és szociálpolitika kialakítását. A CSR jövője tehát nagyban függ attól, hogy a jogalkotók mire lesznek képesek a közeljövőben a hagyományos, jogi szabályozás területén.

Az állam és a kormányzat mellett a másik fontos szereplő a piac, amelyen belül a kínálatot jelentő vállalatok mellett kiemelkedő a keresletet megtestesítő fogyasztók, illetve az általuk alkotott társadalom szerepe, amellyel az első fejezetben a környezeti változások kapcsán már részben foglalkoztam. A fogyasztók és a társadalom jelentik a CSR piaci dimenzióját, hiszen kérdés, hogy a CSR jelent-e vevőértéket, és ha igen, milyen, mert ebből a vevőértékből keletkezhet aztán részvényesi érték, ahogy Doyle [2002] is írta. Legyen szó bármilyen társadalmilag felelős vállalati tevékenységről, a végső cél a fogyasztók meggyőzése illetve a társadalom megnyerése.

Ahogy a bevezetőben is jeleztem, disszertációm nem fogyasztó, hanem vállalat fókuszú, így a következőkben röviden elemzem a fogyasztókat, mint CSR szereplőket, és csupán néhány lényegi összefüggést mutatok be, mert a fogyasztók CSR-hez való viszonyának, magatartásának strukturált elemzése önálló disszertáció témájaként is megállná a helyét.²

Hoffman [1999] azt írja, hogy az emberek egyszerre fogyasztók és állampolgárok. Fogyasztóként saját magukra figyelnek, még állampolgárként figyelembe veszik a közösségi érdekeket, ahogyan azt a bemutatott közösségi érdekelv is hirdeti. E kettőség eredménye, hogy az emberek gyakran támogatnak egy-egy eszmét vagy törvényt, de végül mégsem ennek megfelelően vásárolnak. Ezért fontos, hogy ne csak a fogyasztók vállán nyugodjon a társadalmi felelősségvállalás.

Ahogy azonban láttuk már a környezeti változások bemutatása során, a fogyasztók sokat változtak. Megjelentek a környezet, illetve értéktudatos fogyasztók. De a fogyasztói szegmensek mellett általánosságban elmondható, hogy a lágyszívűként

² A fogyasztók, illetve a CSR-hez kapcsolódó fogyasztói magatartásuk strukturált elemzéséhez megfelelő keretet jelente Hofmeister-Töröcsik [1996] modellje. Az eredeti modellt alapul véve jelen esetben az input tényezők közül marketingaktivitásokként a vállalat CSR tevékenysége és kommunikációja, tágabb környezeti jellemzőkként a makrokörnyezeti trendek értelmezhetők. A vásárló fekete dobozának vizsgálatok a fogyasztók szociológia jellemzőit (kultúra, szubkultúra, társadalmi szerkezet, szerepek, státusz, referenciacsoport, véleményvezetők, család) és egyéni, pszichológiai jellemzőit (életciklus, nem, életstílus, végzettség, jövedelem, személyiség, attitűd, motiváció) lenne érdemes tanulmányozni a CSR-rel való összefüggésük feltárása érdekében. Outputként pedig a felelős jellegű vásárlási hajlandóság, illetve a vásárlás elutasítása vizsgálható részletesen. Mindezen főbb elemek hatótényezőiként pedig a tanulás, tapasztalat, elfogadás és kognitív diszsonancia kérdésköreit is elemezni kell a CSR fogyasztói magatartásra gyakorolt hatásának strukturált elemzéséhez.

említett emberek, akik vallásosak és spiritualisták, egyre többen vannak a kizárólag a logikában és tudományban hívőkkel szemben, ami azt eredményezi, hogy a fogyasztók és a társadalom számára egyre fontosabbá válik a morál és az etika [Walle, 2001]. A fogyasztó szívesebben vásárol olyan vállalatnál vagy olyan terméket, amely támogat is valamit [Marcsa, 2011]. A globalizáció és a felgyorsult információáramlás, továbbá az egyre aktívabb civil szerveződések pedig egyre érdeklődőbbé és érzékenyebbé tették a fogyasztókat és a közvéleményt, bár ez napjainkban még leginkább csak a nyugati országokra igaz. Mindez sérülékenyebbé teszi a márkát a brand bumeráng jelenséggel (fogyasztói bojkott, ellenkampány) szemben, vagyis ha a jogi eszközök nem elég hatékonyak, a fogyasztói nyomás akkor is felelős irányba mozgatja a vállalatokat. [Kun, 2009]

Zadek [2006] ennek a fogyasztói vagy társadalmi nyomásnak négy szintjét különbözteti meg:

1. látens nyomás: csupán néhány civil szervezet, aktivista van, s a szervezet lényegében nem is érzi meg a nyomást,
2. kialakuló nyomás: nő a politikai- és a médiaérdeklődés is, aminek köszönhetően a vezető vállalatok már kezdenek aktivizálódni,
3. konszolidált nyomás: jogi szféra szerepe is felmerül, általánosak lesznek az önkéntes CSR gyakorlatok
4. intézményesített nyomás: megszületnek a CSR-re vonatkozó jogszabályok, s már a CSR stratégiai szemlélete lesz a jellemző.

Ahogy Zadek elméletéből is látható, a fogyasztó CSR-hez való viszonyulása tehát komoly hatóerő, ami a koncepció jövőjét illeti, hiszen a fogyasztó és a társadalom értékítélete, nyomása nagymértékben meghatározza, hogy milyen lesz a CSR a jövőben. Adott országok fogyasztói, társadalmi közti értékrendbeli eltérések, illetve a szabályozásbeli különbségek viszont érdekes helyzet elé állíthatják a multinacionális vállalatokat. Ugyanis a különbségek eltérő CSR gyakorlatot eredményeznek, vagyis adott vállalat esetében előfordulhat, hogy eltérő országokban eltérő CSR gyakorlatot kell folytatnia a fenti különbségek miatt. Ráadásul országonként eltérő lehet a CSR iránti pozitív attitűd és a tényleges magatartás közti eltérés mértéke, valamint a CSR fogyasztókra gyakorolt hatásának erőssége is. [Sethi, 1975; Blasco-Zöllner, 2008; TradeMagazin, 2013; Walsh-Bartikowski, 2013]

Mindez azt jelenti, hogy a vállalatok számára létfontosságú annak megértése, mit jelent adott országban a fogyasztóik és a társadalom számára a CSR, mit várnak el a

vállalatoktól. Vannak, akik azt mondják, hogy a fogyasztókat nem lehet megtéveszteni, s amikor a vállalat tevékenységét figyelik, akkor nem érik be egyszerű adományozással, hanem azt vizsgálják, vajon valós értékeket sajátított-e el a cég. A vevők hajlamosak a vállalati felelősségvállalás iránti szkepticizmusra, minél szkeptikusabbak a vevők, annál kevésbé fognak működni az olyan egyszerűbb felelős akciók, mint például az adományozás. [Brønn-Vrioni, 2001] A vevők attitűdje viszont, ahogy korábban a trendek esetében is látható volt, változik, egyre több értéket várnak a pénzükért cserébe, amely részben a vállalatok társadalom irányába tett gesztusaiban testesül meg számukra [Ptacek-Salazar, 1997].

A Green Gauge kutatás szerint a fogyasztók a felelős vállalatokat és azok termékeit keresik. Az amerikaiak 1/3-a az árakat és a minőséget követően a vállalat felelős gyakorlatát mérlegeli döntéskor. Amennyiben tehát két termék ára és minősége közel azonos, akkor a felelősebbnek vélt terméket választják. [Brønn-Vrioni, 2001] Azonban ez az attitűd nem tűnik túlságosan szilárdnak. A 2011-es kutatás szerint bár nőtt azoknak az aránya, akik szerint a vállalatoknak társadalmi felelősséget is kell vállalniuk, azonban drasztikus emelkedést mutatott azoknak az aránya, akik szerint a gazdasági biztonság fontosabb a környezetinél. [GFK, 2011] Hazánkban is változó a helyzet, míg korábban a civil társadalom vállalati felelősségvállalásra gyakorolt hatása marginális volt [FIDH, 2006], addig egy friss kutatás szerint a magyarok pozitívabban állnak a CSR programokhoz, mint az európai átlag [TradeMagazin, 2013].

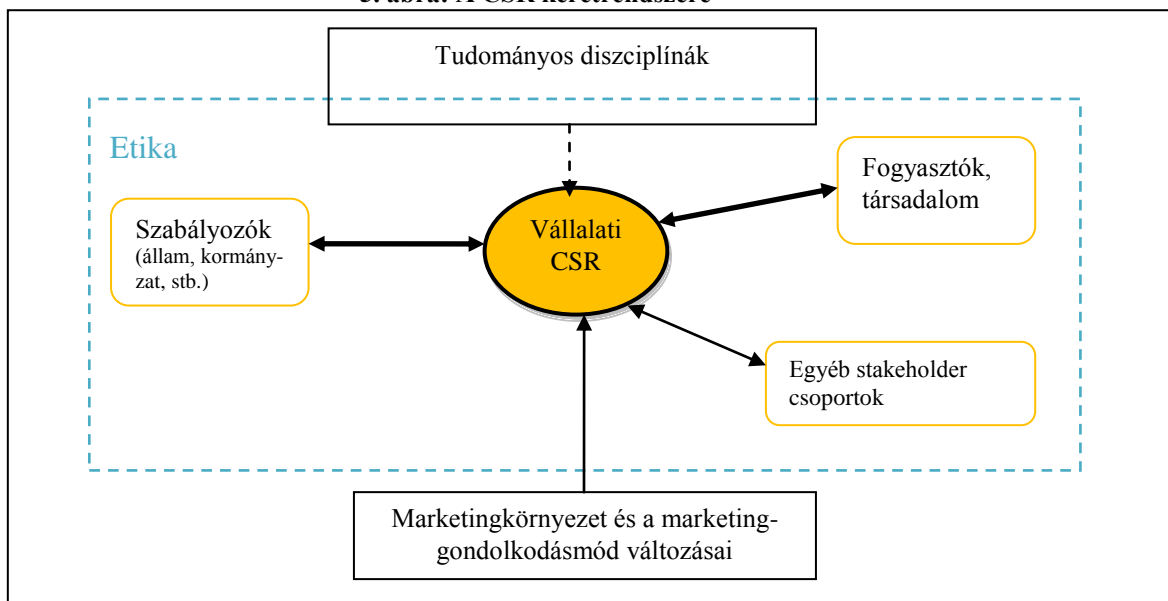
A fiatalok esetében még inkább megjelenik, hogy inkább öntudatos fogyasztók, és nem feltétlenül felelős fogyasztók, csak akkor választják a felelős vállalatok termékeit, ha az számukra egyébként is megfelelő, a felelősségvállalás, „segítés” legtöbbször egyfajta plusz érték csak számukra. Nem azért vették meg az adott árut, mert azzal segítettek, hanem inkább csak örültek annak, hogy egyrészt hozzájutottak az általuk kedvelt termékhez, másrészt ezzel még segítettek is. [Dudás, 2011; Putzer, 2012] Az elsődleges választási szempont tehát többnyire nem a vállalatok felelős magatartása. A Nielsen most elkészült kutatása ennek némileg ellentmond, mert eszerint a magyarok 43%-a hajlandó akár többet is fizetni azon vállalatok termékeiért, amelyek társadalmi célokat támogatnak, s a fiatalok kifejezetten fogékonyak az ilyen típusú akciókra. Igaz, a pozitív attitűdnek csupán egy része mutatkozik meg a tényleges magtartásban, mert a megkérdezés előtti hat hónapban csak 31% vásárolt valamilyen felelős vállalattól. Összességében globálisan pozitív trend figyelhető meg a fogyasztók CSR iránti elkötelezettségét tekintve. [TradeMagazin, 2013]

Az európai fogyasztók ráadásul igen éberek, nem feltétlenül „dőlnék be” azonnal a CSR szó hallatán. Az Európai Bizottság CSR szabályozása kapcsán ugyanis a civil oldal azt hangoztatta, hogy az önkéntes felelősségvállalás se nem hatékony, se nem hiteles, illetve szerintük a CSR Szövetség lényege a vállaltok versenyképesebbé, illetve nyereségesebbé tétele a felelősségvállalás kihasználásával. [Novotny, 2008] Az amerikai fogyasztók viselkedése ennek majdnem ellentéte. Attari et al. [2009] ugyan a felelősségvállalásnak csupán egy speciális szeletét vizsgálta Pittsburgh lakosságának mintáján, de azt állapította meg, hogy a válaszadók egyértelműen az önkéntes tevékenységeket, illetve az enyhe állami szabályozást preferálták a szigorú szabályozással szemben, azonban e kettő kedveltsége között nincs szignifikáns különbség. A szigorú szabályozás elutasításának okaként a legtöbben a személyes szabadság elvesztését nevezték meg. Az önkéntességre pedig inkább a nők fogékonyak [Attari et al. 2009; Putzer, 2012].

A fentiekből már látható, hogy a CSR kapcsán komoly problémát jelent, hogy a felelősségvállalás fogyasztókra gyakorolt hatása nem egyértelmű, vagyis nem minden esetben pozitív (lásd például: Boulstridge-Carrigan [2000], Webb-Mohr [1998], Brønn-Vrioni [2001], Dudás [2011], Putzer [2012]), amely nagyban megkérdőjelezi a koncepció jövőjét, illetve befolyásolja a fejlődését. A problémával a fejezet végén részletesen foglalkozom. Összefoglalandó az eddig leírtakat, az alábbi 5. ábrán összegzem a felelősségvállalást befolyásoló külső tényezőket, illetve a CSR szereplőit.

A marketingkörnyezet, illetve a marketing-gondolkodásmód változása közvetlenül hat, míg a fejezet elején bemutatott diszciplínák, amelynek része az etika is, közvetetten hatnak a CSR koncepcióra. Az etika és a szereplők tanulmányozása során egyértelművé vált, hogy az etika megkerülhetetlen része mind a CSR koncepciónak, mind a CSR egyéb szereplőinek, annak keretébe integrálódva értelmezhető csak a felelősség kérdése, továbbá az állam és a fogyasztók, a társadalom esetében is felmerül az etikusság kérdése és annak fontossága. A szereplők kapcsán a szabályzók és a fogyasztók szerepe a legfontosabb, amelyet a megvastagított kapcsolat jelez. De az áttekintésekből látszott, hogy mind az állam, mind a fogyasztók, mind pedig az egyéb stakeholderek hatnak a vállalatra, illetve a vállalati CSR alakulására, jövőjére, miközben maga a vállalati CSR tevékenység is befolyásolja a szereplők viselkedését.

5. ábra: A CSR keretrendszere



Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a CSR keretrendszere tisztázásra került, kiderült, számos tudomány foglalkozik a kölcsönösség, az együttműködés, a szolidaritás, a környezeti és a társadalmi érdekek figyelembevételének és megóvásának gondolatával, s a vállalatokat számos oldalról éri nyomás, így várható volt, hogy valamiképp megpróbálnak megfelelni ezeknek az új kihívásoknak. A következőkben az előbbiekre válaszként kialakuló CSR-t, az 5. ábra központi elemét, magát a koncepciót és annak különféle értelmezését mutatom be.

2.2. A CSR koncepció főbb értelmezései

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hátterének megismerése után ezen alfejezet azt mutatja be, hogy különböző szerzők miként közelítik a témát, és hogyan vallanak a vállalatok által vállalt társadalmi felelősségről.

A különböző definíciók bemutatása és elemzése előtt érdemes megvizsgálni, hogy mi volt a kulcsa annak, hogy a felelősségvállalást is magába olvasztó új orientáció és egyáltalán az üzleti szféra szociális felelősségvállalása megjelenhessen. A disszertáció eddigi részei bizonyították, hogy számos szerzőnél megjelent valamilyen felelős marketing koncepció, akár önálló szakasz formájában, akár valamilyen új szakasz részeként. Ez a megjelenő új szemlélet a CSR bölcsőjének tekinthető, azonban kialakulásához a marketing értelmezésének is változnia kellett. A már szintén említett Kotler és Levy [1969] által leírt általános csereelmélet, valamint Kotler és Zaltman [1971] szociális szervezetekkel, mint lehetséges „felhasználókkal” foglalkozó cikke

alapozta meg a társadalmi marketing gondolatát, amely ugyan eltérő formában, de számos szerzőnél megjelent [Schoell-Gultinan, 1988; Berkowitz et al., 1989; Etzel et al., 1991; Kotler-Bliemel, 1991; Bradley, 1995; Kotler-Armstrong, 2004; Kotler-Keller, 2006, 2012]. E két mérföldkőnek számító cikk alapján a marketing már nem csak az üzleti szférához kapcsolódott, hanem bármely szervezet élhetett vele. Az új értelmezés lehetővé tette a társadalmi szempontok érvényesülését a marketingben. [Kotler-Levy, 1969; Kotler-Zaltman, 1971]

A CSR hosszú ideig a társadalmi marketing részét képezte, és annak egyfajta eszközeként tekintettek rá. A fogalom ekkor még leginkább a szociális eszmék és gondolatok elfogadásának segítését és a megvalósítását jelentette a marketing termékkel, tervezéssel, árazással, kommunikációval, elosztással és kutatással kapcsolatos megfontolásait alapul véve. Napjaink egyik sokat vitatott kérdése, hogy miképp viszonyul a CSR a társadalmi marketinghez. Véleményem szerint mára egyértelműen szétválni látszik a társadalmi marketing és a CSR, amelyek közül előbbi korábbi jelentésének átformálódásával egyfajta nonprofit marketinggé vált, míg a vállalatok a CSR koncepció keretében tehetnek a társadalomért. Ezt az elhatárolódást mutatják például Kotler és Lee munkái [2007, 2008] is.

Piskóti [2012a, 2012b] két alapvető irányt különít el, az első az intézményorientált, amely esetében a társadalmi marketing egyértelműen nem a profitorientált vállalatok sajátja, hanem a közszolgáltatók, nonprofit cégek, alapítványok, állami intézmények, politikai szervezetek tevékenysége. Bruhn és Tilmes (idézi Piskóti [2012a]) definíciója is ezt sugallja, hiszen kimondják, a társadalmi marketing nem kereskedelmi szervezetek tevékenysége. Hetesi-Veres [2013], illetve Hetesi [2014] is nonprofit marketingként tekintenek a társadalmi marketingre, amelynek véleményük szerint részét képezi a CSR is. A nem profitorientált marketing kapcsolódik a vállalati felelősségvállaláshoz, utóbbit viszont mindkét szektor képviselői alkalmazhatják. Azt is elismerik, hogy a CSR végső soron hozzájárul a fogyasztói elégedettség növeléséhez.

A második közelítési mód a problémaorientált, amely alatt Piskóti [2012a, 2012b] a megoldandó feladatokhoz (különböző értékek védelme és fejlesztése) rendelt tevékenységek marketingjét érti. Ehhez a szemléletmódhoz áll közel Dinya et al. [2004] definíciója is, amely a célcsoport befolyásolását emeli ki annak érdekében, hogy azok magatartásukat önként a társadalom javára változtassák meg. Adreasen definícióját alapul véve és integrálva az előző két közelítést Stead-Hastings-McDermott [2007] azt írja, hogy tipikusan nem profitorientált szervezetek üzleti marketing eszközöket

használnak a célcsoport befolyásolására a társadalmi jólét növelése érdekében. A problémaorientált közelítés esetében a CSR részét képezheti a társadalmi marketingnek, amennyiben a vállalat elsődleges célja nem valamilyen előnyhöz való hozzájárulás a felelős tevékenység révén, hanem valóban e problémák megoldása, valamilyen kívánt viselkedésmód értékesítése.

A következő alfejezetekből ki fog derülni, hogy a gyakorlatban sajnálatosan nem erről van szó. Piskóti [2012a] és Kotler-Lee [2008] is kifejti, hogy a társadalmi marketing nem társadalmi célú kommunikáció, értékesítés ösztönző eszköz, támogatások, szolgáltatások ingyenes nyújtása, szponzoráció. A harmadik fejezetben tárgyalt CSR típusok esetében viszont az is látható, hogy számos felelős tevékenység létezik, amelynek alapvetően nem célja a probléma megoldása, a magatartás megváltoztatása, csupán valamiféle segítő kezet igyekszik nyújtani, vagy épp olyan elemeket foglal magában, amelyekről Piskóti [2012a] vagy Kotler-Lee [2008] kijelentette, hogy nem egyenlők a társadalmi marketinggel.

Ennek megfelelően a disszertációm során a társadalmi marketinget olyan marketingtevékenységként tekintem, amely célja a társadalom számára előnyös, ám a piaci szereplők számára semmilyen pénzügyi előnyt nem biztosító magatartásbeli változás előidézése a célcsoportoknál, fogyasztóknál, valamilyen, a társadalom számára fontos érték létrehozásával, kommunikálásával. Az előbbiből kifolyólag a társadalmi marketinget leginkább a non business szektor alkalmazza [Kotler–Lee, 2008]. Ahogy viszont a legtöbb definícióban megjelenik majd, a vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan „elkötelezettség, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat.” [Kotler–Lee, 2007, 11] Utóbbi tehát nem feltétlenül fogyasztói magatartás befolyásolását célozza, vagy legalábbis nem a társadalmi marketing definiálta módon, hanem alapvetően az önkéntes segítségre helyezi hangsúlyt.

A 3. sz. melléklet összefoglalja a nemzetközi és a hazai irodalom főbb CSR definícióit, illetve az egyes szerzők felelős koncepcióról alkotott véleményének központi elemeit. Az elnevezés ugyanis nem minden esetben corporate social responsibility, hanem társadalmi felelősség (social responsibility), vállalati társadalmi teljesítmény (corporate social performance), valóban felelős vállalat kifejezések alatt is találkozhatunk a CSR gondolatával.

A definíciók közül Sethi [1975], Frederick [1994] és Epstein [1987] meghatározásai csak egy fejlődési folyamat részét jelölik. E három szerző esetében ugyanis a

felelősségvállaláshoz nem csak egy statikus definíció tartozik, a felelősségvállalás koncepcióját dinamikusan értelmezik, amelynek csupán egyik állomása a CSR. A 3. táblázat mutatja e három szerző felelősségvállalással kapcsolatos dinamikus értelmezését. Az első szakasz Sethi [1975] és Frederick [1994,1998] tagolásában tartalmilag azonos, a vállalatnak kötelezettsége, hogy bizonyos társadalmi ügyeket felvállaljon, Sethi szerint ez jogszabályi vagy piaci nyomásra történik, míg Frederick a jogi kényszer mellett az önkéntesség lehetőségét is tárgyalja. Epstein [1987] első szakasza az üzleti etika vállalati magatartásba történő integrálása, a felelősségvállalás az elfogadott morális értékek vállalati működésben való visszatükröződését jelenti.

Sethi [1975] és Epstein [1987] következő két szakasza alapvetően megegyezik, azonban utóbbinál a CSR, vagyis a második szakasz termékfókuszú, és már az érintettek figyelembe vételére koncentrál. A harmadik szakasz mindkét szerzőnél folyamatorientált, és a hangsúly a proaktív viselkedésen van, a vállalatok képesek előre jelezni és válaszolni a felmerülő problémákra, illetve menedzselni a társadalmi ügyeket a stakeholderek elvárásai alapján.

3. táblázat: A felelősségvállalás koncepció fejlődésének egyes állomásai

Sethi [1975]	Frederick [1994, 1998]	Epstein [1987]
társadalmi kötelezettség (social obligation)	CSR ₁ : vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility)	üzleti etika (business ethics)
társadalmi felelősségvállalás (social responsibility)	CSR ₂ : vállalati társadalmi érzékenység (corporate social responsiveness)	vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility)
társadalmi érzékenység (social responsiveness)	CSR ₃ : vállalati társadalmi becsületesség (corporate social rectitude)	vállalati társadalmi érzékenység (corporate social responsiveness)
	CSR ₄ : világegyetem, tudomány és vallás szempontrendszerével bővített CSR ₃ (Cosmos, Science, Religion)	vállalati társadalompolitikai folyamat (corporate social policy process)

Forrás: Saját szerkesztés

Frederick [1994, 1998] szakaszai az előző szerzőkétől eltérőek, a második szakasz esetében már folyamatorientált, a felelősség már intézményesül, bekerül a vállalati politikába, ami véleménye szerint azért fontos, mert az első szakasz felelősségvállalása a vezető egyéni lelkiismeretén múlt. A második szakaszban két dimenzió mentén gondolkodnak a vállalatok: a mikroszervezeti dimenzió keretein belül azt értékelik, mire képesek a felelősségvállalás terén, mire van lehetőségük, míg a makroszervezeti dimenzió keretében szervezeti megállapodásokat köt (például partnerség a kormánnyal,

civil szervezettel, más vállalattal), és ezek révén próbál hozzájárulni a problémák megoldásához. A harmadik szakasz az etikus vállalati kultúrát támogatja, morális tudatosságot feltételez, vagyis a vállalat bűnös, ha nem vállal felelősséget. Olyan értékeket kell követni, amely normatív referenciául szolgálhatnak, de megjelenik a felelős és a pénzügyi teljesítmény közti kapcsolat kérdése is. Az utolsó negyedik szakasz meglehetősen illuzórikus.

Frederick [1998] szerint az első három szakasz a vállalatok morális fejlődését mutatja be, s csapdája épp az, hogy a vállalatot helyezi a középpontba mindhárom koncepció (ez igaz a másik két szerző szakaszaira is). A normatív referencia miatt nem képes a változásra, így a vállalatok és a koncepció látókörét tágítani kell az alábbi három új elemmel:

- a világegyetemmel (Cosmos), amely a világegyetem normatív értékeinek keresését és a vállalaton kívül létező összes erő tanulmányozását jelenti,
- a tudománnyal, amely szerint a vállalatnak a társadalomtudományokon és a magatartástudományon kívül más tudományokat is tanulmányozniuk kell, különös tekintettel a természettudományokra,
- a vallással, ami a spiritualitás révén a vállalati lét értelmének felfedezését és a vállalati vezetők saját útkeresésének hatását is vizsgálat alá vonja, hiszen a vezetők sem tudnak kitörni saját, emberi keretükből.

Bár a második pont filozófiája hasonló az általam 2.1. alfejezetben tárgyaltakhoz, vagyis valóban érdemes más tudományágak vizsgálata is a felelősségvállalás koncepciója kapcsán, azonban a vállalatok számára e feladat szinte lehetetlennek tűnik, sokkal inkább a kutatók sajátja ez. De hasonlóan problémás a másik két pont is. A stakeholderek igényeinek, problémáinak figyelembevétele, annak felismerése, hogy mi akár csak az adott ország vagy régió társadalmi érdeke, amelyben működik, már önmagában igen nehéz feladat, és nehéz elképzelni, hogy például a hazai kkv-k, amelyek még a CSR egyszerűbb fogalmával sem feltétlenül vannak tisztában, a kozmosz értékein merengjenek, hasonló a helyzet a vállalati lét értelmének keresésénél is. Épp ezért Frederick [1998] fennkölt CSR₄ fogalma a gyakorlatban véleményem szerint igen nehezen alkalmazható, és emiatt vélem úgy, hogy valóban illuzórikus felfogásról van szó ez esetben.

Mitnick [1995] Frederick korábbi koncepcióit is bírálja. Egyfelől azért, mert Frederick hiába állítja be első három szakaszának körvonalazását normatív modellként, az véleménye szerint inkább leíró jellegű, hiszen azt nem ad választ arra, hogyan lehet

előállítani az adott szakasz kívánatos viselkedési formáját. A másik probléma, hogy ezek valójában nem önálló koncepciók, nem helyettesítik egymást, de nem is párhuzamosak egymással, hanem egymástól is függenek, így Mitnick egy integrált normatív modell elkészítését javasolja, s kísérletet is tesz a modell kereteinek megalkotására. Epstein [1987] maga ismerte fel az integritás problémáját, hiszen negyedik vállalati társadalmpolitikai folyamat (corporate social policy process) elnevezésű felelős koncepciója az előző három koncepció egyesítéséből, azok egyes elemeinek szintetizálásával jön létre.

A táblázatban szereplő definíciók sora természetesen nem teljes, azonban látható, hogy a CSR kezdetben sokkal inkább vállalati kötelezettség volt valamilyen külső nyomás hatására, sem mint önkéntes vállalati tevékenység. A korai definíciókat követően az önkéntesség megjelenésén túl csupán néhány forradalminak tűnő változás tünt fel a CSR értelmezésében. Az 1970-es definíciókban a kulcs a fogyasztói igények kielégítése, a vállalat működése a társadalmi érdekek figyelembe vételével. Változást jelentett Carroll [1979] definíciója, amelyet követően több definícióban is megjelenik a multidimenzionalitás. Az 1980-as éveket követően pedig az általánosságban vett társadalom helyett egyre gyakrabban a stakeholder csoportok jelennek meg a definíciókban, továbbá néhány esetben a vállalati profit kérdésköre is előtérbe kerül. Carroll és Shabana [2010] ezt a változást úgy érzékelteti, hogy CSR₁-nek nevezi a klasszikus felelősségvállalási koncepciót, s CSR₂-nek nevezi azt a CSR-t, amely már nem csak felelős, de fenntartható is. A multidimenzionalitás más felfogását mutatja az Európai Bizottság [2001] Zöld Könyvének definíciója is, amely a vállalat szemszögéből vizsgálja a lehetséges dimenziókat azok felmerülési helyét alapul véve. E felosztás szerint a CSR három fő területből épül fel: vállalaton belüli dimenzió (HR, munkahelyi egészség és biztonság, krízishelyzetek kezelése és menedzselése, természeti erőforrások használata és környezeti hatások), vállalaton kívüli dimenzió (helyi közösségekkel való viszony, szakmai érintettekkel való együttműködés, emberi jogok, korrupció, globális környezetvédelem) és gyakorlati dimenzió – CSR eszköztár (CSR menedzsmentszemlélet, a CSR reporting munka minőségének javítása, szociális és ökocímkék, etikai befektetések).

A definíciókat és felelősséggel kapcsolatos főbb vélekedéseket összegezve a CSR koncepció az alábbi kulcsszavakkal jellemezhető, amelyek részletes bemutatását a 4. sz. *melléklet* tartalmazza. Az egyedüli témakör, amely a koncepció jövőjét tekintve

kiemelkedő jelentőségű, a profitabilitás kérdésköre, ezért ezt a kulcsszavak összefoglalása után részletesebben elemzem.

- Fogyasztói igények és társadalmi jólét: A vevőorientáltság, a vevők megfelelő kiszolgálása csak Webster [1974], Nickels [1978], Schoell-Guiltinan [1988], Berkowitz et al. [1989] és Kotler [1998] esetében jelenik meg, pedig lényeges elemről van szó, hisz a vállalat még mindig a vásárlót kell, megnyerje fennmaradása érdekében.
- Önkéntesség: Bár az önkéntesség a definíciók közül csupán néhányban jelenik meg (például Európai Bizottság [2001], Tóth [2007], Kotler-Lee [2007], Matten-Moon [2008]), azonban a korai meghatározásokat leszámítva, amelyek a CSR-t egyértelműen kötelezettségként írták le, a legtöbb szerző már önkéntes vállalati tevékenységként értelmezi.
- Törvényi előírásokon túlmutató gyakorlat: Az önkéntesség mellett az értelmezések zömében (például McGuire [1963] In: Carroll [1991], Webster [1974], Carroll [1979], Jones [1980], Enderle-Tavis [1998], Európai Bizottság [2001], Széchy [2006], Angyal [2011]) a CSR többet jelent a törvényi előírások betartásánál, a szerzők azon felül vállalat erőfeszítésként értelmezik a koncepciót. Akad teljesen ellentétes vélemény is, elegendő csak Friedman [1970] által leírtakra gondolni.
- Multidimenzionalitás: Carroll 1979-es definíciójáig a meghatározások a nehezen körvonalazható társadalmi jólét kifejezést tartalmazzák. Carroll négy dimenziója, a gazdasági, jogi, etikai és filantropikus felelősség később részben vagy egészben számos meghatározásban megjelent (lásd: Berkowitz et al. [1989], Wood [1991], Enderle-Tavis [1998], Európai Bizottság [2001, 2011], Blomqvist-Posner [2004], Kotler-Keller [2006, 2012], Angyal [2011]). A korábbi nehezen megfogható cél némileg körvonalazódott azáltal, hogy az általánosnak nevezhető problémát elemeire bontotta, és már nem csak a társadalom dimenzióját értelmezte, hanem a CSR több szempontjára is felhívja a vállalatok figyelmét.
- Stakeholderek érdekei: A stakeholder elmélet bemutatása során már utaltam rá, hogy az érintett elmélet több definíció alapjául is szolgál. Az 1980 után született meghatározások közül számos esetben találkozunk a vállalat által befolyásolt csoportok érdekeinek mérlegelésével a döntéshozatal során (lásd: Jones [1980],

Epstein [1987], Berkowitz et al. [1989], Európai Bizottság [2001, 2011], Blomqvist-Posner [2004], Nádasi-Lukács [2006], Széchy [2006], Angyal [2011]).

- Profitabilitás vagy filantropia?: A definíciók zöme annak ellenére, hogy többnyire profitorientált marketinggel foglalkozó könyvekben a jelent meg, mégis a saját elhatározást és a társadalom érdekében vállalt plusz erőfeszítéseket hangsúlyozza. Egy olyan fontos elem maradt ki a meghatározásokból, mint a gazdasági előny vagy profit, és ezzel együtt a piacgazdasági működés alapján történő értelmezés.

A koncepció jövője szempontjából kiemelkedő jelentőségű a profitabilitás kérdésköre. Ahogy a társadalmi marketingkonceptió kapcsán már felvettem, a felelősségvállalás rontja a versenyképességet, amit profitorientált lévén a szervezetek menedzsmentje nem engedhet meg. Jelen esetben is hasonló a helyzet, mint a társadalmi marketing esetében, tehát az önkéntes és önzetlen jócselekedetek mögött többnyire valamilyen burkolt vállalati érdek áll. Ez igen sokféle lehet, ahogy azt a következő alfejezetben be is mutatom. Starzee [2009] az ügyhöz kötött marketing esetében bizonyítja, hogy az egyirányú kapcsolat nem működik. A kedvezményezett szervezetnek a támogatásért cserébe valamilyen értéket kell adnia az akciót kezdeményező vállalat számára, s ez az értéknyújtási kritérium igaznak bizonyulhat minden fajta CSR akciónál.

A CSR napjainkban nem mecenatúra, ahogy azt több definíció is sugallja. A vállalatok önzetlen tevékenységeiket nem titokban végzik. Épp ellenkezőleg, a lehető legtöbb megjelenési felületen igyekeznek kiemelni és kihasználni felelős létüket. Nem egyirányú kapcsolatról van tehát szó, hiszen a „jószívúságért” cserébe, elismerésként valamilyen hasznot vagy jutalmat remélnék a piaci szereplőktől. Felelős akciók révén a vállalat új vevőket szerezhet, javulhat az üzlet helyzete, ráadásul legtöbbször mindez plusz promóciót is jelent a támogatott szervezet által. [Putzer, 2010] Förster és Kreuz [2003] épp ezért „lóg ki a sorból”, hiszen definíciójukban a CSR kapcsán kiemelik, hogy cél a pozitív asszociáció kialakítása, illetve a vállalati felelős tevékenység célzott és tudatos kommunikációja.

Az előző szerzőpároson túl még akadnak szerzők, akik a fogalmat a gazdasági szféra területén is értelmezik. Hoffmann [2000] szerint a felelős koncepció megjelenése egy külső hatás, a fogyasztó miatt vált lehetővé. Ez a fajta piaci külső nyomás jelent meg Sethi [1975] esetében is. Az alapfeltevés, hogy a marketing kölcsönösen előnyös

cseréket feltételez, az üzleti szféra legfontosabb célja a nyerség, amely kapcsán fontos, hogy a vevők és többnyire a közvélemény egésze is úgy vélje, hogy a vállalat tisztességesen szerzi profitját. Így az integrált marketingnek törekednie kell a nyereségérdekeltség és a társadalmi igények összeegyeztetésére. [Hoffmann, 2000] Hiába jelenik meg tehát a társadalmi elvárások figyelembevétele, a felelősségvállalás koncepciója mögött tulajdonképp a profit motívuma áll.

De Kotler és Keller [2006, 2012], illetve Schoell és Guiltinan [1988] is kitér az egyensúly megteremtése kapcsán arra, hogy a vállalati nyereségérdekeltség, a fogyasztói igények kielégítése és a közérdek hármasa közt egyensúlynak kell létrejönnie, még ha ezek kritériumai, elvárásai ütköznek is. Peattie [1992] meghatározása alapján a CSR két alappilléren nyugszik, a morálon/etikán és a vállalati önérdéken. Bár a vállalatok bírnak etikai és morális felelősséggel is, amely indokolja az önkéntes tevékenységeket, azonban a felelősségvállalás a vállalatok saját érdeke is, hiszen valamifajta előnyük (erősebb imázs, gyakoribb PR megjelenés stb.) származik belőlük.

Ahogy a fejezet korábbi részéből már kiderült, Friedman a téma kapcsán még radikálisabb nézeteket vall, tulajdonképp szembe megy az eddig bemutatott összes CSR, illetve korábbi társadalmi marketing definíciókkal. Bowie [In: Hoffman, 1999] is méltánytalannak véli ezeket a plusz elvárásokat. A vállalati társadalmi szerepvállalás azért lehetetlen követelés, mert nem veszi figyelembe a cég profitjára gyakorolt hatást, ahogy azt például Frederick [1994] is írta. Korten (idézi Kun, [2009]) szerint az igazán felelős vállalat csupán idea, mert azok vállalatok, akik csak költenek a CSR-re, kiszorulnak a piaci versenyből, s ahogy Friedman is írja, ezt nem engedheti meg magának a felelős menedzsment. A CSR elleni, Friedmanéhoz hasonló érvként a „láthatatlan kéz” működését is említeni szokták. Az elmélet szerint azért nem szabad beavatkozni a gazdaság működésébe, mert a „láthatatlan kéz” szabályozása révén végül kialakul a társadalmi-gazdasági optimum, amely a társadalmi jóléti programok alapját biztosítja. [Putzer, 2010] Ezen elméletre alapozva például az USA néhány tagállamában egészen az 1990-es évek elejéig törvények tiltották a részvénytársaságok számára a jótékony célú adományozást. [Peattie, 1992] Utóbbi szabályozásban is a friedmani gondolat fedezhető fel, miszerint a vállalatoknak elég csak hatékony működésük révén megteremteni azt az alapot, amelyből aztán az állam megszervezheti és finanszírozhatja jóléti programjait.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, illetve a társadalmi marketing koncepció első pillantásra feloldhatatlannak tűnő ellentmondást mutat Friedman és Bowie nézeteivel vagy a „láthatatlan kéz” működésével, akik lényegében inkább filantróp, hatékonyságot és profitot csökkentő eszközként érzékelik a koncepciókat. Mindazonáltal valójában csak látszólagos összeférhetlenségről van szó, hiszen az ellentét a gazdasági, illetve piaci dimenzió definícióba történő integrálásával feloldható. Vagyis, ha nem feltételezzük azt, hogy a vállalatok számára csak hátrányt okoz a felelősségvállalás, akkor megszűnik a konfliktus. Amennyiben a CSR gazdasági vagy piaci előnnyel jár a vállalatok számára, akkor a koncepció nem sérti a részvényesek érdekeit, egyszerre járulhat hozzá a magasabb társadalmi jóléthez és a magasabb vállalati profithoz is. Ezt erősíti meg az is, hogy több szerző is igyekezett a piacgazdasági működést is figyelembe venni a definíció megalkotása, vagy épp annak részletesebb értelmezése során. Napjainkban a CSR elméletek fókusza az etikai irányultságról egyre inkább a teljesítményorientációra kerül át [Lee, 2008]. Engle [2004] még ennél is konkrétabban fogalmaz, véleménye szerint érdemi önkéntes felelős tevékenység csak akkor várható el a profitorientált vállalatoktól, ha az etikai és a profit szempontok valamiképp konvergálnak.

A következőkben épp ezért azt vizsgálom, hogy milyen hasznok jelentkezhetnek a vállalatoknál a felelős tevékenységek révén, továbbá azt, hogy a koncepcióinak ezen előnyök mellett milyen hátrányai, illetve problémái lehetnek. De a rész zárásaként a következőkben összefoglalom, hogy a különböző szerzők gondolatai, a kiemelt kulcsszavak alapján miképp definiálható a CSR. A CSR tevékenység során a vállalati célfüggvény részben módosul, hiszen a saját üzleti cél megfogalmazásakor a profit mellett újabb változók bevonása szükséges, a helyzetet leginkább többcélú optimalizálás problémájával írható le. Sajnálatos módon számos definícióból kimaradt vagy csak bújtatva jelent meg, az „önkéntes önzőség” gondolata, vagyis az, hogy a felelős vállalati lét bizony számos előnnyel, akár profit formájában is kimutatható gazdasági haszonnal járhat. A CSR épp ezért véleményem szerint a következőképp definiálható: A vállalatok, szervezetek a jogi és törvényi szabályozáson túlmenően önként, de nem önzetlenül vállalt azon tevékenységei, amelyek a fogyasztói igények kielégítésén túl a különböző vállalati stakeholder csoportok több dimenzióan értelmezhető társadalmi érdekeinek (etikai, környezeti, szociális stb.) megvalósulását is szolgálják.

2.3. A CSR előnyei és árnyoldala

A CSR koncepció értelmezése során arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalatok ugyan önként folytatják a felelős tevékenységet, azonban valamilyen piaci előnyt remélnek tőle. Ugyanakkor az is kiderült a koncepció aktorainak tanulmányozása során, hogy az előnyök mellett bizonyos problémák is jelentkeznek a felelősségvállalás kapcsán. A következőkben mindkét oldalt, vagyis az előnyöket és hátrányokat is feltárom, amely a koncepció jövője szempontjából különösen fontos, hiszen ahogy a következő fejezetben látható lesz, az előnyök érvényesülésének, vagy éppen a hátrányok megjelenésének mértéke más fajta CSR tevékenységet fog indukálni. A hasznok és problémák elemzése előtt röviden azt vizsgálom, hogy a vállalatok miért kezdenek felelős tevékenységbe, miért lesz az elméleti koncepcióból vállalati gyakorlat.

A miért kérdésre sokan keresik a választ. Orosdy [2006] négy okot nevez meg az ökomarketing³ kapcsán, amely a CSR egy speciális része, így megállapításai általánosíthatók. Zadek [In: Carroll-Shabana, 2010] és Kurucz et al, [2008] szintén négy főbb érvet sorol fel, míg Kun [2009] A-tól O-ig sorolja fel az indokokat, bár esetében az okok és az előnyök részben keverednek. Berger et al. [2007] a társadalmi értékvezérlés CSR modell, az üzleti alapú modell és az „egyeztetési gondnokság” modell alapján veszi számba a lehetséges okokat. E szerzőkön kívül még számos szerző foglalkozik a témával, igaz kevésbé strukturált formában (például Frederick [1994]; Széchy [2006]; Tóth [2007]). A következőkben a szerzők által leírt indokokat összevetve veszem sorba a CSR lehetséges „életre hívóit”, amelyek a következők: altruizmus, kényszerpálya, valós piac potenciál és versenyelőny, racionalizálás, PR-célok, rizikó-menedzsment, társadalmi szerződés és divat.

1. A CSR, mint altruizmus

A vállalatok egy igen kis része valós elkötelezettség miatt lesz felelős [Orosdy, 2006; Széchy, 2006; Berger et al., 2007], a vállalat ez esetben az „altruista kapitalista” vagy „másért vállalkozók” csoportjába, a CSR társadalmi értékek vezérlése modelljébe tartozik, azaz elkötelezett híve a környezetvédelemnek és a társadalmi érdekek figyelembevételének [Orosdy, 2006; Berger et al., 2007; Tóth, 2007]. S ez gyakran az etikus vezetői karizma gyümölcse, amely önmagában nem elegendő a valóban felelős

³ Peattie [1992] szerint olyan vezetési eljárásról van szó, amely felismeri és elébe megy a társadalom és a fogyasztók igényeinek, és a fenntarthatóság elveinek maximális mértékű figyelembe vételével törekszik azok profitábilis módon történő kielégítésére. Tehát a 3P koncepció egyik pillérére épül és a társadalmi jólét növelésére törekszik a profitabilitás szem előtt tartásával, ezért speciális CSR területnek tekinthető.

vállalati működéshez, de elindítja az ahhoz vezető utat [Kun, 2009]. A CSR ez esetben ugyan önkéntes válasz, azonban nem az azonnali gazdasági megfontolások a mérvadóak, a felelősségvállalás ezeken túlmutat [Frederick, 1994].

2. *A CSR, mint kényszerpálya*

A CSR kialakulásának indokaként gyakran említik a kötelezettséget, vagyis ismét előkerül a fogalom értelmezésénél tárgyalt önkéntesség problémája. A vállalatoknak kötelessége bizonyos mértékű felelősséget vállalni, mert gyakran az államnál és a nemzetközi szervezeteknél is nagyobb gazdasági ereje, társadalmi és politikai befolyása van, s a problémák megoldásához szükséges speciális ismeretekkel, tudásbázissal, illetve pénzügyi és egyéb erőforrásokkal is ők rendelkeznek [Frederick, 1994; Hoffman, 1999; Széchy, 2006; Tóth, 2007; Kun, 2009; Carroll-Shabana, 2010]. A kötelezettség mellett egy másik kényszerpálya is felmerül a stakeholderek nyomása. A CSR a civil szabályozás terméke, s a vállalatok ily módon reagálnak a civil szféra értékrendjére és az általuk generálta nyomásra, beleértve a partnerek és a fogyasztók nyomását is [Széchy, 2006; Kun, 2009], illetve a kormányzati tervezésre, jogi szabályozásra adott válasz [Frederick, 1994]. Matten és Moon [2008] utóbbit hívja implicit CSR-nek. A vállalatvezetők pedig felismerték, hogy nem tehetnek mást, mint engednek a különböző szereplők nyomásnak, hisz ez saját érdekük is. [Frederick, 1994]. Frederick [1994] szerint a CSR megjelenésének leggyakoribb indoka ez utóbbi, vagyis a jogi előírások adta kötelezettségekre való kényszerreakció.

3. *A CSR, mint valós piac potenciál és versenyelőny*

A kényszeren túl, amely miatt a megváltozott társadalmi és gazdasági körülményekhez alkalmazkodott a vállalat [Kun, 2009], a CSR megjelenése valós piaci szegmens felismerésének eredménye is lehet [Orosdy, 2006], hiszen a marketingkörnyezetbeli változások bemutatása során is szó volt róla, hogy megjelentek az ökotudatos és felelős fogyasztói típusok. Az előbbi kényszer így tehát új piaci lehetőségként is felfogható, a jó ügy jó üzletnek is bizonyulhat, ha a vállalat proaktívan reagál a befektetői és fogyasztói igényekre [Széchy, 2006; Kun, 2009]. A CSR ez esetben valós üzleti reakció a hagyományos piaci erők változására, vagy épp a kormányzat generálta ösztönzőkre [Frederick, 1994]. Ez igen változatos lehet a költségbeli előnyszerzéstől kezdve a CSR szélesebb stratégiába való integrálásán át egészen többnyire tanulást és innovációt is feltételező új gazdasági, üzleti gyakorlat kialakításáig [Carroll-Shabana, 2010]. A vállalatok egy része felismerve ezt a piaci potenciált, tehát a versenyelőnyt, illetve a magasabb profitot [Armstrong-Green, 2013]

vagy épp a jobb vállalati hírnevet látja a CSR-ben, de kapcsolódva az innováció adta lehetőséghez, a versenyelőny akár egy win-win típusú, szereplők közti szinergikus értékteremtés révén is adódhat [Kurucz et al., 2008].

Zadek [2006] a korábban említett társadalmi nyomás szintjeinek és később bemutatandó vállalati tanulási szakaszok összevetésével azt mutatja meg, hogy a vállalatok egy része piros zónába, „lemaradók” csoportjába kerül, így sérülhet a vagyona, míg azok, akik reagálva a nyomásra fejlődnek képesek „úttörökké” válni, valós piaci sikereket érhetnek el. A CSR oka ilyen értelemben kettős, hisz egyfelől tehát a vállalat kénytelen reagálni valamiképp a társadalmi nyomásra, azonban, ha ezt ügyesen teszi, akkor a felelősség versenyelőnyt is jelenthet számára.

4. A CSR, mint racionalizálás

A CSR megjelenésnek indoka több fajta racionalizálás is lehet. Egyfelől az ökológiai elvárások tudatos és racionális követéséről (erre példa a helyettesítés), amely tisztább termelést, energiaracionalizálást, és ezáltal költségcsökkentést érhet el a vállalat [Orosdy, 2006; Tóth, 2007; Kurucz et al., 2008], másfelől a CSR hatékonyabb felhasználása a piaci siker érdekében [Herzig-Moon, 2013]. A lényeg, hogy racionális okok, az előbbin kívül akár a jobb pénzügyi teljesítmény, vezérlik a vállalatot [Berger et al., 2007]. A racionalizálás más fajta értelmezése a helyzet realitásának felismerésén nyugszik. Vagyis a vállalatok felismerik, hogy valóban muszáj valamilyen felelősséget vállalniuk, de mivel úgy vélik, hogy jobb egy lépéssel a kormányzat előtt járni, így a szociális felelősségvállalás terén inkább előremenekülnek, és önkéntes tevékenységbe kezdenek [Kun, 2009].

5. A CSR, mint PR-cél

A piaci versenyelőnynél megjelenő jó hírnév elérése gyakran PR-tevékenység révén valósul meg. Ez esetben a CSR nem mély felelős akciók megvalósulását jelenti, pusztán PR-célok elérésének eszköze [Orosdy, 2006; Herzig-Moon, 2013]. Mint ilyen, tulajdonképp defenzív magatartást feltételez a vállalatok részéről, akik elterelő hadműveletként tekintenek a koncepcióra, s vállalati hírnevüket próbálják védeni a társadalmi kritikákkal szemben [Utting, 2005; Kun, 2009; Zadek In: Carroll-Shabana, 2010; Perks et al., 2013]. A CSR ez esetben csupán egyfajta kommunikációs stratégia, amelynek célja a közvélemény megnyugtatása [Széchy, 2006].

6. A CSR, mint kockázatmenedzselés

A proaktív CSR nem csak valós piaci igény esetén jelenthet meg, rizikómenedzselés céljából is. A társadalmi tőke építésével elkerülheti a társadalmi felháborodást, illetve

jogi eljárásokat, hiszen a CSR tevékenység egyfajta biztosítás is a menedzsment hibáira, illetve prémium márkabiztosításként is értelmezhető, mivel csökkenti a vállalati tulajdonosok számára a társadalmi ellenállásból, jogi eljárásokból fakadó kockázatokat. [Kurucz et al., 2008; Kun, 2009; Zadek In: Carroll-Shabana, 2010; Mullerat, 2010]

7. *A CSR, mint társadalmi szerződés*

Kun [2009] jogi közelítése során a CSR okaként a társadalmi szerződést említi. Eszerint a vállalatok a társadalommal kölcsönös jogokat, illetve kötelezettségeket feltételező szerződésben állnak, amely miatt indokolt a társadalom-állam-gazdaság hármasszerepeinek, valamint viszonyainak újragondolása.

8. *CSR, mint divat*

Talán a legkevésbé elfogadható indoknak tűnik az, hogy az egyre több CSR akció megjelenésének oka egyszerűen a divat. Kun [2009] szerint ugyanis mivel a vállalatok egyre többet találkoznak ezzel a ma divatosnak tűnő kifejezésnek, továbbá úgy vélik, hogy a fogyasztók és a befektetők is szívesen veszik, hiszen körükben is divatos felelősnek lenni, így beállnak a sorba, és CSR-t folytatnak. Ezen utolsó egyszerű indokot sem kell feltétlenül elvetni, hiszen lényegében a mikroökonómia által is leírt jelenségről, a nyáj hatásról van szó (lásd például Kopányi [2004]), vagyis van tudományos megalapozottsága, s bizony elképzelhető, hogy azok a vállalatok, valószínűleg főként a kkv-k, akik nem ismerik a koncepciót, csak azért kezdenek ilyen jellegű akciókba, mert azt látják, hogy a „nagyok” is ezt teszik, s a fogyasztók is kedvelik.

A lehetséges CSR mögötti okokkal kapcsolatban azt is meg kell jegyezni, hogy természetesen nem kizárólagos mozgatórugókról van szó. A CSR megjelenésének hátterében a felsorolt indokok közül több is állhat, egyik nem zárja ki a másikat, hiszen ahogy Matten és Moon [2008] is írta, a CSR-nek lehetnek önkéntes és kényszerű okai, sőt ahogy látható volt, bizonyos indokok egymással kapcsolatban is állnak. Például, lehet, hogy egy vállalati vezetőben megvan az etikus, már-már altruista karizma, egyre többet hall a CSR-ről, és úgy érzi, hogy keres egy olyan piaci szegmenst, amely vagy felelős termékre vágyik, vagy értékeli a helyi közösségért való fáradozását, ezért hűségese vevőkként hozzá járnak. Ez esetben például egyszerre jelenik meg az altruizmus, a divat és a valós piacpotenciál motívuma.

A CSR megjelenésének indokai után a következőkben tehát azokat az előnyöket és problémákat veszem sorra, amelyek nagy része ezekből az okokból fakad.

2.3.1. A felelős magatartásból fakadó előnyök

Az indokokhoz hasonlóan az előnyöket is a különböző szerzők felsorolásainak összegzésével és újracsoportosításával ismertetem, ugyanis igen sok hasonló válasz született arra a kérdésre, hogy miért éri meg felelős vállalattá válni. Például Kotler és Lee [2007] hat előnyt (erősödik a márkapozícionálás, javul a vállalati imázs, illetve a dolgozók hozzáállása, nő az értékesítés és a vállalat piaci részesedése, csökkennek a működési költségek, a vállalat vonzóbbá válik a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon) nevez meg, Ligeti [2007] négy nagy csoportot („jól jöhet”, „jót tesz”, „jó gesztus”, „jó érzéseket kelt”) különít el, csak úgy mint Carroll és Shabana [2010] (költség és kockázatcsökkentés, versenyelőny növelése, reputáció és legitimitáció növelése, szinergikus értékteremtés), Zadek [2006] pedig csak hármat (közvetlen, specifikus előnyök, felelős klaszterek, innováció és flexibilitás), de természetesen rajtuk kívül is számos szerző foglalkozott a problémával, amint látható lesz az előnyök taglalása során. A következőkben tehát összegezve, sorra veszem az egyes előnyöket, amelyekre vállalatok számíthatnak, ha valamilyen CSR tevékenységet folytatnak, kiemelve a CSR akciók kedvelt fajtájának, az ügyhöz kötött marketingnek - cause related marketing, továbbiakban CRM - hatásait.

Bár a CSR egyes elemeit a következő fejezet tárgyalja, mivel számos kutatási eredmény a CRM-hez kapcsolódik, ezért fontosnak tartom pontos definiálását. Az egyik legkorábbi definíció során Varadarajan-Menon [1988] összetett fogalomként írja le, amely számos speciális területet érint a nonprofit marketingtől a vállalati filantrópián át a CSR-ig és az adomány menedzsmentig. Cikkükben azt bizonyítják, hogy a CRM mind nonprofit, mind profitorientált szervezetek számára hatékony marketingeszköz. Leírják azt is, hogy a CRM bizonyos esetekben pusztán vásárlásösztönzés, míg máskor valóban szolgálja adott ügyet is, bizonyos esetekben pedig bár támogat vállalati célokat, de nem sales promotion típusú akcióval, és külön említik a filantrópia esetét, amikor a vállalat nem CRM és nem sales promotion révén támogat nemes ügyeket.

Bár Angelidis és Ibrahim [1993] még olyan vállalati társadalmi akcióként tekint a CRM-re, amelynek a célja társadalmi szükségletek kielégítése, a későbbi definíciókban egyre erőteljesebben jelenik meg a CRM akciók vállalati profítcéllhoz való kapcsolódása (lásd Mullen [1997], Webb és Mohr [1998], Adkins [1999], Barone-Miyazaki-Taylor [2000]). Mullen [1997] bár nonprofit irányba tett erőfeszítésként értékeli a CRM-et, kiemeli, hogy a támogatásért cserébe a vevők bevételt generáló módon köteleződnek el,

tehát teljesítményen alapuló társadalmi szolgálatról van szó. Barone-Miyazaki-Taylor [2000] szerint a CRM valamilyen marketingcél (például értékesítés növelése) elérését teszi lehetővé társadalmi ügyek támogatásán keresztül. Közvetlen kapcsolat van tehát az eladás és az ügy támogatása között. Adkins [1999] szintén az üzletépítés, piacépítés szerepét emeli ki a nyújtott támogatás kompenzációjaként. Ily módon a nemes ügy számára pénzt gyűjt a vállalat, miközben imázsát növeli, értékeket közvetít, növeli a vevőhűséget és termékkeladást. Ez a közelítés Varadarajan-Menon [1988] esetében is megjelent, mert konklúziójukban arra jutnak, hogy segíthető egyszerre a választott ügy és a vállalati pénzügyi cél is, egyszerre társadalmi és gazdasági problémát old meg.

Kifejezetten ellentéte a fentieknek Hetesi-Veres [2013] és Hetesi [2014] közelítése, akik a CSR-hez hasonlóan a CRM-et is a nonprofit, illetve a társadalmi marketing témakörébe sorolják, bár elismerik, hogy a tevékenységnek vannak vállalatra vonatkozó pozitív következményei, mind nonprofit, mind üzleti szervezetek használják.

Összegezve a CRM tehát a nemes ügyek felkarolásával a társadalmi jólétet szolgálja a CSR-hez hasonlóan, és mindezt egyértelműen profitszerzés céljával teszi. Éppen ezért tekinthető egyfajta CSR típusnak is, ahogy nagyon sokan tárgyalják a felelős koncepció kapcsán (lásd például Angelidis-Ibrahim [1993], Kotler-Lee [1997], Mohr [1998]), ugyanakkor a CSR-nél szorosabb a profiteélhoz való kötődése, ami miatt önálló területként is értelmezik. A disszertációm során, mint speciális CSR elemet tárgyalom és elemzem.

1. Társadalmi reputáció növelése

A CSR akciók előnye, hogy a vállalatok dupla legitimitást nyernek, hiszen azon túl, hogy a felelősségvállalás „jó gesztus” a különböző érintett csoportok felé (potenciális fogyasztók, befektetők, piaci elemzők, üzleti partnerek), a társadalmi elfogadást is maga után vonja. Így az állami legitimáción túl (működési engedély), már a társadalom általi legitimáció is megtörténik. [Ligeti, 2007; Kurucz et al., 2008; Kun, 2009; Carroll-Shabana, 2010; Perks et al., 2013] A vállalat bizonyítja, hogy képes a társadalmi normák adaptálására, amely végső soron a reputáció növekedésében is megmutatkozik [Fombrun-Shanley, 1990; Brønn-Vrioni, 2001; Carroll-Shabana, 2010; Marcsa, 2011]. A jó hírnév versenyelőnyt eredményezhet, azonban, ha a vállalat nem örvend jó hírnévnek, biztosan hátrányt jelent [Fombrun-Shanley, 1990].

A felelős tevékenysége révén a cég jó példát mutat mások számára, ösztönzi a versenytársait is a felelősségvállalásra, fejlődik a belső kommunikációja, illetve

lehetőséget ad a stakeholder csoportokkal való kommunikáció kialakulására, amely a társadalmi elismertség formájában jelentkező PR előnyhöz vezet [Ligeti, 2007].

2. Vállalati imázs és a márka erősödése

Nem csak a társadalmi reputációra gyakorolhat pozitív hatást a CSR tevékenység, hanem a vállalati imázs javulását, vagy akár kialakítását, erősítését is eredményezheti [Brønn-Vrioni, 2001; Swaen, 2003; Kotler-Lee, 2007; Széchy, 2006; Kalmár, 2008; Kun, 2009; Mullerat, 2010]. A Fortune minden évben elkészíti „Amerika legnagyobb tiszteletet érdemlő vállalatai” című listáját, amely egyik szempontja a cégek társadalmi felelősségvállalása. Az emberbaráti arculat jó érzéseket kelt a fogyasztókban, ezen kívül befolyásolhatja a kormányzati, hatósági döntéshozókat is. [Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007]

A vállalati imázssal általában szorosan összefügg a vállalati márka erőssége is. Reputáción keresztül erősödő vállalati identitás erősebb márkapozíciót is eredményezhet [Brønn-Vrioni, 2001; Nádasi-Lukács, 2006; Kotler-Lee, 2007; Mullerat, 2010], vagyis a CSR jót tesz a márkának [Ligeti, 2007]. A felelősségvállalás akár a márka lelkét is jelentheti, elég csak a United Colors of Benetton vállalatra gondolni, s ahogy már korábban írtam, a vevők már nem csak a megfelelő termékelőnyt várják el, hanem az önmegvalósítás és spiritualitás felé haladva a jó cselekedet kimutatása is vonzza őket. Egyes szakemberek szerint a szociális tartalmú marketingprogramok kedvezőbben hatnak a márka megítélésére, mint a hasonló jelentőségű és méretű, de kisebb szociális tartalmú programok, a CSR tehát vásárlói elégedettség forrása is lehet. [Brønn-Vrioni, 2001; Doyle, 2002; Kotler-Lee, 2007] Ez a fajta felelős magatartásban rejülő márkapozícionálási lehetőség kihasználása főként azoknak a vállalatoknak fontos, amelyek erős piaci versennyel néznek szembe [Széchy, 2006].

3. Piacgenerálás és versenylőny

Részben az előzőek következményeként, de akár az egyszeri felelős akciók kedvező hatásaként is számíthatnak a vállalatok a piaci részesedés, illetve az értékesítés növekedésére [Bruch-Walter, 2005; Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007; Kun, 2009]. A jobb piacgenerálási képesség révén, hosszú távon javulhat a vállalat pénzügyi teljesítménye, illetve akár jövedelme is [Vogel, 1991; Brønn-Vrioni, 2001; Vogel, 2005; Berger et al., 2007; Mullerat, 2010; Marcsa, 2011; Armstrong-Green, 2013]. Egy 2002-es kutatás alapján a globális vállalatok vezetőinek 70%-a úgy véli, hogy a CSR kedvezően hat vállalata profitjára [Vogel, 2005].

A hosszú távú részesedés és értékesítés növekedés pedig azért lehetséges, mert a CSR vevők által értékelt versenyelőny is lehet, amely prémium ár formájában vagy jobb megkülönböztető stratégiában valósulhat meg [Fombrun-Shanley, 1990; Széchy, 2006; Carroll-Shabana, 2010]. A felelősség, illetve a felelős márka ugyanis komoly megkülönböztető erő lehet megfelelő stratégiát alkalmazva [Vogel, 1991; Nádas-Lukács, 2006] Az amerikai vásárlók egyre inkább támogatni akarják a megfelelő értékrendű vállalatokat, így valamilyen társadalmi ügy felkarolása növeli a fogyasztók márka iránti preferenciáját, tehát a boltban nagyobb valószínűséggel választják ezeket, vagy akár többet is hajlandók fizetni érte. [Brønn-Vrioni, 2001; Kotler-Lee, 2007; GFK, 2011] Az egyik legelterjedtebb példa az értékesítést és piaci részesedést is növelő társadalmi kezdeményezésre az American Express 1980-as évek eleji, New Yorki Szabadságszobor helyreállítását célzó kampánya, amely a kártyahasználatot 27%-kal, az új kártyaigénylések számát pedig 10%-kal növelte [Kotler-Lee, 2007].

Mindehhez az szükséges, hogy a vállalat piaci igényeknek megfelelően tervezze a felelős tevékenységét, miközben továbbra is figyelembe veszi saját lehetőségeit és képességeit [Bruch-Walter, 2005], hasonlóan Carroll [1991] felelősség-stakeholder mátrixához. Utóbbi lehetőséget ad arra, hogy a felelős vagy akár filantróp tevékenység és a versenyelőny kölcsönösen erősítsék egymást, s egyfajta etikus körforgás alakuljon ki, amely során a CSR növelheti a vállalatok versenyképességét, miközben az kielégíti bizonyos stakeholder csoportok érdekeit [Porter-Kramer, 2002].

4. Dolgozókra gyakorolt kedvező hatás

Gyakorlatilag nincs olyan témával foglalkozó mű, amely ne említene a CSR akciók előnyei közt a vállalat jelenlegi és potenciális alkalmazottaira gyakorolt pozitív hatását. Az alkalmazottakra gyakorolt pozitív hatásokhoz sorolható a vállalathoz való magasabb lojalitás, jobb motiváltság és csapatmorál, valamint az alacsonyabb fluktuáció [Brønn-Vrioni, 2001; Doyle, 2002; Swaen, 2003; Bruch-Walter, 2005; Széchy, 2006; Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007; Kalmár, 2008; Kun, 2009; Mullerat, 2010; Armstrong-Green, 2013]. Ráadásul a CSR ma már kiváló csapatépítési eszköz, amely megfelelően helyettesíti a méregdrága tréningeket [Ligeti, 2007].

A Cone/Roper-kutatások szerint a fontos társadalmi ügyeket felvállaló cégek dolgozói 38%-kal nagyobb valószínűséggel mondják azt, hogy büszkék vállalatuk értékeire, mint az ilyen ügyeket fel nem karoló vállalatok alkalmazottai [Kotler-Lee, 2007]. Utóbbi oka vélhetően az, hogy a CSR olyan emberi célt ad a dolgozóknak, amellyel azonosulni tudnak, és amelyek jó érzéket keltenek bennük, megadják

számukra az önmegvalósítás és az önbecsüléshez való hozzájárulás lehetőségét [Doyle, 2002; Ligeti, 2007]. Azonban utóbbi hozzájárul ahhoz is, hogy a vállalat számára fontos új tudásmunkásokat is bevonzza, vagyis a potenciális alkalmazottak számára is vonzóvá tegye a vállalatot [Doyle, 2002; Bruch-Walter, 2005].

A vállalat vonzerejének növelése a jelenlegi és jövőbeli dolgozóinak számára alapvetően a munkáltatói márkaépítés feladata, amely napjainkban, a magas munkanélküliség ellenére is egyre nagyobb kihívás, illetve feladat a vállalatok számára, főként a pályakezdők körében [Nagy-Putzer, 2012a, 2012b]. A CSR-nek tehát komoly szerepe lehetne a munkáltatói márkaépítésében is, hiszen a fent említett dolgozókra gyakorolt kedvező hatás kiaknázásával jelentősen javulhatna a piaci márkája mellett a munkáltatói márkája is, továbbá a CSR tevékenysége akár megkülönböztető pozíciót is jelenthet a munkaerő piacon is.

5. A vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon

A CSR programok a részvények értékét, valamint a vállalati good will-t is növelhetik [Széchy, 2006; Kotler-Keller, 2007], hiszen a vállalati hírnév a befektetők számára is fontos [Fombrun-Shanley, 1990; Swaen, 2003; Marcsa, 2011]. A CSR tevékenysége, s az általa generált PR aktivitás révén felkeltheti új befektetők érdeklődését is, illetve számos befektető eleve kerüli a nem felelős vállalatokat és/vagy iparágakat [Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007; Carroll-Shabana, 2010].

A vonzerő növelése mellett a CSR csökkentheti a befektetők kockázatait egy esetleges vállalati, menedzsment vagy vezetői válság esetén. A vonzerő növekedésével elkerülhetővé válnak a negatív pénzügyi következmények, a média és civil támadások kockázata is csökken, illetve könnyebben védhető. [Széchy, 2006; Ligeti, 2007; Kun, 2009; Mullerat, 2010] A kockázat csökkentés jelentette előny pedig azért fontos, mert az etikátlan vállalati viselkedés jelentősen visszavetheti a vállalatok részvényeinek tőzsdei árfolyamát [Ligeti, 2007].

6. A vállalat vonzerejének növekedése az állami, kormányzati szervek szemében

A felelős vállalatok azzal az előnnyel is számolhatnak, hogy ahogy az okok közt szerepel a proaktív CSR kapcsán, az állam, kormányzati szabályozások elkerülhetővé válnak, vagy akár csökkenthetők is, akár adócsökkentésre, kevesebb jogszabályi előírásra, kevesebb ellenőrzésre, illetve szabadabb játéktérre számíthatnak [Swaen, 2003; Kotler-Lee, 2007; Kun, 2009; Carroll-Shabana, 2010; Marcsa, 2011]. A vállalat ugyanis szimpatikusabbá válik a kormányzat számára, javul a kapcsolata ezen, illetve

egyéb szervekkel is [Bruch-Walter, 2005]. A CSR tehát jól jöhet a vállalatot érintő ügyek esetében a hatóságok, illetve a kormányzat hatáskörébe tartozó döntések esetében [Ligeti, 2007].

7. Innovációs lehetőség és forrás

A CSR az innováció lehetőségét is magában hordozza azáltal, hogy segíti az adaptációs képességek fokozását, a piaci megkülönböztetést, illetve a versenyelőny kialakítását, amely akár új környezetbarát termékek, vagy költségtakarékosabb termelési mechanizmusok formájában is megjelenhet [Tóth, 2007; Kun, 2009; Daudigeos-Valiorgue, 2011].

A leggyakoribb innovációs megoldások a működési költségek csökkentése érdekében születnek, s proaktív tevékenység eredményei [Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007; Carroll-Shabana, 2010]. A PricewaterhouseCoopers kutatása alapján ez az egyik legfontosabb előny, amely miatt a vállalatok CSR-t folytatnak [Carroll-Shabana, 2010]. A különböző környezetvédelmi programok, illetve K+F és új minőségbiztosítási rendszerek alkalmazásával a vállalatok csökkenthetik a szemét mennyiségét, újrahasznosíthatják az anyagokat, vizet és áramot, energiát takaríthatnak meg [Kotler-Lee, 2007; Ligeti, 2007; Tóth, 2007; Daudigeos-Valiorgue, 2011]. A másik potenciális költségcsökkentési területet a reklámkiadások alkotják, amelyek az ingyenes sajtómegjelenések számának növekedésével jelentősen visszaszoríthatók [Kotler-Lee, 2007], illetve a tranzakciós költségek is csökkenthetők [Daudigeos-Valiorgue, 2011].

Az egyszerűbb költségtakarékossági megoldásokon túl valós innovációk is szülehetnek, amelyek azonban túlmutatnak a vállalaton. Zadek [2006] ugyanis az eddig felsorolt előnyöket a közvetlen, specifikus előnyök közé sorolja. Ezekon túlmutató előnyök a felelős klaszterek és az innovációk és flexibilitás kategóriák. Előbbi lényege, hogy a vállalat más csoportokkal is interakcióba lép, s a civilekkel, más adott szektorbeli vagy szektoron kívüli vállalatokkal, vagy az állammal lép kapcsolatba, partnerségbe, s így éri el új termékjellemzők vagy sztenderdek kialakulását. Ligeti [2007] esetében is megjelenik ez a fajta szemlélet az előnyök közt, ő vállalaton belüli tudásmegosztás és a külső szem bevonásában, például a beszállítók, a műszaki fejlesztést szolgáló természettudományos, illetve a társadalomtudományos kutatások támogatásában lát jelentős potenciált. A gyakornoki lehetőség például a hallgatóknak is és a vállalatoknak is kedvező, mert már a fiatalok munkaerőpiacra kerülése előtt megteremtheti innovációja alapját.

Zadek [2006] az előbbi előnyön túl a CSR-ben valós innovációs előnyt, illetve javuló flexibilitást is lát. Ez lehet vállalaton belüli, vagyis mikroszintű, például az önálló termékfejlesztés, illetve lehet szervezetek közötti is, amely az előbbi kategóriánál mélyebb együttműködést és jelentősebb változásokat feltételez. Zadek idesorolja a már említett létjogosultság és a bizalom erősítését, a csökkenő munkahelyi konfliktusokat, állami szabályozásokat és a rugalmasság javulását. Fontos azonban, hogy itt nem elegendő felelős akciókat folytatni, amelyek esetében már jelentkezhettek ezen előnyök, hanem a szoros együttműködés, összedolgozás során a fenti előnyök még magasabb szinten, közös megoldások kidolgozása révén érvényesülnek.

A CSR generálta lehetséges hasznok skálája a fentiek alapján igen széles, s úgy tűnik, hogy ezek az előnyök biztosítják a koncepció jövőjét, hiszen a vállalatnak jó üzlet a CSR, és a stakeholderek is nyernek vele. Azonban ahogy mondani szokás, az éremnek két oldala van, így a következőkben azt vizsgálom, hogy melyek a koncepció árnyoldalai és problémái.

2.3.2. A felelős magatartás árnyoldala

A CSR koncepció kapcsán a különböző szerzők ellenérveit összegezve négy CSR elleni problémacsoportot fogok bemutatni, amelyek a következők: társadalmi felelősségvállalás létjogosultsága és az állami szerepvállalás kérdése, a kétarcú fogyasztók, a CSR és CRM koncepciók nem várt hatásai és a lehetséges vállalati előnyök kétséges érvényesülése.

1. A társadalmi felelősségvállalás létjogosultsága és az állami szerepvállalás kérdése

Az első problémakör örökzöldnek is tekinthető, s akár csak egy szelete is önálló könyv, illetve disszertáció alapjául szolgálhat, lásd például Kun [2009]. Azonban a CSR jövőjére vonatkozó vizsgálódás miatt elengedhetetlen, hogy tömören ugyan, de bemutassam e problématerületet. Azt már írtam, hogy az etika inkább puha, iránymutató, mintsem kötelező érvényű szabályokat közvetít a vállalatok felé, épp ezért úgy vélem, az etika eszközei nem elég erősek ahhoz, hogy a vállalatokat valóban felelős magatartásra kényszerítsék, hasonlóan a gyakorlatban nem túl hatékony etikai vagy vállalati magatartási kódexekhez [Armstrong-Green, 2013], épp ezért szükséges az állam szerepvállalása.

A társadalmi és szociális felelősség, illetve ezek kikényszerítése az állam, kormányzat, valamint a nemzetközi szervezetek feladata, hiszen ők felelősök a

közügyekért. [Jones, 1996; Kun, 2009] Friedman [1970] amellett, hogy kimondja, a menedzserek egyetlen hatásköre és felelőssége a részvényesi érték növelése, szintén úgy véli, hogy minden társadalmi probléma és annak megoldása az állam, és nem a menedzserek feladata. A CSR célok folyamatos hajszolása ugyanis globálisan csökkenti a versenyképességet, amely nem megengedhető [Carroll-Shabana, 2010], ráadásul egy menedzser nem képes arról dönteni, hogy mi lenne a társadalom legfőbb érdeke, továbbá nem is a közösség választja, hatalmazza fel ezen célok elérésére [Friedman, 1970], vagyis nincs meg az a legitim hatalma, ami az államnak, kormányzatnak igen. Mivel nem legitim, így felelőssége sincs szemben a kormánnyal, ami miatt még inkább veszélyes, hogy a társadalmi hatalom egy része is a profitorientált szervezetek kezébe kerül, akik hatalma (mind gazdasági, mind politikai) már így is elég nagy, s nem célszerű ezt tovább növelni [Davis, 1973; Jones, 1996].

A menedzserek ráadásul nem csak nem ismerik azt, hogy mi lenne a társadalom legfőbb érdeke, de az üzleti szféra eleve nem képes kezelni ezeket a társadalmi tevékenységeket, mert hiányzik a társadalomorientált döntéshozáshoz szükséges tapasztalata, tudása, azaz a szociális képességei. [Davis, 1973; Jones, 1996] A menedzsereknek ráadásul - hiába társadalmilag elkötelezettek - a felelősségen túl fel kell tudniuk mutatni olyan eredményeket, amelyek azt igazolják, hogy a szervezet érdekében cselekszenek, különben egyszerűen leváltják őket. [Jones, 1996]

A CSR ellen szól az is, hogy bár alapvetően kívánatos jelenségről van szó, a gazdasági racionalitást szem előtt tartva nem tűnik valószínűleg jövőbeni jelentős térnyerése, mert nem várható el a vállalattól, hogy olyan tevékenységet vállaljon fel, amely szembe megy a szervezeti racionalitással. [Jones, 1996] A gazdasági teljesítményre, profitra vagy részvényesi értékmaximumra való törekvés a vállalat legfontosabb célja, hiszen csak így biztosítható a vállalat túlélése, ami a stakeholderek érdeke is [Friedman, 1970; Jones, 1996; Doyle, 2002]. A Pareto-optimális társadalmi jólét eléréséhez hatékony szabályozásra és állami kontrollra van szükség [Jones, 1996], hiszen a vállalat mindig a saját, illetve a tulajdonosi érdekeket fogja követni [Kun, 2009].

A szintén korábban leírt proaktív CSR, vagyis az előremenekülés több felelősség vállalásával, s az elvárások túlteljesítésével kitölti a szabályozási réseket, továbbá eltereli a társadalom és a közfigyelmét a keményebb és átfogóbb szabályozás iránti igényükről [Kun, 2009]. A jogi előírások és törvények elengedhetetlenek ahhoz, hogy valóban felelős vállalati gyakorlat alakuljon ki, s a jóléti államokban a mai napig az

állam kényszeríti ki a társadalmi, illetve szociális felelősséget [Kun, 2009]. Ha körbenézünk a világban, akkor észrevehetjük, hogy a legtöbb probléma azokban a fejlődő országokban van, ahol gyengék vagy hiányosak a szociális, környezetvédelmi és munkaügyi szabályozások, vagy ha vannak is ilyen szabályozások, akkor azok betartatása és ellenőrzése nem megfelelő. Nem véletlen, hogy a „felelős” vállalatok „piszkos” ügyeiket is ezen országokban intézik. Ennek oka, hogy a globalizált világban az állam keményen szabályozó szerepe erősen háttérbe szorult, továbbá a nemzetközi jogszabályozás is komoly deficittel küzd, amely miatt a CSR-nek ma az önkéntes, államtól független oldala domborodik ki, s ez az önkéntesség a szabályozás lehetőségének csíráját is azonnal elfojtja. [Kun, 2009].

A CSR önkorlátozásra, önkéntességre épülő koncepciója tehát nem helyettesítheti az állami szabályozást, mert önmagában nem biztosítja a valós felelősségvállalást [Kun, 2009; Herzig-Moon, 2013]. A törvényi előírások rövid áttekintése is azt mutatta, hogy a jogi előírások sem fedhetik le a gazdasági élet minden területét. A túlzott szabályozás rontja a gazdasági működés hatékonyságát, és legtöbbször a vállalatok is találnak kiskapukat. Ezért a piaci szereplők részről is szükség van bizonyos szintű felelősségvállalásra. Az Európai Parlament álláspontja szerint a CSR nem épülhet kizárólagosan sem az önkéntességre, sem a kötelező jogi előírásokra [Novotny, 2008]. A vállalatok és a kormányzat együttműködése azt is biztosítja, hogy a vállalatoknak nem egyedül kell harcolniuk a többi, nem környezettudatos cég ellen, nem szükséges erkölcsi Don Quijotévá válniuk [Hoffman, 1999].

További ok az önszabályozásra, hogy a társadalmi jólétet Armstrong és Green [2013] szerint csak az növeli, ha a vállalatok maguktól válnak felelőssé és nem külső, állami szabályozások, ösztönzők, például adó visszatérítések mozgatják, mindazonáltal elismerik, hogy a felelőtlen magatartás miatt szükséges az állami szerepvállalás, amely a menedzserek számára történő explicit, mérhető célok meghatározásával csökkenthető. Az önkéntesség mellett szól az is, hogy szükséges a vállalatok részéről az attitűdbeli változás is [Herzig-Moon, 2013], vagyis az állami szabályozás önmagában nem elengedő, hiszen azok a legritkább esetben vezetnek az attitűd változásához.

A társadalmi célok megvalósítása és a problémák kezelése elsődlegesen az állam hatáskörébe tartozik, és főként a megfelelő törvényhozással, illetve a törvények hatékony betartatásával érhető el, hiszen a vállalati CSR sosem pótolhatja az állami szabályozásokat. A feladat, hogy az állam és a vállalatok együtt, közösen találják meg az önkéntesség, vagyis a CSR és az állami szabályozás helyes arányát [Kun, 2009]. A CSR

tehát nem fog eltűnni, mert szükséges, de nem elégséges eszközzel van szó, viszont alakulását minden bizonnyal nagyban befolyásolják majd a jogszabályok, valamint az, hogy a vállalatok milyen mértékben képesek együttműködni a hatósági döntéshozókkal. Feltehetően az eltérő gazdasági és politikai súlyú szereplők eltérő beleszólása révén a CSR gyakorlat több fajtája is megfigyelhető lesz majd a jövőben.

2. *Kétarcú fogyasztók*⁴

A szereplők bemutatása során már említettem a fogyasztókat, és azt is röviden bemutattam, hogy a fogyasztók értéként tekintenek a CSR-re, és ezért tud a vállalat erősebb márkapozíciót, vagy épp magasabb értékesítést realizálni. Azonban ez a fajta pozitív fogyasztói hozzáállás nem minden esetben jelentkezik, hiszen a fogyasztói kettőség miatt a fogyasztó elvben gyakran azonosul a felelősségvállalással, s a vállalat ezen törekvéseivel, azonban nem feltétlenül eszerint vásárol, hanem például az alacsony ár alapján választ [Hoffman, 1999; Széchy, 2006]. A pénzpiacokon is népszerűek ugyan a felelős befektetések, azonban a legtöbb befektető még mindig a magasabb hozamot preferálja [Széchy, 2006].

A fogyasztók egyre informáltabbak, gyakran szkeptikusak is a CSR koncepcióval szemben, ami szintén kihat a fogyasztói magatartásukra, de akár komolyabb ellenálláshoz, s fogyasztói megmozdulásokhoz is vezethet [Brønn-Vrioni, 2001; Skarmeas-Leonidou, 2013]. A szkepticizmus hatására csökkenhet a vállalati tőke, a fogyasztók jobban elhiszik a vállalatról megjelenő negatív híreket is, és erősödik a nem kívánatos word-of-mouth [Skarmeas-Leonidou, 2013]. Valor [2008] ugyanakkor azt is megjegyzi, hogy hiába tűnnek jól informáltak és hiába jelenik meg potenciális nyomás, a fogyasztók nem képesek kieroszakolni a vállalatok részéről a CSR tevékenységet, mert nem elég nagy jelenleg e téren a piaci erejük. Véleménye szerint a kormányzat feladata, hogy a fogyasztók erejét növelje többek közt információk áramoltatásával és speciális címkézési gyakorlat megalkotásával.

Bár a CSR kezdeményezések száma és azon belül is a CRM akciók mennyisége folyamatosan nő. Csak az Egyesült Államokban közel 600 millió dollárt költöttek a vállalatok 1997-ben ilyen jellegű reklámokra és eseményekre [Ratnesar, 1997], és 2006-ban ez az összeg 1,3 milliárd dollárra nőtt [Chiagouris-Ray, 2007], azonban újabb kutatások arra figyelmeztetnek, hogy a vállalatok nem mindig járnak jól az ilyen jellegű

⁴ Jelen esetben is igaz, hogy a CSR-hez és CRM-hez kapcsolódó fogyasztói magatartás strukturált elemzéséhez megfelelő keretet jelenthet Hofmeister-Töröcsik [1996] modellje. Terjedelmi korlátok és a vállalati fókuszáltság miatt csupán példákkal szeretném megvilágítani azt, hogy a fogyasztók felelősséghez való viszonya, attitűdje nem egyértelmű.

akciókkal. A fogyasztók vállalati felelős akciókra adott reakciói tehát nem egyértelműek, a fenitek alapján feltételezhető rés mutatkozik a véleményük, elvi támogatásuk és tényleges magatartásuk között, amely komolyan megkérdőjelezheti a CSR jövőjét.

Roberts [1996] az elsők között volt, aki kimutatta ezt a rést. A fogyasztók bár kifejezik a felelős vásárlás iránti etikai igényüket, s valóban kimutatható a felelősnek tekinthető vásárlók egy viszonylag nagyobb méretű szegmense, azonban a valós helyzet azt mutatja, hogy nem valószínű, hogy aztán a döntésük során ez lesz a legfőbb kritérium. A személyes okok, vagyis az ár, a minőség és a kényelem még mindig fontosabbak, mint a szociális indokok.

Boulstridge és Carrigan [2000] fókuszcsoportos kutatása során nem mutatta ki ezt az attitűd-magatartás rést, azonban az eredményeik ettől függetlenül nem biztatóak a koncepció szempontjából. Kutatási eredményük alapján ugyanis a résztvevők felelősség iránti érdeklődése eleve meglehetősen csekély volt, így aztán vásárlási döntéseik során sem befolyásolta őket. A felelősség generálta jó hírnév közel sem volt olyan hatékony, mint számítottak rá.

Yoon et al. [2006] a CSR akciók hatékonysága és a fogyasztók által feltételezett indítékok között talált egyértelmű kapcsolatot. Ugyanis a CSR akcióknak csak akkor volt pozitív hatása a vállalati imázsra, ha a fogyasztók őszinte motivációt véltek a háttérben, ha az bizonytalanok voltak a mozgatóerő őszinteségében, akkor az akció hatástalan volt, azonban ha egyértelműen hamisnak bizonyult a vállalati önzetlen motívum, akkor az negatívan hatott az imázsra is. A leghatékonyabb CSR akciók azok, amelyek esetében a vállalat többet költ az adott ügyre, mint a saját felelőssége reklámozására, inkább vírusmarketing jellegű eszközöket, illetve véleményvezéreket használ a népszerűsítéshez. Hasonló eredményre jutott Skarmeas és Leonidou [2013] a szkepticizmus mértéke és a fogyasztók által feltételezett indítékok vonatkozásában.

Swaen [2003] kutatása során a CSR akciók fogyasztók általi észlelését, illetve magatartásukra, attitűdjükre gyakorolt hatását vizsgálta. A fogyasztói magatartásukra nem hatnak jelentősen a CSR akciók, amelynek több oka is van. A válaszadók egy jelentős része úgy nyilatkozott, hogy az áron és a minőségen kívül más szempont nem játszik szerepet a végső választásában, illetve ezek jóval előbbre valók a szociális és környezeti tényezőknél. Úgy érzik indokolatlanul drágábbak a felelős termékek, a többi hasonló minőségű termékhez képest, és nem hajlandóak többet fizetni a felelős termékekért, kivéve, ha a különbség a „hagyományos” termékhez viszonyítva relatíve

kicsi. A fogyasztók továbbá nem bíznak a vállalatoktól érkező információkban, mert vagy nem mondják el az igazat, vagy rejtegetnek valamit. Bár a hajlandóak lennének „jobb termékeket” venni, azonban állításuk szerint nagyon nehéz megváltoztatni eddig berögzült vásárlási szokásaikat, és inkább a kényelmes utat választják. A legérdekesebb viszont az az eredmény, amely azt mutatja, hogy a fogyasztók számára ma már abszolút természetes, hogy a vállalatok társadalmi felelősséget vállalnak, épp azért úgy vélik, hogy ezek az akciók nincsenek hatással magatartásukra. Ettől függetlenül a válaszadók egy része valóban felelős fogyasztónak mutatkozott, illetve többen voltak, akik azonos minőség esetén a felelős alternatívát választották, de számuk messze nem volt olyan jelentős, mint a „CSR-immunis” fogyasztóké.

Öberseder et al. [2013] a fogyasztók CSR észlelését vizsgálta. A fogyasztók CSR koncepciója nem túlságosan komplex, leginkább saját magukra, vagyis a vevőkre, az alkalmazottakra és a környezetre fókuszálnak, hasonlóan egyébként Swaen [2003] eredményeihez, s csak ezt követik a beszállítók, a társadalom és a helyi közösség érdekei. A megkérdezettek válaszai alapján a fogyasztók a CSR három területét észlelik: az „adni és kapni” kapcsolatot, amely a vállalati korrektség magától értetődő elvárását takarja, a kölcsönös egymásrautaltságot, amely szerint a vállalatok nem élnek vissza erejükkel és a stakeholdereket egyenlőkként kezelik, s végül a marketing trükköt, amely esetében a CSR lényegében csalás, látszólagos korrektségről van szó. Utóbbiba sorolták azt, amikor a CSR inkább promóció, a látszólagos felelősséget, amely esetében például a vállalat termékei nem jó minőségűek, de közben a vállalat mindenhol karitatív tevékenységivel hirdeti CSR felelős létét és a harmadik marketingfogás, amikor olyan vállalat akar felelősnek mutatkozni, amelynek alaptevékenysége eleve összeférhetetlen a fogalommal, a fogyasztók például az olajcégeket említették.

A tehát kifejezetten a CSR speciális részéket is értelmezhető CRM akciók vizsgálata során még több fogyasztói ellenérzés fedezhető fel. Varadarajan-Menon [1988] már korai cikkében is megjegyezte, hogy a CRM nem megfelelő használata problémához vezet.

Webb és Mohr [1998] a kutatásuk során a résztvevők felénél negatív attitűdöt figyeltek meg ezen akciók irányába. Ennek oka, hogy szkeptikusak voltak az akciókkal szemben, illetve valamilyen nem felelős motívumot sejtettek a háttérben. A megkérdezettek fele a vállalat valamilyen saját célját említette a CRM okaként, miközben a fogyasztók másik fele altruista jellegű célokat vélt felfedezni ugyanezen vállalati tevékenység mögött. Ami a negatív attitűd mellett problémaként jelentkezett,

hogy a vásárlási döntéseikre saját bevallásuk szerint nem igazán hatott a CRM akció, s az eredmények alapján nem valószínű, hogy egy-egy CRM akció hatására változna magatartásuk.

Basil és Herr [2003] kutatásának érdekessége, hogy fordított ok-okozati kapcsolatot mutat. Vagyis nem a kezdeményező vállalat eredményére hat az akció, hanem az akció eredményességét befolyásolja a kezdeményező vállalat. Ugyanis, ha adott vállalat iránt a fogyasztók pozitív attitűddel rendelkeznek, akkor nagyobb hajlandóságot mutatnak a CRM termékek megvásárlására, így sikeres lehet az akció. Negatív attitűd esetén viszont az ilyen típusú felelős termékek megvásárlásának hajlandósága csökken, és így a CRM kezdeményezés megbukhat a kedvezőtlen vállalati megítélés miatt.

Strahilevitz [2003] szintén kimutatta a CRM akciók hatékonysága és a vállalat megítélése közti kapcsolatot. Az etikusnak tartott vállalatok esetében a fogyasztók altruista okokat sejtettek a CRM háttérében, azt jótékony cselekedetként értékelték, miközben az etikátlannak vélt vállalatok esetében valamilyen hátsó szándékot feltételeztek az akciók mögött. De a CRM akciókkal az előzetesen amorálisnak, etikailag semlegesnek vélt vállalatok nyertek a legtöbbet. Hiába volt különbség az etikus és etikátlan vállalatok között is az utóbbi javára, ez nem volt szignifikáns. Barone et al. [2000] pedig azt bizonyította, hogy a CRM akciók képesek hatni fogyasztók választására, azonban a befolyásolás hatékonysága attól függ, ahogy azt Strahilevitz [2003] is tapasztalata, hogy milyen motiváló tényezőket feltételeztek a háttérben, valamint azt is kimutatták, hogy megfelelő trade-off kapcsolatot kell felmutatni a fogyasztóknak, vagyis az egyszerű támogatás nem elég.

Hajjat [2003] a CRM és hagyományos marketing akciókat hasonlította össze a fogyasztói attitűdre és vásárlási hajlandóságra gyakorolt hatásuk alapján. Két változót vizsgált, a támogatott ügy iránti involváltság, illetve az adomány mértékét. Az eredmények azt mutatták, hogy a CRM csak az esetek felében hatékonyabb a hagyományos marketing akcióknál. Mégpedig akkor, ha mind a fogyasztók érintettsége, mind adományozott összeg, százalék magas, valamint épp ennek ellentéte esetében, míg minden más esetben a hagyományos marketing nagyobb befolyással bírt az attitűdre és a vásárlási hajlandóságra.

Nan és Heo [2007] a CRM motívummal bíró, illetve az anélküli reklámok hatékonyságát vizsgálták. Eredményeik alapján a CRM üzenetet is tartalmazó reklám sokkal hatékonyabb a hagyományos reklámnál, azonban a CRM leginkább vállalati imázs építésére alkalmas, és nem a márkaépítésre. Továbbá Strahilevitz [2003]

eredményeihez hasonlóan itt is különbség mutatkozott az involváltság tekintetében. Azok esetében, akik eleve jobban involváltak voltak a márka, vagy az ügy iránt erőteljesebben hatott a vállalat iránti attitűdre a CRM tartalmú reklám. Azok a vevők, akik hisznek egy adott márkában, vagy vállalatban sokkal inkább jutalmazó típusúak, vagyis a „jó vállalatoktól” vásárolnak, mintsem bojkottálják az etikátlan vállalatok termékeit, míg a semlegesnek tekinthető fogyasztók fele-fele arányban hajlanak a támogatásra, illetve a bojkottra [Paek-Nelson, 2009]. Sweetin et al. [2013] pedig azt tapasztalta kutatása során, hogy a társadalmilag felelőtlen vállalatok inkább a figyelem középpontjába kerülnek, mint a felelősök, s a fogyasztók inkább büntetnek, mintsem jutalmaznak a felelősségvállalás kapcsán, vagyis a vállalat számára az a legfontosabb, hogy elkerülje a felelőtlen cselekedeteket.

Gracia et al. [2003] kutatása konkrét vállalati esetre vonatkozott, ugyanis a Pepsi Co. Coca Cola legyőzését szolgáló spanyolországi CRM akcióját vizsgálta. A spanyolok magasnak vélt szociális érzékenysége miatt a cég komoly sikerre számított. Azonban a kampány során épp ennek ellenkezőjét tapasztalata a Pepsi, ugyanis megítélése jelentősen romlott. A CRM ez esetben tehát negatívan hatott a márkaattitűdre.

Youn és Kim [2008] kutatásuk során azt bizonyították, hogy a fogyasztók pszichografikus jellemzői, illetve a CRM támogatottsága között van összefüggés. A bizalom, a hit, a társadalmi kapcsolataik, a külső kontrol megléte és a reklámszkeptikusság pozitív kapcsolatot mutatott a CSR iránti attitűdjükkel. Az eredmények alapján nem minden fogyasztó hajlandó felelős terméket választani, hanem leginkább csak azok, akik törődnek saját imázsukkal, érzékenyebbek a társadalmi elvárásokra, normákra, s épp ezért a külső szemlélőben jó képet kívánnak kialakítani magukról.

Úgy tűnik, hogy a CSR és különösen az egyre népszerűbb CRM akciók nem mindig produkálják a korábban bemutatott hasznokat, nem biztos, hogy a felelősség versenyelőnyt jelent, sőt, bizonyos esetekben akár hátrányosan is érintheti. Továbbá az sem mindegy, hogy milyen csoportoknak, milyen felelős akciót szán a vállalat. A nem jelentkező, vagy épp negatív hatások a CSR diadalmenetének végét jelenthetik, azonban valószínű, hogy az eltérő fogyasztói reakciók egyszerre vezetnek az akciók változatosságához, csak úgy, mint a jogszabályok esetében, illetve bizonyos CSR akciók kiszelektálódásához is.

3. A CSR és CRM koncepciók nem várt hatásai

A koncepciók egyik kedvezőtlen eredménye, amire már a fenti eredmények alapján maguk a fogyasztók is rájöttek, hogy a CSR gyakran inkább álarc és kényszer a környezeti és szociális értékek iránt fogékony fogyasztók, illetve befektetők irányába, nem felelős vállalatirányítás, nem valódi változás. Hiába nem elsődleges cél az extraprofit elérése, a CSR tevékenység végső soron a vállalat értékét növeli vagy a vállalattal szembeni támadásokat, ellenérzéseket csökkenti. A cégek a CSR révén elérhetik, hogy néhány kisebb-nagyobb bakijuk megbocsájtást nyerjen. Sajnálatosan gyakran előfordul, hogy a szigorúbb európai vagy amerikai normák miatt a gyártók a kedvezőbb helyi szabványokkal rendelkező távol keleti országokban értékesítik termékeiket, ahol magasabb a megengedett káros anyag tartalom. A Coca-Cola és a Pepsi Co. is érintett volt már ilyen ügyben, az indiai piacot együtt szinte teljesen uraló vállalatok termékeiben ugyanis gyomirtó szereket mutattak ki [Szász, 2005]. Ennek ellenére a Coca-Cola mai is a legértékesebb márkák közé tartozik. A McDonald's az ellene felhozott vádakkal, például gyermekmunka, kizsákmányolás, mérhetetlen mennyiségű hús felhasználása [Werner–Weiss, 2003] szemben szintén sokszínű CSR tevékenységgel védekezik, többek közt CRM akciókat szervez, Ronald McDonald Házakat épít, környezetbarát csomagolóanyagokat használ. Természetesen ez csak két példa, hiszen számos nagyvállalat harcol hasonlóképp az őt érő vádak ellen. Az ilyen jellegű figyelemeltelés feltehetően olcsóbb módja az imázs megóvásának, mint a gyermekmunka beszüntetése, a tisztességes bérek megfizetése vagy az egészségesebb ételek árusítása.

Jones [1996] szerint csak olyan CSR akciók terjedhetnek el, amelyek a vállalat saját érdekeit szolgálják, vagyis racionálisak, megérik a vállalatnak. Ez a fajta üzleti gyakorlat azonban messze áll a definíciókban megfogalmazott társadalmi jólét megőrzésétől és bővítésétől. Felelősnek tekinthető-e az a vállalat, amelyik eltérő országokban eltérő játékszabályok szerint játszik? A CSR akciók egy jelentős része a gyakorlatban nem igazolja az elméletben leírt mély felelősségvállalást, mivel ezek célja igen sokszor éppen a cég káros tevékenységének társadalmi tolerálása, hallgatólagos legitimizálása. A CSR, mint legitimációs menedzsment, inkább kommunikáció centrikus, hiszen olcsóbb felelősnek láttatnia magát, mint felelősen működni [Kun, 2009; Perks et al., 2013]. A PricewaterhouseCoopers [2010] a vállalatok 81%-a már közöl CSR információkat honlapján. A vállalat ezen információkkal tulajdonképp tisztára moshatja magát (whitewashing), illetve elterelheti a figyelmet a „nem felelős”

tevékenységeiről, miközben a valós felelősségvállalás és a változás elmarad [Jones, 1996; Széchy, 2006; Kun, 2009; Perks et al., 2013]. A kkv-kat pedig többnyire a szabályozó rendszerek, jogszabályi kényszerek és a költségcsökkentés vezérli elsődlegesen, nem a társadalmi jólét, vagyis az előbbi két célt szolgáló intézkedéseket fogják csak végrehajtani [Williamson et al., 2006].

A CSR így inkább stratégia és egyfajta kényszer, legitimáció és meggyőzés a cégek számára, mintsem felelős vállalatirányítás és működés, kevés a valós együttműködés nonprofit szervezetekkel, s kevés a vállalatok által biztosított lényegi információ is saját felelősségvállalásukról [Perks et al., 2013]. A CSR napjainkban még mindig inkább PR és reklám, vagyis kommunikáció, amely révén többnyire csupán a reform illúzióját kelti a vállalat, hiszen a felelősség nem integrálódik a vállalati DNS-be [Utting, 2005; Herzig-Moon, 2013; Perks et al., 2013; Prasad-Holzinger, 2013].

A CSR és CRM kampányok torzító hatása is olyan probléma, amely azt mutatja, hogy nem feltétlenül a társadalmi jólét az elsődleges cél. A vállalatok ugyanis jellemzően a kényelmes, népszerű ügyeket és nem feltétlenül a legégetőbb problémákat karolják fel [Széchy, 2006]. Átolvasva pár CSR jelentést vagy megnézve pár CRM tartalmú reklámot látható, hogy a legnagyobb CSR és CRM kampányok gyerekekhez, kutyákhoz, természeti csapásokhoz, természetvédelemhez és sporthoz köthetők. Vagyis a vállalatok olyan ügyek mellé állnak, amelyek elég népszerűek, továbbá amelyek esetében feltehetően viszonylag magasan involváltak a fogyasztók. A CSR a profit érdekében gyakran manipulálja a fogyasztót [Prasad-Holzinger, 2013], amelynek az egyik módja épp ez a fajta tematizálás a támogatott ügyek esetében. A jelentős pluszbevételt is generálni képes CRM akciók esetében mindez még fontosabb, hiszen ott ez a siker kulcsa, a cégnek olyan ügyet kell választania, ami megtöri a fogyasztók közönyét. Így aztán nem minden fontos témára világít rá, hanem csak azokra, amelyekkel sikereket érhet el. Az igazán sürgető és pénzhiánnyal küzdő ügyek gyakran elvesznek a vásárlók tompultsága és a cégek kényelmessége miatt. [Kingston, 2007]. Hasonló ez a médiában megfigyelhető tematizáláshoz. Ez pedig visszavezet az első pontban felvetett problémához, vagyis a menedzserek, a vállalati vezetők nem tudják eldönteni, hogy mi a társadalom érdeke. A vállalatok a számukra, és nem feltétlenül a közösség számára hasznos ügyek mellé állnak, ezt Jones [1996] érvelése is alátámasztja.

A már szintén említett win-win-win stratégia érvényesülése sem egyértelmű. A vállalatnak racionális viselkedése miatt mindenképp jól kell járnia a CSR tevékenységgel [Jones, 1996], azonban a társadalmi jólét növekedése és a támogatott

ügy haszna kétséges. A menedzserek a vállalati érdekeinek megfelelően alakítják ki jótékony akcióikat, így az ezek nyomán kialakuló közösségi jólét nem optimális [Friedman, 1970; Jones, 1996]. A CSR egyfajta hamis tudatosságot hirdet, ugyanis az elsődleges célja ez esetben is profit a társadalmi jó támogatásával vagy épp anélkül, a CSR végső soron a piaci kapitalizációt erősíti [Frankental, 2001; Valor, 2005; Prasad-Holzinger, 2013]. A társadalom nyeresége a CSR tevékenységből tehát megkérdőjelezhető, ha keletkezik is előnye, az feltehetően jóval kisebb, mint az akciót kezdeményező vállalaté.

A támogatott, többnyire nonprofit szervezetek pedig hiába jutnak adományhoz, illetve új támogatókhoz például a CRM akciók révén, az akciók veszélyeztetik legfőbb értéküket, a jó hírnevüket, kedvező arculatukat. Ugyanis, ha a támogatott szervezet olyan támogató céggel működik együtt, amellyel kapcsolatban valamilyen etikátlanságot, felelőtlenséget, törvénysértést igazoló hír merül fel, akkor ez a nonprofit szervezetre is negatívan hathat, elvesztheti hitelességét, valamint meglévő támogatói is elfordulhatnak tőle. További probléma, hogy az üzleti partner promóciója felhívítja a szervezet üzenetét [Starzee, 2009], amely csökkenti a nonprofit szervezet társadalmi tevékenységének hatékonyságát. Lényegében, ha csak kis mértékben is, de ismét a közösség jóléte szenved károkat. Ezek a veszélyek bármilyen CSR akció kapcsán jelentkezhetnek.

A win-win-win stratégia tehát két ponton is meginog, hiszen hiába hasznos mindegyik fél számára a vállalat felelős tevékenysége, a szereplők nem egyenrangúak a hasznok érvényesülése szempontjából. A felelős akciók legnagyobb nyertesei a vállalatok [Kingston, 2007]. Ennek megfelelően a vállalatok - társadalom - támogatott szervezet hármasságában a win-win-win stratégia helyett inkább „WIN-win?-win?” stratégiával, de legjobb esetben is „WIN-win-win” formulával, kellene jellemezni a CSR, valamint a CRM akciókat.

A társadalom nyeresége az ügyszökhöz kötött marketing esetében még kétségesebb. A CRM ugyanis gyakran fogyasztói passzivitáshoz vezet. A fenti fogyasztói kutatások (például Brønn-Vrioni [2001], GFK [2011], Marcsa [2011], TradeMagazin [2013]) eredményei azt mutatják, hogy a vásárlói etikába beépült, de legalábbis kezd beépülni a „jobb világért való vásárlás”, a vásárlók figyelnek a CRM akciókra, előnyben részesítik az „adományozó” termékeket. Ez a fajta felelős vásárlás örvendetes, azonban a fogyasztók jelentős része ezzel le is zárja a jótékonykodás kérdését, s úgy érzi, kényelmesen hátradőlhet, hiszen vásárlásával jobbat tett a világot [Kingston, 2007].

Véleményem szerint talán ez a CRM legnagyobb veszélye, káros viselkedési formák nem változnak, illetve valójában az adott probléma súlyát, valamint lehetséges megoldását sem gondolják át. Ráadásul a CRM akciók számának növekedésével a támogatott szervezetek számára biztosnak nevezhető hagyományos adományok is csökkennek [Ratnesar, 1997; Kotler-Lee, 2007].

A CSR kampányok bizonyos fajtái előidézhetnek magtartásbeli változást, azonban a CRM akciók többségére ez nem igaz. A CRM akciók kiváltotta fogyasztói passzivitás miatt hiába ismerik is fel a fogyasztók a problémát, a termék vásárlásán túl nem tesznek annak megoldása érdekében. Ez szintén nehezíti a támogatott szervezetek munkáját, illetve a társadalmi jólét növelését. A fogyasztói passzivitás szemléltetésére tekintünk az emlőrákkal kapcsolatos CRM akciókat.

4. A lehetséges vállalati előnyök kétséges érvényesülése

Jones [1996] szerint a CSR csak a mai kapitalista gazdaságpolitika figyelmen kívül hagyásával értelmezhető, a nagyvállalatok azért költenek pénzt a CSR-re, mert megéri nekik, a 2.3.1. pontban bemutatott előnyöket tudják általa realizálni. A vállalatok alapvető motivációja tehát a felelősségvállalás esetében a gazdasági teljesítmény valamilyen módon való növelése. Azonban ezen előnyök érvényesülése, vagyis a CSR vállalati teljesítményre gyakorolt hatása kérdéses [Jones, 1996; Vogel, 2005; Széchy, 2006], illetve a piac, ha jutalmazza is a CSR tevékenységet, akkor azt csak egy bizonyos pontig teszi [Mintzberg, 1983]. Valószínűleg tehát kifizetődő jónak lenni, de túl jónak már nem [Mintzberg, 1983]. Önmagában viszont a felelősség ténye sem elegendő, tudni kell kiaknázni a CSR-ben rejlő lehetőségeket [Zadek, 2004], vagyis a CSR jelenthet tartós versenyelőnyt, de ehhez gondos tervezésre van szükség [Korschun-Du, 2013].

De hiába próbálta már számos kutatás kimutatni a felelősség vállalati teljesítményre gyakorolt hatását, a CSR teljesítmény mérése igen nehézkes. Mert míg a nyereségre gyakorolt negatív hatás viszonylag könnyen kimutatható, a fent említett, felelős tevékenység generálta hasznok többnyire hosszú távon jelentkeznek, s jóval nehezebben megragadhatók. A felelősségvállalás költségei egyértelműen kimutathatók és azonnaliak, miközben a hasznok bizonytalanok és távoliak [Széchy, 2006], hiszen a fogyasztók, a kormányzat is folyamatosan befolyásolja a generálható hasznok mértékét.

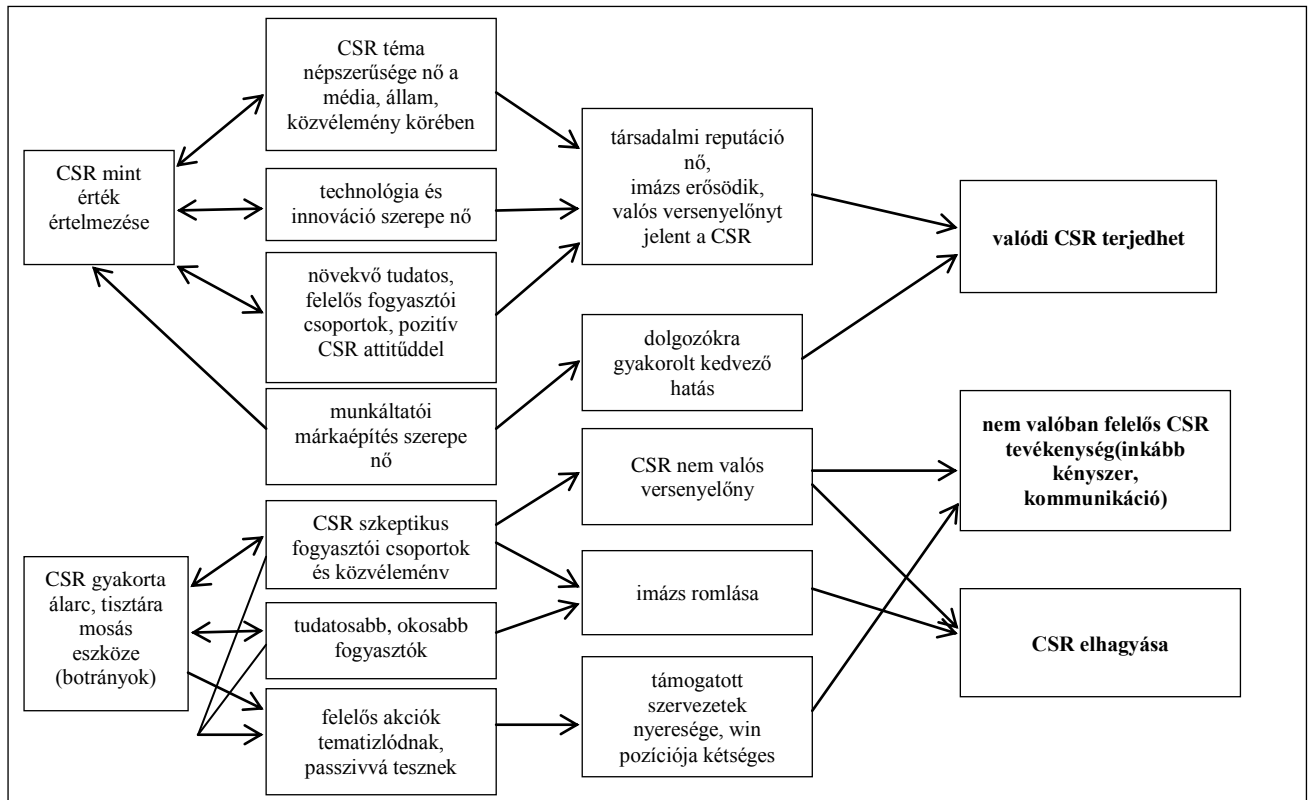
A vállalatok helyzetét tovább nehezíti, hogy a stakeholder csoportok pszichológiai folyamatait, adott vállalati megmozdulásra, CSR dialógusra adott reakcióit is figyelembe kell venni a tervezéskor, mert anélkül nem jöhetnek létre a tartós és erős stakeholder kapcsolatok [Korschun-Du, 2013]. Kemper et al. [2013] továbbá azt is

kimutatta, hogy a CSR, illetve annak marketingképességé alakítása nem feltétlenül hat pozitívan a teljesítményre, a CSR csak bizonyos körülmények között működik. A szerzők kimutatták, hogy amennyiben erős a piaci verseny, akkor az így kialakuló versenyerősség - CSR - marketingképességek hármasának magas szintje már pozitívan hat a teljesítményre. Vagyis erős versenyben a vállalatnak használnia kell a CSR-t, amelyet integrálni kell a marketingtevékenységbe (is), mert a CSR alapú marketing már jelentős hatást képes gyakorolni a teljesítményre. Mindez azt mutatja, hogy a korábbi ábra esetében a marketingkörnyezet, amelynek része a versenykörnyezet is, valóban komoly hatással bírhat a CSR hasznosulására, illetve ehhez kapcsolódóan jövőjére. Függetlenül a fenti problémáktól, számos példát találhatunk olyan vállalatokra, amelyek társadalmi ügyeket felkarolva komoly sikereket értek el. Azonban Széchy [2006] szerint elenyésző a valóban élenjáró cégek aránya, nekik pedig elég az elkötelezettek egy szűk körét megnyerniük.

Ezen utolsó probléma részletesebb tárgyalása a következő fejezet célja, amely bemutatja a CSR lehetséges fajtáit, szintjeit, valamint azt vizsgálja, hogy valóban érvényesülnek-e ezek a hasznok, megjelenik-e a felelősség hatása a vállalati teljesítményben, s akár pozitív, akár negatív válasz esetében, mindez milyen következménnyel jár a CSR jövőjét tekintve. Hiszen a korábbi nézetek alapján a CSR-nek csak akkor van jövője, ha haszonnal jár a vállalatok számára, de feltehetően a haszon mértékének is meghatározó szerepe lesz abban, hogy milyen típusú CSR tevékenységek maradnak fenn a későbbiekben. Ha ugyanis a fenti előnyöket, hátrányokat trendszerűen összegezve tekintjük, akkor ezek összefüggéseiből az alábbi rendszer rajzolódik ki (6. ábra).

Alapvető kérdés, hogy a vállalatok, illetve a piaci szereplők (fogyasztók, közvélemény, stb.) a CSR-t értéként tekintik vagy csak újabb marketingeszközt látnak benne. Ez nem egyirányú kapcsolat, hiszen például a szkeptikus fogyasztókat látva a vállalat elindulhat a felszínesebb akciók irányába, míg a lelkes fogyasztók álarcszerű tevékenységet látva szkeptikussá válhatnak. A különböző hatások eredőjeként adódik, hogy hosszú távon inkább a valós piaci előnyök érvényesülnek-e, vagy esetlegesen a semleges, illetve akár a negatív következmények. Előbbi esetben van lehetőség az igazán felelős tevékenység terjedésére, míg utóbbi esetben a vállalatok maradnak a minimális felelős erőfeszítéseknél, hogy valamit mégis csak láttassanak, esetleg el is hagyják a CSR tevékenységüket.

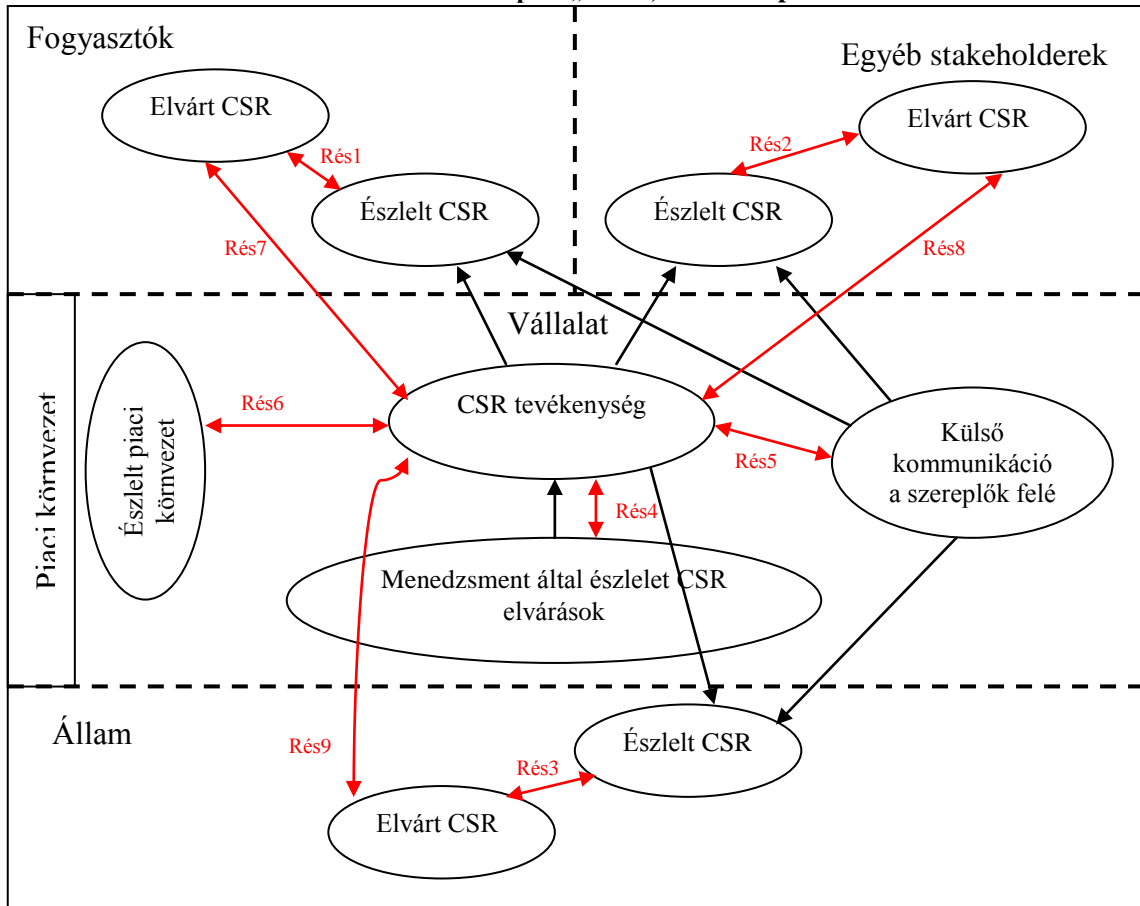
6. ábra: A CSR előnyeinek és hátrányainak kölcsönhatásai és CSR jövőjére gyakorolt lehetséges hatása



Forrás: Saját szerkesztés

Adott tehát a jövővel kapcsolatos dilemma, ami tovább árnyalható azzal, ha az eddig megismert eredmények alapján, a problémák és immár a szereplők összevetésével a CSR esetében elképzelhető réseket is azonosítjuk. A lehetséges réseket a Swaen [2003] által is felhasznált Parasuraman et al. [1985] szolgáltatásokra alkotott Gap modelljével szemléltetem. Csak úgy, mint a marketing, a CSR is filozófia és eszközrendszer egyszerre. A filozófia tekinthető az elvárt résznek (modell elméleti alkotója), míg a CSR, mint eszköz a gyakorlati megvalósítást, az észlelt tevékenységet takarja (ténylegesen megvalósult gyakorlat). A CSR végső soron egyfajta szolgáltatásként is felfogható a társadalom, fogyasztók, stakeholderek számára (lásd például Ásványi [2012]). A modellben ezen elvi és gyakorlati rész közti eltérést vizsgálom, azonban túllépve Swaen [2003] szemléletén Parasuraman et al. [1985] modelljét további szereplőkkel bővítettem a fennálló kettősség feltárása érdekében (7. ábra).

7. ábra: A CSR koncepció „részei”, a CSR Gap modell



Forrás: Saját szerkesztés Parasuraman et al. [1985] és Swaen [2003] alapján

- *Rés 1, 2, 3:* A stakeholderek, fogyasztók és az állam CSR-rel kapcsolatos elvárásainak meg nem értése, a vállalat nem jól mérte fel, hogy milyen területeken van szükség a CSR tevékenységre, illetve az állam esetében azt, hogy melyek azok a területek, ahol az állam önkéntességet várna el, s nem kívánja szabályozni az adott területet. E probléma orvoslásához lehet alkalmas a már többször hivatkozott Carroll-féle [1991] stakeholder/Felelősség mátrix egy állami, vagy kormányzati sorral bővítve.
- *Rés 4:* A friedmani elv érvényesülése, vagyis a vállalati menedzsment előzetes elképzelései nem minden esetben fognak érvényesülni, a tényleges CSR akciók a korábbi tervektől eltérnek erőforrás, idő, menedzseri képességek hiányában, vagy azért mert a menedzsment a profitszemponatok miatt nem hajtja végre az előzetes terveket.
- *Rés 5:* A látszat CSR problémája, vagyis amikor a tényleges CSR tevékenység, illetve a stakeholderek felé kommunikált tevékenységek közt eltérés van. Ez az, ami leginkább a greenwashing vagy whitewashing területe, illetve a fogyasztói

kutatások során marketingtrükként került említésre. Ennek ellenkezője is megfigyelhető, vagyis bizonyos esetekben a vállalat felelősebb, mint amennyire kommunikációja sugallja, mert nem erre helyezi a hangsúlyt. Ez szintén problémát okozhat, hiszen kiaknázatlanul marad a potenciális versenyelőny, és akár hátrányba is kerülhet a kevésbé tisztességes vállalatokkal szemben.

- *Rés 6:* A vállalat nem jól méri fel a piaci helyzetét, és nem az adott piaci szituáció kiaknázásához szükséges CSR tevékenységet folytatja. Ahogy Mintzberg [1983] írta, vagy túlzott felelősségvállalása miatt veszíti el a profit egy részét, vagy túl felelőtlen lesz, amely erős versenyhelyzetben szintén végzetes lehet.
- *Rés 7, 8, 9:* A stakeholderek és az állam CSR elvárásai és észlelései közti különbségek, vagyis annak mutatója, hogy mennyire felel meg az általuk észlelt vállalati CSR az előzetes várakozásaiknak. E kettő összefüggése meghatározza azt, hogy miképp fognak reagálni a vállalat CSR akciójára. Amennyiben az észlelt felelősség nagyobb, mint azt előzetesen várták, feltehetően pozitív lesz a reakció, érvényesülnek az előnyök (jó hírnév, kevesebb hatósági ellenőrzés, magasabb értékesítés, alacsony szkepticizmus), viszont fordított esetben a vállalat nem fogja tudni realizálni a lehetséges hasznokat, sőt vállalati hírneve csökkenhet, szkeptikusabb fogyasztókra és szigorúbb szabályozásokra, stb. számíthat.

Az 1,2,3 és 7,8,9 számozású „réscsoportok” között még egy további összefüggés mutatható ki. Ha a menedzsment elve rosszul méri fel a stakeholderek és az állami szabályozók igényeit, akkor feltehetően a végén jelentkezni fog a 7-es, 8-as és 9-es számú rés is, így az igények felmérése talán a legkritikusabb pontnak is tekinthető, a helyes piaci helyzetfelismerésen túl.

A problémák és „rések” ellenére a CSR se nem démon, se nem varázsló, ahogy Kun [2009] írja a multik esetében, de ahogy Prasad és Holzinger [2013] is ajánlja, kritikusan kell szemlélni a koncepciót.

3. A CSR lehetséges jövője

Az eddigi fejezetekben áttekintettem a CSR kialakulását, helyét a marketing rendszerében, illetve bemutattam a koncepció lényegi elemeit, lehetséges hasznait a vállalatok számára, illetve lehetséges buktatóit is, amelyeket a Gap modell segítségével foglaltam össze. Az eddigi eredményeket szem előtt tartva a fejezetben megvizsgálom, hogy milyen főbb kategóriákba sorolhatók a CSR tevékenységek, és hogy ezek közül melyek megvalósulására van esély, vagyis mi a CSR lehetséges jövője. Ehhez a tevékenységek kategorizálását követően a korábban bemutatott hasznok gyakorlatban történő érvényesülését vizsgálom a felelős és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat megállapításával, majd pedig a fejezet végén az előbbi eredményeinek beépítésével játékelméleti modell segítségével elemzem a lehetséges jövőbeli irányokat. A lehetséges irányokhoz kapcsolódóan pedig vázolom, hogy mindez miképp hathat a jövő „felelős” marketinggyakorlatára.

3.1. A CSR kategorizálása és piramisa

3.1.1. A CSR lehetséges csoportosításai, szintjei

A vevői illetve fogyasztói reakciók elemzése során láthatóvá vált, hogy a vásárlók bizonyos tevékenységeket pozitívan értékelnek, míg másokat igencsak felszínesnek tartanak, illetve egyértelmű üzleti szándékot sejtene a háttérben. Ezek alapján a koncepció jövőjét tekintve valószínűsíthető, hogy a CSR bizonyos fajtái eltűnnek, míg mások fennmaradnak, vagyis a lehetséges kimentelek számbavétele előtt érdemes számba venni, illetve csoportosítani, hogy milyen fontosabb felelős vállalati tevékenységek különíthetők el. Napjainkban számtalan CSR tevékenységfajta ismert, amelyeket a témával foglalkozó szerzők igyekeznek nagyobb csoportokba foglalni. A csoportosítás, ahogyan a 4. táblázatban is látható, néhol egymásra épülő szintek azonosításával, azok piramisba, vagy koncentrikus körökbe rendezésével történik (például Carroll [1991], Enderle-Tavis [1998], Tóth [2007], Muller et al. [2010], CED In: Deák et al. [é.n.], Deák [2011]; Urbán-Szabó, 2011), más esetekben, mint fejlődési állomásokat értelmezik az egyes típusokat (például McAdam [1973], Ackerman [1973], Sethi [1975], Zadek [2004], Öberseder et al. [2013]), továbbá bizonyos esetekben tevékenységkategóriákat különböztetnek meg a szerzők (például McAdam [1973],

Európai Bizottság [2001], Blomqvist-Posner [2004], Wolff-Barth [2005], Kotler-Lee [2007], Kun [2009], Förster-Kreuz [2003], Angyal [2011],).

Az egymásra épülő szintek esetében Carroll [1991] piramisa volt az első, s ez az a koncepció, amely tulajdonképpen ezt az irányzatot, szemléletet megalapozta. A „piramis típusú” elméletek lényege (lásd: Enderle-Tavis [1998], Tóth [2007], Mullerat [2010], CED in: Deák et al. [é.n.], Deák [2011]), hogy az egyes szintek egymásra épülése révén, az alapvető normának tekinthető gazdasági és jogi felelősségvállalástól kiindulva jut el a csúcshoz, vagyis a mély felelősségvállalásig, amely esetében vállalatok már nem csak gazdasági célokat és a törvényi előírásokat szem előtt tartva működnek. Ez a fajta piramisba rendezés hasonló a motivációelmélet során oly sokszor hivatkozott Maslow piramishoz, hiszen a piramis mentén felfelé haladva lényegében itt is egyre magasabb, komplexebb tevékenységek és célok jelennek meg, s az egyes szintek közt itt sem biztosított az átjárás, vagyis valaki nem tud igazán felelősen működni úgy, hogy ne tartaná be a piramis alapjául szolgáló gazdasági és jogi, majd pedig az etikai előírásokat, normákat.

4. táblázat: A CSR kategóriái a különböző csoportképző ismérvek alapján

Szerzők	CSR típusok/szintek
A CSR kategóriái, mint egymásra épülő szintek, elemek rendszere	
Carroll [1991]	gazdasági felelősségvállalás jogi felelősségvállalás etikai felelősségvállalás filantropikus felelősségvállalás
Enderle-Tavis [1998]	A CSR három területet foglal magában: környezeti, társadalmi és gazdasági felelősség, s ezen belül a szintek: minimális etikai elvárások a minimumon túlmenő pozitív elköteleződés etikai ideálra való törekvés
Tóth [2007]	"rendes", helyi vállalkozások értékalapú szervezetek másért vállalkozók közösségi vállalkozások
Mullerat [2010]	Carroll négy szintje (gazdasági, jogi, etikus és altruista) + 1 szint: spirituális szint (a vállalat fő célja maga a társadalom, a társadalmi jólét)
CED [1971] In: Deák et al. [é.n.]	gazdasági és jogi felelősség etikusság előremutató, "úttörő" CSR attitűd
Deák [2011]	gazdasági felelősség jogi felelősség társadalmi (szociális) felelősség etikai felelősség
Urbán-Szabó [2011]	gazdasági felelősség környezeti felelősség belső szociális felelősség külső szociális felelősség

A CSR kategóriái, mint fejlődési állomások	
McAdam [1973]	ellenállás a kötelező minimum elve a progresszivitás elve vezető szerep
Ackerman [1973]	vezetői észlelés vállalati specialista szervezeti fejlődés
Sethi [1975]	társadalmi kötelesség társadalmi felelősség társadalmi fogékonyság
Zadek [2004]	defenzív szakasz egyetértési, előzékenységi szakasz menedzseri szakasz stratégiai szakasz civil szakasz
Öberseder et al. [2013]	CSR, mint minimális válasz CSR, mint vállalati osztály válasz CSR, mint elkötelezett válasz
A CSR kategóriái, mint tevékenységtípusok	
Európai Bizottság [2001] (a Zöld Könyv 5 fő CSR területe)	emberi erőforrás menedzsment (munkavállalók iránti felelősség) fogyasztók partnervállalatok, beszállítók környezetvédelem helyi közösségekre irányuló tevékenységek
Förster-Kreuz [2003]	pénzbeli és tárgyi adományok önkéntes munka környezetvédelem hatóságokkal, politikusokkal, stakeholderekkel való dialógus nonprofit szervezetekkel való partnerség művészetek és kultúra iránti elkötelezettség képzés és tudomány sport támogatása
Blomqvist-Posner [2004]	láthatatlan CSR szelektív CSR integrált CSR
Wolff-Barth [2005]	"built-in", beépült tevékenységek "bolt-on", ráépült tevékenységek
Kotler-Lee [2007]	célhoz rendelt promóciók ügyhöz kapcsolt marketing (CRM) vállalati társadalmi marketing vállalati jótékonyosság közösségi önkéntes tevékenység társadalmilag felelős üzleti gyakorlat
Kun [2009]	jogkövető, "megfelelésre" orientált CSR profit-orientált CSR gondoskodó, "humanitárius" CSR szinergikus, együttműködő, "win-win" helyzetre alapozó CSR holisztikus, átfogó, az univerzális felelősség eszméjére építő CSR
Angyal [2011]	családi vállalkozás, manufaktúra vállalat (nyereségérdekelt szervezet) vállalatcsoport, multinacionális és globális vállalkozás felelősvállalkozás szociális vállalkozás érintettek vállalkozása (stakeholder corporation)

Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban hivatkozott irodalmak alapján

A Carroll piramisát alapul vevő, fent említett későbbi kategorizálások esetében látható, hogy a legtöbb szerző első szintje a minimális elvárásokhoz kapcsolódik, vagyis a gazdaságos és törvényes működéshez. A szint elnevezése változatos: minimális elvárások, rendes, helyi vállalkozások, gazdasági és jogi felelősség, azonban mindegyik esetében a Friedman [1970] által képviselt gondolat köszön vissza, hiszen definíciójában éppen azt emeli ki, hogy a vállalatok felelőssége a profitmaximalizálásban merül ki, miközben törvényesen működnek. A legalsó szint tehát lényegében a „friedmani CSR” szintje, ahol a vállalatok tisztességesen működnek, de nem vállalnak fel plusz erőfeszítéseket.

A köztes szinteket áttekintve elmondható, hogy a jogi és gazdasági előírásokon túlmenő pozitív elköteleződés jelenik meg, leginkább etikai normákhoz kapcsolódóan. Urbán-Szabó [2011] felosztása szintén e logikát követi, azonban a szintek esetében érdekes a belső szociális felelősség szintje, amelyben a munkavállalókkal való etikus bánásmód jelenik meg leginkább, mint például az esélyegyenlőség, munka-magánélet egészséges egyensúlya, motiváló környezet, lényegében tehát itt is egyfajta etikai vonal jelenik meg, csak az elnevezés más. A piramis csúcsát tekintve pedig a már-már altruista jellegű felelősségvállalás jellemző, amely esetében az etikai eszme mindent felülír, vagyis a vállalat alapvető célja, küldetése is már felelős vonatkozású, s a szervezet DNS-ébe mélyen beépült a CSR. A felső szint is változatos elnevezéseket kapott, filantropikus felelősségvállalás, etikai ideálra való törekvés, felelős marketing, közösségi vállalkozás, spirituális szint, előremutató CSR, ám a lényege mindegyik a fent említett valós felelősségvállalás, amely a vállalat egészét érinti, s nem csak bizonyos tevékenységeit.

A piramis elméletek egy kivételével mind profitorientált vállalatokat feltételeznek. A kivétel Tóth [2007] négy szintű piramisa, amely megközelítésében problémát jelent, hogy nem különülnek el teljes mértékben a nonprofit és a profitorientált vállalatok. Az elkülönítés, illetve megkülönböztetés viszont fontos lenne, hiszen a jellemzően nonprofit vállalatok által folytatott társadalmi marketing és a profitorientált vállalatok által használt társadalmi felelősségvállalás már céljaikban is markánsan különböznek, és ahogy a második fejezetben bemutattam, e kettő eltérő terület, így nehezen kezelhetők azonos rendszerben. A társadalmi marketing esetében bemutattam, hogy intézményorientált közelítésmódban nem értelmezhető a CSR annak részeként, a problémaorientált közelítésmód esetében pedig a fő gondot az okozza, hogy a társadalmi marketing célja mindig adott társadalmi probléma megoldása, míg a CSR

esetében, ahogy már a 2. fejezetbeli koncepcióval kapcsolatos problémák, illetve lehetséges előnyök is mutatták, nem elsődleges cél az adott társadalmi probléma valódi megoldása. A különböző, következőkben bemutatandó CSR típusok is azt igazolják, hogy néha nem történik több pusztán társadalmi célú reklámnál, anyagi támogatásnál, sőt a 2. fejezetben a CRM esetében már egyértelműen látható volt, hogy a vállalatot elsődlegesen profitérdekek mozgatják. Bár átfedések, érintkezési pontok természetesen lehetnek a két terület között, vagyis például a valóban felelős vállalatok valóban társadalmi marketinget is folytatnak (piramis teteje), azonban a CSR rendszerezése során nem tartom szerencsésnek a két terület összemosását.

A CSR csoportosítások második nagy kategóriája a „fejlődés alapú” csoportosítás. E csoportosítások közös jellemzője, hogy a CSR típusokat, mint fejlődési folyamat állomásait értelmezik (például McAdam [1973], Ackerman [1973], Sethi [1975], Zadek [2004], Öberseder et al. [2013]). A piramis típusú elmélethez igen közelálló csoportosításról van szó, hiszen tulajdonképp ez esetben is egymásra épülő szakaszokról van szó, a szemléletmód különbözi leginkább, ugyanis míg a piramis szintjei elvárásokhoz kapcsolódnak, addig a fejlődési szakaszok vállalati állapothoz, s az esetek zömében az egyes vállalati állapotokhoz hozzárendelhetők a piramisbeli elvárások. Az első fejlődési szakasz a legtöbb szerzőnél úgy jelenik meg, mint amikor a vállalat nem ismeri fel a CSR szükségességét, törvényeket betartva profitvezérelve működik, vagyis az egyetlen elvárás a piramisbeli alsó szint által képviselt gazdasági, illetve jogi előírások betartása. Ehhez hasonló módon az eltérő szintű elvárások és a fejlődési szakaszok párhuzamba állíthatók.

A fejlődési elméleteket tanulmányozva látható, hogy a kezdeti ellenállástól vagy passzivitástól indul az átalakulás szakasza, amely esetében a vállalatok vagy tagadják az őket ért vádakat, vagy a felelősségvállalás szükségességének tényét. Ez a szint nem minden szerzőnél jelenik meg, a felsoroltak közül csak McAdam [1973] és Zadek [2004, 2006] esetében. Ackerman [1973], Sethi [1975] és Öberseder et al. [2013] művei alapján a fejlődés ugyanis eleve olyan szakasszal indul, amely már feltételez valamilyen szintű CSR tevékenységet, bizonyos minimális erőfeszítéseket, például etikai kódex meglétét, bizonyos társadalmi ügyek felvállalását. A három szerző közül érdemes kiemelni Ackermant [1973], ugyanis hozzá fűződik az egyetlen olyan tagolás, amelyik felülről lefelé irányuló fejlődést mutat. Mindez azt jelenti, hogy CSR kiinduló pontja a vállalat vezetője, aki észleli a CSR szükségességét, de a vállalaton belül komoly változások még nem történnek, s ezért ez is egyfajta minimális CSR tevékenységnek

tekinthető, amely jellemzően reaktív. McAdam [1973] és Zadek [2004, 2006] szintén említik e szakaszt, azonban esetükben ez már a második szakasz (kötelező minimum illetve előzékenységi szakasz).

Az ezt követő fejlődési szakasz lényege, hogy a vállalat már nem csak bizonyos felelősnek tűnő, esetleg valóban valamilyen felszínesebb felelős tevékenységet folytatnak, hanem a felelősség már bizonyos operatív területeken is megjelenik, vagyis megtörténik a szociális, társadalmi értékek beépítésére az alapvető menedzsment folyamatokba (például készletgazdálkodásba, ellátási lánc tervezésébe). Ezt Zadek [2004, 2006] menedzserei szakaszaként is említi, míg McAdam [1973] esetében a progresszivitás elve feleltethető meg ennek, Sethi [1975] tagolásában ez a szakasz a társadalmi felelősség, míg Öberseder et al. [2013] felosztásában CSR, mint vállalati osztály válasz szerepel. Ackerman [1973] felülről szerveződő fejlődésében ez a szakasz egy új menedzserei funkció, ami a vállalati CSR specialista névvel illelhető.

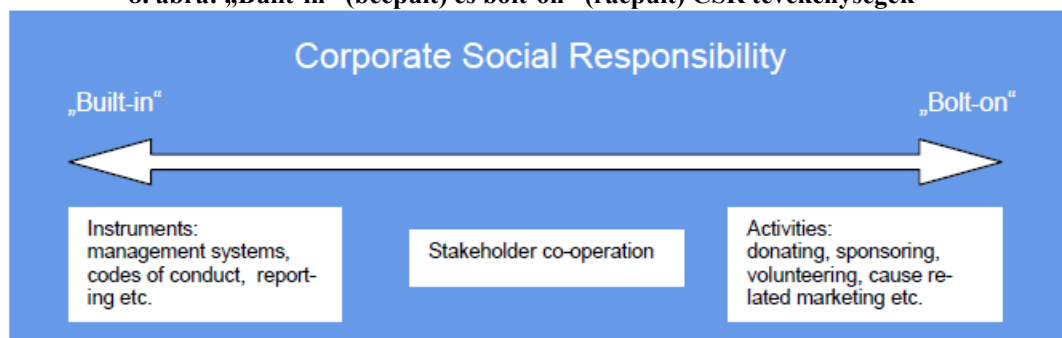
A fejlődés csúcsa pedig a stratégiai szint, amely Zadek [2004, 2006] esetében a két utolsó szint (stratégiai és civil) együtteseként értelmezhető, amely a stratégiai szemléletet és a CSR, mint piaci érték kiaknázást egyesíti. McAdam [1973] ezt némileg egyszerűbben fogalmazza meg, vezető szerepről ír, míg Ackerman [1973] szervezeti fejlődésként tekinti az utolsó szakaszt, hiszen a szervezet átalakul, és beépíti működésébe a felelősség eszméjét. Sethi [1975] és Öberseder et al. [2013] társadalmi fogékonyságként, proaktív elkötelezett válaszként tekintenek a fejlődés csúcsára. Bármilyen elnevezést is választottak a különböző szerzők, a szakaszok mögött igen hasonló értelmezések állnak. Az utolsó fejlődési szakaszban ugyanis a vállalatok a társadalmi felelősségvállalást már a stratégiatervezés folyamán figyelembe veszik és beépítik a vállalat alapvető stratégiájába, azonban ez azt is jelenti, hogy a felelős vállalati magatartás révén megelőzheti versenytársait. A CSR ez esetben tehát már inkább proaktív, mint reaktív jellegű. Az utolsó szakaszban tehát a vállalat felismeri, hogy a CSR valós versenyelőnyt jelenthet számára, és ezért széleskörűen támogatja az eszmét.

Ez a fajta felosztás nem egyedülálló, hiszen például a zöld marketing esetében is megjelent. Kerekes-Kindler [1997] a fentiekhez hasonló négy szakaszt ír le: a passzív stratégia, amely során a vállalat érzéketlen a változásokra, a reaktív stratégia, amelynél követő módon, külső nyomásokra válaszol a vállalat. A két első proaktív típusú szakasz után, felismerve az új környezeti védelmi tendenciákat, a vállalat már próbál a szabályozás előtt járni a konfrontációs stratégia segítségével, míg végül a proaktív

stratégiát alkalmazva a környezetvédelem a stratégia és a cégfilozófia részévé válik, és a teljes vállalati magatartást a felelős vállalati koncepció hatja át.

A CSR harmadik felosztási módja a „tevékenység alapú” csoportosítás, amely az utóbbi évtizedben vált inkább divatossá, ahogyan azt az 5. táblázatbeli évszámok is mutatják. Számos szerző ugyanis a CSR csoportjait a gyakorlatban megfigyelhető tevékenységek azonosításával végzi, amelyhez szükséges volt, hogy az 1990-es években hódító útjára induló koncepció különböző megvalósításai formái kialakuljanak. Angyal [2011] bár vállalatokat sorol fel, azonban ezek a vállalatok a tényleges felelős tevékenységük alapján kerültek elnevezésre. Bármilyen felosztást is veszünk alapul, az egyes CSR típusok közötti alapvető különbség a társadalom iránti elköteleződés és együttműködés mélységében rejlik. E különböző tevékenységtípusok tehát mutatják mind az eltérő piramis szinteket, mind az eltérő vállalati fejlettségi szakaszokat, ugyanis áttekintve a fenti táblázatban szereplő csoportokat, látható, hogy vannak olyanok, amelyek a vállalatok részéről minimális erőfeszítéseket feltételeznek, leginkább valamilyen adományt, pénzbeli támogatást, szponzorációt, vagyis igazi szervezeti változás nem következik be. Wolf és Barth [2005] ezeket a tevékenységeket összefoglalóan „bolt-on”, vagyis ráépült CSR-nek nevezik (lásd 8. ábra). Olyan felelős tevékenységekről van ugyanis szó, amelyek kívülről épülnek rá a vállalatokra leginkább az imázs fejlesztése céljából, és nem kapcsolódnak szorosan a vállalati alaptevékenységhez.

8. ábra: „Built-in” (beépült) és bolt-on” (ráépült) CSR tevékenységek



Forrás: Wolff-Barth [2005] p. 19

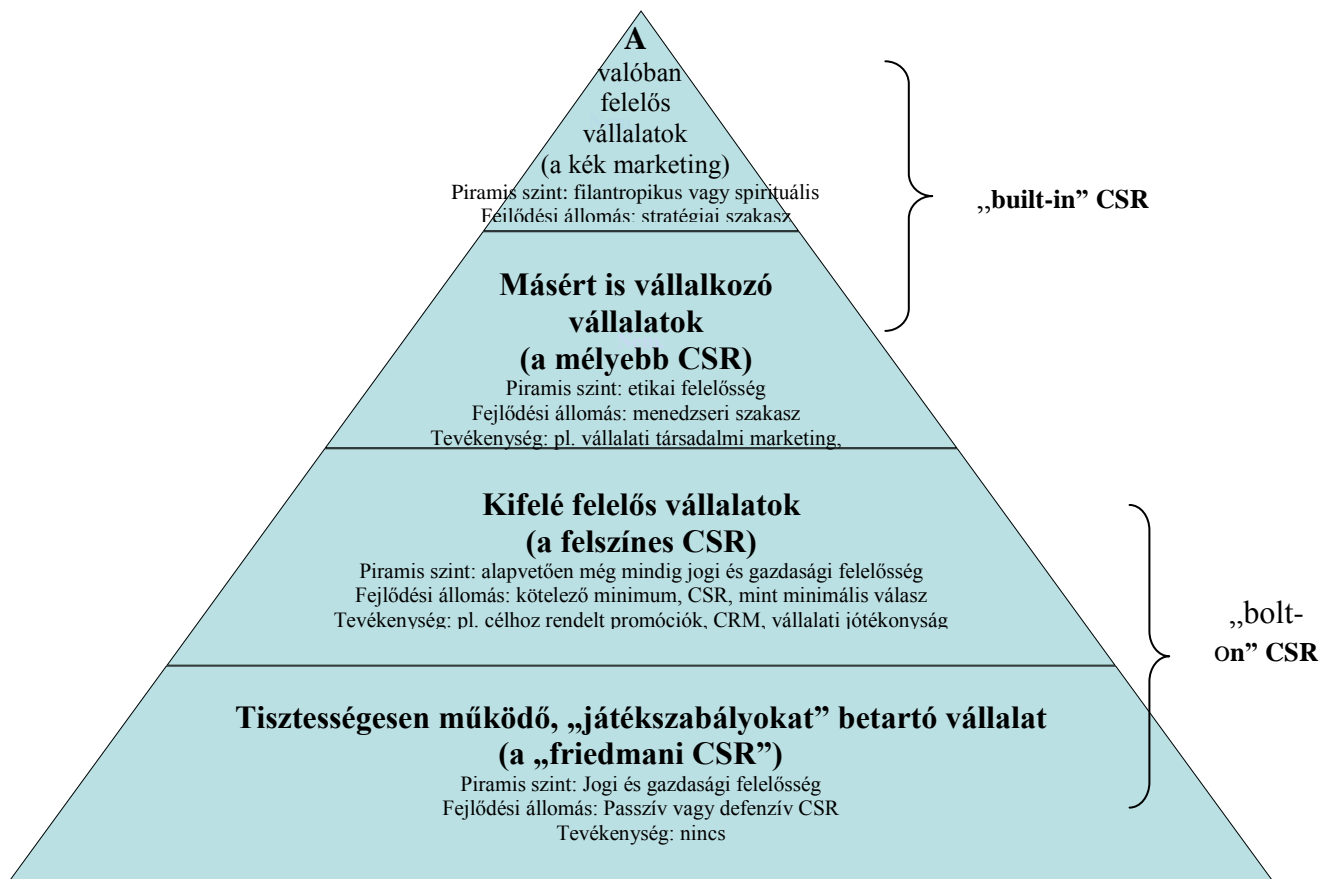
A következő tevékenységcsoport olyan cselekvéseket feltételez, amelyek már bizonyos szervezeti változásokat is feltételeznek, komolyabb vállalati elköteleződést és erőfeszítéseket mutatnak, például vállalati társadalmi marketing, környezetvédelem, gondoskodó, "humanitárius" CSR, stratégiai szövetségek kialakítása más felelős vállalatokkal vagy „felelős almárkák”. A vállalatok tehát nem minden, hanem csak néhány kiválasztott területen vállalnak társadalmi felelősséget, s ezt hívja Blomqvist és

Posner [2004] szelektív CSR-nek. E tevékenységek már védik a vállalatot a támadásoktól, miközben nem igényelnek egyszerre túlságosan nagy erőfeszítést a cégektől ahhoz, hogy be tudjanak lépni a társadalmilag felelős vállalatok közé.

A legmagasabb szintű tevékenységcsoportba azok a tevékenységek kerülnek, amelyek már stratégiai változásokat, felelősség küldetésbe való beépülését feltételezik a vállalat részéről, ilyen például a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, a szinergikus, együttműködő, "win-win" helyzetre alapozó CSR vagy épp holisztikus, átfogó, az univerzális felelősség eszméjére építő CSR. Ezt Blomqvist és Posner [2004] integrált CSR-nek nevezik, legfontosabb célkitűzése a társadalmi felelősséget kifejező vállalatirányítás, s legfőbb előnye a különböző területek közti összhang. Blomqvist és Posner [2004] a láthatatlan CSR-t is önálló kategóriaként említi, amely akár a piramis legalsó szintjének is tűnhet, ugyanis a vállalati kommunikációban nem jelennek meg felelős elemek, nem hangsúlyozzák CSR tevékenységüket. A vállalat azonban felelősnek tekinthető, s a felelősség kommunikálásnak hiányát tudatosan vállalja. Erre korábban megfelelő példa volt a H&M vállalat, amely kommunikációja során nem használta eladási érvként a CSR-t, holott minden téren megfelel a felelős vállalatokkal szemben támasztott kritériumoknak. Azonban a vállalat váltott, s ma már előszeretettel jelenik meg felelős kollekciójával, illetve ruhagyűjtési akciójával, ami azt mutatja, hogy a jó minőség és a viszonylag alacsony ár önmagában már nem olyan vonzó, régen ezen érvek erőssége miatt nem emelte ki a vállalat felelős mivoltát, s ma már valós versenyelőnyt jelenthet a felelősség, amely erőteljesen megkérdőjelezi az integrált CSR létét. Wolff és Barth [2005] pedig "built-in", beépült tevékenységeknek, CSR-nek nevezik ezt az utolsó két tevékenységcsoportot, ugyanis olyan felelős tevékenységekről van szó, amelyek szervesen kapcsolódnak a vállalat működéséhez, beépülnek a működésébe.

A fenti kategorizálásokat alapul véve véleményem szerint a profitorientált vállalatoknál alkalmazott CSR szintjei az alábbi piramisban foglalhatók össze (9. ábra). A piramis tartalmazza, integrálja a korábban tárgyalt nézeteket, kategóriákat is, amelyeket az egyes szinteken fel is tüntettem.

9. ábra: A CSR fokozatainak piramisa



Forrás: Saját szerkesztés Putzer [2011] alapján

A piramis szintjei pedig a következőképp foglalhatók össze:

- **1. szint:** a vállalatok nem folytatnak semmilyen CSR akciót, „csupán” a törvényeknek megfelelően, azok betartásával működnek. Friedmani gondolat jelenik meg benne, miszerint a vezetők kötelessége a tulajdonosok érdekeinek megfelelően cselekedni, tehát a törvények betartásával a lehető legjövödelmezőbben irányítani a vállalatot.
- **2. szint:** a vállalatok már legalább kommunikációjukban valamilyen ügy mellé állnak, de a vállalati működés más területein nem jelenik meg a felelősségvállalás. A cél, hogy valamit fel tudjanak mutatni a részvényeseknek, fogyasztóknak, egyéb stakeholder csoportoknak is. Ez a csoport nem feltétlenül felelősebb az alatta levőnél, mert gyakran csak greenwashingra vagy whitewashingra használják a CSR-t, amint arról a problémák tárgyalásakor már volt szó.
- **3. szint:** a vállalatoknál a felelősség túlmutat a marketingkommunikáción, és a cég egyes egységeiben, például termelés vagy menedzsment is megjelenik. A

felelősségvállalás tehát beépül a vállalati DNS egy-egy részébe, a profitcél mellett a cégnek másfajta törekvései is vannak.

- **4. szint:** a valóban felelős vállalatok - egész tevékenységüket és létüket a felelősségvállalás filozófiájára fűzték fel, azonban mivel profitorientált vállalatok, így a nyereségre való törekvés is megmarad, ezért hívhatjuk az ehhez a szinthez kapcsolódó vállalati marketingtevékenységet kék marketingnek.

A piramis alján tehát azok a vállalatok szerepelnek, amelyek ugyan nem kezdeményeznek CSR akciókat, de a törvényeket betartva működnek, illetve azok a vállalatok is viszonylag alul helyezkednek el, amelyeknél a CSR pusztán kommunikációs eszközt jelent. A cél, hogy valamit fel tudjanak mutatni a különböző stakeholderek irányába. A probléma, hogy ezen vállalatok nagy része a CSR kommunikációs funkcióját felhasználva a hírnevükön esett csorbát akarja kiköszörölni, illetve a közvéleményt próbálja lekenyerezni akcióival. A piramis tetején lévő vállalatoknál a felelősség túlmegy a marketingkommunikáción, a cég más egységeiben is megjelenik, vagyis beépül a vállalati DNS egy-egy részébe, vagy akár az egészébe. A profitcélba tehát felelősséggel kapcsolatos törekvések is be tudnak épülni, ideális esetben pedig akár egy felelős eszmére, termékre építhető fel a profitorientált vállalkozás, amely Piskóti [2012a,2012b] alapján már társadalmi marketingnek is tekinthető.

Azonban kérdéses, hogy a csúcst jelentő mély CSR mennyire filantropikus idea, megengedhetik-e maguknak a profitorientált vállalatok. A filantropikus mivoltot elkerülve éppen ezért célszerű a kék marketing elnevezés bevezetése, amely a CSR fejlődésének fenntartható, lehetséges csúcsa, pozitív végállomása.

3.1.2. A kék marketing

A fejlődés csúcsát, vagyis a CSR DNS-sé válását segítheti az új koncepció, a kék gazdaság megjelenése. Eltávolodva ugyanis a zöld gazdaságtól, a zöld marketingtől és a CSR mai értelmezésétől, továbbá elismerve a gazdasági szereplőkkel szembeni önkéntes felelősségvállalás elvárásainak méltánytalanságát, felfedezhető egy kialakulóban lévő új paradigma, a kék gazdaság, illetve ehhez kapcsolódóan a kék marketing. A koncepció azért kedvező a CSR jövőjére nézve, mert filozófiájában megfelel a társadalmi felelősségvállalás eszméjének, miközben a profitabilitási szempontokra is komoly figyelmet fordít. A vörös majd zöld után megjelenő kék gazdaság még igen friss diszciplína, amely miatt a téma szakirodalma sem bőséges, nem

beszélve a kék marketingről, amely gyakorlatilag még ismeretlen a hazai és a nemzetközi szakirodalomban, vagyis az elméleti háttér kimunkálása a jövő feladata. A disszertáció szempontjából csak a filozófia alapjai érdekesek, hiszen a kék marketing a CSR fejlődésének egy lehetséges jövőbeli iránya. Az előbbieket miatt jelen dolgozatban nem tartom feladatomban a diszciplína teljes elméleti háttérének kidolgozását, csupán legfontosabb vonásait mutatom be, amellyel arra világítok rá, hogy miért tekinthető mindez hosszú távon működőképes felelős tevékenységnek, illetve a CSR csúcsának.

Pauli [2010a], aki a téma atyjának tekinthető, leírja, hogy a kék gazdaság több mint a zöld gazdaság, ugyanis hiába alkalmazza a zöld gazdasághoz hasonlóan alapjaiban az ökoszisztémák elveit és a természet körforgásait, azaz helyettesíti a „valamit” a „semmivel”, azonban mindezt a profitorientáltság szellemében teszi. A kék gazdaság túllép a CSR klasszikus, etikai felelősséget hangsúlyozó szemléletén, ugyanis a vállalati beruházásokat már nem csak a felelősség, hanem a tényleges haszon mozgatja. Ez a fajta haszon a CSR tevékenységek esetében leginkább költségmegtakarítások formájában jelentkezett, vagyis például csökkent az energia- vagy a vízfogyasztás, esetleg a hulladék mennyisége, csak néhány esetben volt szó valós piaci igények generálta többletbevételekről. A kék szemlélet azonban ezen is túllép, hiszen a költségek csökkentése, az ennek köszönhető megtakarítás önmagában nem elégedő, szükséges a többletbevételek generálódása. A valódi fenntarthatóságot pedig az biztosítja, hogy a növekedést azok az innovációk mozgatják, amelyek a vállalati fogyasztást csökkentik, miközben versenyképes terméket, eljárásokat és üzleti modelleket hoznak létre, nem pedig a fogyasztás mennyiségi növekedését ösztönzik [Pauli, 2010a].

Pauli [2010b] másik könyvében az alábbi tizenkét pontban foglalja össze a kék gazdaság alapelveit. Ezek alapján a „kék vállalkozók, vállalatok”

- egyesítik a társadalmi, környezeti, kulturális és gazdasági eredményeket az igazán versenyképes üzleti modell létrehozásáért;
- növelik az outputot miközben a kevesebb inputot várnak el, a növekedés kényszere mellett is a természettel közösen fejlődik (co-evolution);
- növelik a termelékenységet, munkahelyeket teremtenek és kiküszöbölik a szennyezést;
- integrált cash-flowt generálnak, ami magasabb a konszolidált cash-flownál;
- magasabb minőséget kínálnak alacsonyabb áron;

- alaptermékek árát csökkentik, míg végül eléri annak ingyenes mivoltát;
- olyan üzletekbe kezdenek, amelyek hatékonyabbak, minél inkább helyiek, minél inkább különböznek a meglévőktől és minél rugalmasabbak;
- a versenyképessége a választékgazdaságosságon alapul, csökkenti a méretgazdaságosság fontosságát;
- növelik és gyorsítják az innovációkat, miközben csökkentik a kockázatot;
- a gyengén teljesítő iparágakat belső diverzifikáció révén versenyképessé teszik;
- a fizikai törvényeinek kiaknázásával versenyeznek, helyettesítve a fenntarthatatlan fogyasztás szimbólumait a természetből nyert inspirációval;
- úgy irányítják vállalkozásokat, mint ahogy az immunrendszerünk versenyez.

A kék és a zöld gazdaság bár nem egymást kizáró elméletek, a köztük lévő különbséget Bedő [2012] konferencia-előadásában az következőképp foglalta össze. A zöld gazdaság alapját aggódó civilek jelentik, a folyamatokat a megőrzés és a túlélés jellemzi. Már lezárt ciklusokban gondolkodik, az ember és természet sorrendben, épp ezért leginkább megújuló. A szükséglet-vezérelt gondolkodás és sziget innovációk jellemzik. A zöld koncepció legnagyobb problémája, hogy inkább támogatandó, vagyis támogatások szükségesek a fennmaradásához, ami miatt sokak szerint inkább múltó divatról van szó, és a zöld gazdaság a szűkösségről szól. Az előbbivel ellentétben a kék gondolkodás szereplői már pro-aktív profik, a megőrzés helyett a kreatív újjáépítés, illetve a zárt folyamatok jellemzik. A sorrend természet és ember, amely miatt a kék valóban fenntartható, hiszen adottság-vezérelt. A sziget innovációk helyett innovációs rendszerek jelennek meg, s az előbbieket már mutatják, hogy a kék gazdaság versenyképes, mivel olcsóbb, nincs indokolandó, s így támogatandó plusz költség. Az anyag- és energiatakarékosság, a hulladék mentesség fajsúlyos, épp ezért stabil jövő és a bőség jellemzi. A gazdaság számára értékes, hiszen munkahelyteremtő hatása is van, ráadásul a helyi adottságok jobb kihasználására épül. A versenyképesség kapcsán kiemelendő, hogy míg a zöld alapvetően a felelősség ideájára épül, addig a kék a felelősségen túl a tényleges haszonra, vagyis utóbbi inspirálja a vállalatokat a beruházásokra.

Utóbbi gondolaton alapul a piramis felső szintje, ugyanis ahogy írtam, a CSR csak akkor fog működni, ha a vállalat számára haszonnal, versenyképességgel jár, s mint látjuk a kék gazdaság a felelősség ideáján, az etikai gondolaton túl a profitot is hangsúlyozza. Épp ezért lehet a kék gazdaság a CSR egy lehetséges jövőbeli iránya,

annak a felső szintje, mivel felelős gondolatra épül, de a vállalat profit céljait is szükségesnek tartja.

A kék gazdaság esetében a marketing szerepe is fontos. Egyfelől azért, mert a cél az alapszükségletek jobb kielégítése, amelyeknél ráadásul a megtakarítások miatt nincs szükség magasabb árakra. A marketing tehát már a „kék értékteremtésben” is megjelenik, azonban a többi „P” esetében is szükséges a kék gondolat integrálása. A termékötlet megszületése és a későbbi termék tervezése során figyelembe kell venni a Pauli [2010a, 2010b] és Bedő [2012] által leírt rendszerelveket, de ezeknek más területekre is be kell gyűrűzniük. A csatornapolitikában ilyen kéknek tekinthető elem a visszautas logika (reverse) tervezése, vagyis túllépve a hagyományos, előremutató ellátási láncon a vállalat az ellentétes irányú termékmozgást is megtervezi, de túlmegy a terméke visszagyűjtésén és annak ártalmatlanításán, ugyanis abból újrahasznosítás, kannibalizmus vagy akár újjátervezés, feljavítás, egyszerű javítás révén értékhez jut. Az, hogy melyik megoldást választja, több tényezőtől függ, például a termék reziduális értékétől vagy az értékvesztés gyorsaságától. Végül pedig a kommunikáció kapcsán is érdemes számba venni néhány lehetséges kék megoldást. A kommunikációhoz és a termékhez egyaránt kapcsolódó csomagolás esetében várhatók kék innovációk. Az italok esetében megjelenő bővülő vagy nyomásnak ellenálló csomagolás új kihívást és lehetőséget is jelent a marketingeseknek. Figyelemfelkeltőbb és kreatívabb megoldások valósíthatók meg „kéken”, új korszak kezdődhet a POS eszközök esetében is. Már pusztán a kommunikációhoz kapcsolódó példa a Watreco újítása. A vállalat technológiája pusztán a gravitációt felhasználva kivonja a vízből a levegőt, amelyből így jég keletkezik. A jég amellet, hogy a jeget termelőknél vagy azt nagy mennyiségben tartóknak is hasznos, a jövő piacbefolyásolási módszereire is hatással lehet. A kék technológiával készült jég ugyanis tükörsima, így az alatta elhelyezett reklámok tökéletesen látszanak, ráadásul a jég sértetlen marad a jégkorongozók, műkorcsolyázók mozgó súlya alatt is. Vagyis a korábbiánál szebb és hatékonyabb jégreklámok jelenthetnének meg a sportközvetítések során, amelyek olcsók és nem utolsó sorban környezetbarát megoldások. Pauli [2010a] szerint az is elképzelhető, hogy a hirdetőik átvállalják a költségeket. Megjelenhetne az a CSR, amely során a hirdetőik saját érdekükben és a profit reményében fizetik meg az energiatakarékos berendezések költségeit a kék marketing keretében. Hasonlóan sikeres lehet az utcai koszt rajzeszközként használó „clean graffiti”, amely szintén környezetbarát és olcsó, mindamellet figyelemfelkeltő outdoor eszköz lehet a jövőben.

A kék gazdaság tehát életre hívhatja a kék marketinget, vagyis a profitorientált CSR-t, amely bár a termékpolitikánál és a jobb szükséglet-kielégítésnél kezdődik, de a többi „P”-re is hatással lesz, számos újítást hozhat mind a használt eszközökben és mind a szemléletmódban. A cél ez esetben is a profit és a növekedés, de ezt átszövi a sokak által áhított felelősségvállalás, amely így akár „valódi” is lehet, legyen szó bármilyen vállalatról. A „kék” tehát a CSR egyik lehetséges, valóban felelős alternatívája lehet, azonban a téma irodalma még finom szöveg is kiforratlan, kidolgozása a jövő feladata.

Az alfejezetben számba vettem a CSR lehetséges megjelenési formáit, szintjeit. Ezek a CSR formák a koncepció egy-egy lehetséges alternatíváját is jelentik, a kérdés, hogy hosszú távon mely elemei maradnak fenn, vagy a felsoroltak közül melyik lesz a jövőbeni domináns CSR forma. E kérdések további vizsgálata előtt fontos megjegyezni, hogy bármelyik szinten is legyünk, a CSR a vállalatok részéről sosem önzetlen dolog. A vállalatok a felelős akcióktól, illetve a felelős léttől mindig valamilyen előnyt várnak, amelyeket a második fejezetben részletesen is ismertettem. Ilyen előny volt például a „felelős” kommunikáció generálta jobb imázs, és az ebből fakadó magasabb értékesítés, vagy a termelésben megjelenő környezetbarát és újrahasznosított anyagok használata által keletkező kevesebb hulladék, alapanyagbeli takarékoság, amelyek pénzügyi megtakarításként realizálódhatnak. Az eltérő szintek felelős akciói eltérő előnyök generálásra képesek, de természetesen költségeik is különböznek, hiszen például olcsóbb pénzügyi támogatást nyújtani, mint átállni egy új termelési rendszerre. Matolay [2010] is megjegyzi, hogy számtalan felelős viselkedésből származó előny már kis beruházással is realizálható. Adódik tehát a kérdés, hogy vajon a korábban felvázolt piramison mely irányba mozdulunk el.

Az egyik lehetőség, hogy a piramis csúcsa felé haladva a CSR beépül a vállalati DNS-be és stratégiai elem lesz. Vagyis a szervezet egészét és a működés minden területét áthatja. A másik lehetőség, hogy a felelősségvállalás csak a piacbefolyásolás során, annak elemeiben vagy a márkaépítés során jelenik meg. Utóbbi esetben a CSR inkább whitewashing vagy greenwashing célzatú, és ez esetben hosszú távon a vállalatok a piramis aljára kerülnek. Ha ez következne be, akkor a vállalatok leginkább kisebb méretű és jelentőségű környezetbarát akciók szervezésével és kommunikálásával igyekeznek stakeholdereik kedvébe járni, meggyőzni a fogyasztóikat arról, hogy felelősek, akár szociális akár környezeti szempontból, miközben tulajdonképpen ezen akciók célja a káros tevékenységéről való figyelemelterelés. Napjainkban sajnálatosan gyakori, hogy egy-egy vállalat a fogyasztókat félrevezetve igyekszik magát a

valóságosnál „zöldebbnek” beállítani. [Paetzold, 2010; Putzer, 2011] A következőkben azt vizsgálom, hogy a lehetséges mozgási irányokból melyik valósulhat meg nagyobb eséllyel. A kérdés megválaszolásához pedig a vállalati pénzügyi teljesítmény (CFP) és a CSR, illetve vállalati felelős teljesítmény (CSP) kapcsolatát fogom tanulmányozni, hiszen a fentiek alapján egy vállalat csak akkor lesz felelős, ha az számára kifizetődő, vagyis megjelenik a pénzügyi teljesítményben.

3.2. A vállalati felelős teljesítmény (CSP) és a vállalati pénzügyi teljesítmény (CFP) közti kapcsolat

Ahogy az előbb leírtam, a CSR jövőjét, domináns formáját feltehetően nagyban befolyásolni fogja az, hogy a második fejezet során bemutatott előnyök közül melyek realizálhatók, mely CSR akciók hatása jelenik meg a vállalat pénzügyi teljesítményében. Hiszen azok a vállalatok, amelyek nem realizálnak semmilyen előnyt az olykor igen költséges programokból, nem fognak etikai és lelkiismereti okokból valóban felelős vállalattá válni. Bár a globális vállalatok vezetőinek 70%-a úgy véli, hogy a CSR pozitívan hat a vállalata profitabilitására [Simms, 2002; Vogel, 2005], önmagában e vélekedés nem igazolja a CSR létjogosultságát. A felelős tevékenység vállalati pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását a CSP (vállalat felelős teljesítménye) és a CFP (vállalat pénzügyi teljesítménye) közötti kapcsolat vizsgálatával fogom feltárni a témával foglalkozó cikkek eredményeinek felhasználásával. Vogel [2005] is kiemeli e kapcsolat fontosságát, hiszen szerinte az új CSR vonása épp ebben, vagyis a pénzügyi teljesítmény és a CSR közti kapcsolat mérésében, rejlik. Lee [2008] is hangsúlyozza cikkében, hogy a felelős koncepció fejlődése elvezet ahhoz, hogy az etika helyett ma már a teljesítményorientáció kerül fókuszba. A kérdés tehát a CSR szempontjából jogos, megjelenik-e a CSR előnyként a vállalat pénzügyi teljesítményében, s megtérül-e a felelős lét a vállalatok számára. A témával kapcsolatos irodalomkutatás eredményeinek ismertetése előtt fontos tisztázni, hogy bár a téma irodalma növekszik, különböző, az alábbiakban részletezendő okok miatt az eredményei igen változatosak.

Az egyik ok, hogy a felelős teljesítmény mérése eleve nehézkes. A legtöbb esetben valamilyen indexet használnak ennek megállapításához, de ezen indexek, mutatók számítása sem egyértelmű, s nem minden esetben alkalmaznak komplex mutatókat. Beurden és Gössling [2008] is rámutat arra, hogy némely szerzők csak azt vizsgálják, hogy a vállalat készít-e CSR vagy fenntarthatósági jelentést, míg mások már túllépnek a

saját bevallású jelentések vizsgálatán, és a tényleges cselekvéseket, a végrehajtott akciókat értékeli, azonban a legkomplexebb eljárás az összetett CSR indexekkel történő mérés.

Ez utóbbinál is felmerül azonban az a probléma, hogy a napjainkban használt indexek meglehetősen eltérőek, nincs egységes felelős mutató és mérési módszer. A Domini 400-as index (lásd például Bechetti et al. [2007]), Business Ethics által összeállított America's 100 Best Corporate Citizens (lásd például Brammer et al. [2009]) index és lista, illetve a Dow Jones Sustainability World Indexe (DJSI) (lásd például Artiach et al. [2010]) vagy Zadek [2006] National Corporate Responsibility Indexe (NCRI) mind népszerű CSP-t mérő komplex mutatók, azonban mind különböző módon kerültek mérésre, és egyik sem általánosan elfogadott egysége a felelős teljesítmény megítélésének. További gondot jelent, hogy bármilyen összetett indexről is legyen szó, mindegyik egyfajta közelítője csupán a CSP-nek, ahogy arra Gond és Crane [2010] felhívják a figyelmet, hiszen a CSP inkább gyűjtőfogalom, s a mérése épp ezért nem egyszerű, a jövő feladata, hogy a mérhetőséget megoldja, egységesítse a CSP-t relatíve jól közelítő módszerrel.

A változatos eredmények másik oka, hogy a CSP értéke mellett problémás a pénzügyi teljesítmény mérése. Ennek egyik oka a mérés bázisa, hiszen előbbit mérhetjük piaci/pénzügyi alapon, például részvényárral, illetve számviteli alapon, például nyereségességgel, ROA vagy ROE mutatókkal. Mindkét fajta teljesítménymutatónak megvannak az előnyei és hátrányai, a felhasznált cikkekben mind piaci, mind számviteli CFP alapú mérés előfordul. Másfelől azon túl, hogy pénzügyi vagy számviteli alapú a CFP mérése, különbségek adódnak abból is, hogy ezt a hatást rövid vagy hosszú távon mérjük. Vagyis az eredményeket befolyásolja az mérés időhorizontja. Az idő esetében a feldolgozott tanulmányok egy része rövidtávon vizsgálódik, míg vannak kifejezetten hosszú távú szemlélettel bíró munkák.

A CSP és a CFP mérésének változatosságát, s az abból eredő inkonzisztens eredmények problémáját Griffin és Mahon [1997], illetve Matolay és Wimmer [2008] is felveti. Az indexek mellett gondot okoz a nem megfelelő mintavétel, illetve a kutatások közötti hasonló módszertan, amelynek köszönhetően sok egyező, ám könnyen félrevezető eredményt kaphatunk. Carroll és Shabana [2010] a metodológiai eltéréseken túl azt is problémaként vetik fel, hogy a közvetítő változók, illetve a szituációs hatások is befolyással vannak a CSP és CFP közötti kapcsolat irányára, vagyis a felelős teljesítmény csak bizonyos feltételek, körülmények esetén lesz jövedelmező a

vállalatoknak. Mindezen problémák ellenére több szakcikk eredményeinek összevetésével fontos következtetéseket vonhatunk le a CSR jövőjének szempontjából. Áttekintve a különböző szerzők eredményeit, mindhárom lehetséges kapcsolatot (pozitív, negatív, semleges) azonosítják saját kutatásaik során.

Griffin és Mahon [1997], Orlitz et al. [2003], valamint Ekatah et al. [2011] cikkeikben egyértelműen pozitív kapcsolatot azonosítottak. Szintén e táborba tartozik Posnikoff [1997 In: Tsoutsoura, 2004] és Cochran és Wood [1984], azonban előbbieket rövidtávon, utóbbiak hosszú távon vizsgálták a hatást azonban minden esetben pénzügyi alapon. Waddock és Graves [1997] már számviteli teljesítményre gyakorolt pozitív hatásról számolt be cikkében. Pivato et al. [2008] szintén pozitív hatást ír le, ám ez már inkább közvetett, s eredményei alapján leginkább a márkahűsége hat kedvezően a felelős tevékenységre. Margolis és Walsh [2003], illetve Beurden és Gössling [2008] a témával kapcsolatos szakirodalmak eredményeit vetették össze cikkeikben, és mindkét szerzőpáros arra jut, hogy a CSP és a CFP között egyértelműen pozitív a kapcsolat, csak néhány esetben azonosítottak negatív vagy semleges kapcsolatot. Azonban az előbbi esetek egyik sem volt szignifikáns. A hosszú és rövidtávú időhorizont, illetve a pénzügyi és számviteli alapú CFP mérés esetében tehát szép számban találni olyan eredményeket, amelyek azt igazolják, hogy a felelős teljesítmény közvetve vagy közvetlenül, de pozitívan hat a vállalat teljesítményére.

Kifejezetten semleges kapcsolatra jóval kevesebb a példa, Alexander és Buchholtz [1978] hosszú távon vizsgálódva, míg Welch és Wazzan rövid időperiódust alapul véve [1999 In: Tsoutsoura, 2004] mutatta ki a kapcsolat hiányát. Egyértelmű negatív kapcsolatra is viszonylag kevés eredmény utal. Wright és Ferris (1997 In: Tsoutsoura, 2004) rövidtávot, valamint Vance [1975] rövidebb és hosszabb távot is vizsgálva arról számolt be, hogy a felelősségvállalás a vállalat pénzügyi teljesítményére negatívan hat. Az irodalmi áttekintést végző munkák (például Roman et al. [1999], Margolis és Walsh [2003] vagy Matolay [2010]) esetében is jóval kisebb arányban szerepelnek olyan tanulmányok, amelyek egyértelműen semleges vagy negatív kapcsolatot azonosítottak a CSP és CFP között. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a két mutató közötti egyértelműen pozitív a kapcsolat.

Matolay [2010] a témával kapcsolatos irodalmak eredményeit összevetve, bár a korábbiaknak megfelelően, arra a következtetésre jut, hogy a társadalmi vagy felelős és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat inkább pozitív, de összességében vegyes eredményeket közöl, és ennek fontosságára hívja fel a figyelmet. A szerző ugyanis

kritikusabban értékeli az eredményeket, és kiemeli, hogy a pozitív kapcsolatot hozó tanulmányok között igen sok hasonló módszertannal dolgozik, ami így több esetben maga után vonta az azonos végkövetkeztetést. A másik fenntartása, hogy a lehetséges hasznok realizálódása gyakran ország specifikus, például Magyarországon nem mutathatók ki egyértelműen a felelős létből fakadó előnyök.

A legtöbb tanulmány Matolay [2010] eredményeit támasztja alá, vagyis nem jelez egyértelmű kapcsolatot, a három lehetséges eset (pozitív, negatív és semleges) mindegyikére tud példát hozni. Roman et al. [1999] tanulmányában mindhárom kapcsolattípust azonosította, Tsoutsoura [2004] inkább negatív kapcsolatot mutatott ki, viszont bizonyos esetekben pozitív hatásról számol be. Barnett [2007] is vegyes kapcsolatot ír le, azaz a CSR hatása vállalatról vállalatra változik, bizonyos szituációkban pozitív a hatása, míg más esetekben negatív vagy semleges. Bechetti et al. [2007] is eltérő hatásokat figyeltek meg rövidebb és hosszabb távon is. A felelősség mérésére használt indexről, listáról való lekerülés szignifikáns negatív hatást mutat a közlemény megjelenésének környékén, míg a felkerülésnek nem volt szignifikáns hatása. A negatív hatás hosszabb idő, 90 nap alatt halt el. Bechetti et al. [2007] tanulmánya alapján hiába fontos a befektetőknek a CSR kérdése, azonban pénzügyi teljesítményre csak a „nem felelős” teljesítmény hat, még pedig negatívan (átlagosan 4%-os a visszaesés). Sőt a negatív hatást is csak a felelőtlenség bizonyos fajtái eredményezik, illetve egy idő után hatása elmúlik. Probléma, hogy a valódi felelősségvállalás nem mutatkozik meg a pénzügyi teljesítményben, vagyis nem jelenik meg a más tanulmányok által hirdetett szignifikáns pozitív kapcsolat.

Brammer et al. [2009] szintén rövidebb és hosszabb távon vizsgálta a felelős teljesítmény CFP-re gyakorolt hatását. Eredményeik alapján, rövid távon a felelős vállalatok a piaci átlaghoz képest igen minimális, nem szignifikáns, de pozitív abnormális megtérülést mutattak, míg hosszú távon a kiegyensúlyozott felelős portfóliók a kontrollként használt S&P 500-as lista vállalataihoz képest átlagosan 3,3%-kal nyújtottak alacsonyabb teljesítményt az éves megtérülésben. Arbitrázs stratégiát tesz lehetővé az, hogy a listáról lekerülők jelentősen alulteljesítettek az újonnan felkerülőkhöz képest. A vállalati hatásokat szűrve az alulteljesítés még mindig megmaradt, de annak mértéke csökkent.

Artiach et al. [2010] a két teljesítmény közötti kapcsolaton túl vizsgálták a CSR lehetséges mozgatórugóit és a magas CSP-jű vállalatok jellemzőit is, vagyis a kapcsolat jellegén túl a szituációs tényezők szerepét is leírták. A CSP-t a Dow Jones

Sustainability World Indexével (DJSI) mérték öt éves, válság előtti mintaperiódust alapul véve, a pénzügyi teljesítmény mérése pedig számvitel alapú volt. Kontrollcsoportként a DJSI listán nem szereplő S&P 500 index vállalatait választották. A szerzők meglátása szerint a CSP-be való beruházás javíthatja a pénzügyi teljesítményt, vagyis megjelenik a pozitív kapcsolat, azonban nem minden esetben, a hatás lehet semleges vagy akár negatív is. Vannak ugyanis olyan vállalat specifikus jellemzők, amelyek befolyásolják a két tényező közti kapcsolatot, és fontos a stakeholderek ereje is, azaz a szituációs tényezők szerepe ismét megjelenik.

Barnea és Rubin [2005] is vegyes kapcsolatot mutatott ki cikkében, igaz, kissé másképp. A szerzők ugyanis a 3000 vállalatot magában foglaló Broad Market Social Indexet (BMSI) vizsgálva arra jutottak, hogy a CSR ugyan növeli a részvényesi értéket, azonban csak egy adott szintig. Egy ponton túl ugyanis túlságosan sokat költenek a felelős akciókra, illetve ezzel együtt a jó hírnév fejlesztésére, és így hosszú távon a részvények értéke csökkenni fog. Vagyis a CSP és CFP közötti kezdeti pozitív kapcsolat hosszú távon negatívba fordul. Ezt a jelenséget figyelte meg Brammer et al. [2009] is, hiszen eredményeik is azt igazolták, hogy a felelős lét kezdeti pozitív hatása folyamatosan átvált negatívba. Ezt a szerzők más okokkal indokolták, mint Barnea és Rubin [2005]. Szerintük ugyanis a jelenség magatartásbeli okokra, egész pontosan a piac túlzott mértékű reakciójára vezethető vissza. A befektetők túlreagálják az információt, és növekvő keresletükkel feljebb nyomják a részvények árát. Az idő folyamán az eufória és így a részvények iránti kereslet is csökkenni fog, amely miatt a felelős vállalati lét hosszú távon negatív korrelációt mutat a részvények jövőbeli teljesítményével, vagyis a magas CSP-jű vállalatok a nem felelős vállalatokhoz képest alul fognak teljesíteni.

Ezt a jelenséget korábban Bowman és Haire [1975], Sturdivant és Ginter [1977], valamint Mintzberg [1983] is megfigyelték. Bowman és Haire [1975] a jelenséget egy U alakú görbével írták le, vagyis a CSR csak egy bizonyos pontig kedvező a vállalatok számára, s ezt igazolta Sturdivant és Ginter [1977] is. Mintzberg [1983] pedig úgy írja le a jelenséget, hogy kifizetődő jónak lenni, de túl jónak már nem, ugyanis a piac csak egy bizonyos pontig jutalmaz.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy nem egyértelmű a felelős teljesítmény vállalati pénzügyi teljesítményre, végső soron pedig a profitra, gyakorolt hatása. A szituációs tényezők nagyon fontosak, bizonyos esetekben pozitívan hat a vállalat teljesítményére a felelősségvállalás, míg máskor negatívan, vagy egyáltalán nem is hat

[Barnett, 2007]. A CSR hatása vállalatról vállalatra változik, és a vállalatok feladata, hogy azonosítsák és kivitelezzék a számukra profitábilis CSR elemeket [Porter-Kramer, 2006; Barnett, 2007]. Ziegler et al. [2011] például az éghajlatváltozással kapcsolatos CSR tevékenység és a pénzügyi alapú vállalati teljesítmény között mutatott ki egyértelmű pozitív kapcsolatot. Carroll és Shabana [2010] direkt és indirekt hatásokról számol be, amelyek lehetővé teszik azt, hogy a CSR valóban hasznot hozzon a vállalat számára, azonban CSR-ről általánosságban nem mondható el, hogy hatásos és a képződő előnyök homogének. A CSR nem mindig működik, hatékonysága a körülményektől függ [Kemper et al., 2013], és a szituációs tényező fontosságára már a fenti áttekintés során is utaltam, ugyanis több szerző is azonosított olyan vállalati jellemzőt, amely kedvezővé vagy épp kedvezőtlené tette a CSR tevékenységet a vállalat számára.

Beurden és Gössling [2008] három szignifikáns változót talált, a méretet, az iparágat és a K+F tevékenységet. E három jellemző az, ami a CSR tevékenység hatásosságát befolyásolja. Bechetti et al. [2007] pedig azt bizonyította, hogy bár a felelőtlené válás hatása negatív, itt sem hagyható figyelmen kívül az, hogy milyen felelőtlen tevékenység kerül napvilágra, ugyanis eredményeik alapján a csőd, valamint a pénzügyi és szociális érdekek képviselőinek hiánya volt az a két fontos tényező, amely az abnormális megtérülést jelentősen csökkentette, vagyis a piac e tevékenységeket büntette leginkább. Brammer et al. [2009] két olyan vállalattípust azonosított, akik számára előnnyel jár a felelős lét. Az egyik a csoport azon kisméretű felelős vállalatoké, amelyek korábban még nem szerepeltek a vizsgált listán. A másik jól teljesítő vállalati csoport az újonnan listára lépők csoportja. A szerzők e két csoportot együttesen növekvő vállalatokként kategorizálták.

Artiach et al. [2010] eredményei ismét a vállalati méret és a felelős vállalati lét közötti pozitív kapcsolatot igazolják. A vezető felelős vállalatok feltehetően nagyobb méretű vállalatok közül kerülnek ki, mégpedig feltehetően azért, mert a politikusok és a közvélemény részéről is nagyobb érdeklődés övezi a nagyvállalatokat, jobban szem előtt vannak, illetve nagyobb valószínűséggel felelnek a kialakuló szociális és egyéb problémákért, mint a kkv-k. A növekedési lehetőség is szignifikáns kapcsolatot mutat a magas felelős teljesítménnyel. A jó növekedési lehetőségekkel rendelkező vállalatoknak több lehetőségük van a fenntarthatósági szabályok és elvárások működésbe való beépítésére. Végül a CSP vállalatok magasabb profitabilitási mutatóval rendelkeznek, mint a hagyományos vállalatok, de csak abban az esetben, ha ROE mutatóval mérjük,

ez pedig a stakeholder elméletet támasztja alá. A profitábilis cégek esetében ugyanis rendelkezésre áll a megfelelő pénzügyi kapacitás is a szociális töltetű programok megvalósítására, s így ki tudja elégíteni a szociális érintett csoportok igényeit is.

A fentiekben áttekintet eredmények alapján tehát még mindig nem teljesen egyértelmű a CSP, vagyis a felelősségvállalás és a CFP, vagyis a vállalati teljesítmény és profit közötti kapcsolat. Ha a pénzügyi teljesítményt számviteli alapon mérjük, akkor nagyobb valószínűséggel mutatható ki a két teljesítmény közötti pozitív kapcsolat, ugyanakkor a piaci alapú pénzügyi teljesítmény esetében egyáltalán nem zárható ki a negatív kapcsolat. Bármilyen bázison és időtávon is vizsgáljuk a két tényező közötti kapcsolatot, a leggyakrabban vegyes eredmények, illetve kapcsolat jelenik meg, hiszen ahogy arra számos szerző rámutatott [Porter-Kramer, 2006; Barnett, 2007; Bechetti et al., 2007; Beurden-Gössling, 2008; Brammer et al., 2009; Artiach et al., 2010; Carroll-Shabana, 2010; Kemper et al., 2013] a CSR vállalati teljesítményre gyakorolt hatását leginkább a szituációs tényezők befolyásolják. Mindezek alapján nem érdemes minden vállalatnak CSR-t folytatni, hiszen az több tanulmányból is kiderült, hogy bár a felelős vállalatok jobban teljesíthetnek, a felelősségen túl fontosak a vállalati jellemzők is. Ráadásul ahogy Zadek [2004] vagy épp Beurden és Gössling [2008] felhívja rá a figyelmet, önmagában a CSP és CFP közötti pozitív korreláció sem garantálja, hogy a CSR kifizetődő minden vállalatnak, tudni kell kiaknázni a felelősségből adódó pozitív hatásokat. A fent bemutatott eredmények alapján a nagyvállalatoknak biztosan fontos a CSR, ugyanakkor úgy tűnik, hogy ez részben a nyilvánosság lekenyerezését szolgálja.

Néhány kivételtől eltekintve pedig a vállalatok jelentős részének, főként a kkv-knak nem éri meg felelőssé válni. A kedvező növekedési lehetőségekkel rendelkező vállalatok szintén realizálhatják a CSR tevékenységből fakadó előnyöket, hiszen be tudják építeni működésükbe a fenntarthatóságot. A kkv-kkal kapcsolatos felelősségvállalási problémákra Matolay [2010] is felhívja a figyelmet. Ugyanis a média, illetve a CSR-rel foglalkozó többi szaksajtó is legtöbbször a nagyvállalati példákat mutatja be, amelyek drágák, vagyis egy kisvállalat ezeket meg sem tudja valósítani, miközben a nagyvállalatoknál érvényesülhet a méretgazdaságosság is. Ezen kívül ez a nagyvállalati példadömping elnyomja, sőt mintegy megfolytja a kkv-k által folytatott CSR-t. A következőkben a fenti CSP és CFP közötti összefüggéseket vizsgáló tanulmányok eredményeit felhasználva játékelméleti modell segítségével is modellezem a CSR lehetséges hatásait, illetve jövőjét.

3.3. A CSR lehetséges jövője játékelméleti modell felhasználásával

A fenti CSP és CFP közötti összefüggéseket vizsgáló tanulmányok eredményeit felhasználva megalkotható egy egyszerű játékelméleti modell, amely a fogolydilemmára vezethető vissza. A piacon működő vállalatok ugyanis egymással versenyezve a foglyokhoz hasonló konfliktusos helyzettel néznek szembe. Feltételezzük, hogy a piacon két vállalat kerül komoly konfliktusos helyzetbe, s a lehetséges stratégiái, hogy felelős (F) vagy „hagyományos”, CSR-t nem folytató (H) vállalatok lesznek. A játék alapvetően statikus jellegű, hiszen CSR-t stratégiaként kezelve a vállalatok hosszabb időtávban gondolkodnak, továbbá egyik napról a másikra nem tudnak lépni és felelőssé válni. Ráadásul a felelős léthez kapcsolódó, korábban bemutatott indexek, listák is csak évente kerülnek nyilvánosságra. Fontos továbbá, hogy a modell számos leegyszerűsítéssel él, nem számol többek közt a folyamatosan átrendeződő keretfeltételekkel sem, így az egyes magatartások és következmények alapvetően spekulatív jellegűek, ám részletes elemzéseket tesznek lehetővé.

Visszatérve a modellre, a fent említett két stratégiához tartozó kifizetési mátrix az alábbi (10. ábra), ahol v a vállalat által hagyományos működése során realizált normál hozam, haszon, c_i pedig a felelős stratégiával járó extrahozam, abnormális profit, amely a fenti szakirodalmi eredmények alapján akár negatív is lehet, azaz a felelős vállalat alulteljesíthet a hagyományos vállalatokhoz képest. Feltételezzük továbbá azt is, hogy ha mindkét vállalat felelősen viselkedik, akkor a piac kevésbé jutalmazza már a felelős tevékenységet, illetve negatív abnormális hozam esetén kevésbé rontja az összteljesítményt, ha mindkét fél felelős akciókat folytat, vagyis $|c_2| < |c_1|$.

10. ábra: Fogolydilemma kifizetési mátrixa a felelős és nem felelős vállalatok esetében

	F	H
F	$(v+c_2, v+c_2)$	$(v+c_1, v)$
H	$(v, v+c_1)$	(v, v)

Forrás: Saját szerkesztés

Ebben a $G = (S_1, S_2; u_1, u_2)$ játékban tehát a választható stratégiák halmaza $S_1 = S_2 = \{F, H\}$, a lehetséges kimeneteleké pedig $S = S_1 \times S_2 = \{(F, F), (F, H), (H, F), (H, H)\}$.

A kifizető függvények értékeit, valamint a Nash egyensúlyt az határozza meg, hogy c_i milyen előjelű. Ha nem érvényesülnek a felelős tevékenység során az irodalmakban leírt, korábban bemutatott hasznok, vagyis a CSP és a CFP között negatív kapcsolat áll fenn, amelyet több előző alfejezetben hivatkozott mű is bemutat, akkor a jobb szemléltethetőség kedvéért felhasználva a Brammer et al. [2009] által kimutatott átlagos

3,3%-os piac alatti teljesítményt ($c_1 = -3,3$) a kifizetési mátrix az alábbi lesz (11. ábra). Feltételezve továbbra is, hogy $|c_2| < |c_1|$, azaz ha mindkét vállalat felelősen viselkedik, akkor is megmarad a piaci alatti teljesítmény, de mivel mindenki felelős, így a nem 3,3%-kal, jelen esetben csupán 1,6%-kal alacsonyabb a teljesítmény ($c_2 = -1,6$).

11. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya negatív c_i esetén

	F	H
F	$(v-1,6, v-1,6)$	$(v-3,3, v)$
H	$(v, v-3,3)$	(v, v)

Forrás: Saját szerkesztés

A kifizetés mátrix számai valóban csak a jobb szemléltethetőséget szolgálják, a Nash egyensúlyon nem változtatnak, az általános jelölésnél maradva a kifizető függvények értékei az alábbiak:

$$\begin{aligned}
 u_1(F, F) &= v - |c_2|, & u_1(F, H) &= v - |c_1|, & u_1(H, F) &= v, & u_1(H, H) &= v. \\
 u_2(F, F) &= v - |c_2|, & u_2(F, H) &= v, & u_2(H, F) &= v - |c_1|, & u_2(H, H) &= v.
 \end{aligned}$$

Ha feltételezzük, hogy a CSP és CFP között pozitív a kapcsolat, vagyis a felelős vállalatok jobban teljesítenek, ahogy számos fent elemzett tanulmány is leírta, akkor a kifizetési mátrix is változik a Nash egyensúllyal együtt. Vegyük ismét a Brammer et al. [2009] által feltárt pozitív kapcsolat értékét a szemléltetés érdekében, ami a 3,8% volt ($c_1 = 3,8$). Feltételezzük továbbá, hogy ha a piacon csak felelős vállalatok vannak, akkor a piac már nem értékeli olyan nagyra a felelősségvállalást, ugyanis általánosan elfogadott normává, minimális elvárássá válik, így az abnormális hozam ekkor csak 1,9%-kal magasabb ($c_2 = 1,9$). A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya ekkor a következőképp alakul (12. ábra).

12. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya pozitív c_i esetén

	F	H
F	$(v+1,9, v+1,9)$	$(v+3,8, v)$
H	$(v, v+3,8)$	(v, v)

Forrás: Saját szerkesztés

Most is igaz, hogy a kifizetés mátrix számai valóban csak a jobb szemléltethetőséget szolgálják, bármilyen más számot helyettesítve ugyanazt a végső egyensúlyt fogjuk kapni. Az általános jelölést követve a kifizető függvények értékei az alábbiak:

$$\begin{aligned}
 u_1(F, F) &= v + |c_2|, & u_1(F, H) &= v + |c_1|, & u_1(H, F) &= v, & u_1(H, H) &= v. \\
 u_2(F, F) &= v + |c_2|, & u_2(F, H) &= v, & u_2(H, F) &= v + |c_1|, & u_2(H, H) &= v.
 \end{aligned}$$

A két Nash egyensúly láthatóan eltér, az első esetben a „hagyományos - hagyományos”, azaz nem felelős, míg a második esetben a „felelős-felelős” magatartás mutatkozik célszerűnek. Vagyis a CSP és CFP közötti kapcsolat alapvetően befolyásolja azt, hogy a CSR milyen irányba fejlődik. Azok a vállalatok, amelyek képesek kiaknázni a felelősségben rejlő potenciált, vagyis a két teljesítmény között pozitív lehet a kapcsolat, ilyen volt a fenti tanulmányok alapján például a nagyvállalatok vagy a növekvő vállalatok csoportja, el fognak kezdeni felelőssé válni, vagyis hosszú távon esetükben meg kell jelennie a felelősségvállalásnak. Azon vállalatok viszont, amelyek hosszú távon inkább hátrányt szenvednek, komolyan meg kell fontolniuk, hogy egyáltalán érdemes-e elgondolniuk felelős akciók tervezésén. Ha pedig nincs kapcsolat a kettő tényező között, akkor nem lesz domináns stratégia sem, a vállalatok akár felelősen, akár hagyományosan is működhetnek a profitelérés céljából.

A CSR problémái között említésre került az is, hogy a vállalati felelős akciók nem mindig előnyösek a társadalom számára. Ha a fogolydilemmát a fenti számokkal és összefüggésekkel nem két vállalatra, hanem globálisan a vállalatokra és a társadalomra értelmezzük, akkor a Nash-egyensúlyok az előbbivel azonosak. A társadalom kifizetései esetében az F és H események és kifizetései úgy értelmezendők, hogy a társadalom adott hasznosságot ér el, amennyiben a vállalat felelősen vagy éppen hagyományosan működik, míg a vállalat esetében továbbra is a felelős és nem felelős tevékenységének pluszprofitja szerepel. Abban az esetben, ha win-win pozícióról van szó, vagyis mindkét fél nyer a felelős viselkedéssel, akkor a CSR-nek van létjogosultsága, míg fordított esetben nincs, mert egyik félnek sem kedvez.

A modellt tovább árnyalja, ha azt az esetet is megvizsgáljuk, amikor az egyik vállalat nyer a felelős akciókkal, míg a másik veszít. Ebben az esetben tartva az eredeti, 11. és 12. ábrabeli veszteség illetve nyereség értékeket a játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya a következőképp alakul (13. ábra).

13. ábra: A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya változó c_i esetén

	F	H
F	$(\underline{v+1,9}, \underline{v-1,6})$	$(\underline{v+3,8}, \underline{v})$
H	$(\underline{v}, \underline{v-3,3})$	$(\underline{v}, \underline{v})$

Forrás: Saját szerkesztés

Ez esetben egy új Nash egyensúlyt kapunk (F , H) cselekvésekkel. A vállalat, amelyek számára megéri felelős lesz, míg a másik fél nem fog felelős akciókat folytatni, vagyis a piac vállalatainak csupán egy része válhat felelőssé. A probléma még

érdekesebb, ha ismét a társadalmat tekintjük a játszma egyik szereplőjének és a vállalatokat a másikkak. Abban az esetben, ha a társadalom profitál a felelős teljesítményből (1. játékos), viszont a vállalat nem (2. játékos), akkor az egyensúlyi szituációban a társadalom szeretne felelős vállalatokat, de a piacon nem lesznek ilyen vállalatok. A társadalom tehát szeretne potyautas lenni, ahogy a közszolgáltatások esetében találkozunk ezzel a magatartással, de nem lesz rá lehetősége, mert a profitorientált vállalatok nem fognak CSR tevékenységet folytatni. Ez tehát problémát jelent, azonban nagyobb gond az előbbi szituáció fordítottja, vagyis ha a vállalatok profitálnak a CSR tevékenységből (1. játékos), de a társadalom számára ez nagyobb kárt okoz, mint hasznot, vagyis a második fejezetben felsorolt negatív hatások egyikét tapasztalja. Ez esetben az egyensúly ismét az (F, H) kombináció, de ez azt jelenti, hogy a vállalatok CSR akciókat folytatnak, miközben a társadalom erre nem tartana igényt. Friedman [1970] korábban bemutatott kritikája is szinte ugyanezt a problémát fogalmazza meg.

Visszatérve az eredeti problémára, ha feltételezzük, hogy a vállalatok tudnak változtatni, s egy idő után ismét választhatnak a két stratégia közül akkor a fenti játék már nem statikus, hanem dinamikus, ismételt. Ebben az esetben egymás utáni két választást feltételezek úgy, hogy az adott döntésnél egyik vállalat sem ismeri a másik döntését. Az immár dinamikus játékban a vállalatok tiszta stratégiája egy cselekvésből $(F$ vagy $H)$ és egy függvényből álló pár [Varró, é.n.]. Az alábbi, 5. táblázat ezt a tizenhat lehetséges függvényt mutatja be.

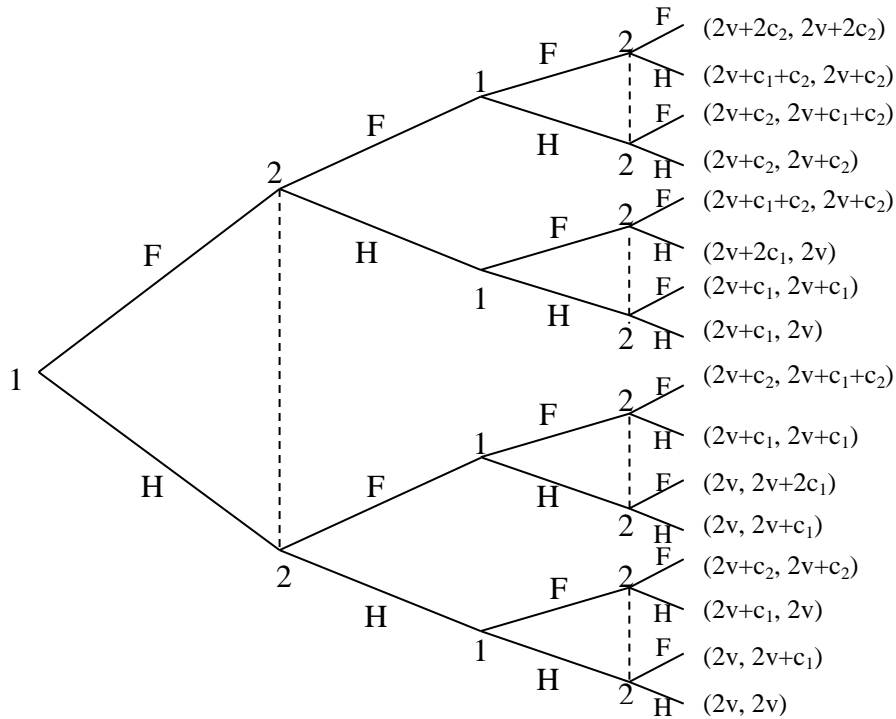
5. táblázat: A véges sokszor ismételt játék lehetséges függvényei

	f ₁	f ₂	f ₃	f ₄	f ₅	f ₆	f ₇	f ₈	f ₉	f ₁₀	f ₁₁	f ₁₂	f ₁₃	f ₁₄	f ₁₅	f ₁₆
(F, F)	F	F	F	F	F	F	F	F	H	H	H	H	H	H	H	H
(F, H)	F	F	F	F	H	H	H	H	F	F	F	F	H	H	H	H
(H, F)	F	F	H	H	F	F	H	H	F	F	H	H	F	F	H	H
(H,H)	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H

Forrás: Saját szerkesztés Varró [é.n.] alapján

Mivel egy vállalat két cselekvés közül választhat első alkalommal, s mindegyikhez a fenti 16 függvény valamelyikét társíthatja, így összesen a kétszer ismételt játék esetében $G(2)=32$ stratégiája van egy vállalatnak, s az alábbi döntési kimeneteket szemléltető extenzív forma, illetve kifizetések írhatók fel (14. ábra).

14. ábra: A játék extenzív formája és kifizetései kétszeri lejátszás esetén



Forrás: Saját szerkesztés

Varró [é.n.] alapján meghatározhatók a tiszta stratégiák, amelyek csak a másik játékos első periódusbeli döntésétől teszik függővé, hogy mit fog tenni, vagyis a pár első eleme F vagy H cselekvés (hiszen ezt a második döntést megelőzően már ismeri), második eleme pedig az alábbi függvények egyike (6. táblázat).

6. táblázat: Tiszta stratégiák ismételt játék esetében

A másik játékos lépése az első periódusban	F_1	F_2	F_3	F_4
F	F	F	H	H
H	F	H	F	H

Forrás: Saját szerkesztés Varró [én.] alapján

Az így kialakuló játék redukált kifizetési mátrix pedig a következő (7. táblázat).

7. táblázat: Redukált kifizetési mátrix ismételt játszma esetén

	F, F ₁	F, F ₂	F, F ₃	F, F ₄	H, F ₁	H, F ₂	H, F ₃	H, F ₄
F, F ₁	(2v+2c ₂ , 2v+2c ₂)	(2v+2c ₂ , 2v+2c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+2c ₁ , 2v)	(2v+2c ₁ , 2v)
F, F ₂	(2v+2c ₂ , 2v+2c ₂)	(2v+2c ₂ , 2v+2c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₁ , 2v)	(2v+c ₁ , 2v)
F, F ₃	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ +c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+2c ₁ , 2v)	(2v+2c ₁ , 2v)
F, F ₄	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₁ , 2v)	(2v+c ₁ , 2v)
H, F ₁	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v)
H, F ₂	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v+c ₂ , 2v+c ₁ +c ₂)	(2v+c ₁ , 2v+c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v)
H, F ₃	(2v, 2v+2c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v+2c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v)	(2v+c ₂ , 2v+c ₂)	(2v+c ₁ , 2v)
H, F ₄	(2v, 2v+2c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v+2c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v)	(2v, 2v+c ₁)	(2v, 2v)

Forrás: Saját szerkesztés

Felhasználva ismét a kétfajta kapcsolatot, illetve a korábban definiált c_i értékeket, az ismételt játszma az alábbi redukált kifizetési mátrixokkal és Nash egyensúlyokkal jellemezhető negatív kapcsolat (8. táblázat) és pozitív kapcsolat (9. táblázat) esetén.

8. táblázat: Az ismételt játék redukált kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya negatív c_i esetén

	F, F ₁	F, F ₂	F, F ₃	F, F ₄	H, F ₁	H, F ₂	H, F ₃	H, F ₄
F, F ₁	(2v - 3,2, 2v - 3,2)	(2v - 3,2, 2v - 3,2)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 6,6, <u>2v</u>)	(2v - 6,6, <u>2v</u>)
F, F ₂	(2v - 3,2, 2v - 3,2)	(2v - 3,2, 2v - 3,2)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)
F, F ₃	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 4,9, 2v - 1,6)	(2v - 6,6, <u>2v</u>)	(2v - 6,6, <u>2v</u>)
F, F ₄	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)
H, F ₁	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)
H, F ₂	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(2v - 1,6, 2v - 4,9)	(2v - 3,3, 2v - 3,3)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , <u>2v</u>)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , <u>2v</u>)
H, F ₃	(<u>2v</u> , 2v-6,6)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , 2v-6,6)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)	(2v - 1,6, 2v - 1,6)	(2v - 3,3, <u>2v</u>)
H, F ₄	(<u>2v</u> , 2v-6,6)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , 2v-6,6)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , <u>2v</u>)	(<u>2v</u> , 2v-3,3)	(<u>2v</u> , <u>2v</u>)

Forrás: Saját szerkesztés

9. táblázat: Az ismételt játék redukált kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya pozitív c_i esetén

	F, F ₁	F, F ₂	F, F ₃	F, F ₄	H, F ₁	H, F ₂	H, F ₃	H, F ₄
F, F ₁	(<u>2v+3,8</u> , <u>2v+3,8</u>)	(<u>2v+3,8</u> , <u>2v+3,8</u>)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+7,6</u> , 2v)	(<u>2v+7,6</u> , 2v)
F, F ₂	(<u>2v+3,8</u> , <u>2v+3,8</u>)	(<u>2v+3,8</u> , <u>2v+3,8</u>)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(2v+3,8, <u>2v+3,8</u>)	(2v+3,8, <u>2v+3,8</u>)	(2v+3,8, 2v)	(2v+3,8, 2v)
F, F ₃	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+5,7</u> , 2v+1,9)	(<u>2v+7,6</u> , 2v)	(<u>2v+7,6</u> , 2v)
F, F ₄	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v+3,8, 2v)	(2v+3,8, 2v)
H, F ₁	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+3,8, 2v)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+3,8, 2v)
H, F ₂	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v+1,9, <u>2v+5,7</u>)	(2v+3,8, 2v+3,8)	(2v, 2v+3,8)	(2v, 2v)	(2v, 2v+3,8)	(2v, 2v)
H, F ₃	(2v, <u>2v+7,6</u>)	(2v, 2v+3,8)	(2v, <u>2v+7,6</u>)	(2v, 2v+3,8)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+3,8, 2v)	(2v+1,9, 2v+1,9)	(2v+3,8, 2v)
H, F ₄	(2v, <u>2v+7,6</u>)	(2v, 2v+3,8)	(2v, <u>2v+7,6</u>)	(2v, 2v+3,8)	(2v, 2v+3,8)	(2v, 2v)	(2v, 2v+3,8)	(2v, 2v)

Forrás: Saját szerkesztés

A kétszeri lejátszás nem változtat a korábbi eredményen, az első esetben a Nash egyensúlyok azon stratégiákhoz kapcsolódnak, amelyek végig hagyományos működést, a második esetben azok, amelyek végig felelős viselkedést írnak elő, vagyis vagy minden esetben (H, H) vagy pedig (F, F) kimenetel lesz minden periódusban. Ismét c_i kritikus szerepe igazolódik, hiszen attól függően, hogy c_i pozitív vagy negatív a két szereplő vagy felelősen fog viselkedni hosszú távon (c_i pozitív, vagyis CPF és CSP között pozitív a kapcsolat) vagy hagyományos, nem felelős üzletmenetet követnek (c_i pozitív, vagyis CPF és CSP között pozitív a kapcsolat). Varró [én.] alapján a kapcsolat pozitív vagy negatív irányától függően, véges sokszor ismételve a játékot, minden esetben az előbbi egyensúlyok valamelyikét kapjuk. A változás akkor következik be, ha feltételezzük, hogy a több szerző által leírt jelenség következik be, vagyis egy bizonyos pontig ez az abnormális hozam pozitív, majd negatívvá válik (lásd Bowman és Haire [1975], Sturdivant és Ginter [1977], Mintzberg [1983], Barnea és Rubin [2005], Brammer et al. [2009]). Ekkor a kezdeti domináns stratégia a felelős működés lesz, azonban elérve a kritikus pontot, ha nem is válik felelőtlené a vállalat, de további felelősnek tekinthető erőfeszítéseket nem fog tenni, szinten tartja az addigi eredményeit. Mindez azt jelenti, hogy ha a piac nem jutalmazza kellő ideig a CSR tevékenységet, akkor a fejezet elején bemutatott csúcsot jelentő valóban felelős működés nem fog bekövetkezni, a vállalatok vagy a piramis alján, vagy annak közepén jelennek meg.

A következő érdekes kérdés a szereplők számának bővítése. Ha nem csak két rivális vállalatban gondolkodunk, hanem sokszemélyes játékban, vagyis a vállalatok száma immáron több mint kettő, akkor a szintén híres „közlegelők tragédiájának” esete áll fenn

(lásd Varró [é.n.]). Jelen esetben az erőforrás a bolygónk (levegő, víz, föld), amelyet túlzott mértékben használnak a hagyományosan működő vállalatok, s ennek következtében tönkre megy. A probléma kulcsa, hogy minden játékos, azaz minden vállalat, de a fogyasztók, stakeholderek is hosszú távon jobban járnának, ha a vállalat korlátozná magát a felelős elveknek megfelelően, azonban ez kollektív érdek, ami egyedül egyik vállalatnak sem érdeke. Fontos megjegyezni, hogy itt is akkor igaz ez a megállapítás, ha a felelős tevékenységtől várt abnormális hozam, amelyet korábban c_i -vel jelöltem, negatív. Ebben az esetben ez előzőleg bemutatott játékkal azonos stratégiai helyzet áll elő. Hiába számítható ki egy szélsőérték-feladat segítségével a lokális, illetve a társadalmi optimum, a Nash egyensúly miatt végül minden vállalat arra fog készülni, hogy megszegje az optimum keretében létrejövő megállapodást, s eltérjen a kiszabott termelési, felhasználási mennyiségektől. A profitorientált vállalatok esetében valóban nehezen elképzelhető, hogy minden vállalat betartsa a számára előírt kvótákat, vagy egyáltalán belemenjen egy ilyen helyzetbe. Ez a probléma akkor nem áll fenn, ha a piac jutalmazza a felelős létet (c_i pozitív), hiszen ekkor az egyensúlyt egyértelműen a felelős stratégia jelenti.

Ha jelen esetben is megvizsgáljuk azt a szituációt, amikor csak az egyik fél profitál a felelős létből, míg a másik fél teljesítményére negatívan hat, akkor az alapjáték során bemutatott e szituációra vonatkozó kifizetéseket helyettesítve és eltekintve a fenti lépések végigvezetésétől, belátható, hogy vegyes (F, H) egyensúly fog ekkor is kialakulni.

De mi történik akkor, ha nem kifizetődő a felelős működés, vagy egy idő után a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatása már inkább negatív, mint pozitív. Ahogy korábban láttuk a játék Nash egyensúlya (H, H) . A társadalmi optimum (a kifizetések összege) azonban nem ez, hanem a paraméterek értékétől függően két lehetséges eset fordulhat elő:

1. eset: $(v - |c_2|) > 2v - |c_1|$. Ekkor mindegyik felelősen fog viselkedni.
2. eset: $2(v - |c_2|) < 2v - |c_1|$. Ekkor csak az egyik vállalat fog felelősen viselkedni.

Az első esetben a „felelős-felelős” viselkedés jelenti majd a társadalmi optimumot. A játék sokszori lejátszása esetén lehetőség van arra az első eset következzen be, vagyis a kezdeti nem felelős viselkedés átalakuljon, s kedvezővé váljon a CSR akciók folytatása, amely érdekében olyan stratégiai lépések tehetőek, mint az elkötelezettség, fenyegetés vagy ígéret [Varró, é.n.]. A második eset azt eredményezi, amit már az első, kezdetleges

játék kapcsán is bemutattam, miszerint csak a vállalatok egy része fog felelősen viselkedni.

A bemutatott modellekhez kapcsolódóan zárásként még azt érdemes megjegyezni, hogy a fenti esetek megbízó-ügynök problémaként is felfoghatók, hiszen a két fél érdekei jellemzően eltérőek, a vállalatok saját profitjukat igyekeznek maximalizálni, a társadalom pedig a társadalmi vagy szociális hasznosságukat. A másik ok, ami miatt a fentiek megbízó-ügynök problémának is tekinthetőek, hogy az információk aszimmetrikusak. A társadalom és a konkurens vállalatok a másik féllel, vállalattal kapcsolatban csak az információk egy részét birtokolják. A CSR jelentésekből, nyilvános beszámolókból tudnak csak következtetni a játékot befolyásoló elemek egy részére.

Összefoglalva a játékelméleti kimeneteleket, az alábbi scenáriók képzelhetők el statikus illetve dinamikus esetben (*10. táblázat*). Ezekhez kapcsolódóan röviden összefoglaltam azt is, hogy milyen várható vállalati viselkedési forma, CSR tevékenység fog kialakulni, a fogyasztók vajon milyen viselkedést mutatnak az az adott abnormális hozamok esetében, és bevonva a társadalmat, azt is elemzem, hogy a vállalat-társadalom szempontjából ezek milyen nyertes-vesztes jellegű kimeneteleket generálnak. Természetesen továbbra is hangsúlyozni kell, hogy spekulatív jellegű közelítésről és elemzésről van szó, de a játékelmélet segítségével vázolt különböző esetek jól mutatják a CSR fejlődésének lehetséges jövőbeli irányait, alternatíváit.

10. táblázat: A lehetséges játékelméleti scenáriók és lehetséges viselkedési lehetőségek (összefoglalás)

Statikus eset					
Vállalati scenárió	Nash-egyensúly	Vállalati CSR tevékenység	Társadalmi scenárió	Fogyasztók vélhető viselkedése	Kimeneti eset
Pozitív scenárió (pozitív abnormális hozam)	F, F	A vállalatok mindegyikének érdeke a CSR tevékenység, ki tudják aknázni a lehetőségeket. Egyre több felelős vállalat jelenik meg.	CSR hasznos	Feltehetően vásárlásaik során értékelik ezt a teljesítményt, ami kedvező esetben hasznos is a társadalom számára, ellenkező esetben pedig azért teszik, mert nem észlelik, hogy az inkább káros.	nyertes-nyertes (mindenki nyer)
			CSR káros		nyertes-VESZTES (minden vállalat jól jár, míg a társadalom rosszul)
Semleges scenárió (abnormális hozam zérus)	nincs domináns egyensúly	Bármilyen lehet, akár felelősen is működhet, akár hagyományosan, CSR nélkül.	CSR hasznos	Feltehetően hasznosnak értékelik, de különösebben nem jutalmazták vásárlásaik során, hiába hasznos, ugyanakkor nem is büntetik a vállalatot, hiába káros, ugyanolyannak ítélik meg a két stratégiát.	ha vannak felelős vállalatok, akkor semleges-nyertes (fogyasztó, társadalom potyautas)
			CSR káros		ha vannak felelős vállalatok, akkor semleges-vesztes
Negatív scenárió (abnormális hozam negatív)	H, H	A vállalatok nem folytatnak CSR tevékenységet.	CSR hasznos	Nem jutalmazták, értékelik a költséges akciókat, törekednének a potyautas magatartásra, de vállalatok nem folytatnak CSR tevékenységet (hasznos eset), de akár büntethetik is az egyébként is károsnak bizonyuló tevékenységet (káros eset).	nyertes-vesztes (a vállalat hagyományos működéssel nem veszít, fogyasztók viszont elesnek a társadalmi haszontól) de ha mégis vannak felelős vállalatok: vesztes-NYERTES (fogyasztók potyautasok)
			CSR káros		nyertes-nyertes (a vállalatok nem folytatnak meg nem térülő akciókat, fogyasztók nem szenvednek el káros következményeket)
Vegyes scenárió (eltérő előjelű abnormális hozam)	F, H	A vállalatok egy része (feltehetően nagyvállalatok és piaci részre szakosodott kkv-k) CSR-t folytat, mert ki tudja aknázni előnyeit, a többi vállalat nem folytat CSR tevékenységet.	CSR hasznos	A fogyasztók egy része jutalmazza a felelős tevékenységet, akkor is, ha ez inkább káros, de alapvetően sok a szkeptikus fogyasztó.	NYERTES-nyertes (vállalatok számukra optimálisan működnek, míg a fogyasztók elesnek attól a többlet hasznosságtól, ami akkor állna fenn, ha minden vállalat felelősen működne)
			CSR káros		nyertes-vesztes (a vállalatok számukra optimális módon működnek, fogyasztók a felelős vállalatok miatt károkat szenvednek el társadalmi szempontból, de ez kisebb, mintha minden vállalat CSR-t folytatna)

Dinamikus eset (pozitív, semleges és negatív scenáriók esetében azonos a statikus esetekkel)

Átmenet scenárió (kezdeti pozitív hatás eltűnik és negatívvá válik)	domináns stratégia kezdetben F, majd H	Vállalatok kezdetben kiviteleznek CSR akciókat, majd ezeket vagy csökkentik, vagy akár el is hagyják.	CSR hasznos	A fogyasztók kezdetben értékelik a felelős teljesítmény a felelős befektetések piacához hasonlóan, de ez a „varázs” eltűnik (hasznos eset) vagy a fogyasztók felismerve a CSR árnyoldalát szkeptikussá, negatívvá válnak (káros eset).	kezdeti nyertes-nyertes eset, nyertes-vesztessé válik (társadalom a felelős akciók megszűnése miatt haszontól esik el)
			CSR káros		kezdeti nyertes-vesztes eset nyertes-nyertessé válik (társadalom jól jár a számára káros CSR tevékenység eltűnésével)

Forrás: Saját szerkesztés

Megítélésem szerint a fejezetben bemutatott eredmények több okból is fontosak a CSR jövőjét tekintve. Egyrészt igazolódni látszik, hogy gyakran elég, ha a vállalatok bizonyos tevékenységeket kerülnek, nem kell hatalmas összegeket valódi felelős akciókba ölniük, mert a piac a felelőtlené válást, a többi eseményhez képest jobban bünteti, mint ahogy jutalmazza az egyre felelősebbé válást. Ebből az a következtetés vonható le, hogy *amennyiben felelős tevékenység nem teszi lehetővé a megfelelő extra profit elérését, vagyis a játékelméleti modellben bemutatott hagyományos működési stratégia lesz a domináns*, akkor a CSR-nek csak bizonyos részei, még pedig a kevésbé költséges akciói maradnak fenn, és kevésbé valószínű, hogy a vállalatok a mély felelősségvállalás irányába mozdulnak el. A vállalatok felmutatnak ugyan valamit annak érdekében, hogy ne tűnjenek felelőtlenek, de alapvetően a fejezet elején bemutatott piramis alsóbb, a társadalom számára kevésbé hasznos részein ragadnak. Ebből pedig az következik, hogy a felelősség inkább a marketingkommunikációban fog megjelenni. A cél a felelős PR riportok, reklámok, kisebb akciók készítése, vagyis a vállalat figyelme a gyakran greenwashing vagy whitewashing jellegű kommunikációra összpontosul.

A tanulmányok azonban azt is kimutatták, hogy a felelős tevékenység valóban hasznot generálhat, az eredmények alapján főként a növekvő kisebb vállalatok és a nagyvállalatok számára lehetnek előnyös. Amint *a CSR tevékenység extra hozamot jelent a vállalatnak, vagyis teljesítménye meghaladja a nem felelősen működőkéét*, akkor a játékelméleti modellbeli kifizetési mátrixa megváltozik, és a *felelős stratégia válik dominánssá*, és a vállalatoknál megjelenhet a mélyebb CSR. A vállalatok elindulva a Zadek [2004] által is leírt úton, a piramis csúcsa felé mozdulnak el, a CSR stratégiai elemmé, vállalati DNS részévé válhat, amely a társadalom számára jóval kedvezőbb hatást eredményez. A felelős üzletmenet megvalósításán túl, az arculattervezéstől kezdve, a 4P-n át a legutolsó marketing program megvalósításáig minden területen be kell építeni a felelősséget úgy, hogy az hosszú távon valóban profitábilis legyen, tehát egy sokkal nagyobb kihívás vár a marketingesekre is.

Előfordulhat azonban, hogy a vállalatok egy része felelőssé válik, másik részük viszont hagyományos módon működik tovább, ugyanis a CSR nem minden vállalatnak éri meg. A játék dinamizálása során ilyen irányba módosult az eredeti felelős-felelős egyensúly is. A modell eredményei alapján tehát rövidtávon elképzelhető, hogy a vállalatok úgy érzik, hogy megéri felelőssé válni, ezért CSR akciókba kezdenek, de hosszú távon csupán a vállalatok egy része marad valóban felelős. Napjainkban még

egyértelműen a szakasz elején járunk, vagyis azok a vállalatok, amelyek felismerik a CSR-ben rejlő lehetőséget, felelős akciókba kezdenek, azonban ez azt is jelenti, hogy a modell alapján ez a „CSR lufi” ki fog durranni és csupán a vállalatok egy része marad felelős. A vállalatok egy része, jellemzően a kkv-k, pedig eleve nem is fog felelősebbé válni, mert nem jár számukra haszonnal. A fentiekén túl a második fejezetben tárgyalt okok alapján létezik egy *harmadik csoport* is, amellyel a játékelméleti modellben nem foglalkoztam. Ez a *lelkiismereti okokból CSR-t folytató* vállalatok köre. Esetükben azért nem volt értelme a játékelméleti modellnek, mert *nem a hasznosságukat akarják maximalizálni*. Ez a csoport akkor is folytat CSR tevékenységet, ha az veszteséges számára, ők valóban társadalmi marketing szemléletűek.

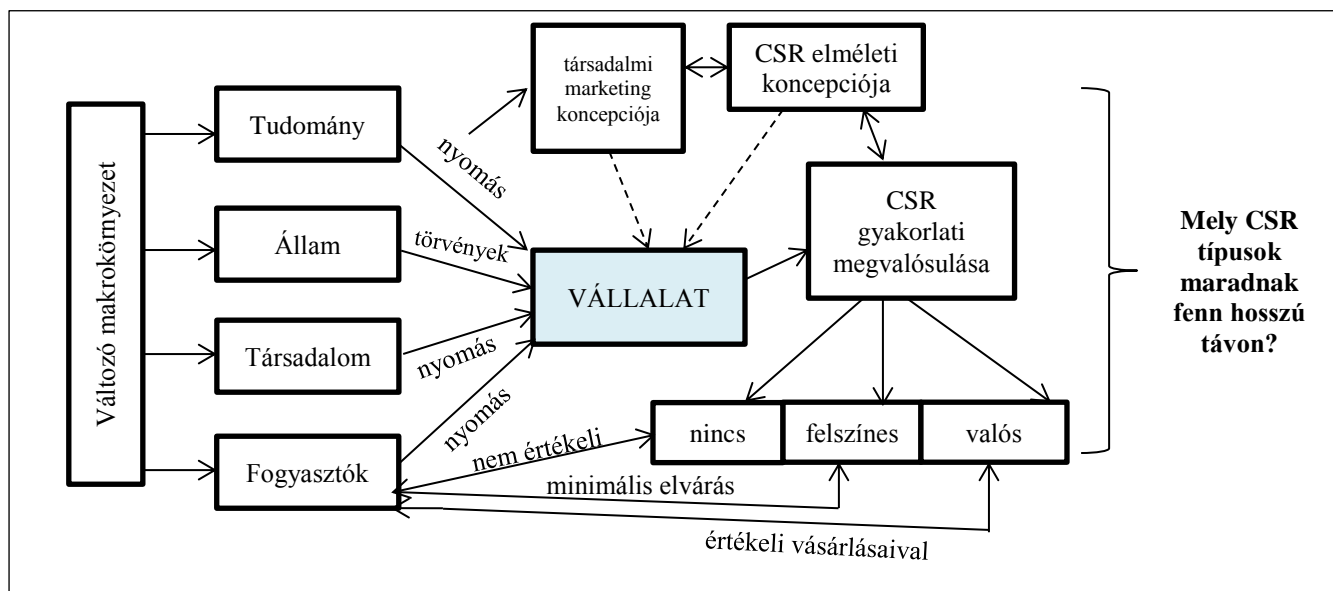
A játékelméleti modellt megvizsgáltam a *társadalom-vállalatok játékos párosítás* esetén is. Ameddig a vállalat és a társadalom is azonos irányú eltérést, azaz nyereséget vagy veszteséget észlel a felelős tevékenység során, nem merül fel probléma a koncepció kapcsán. Azonban amikor a társadalom számára hasznos lenne a CSR tevékenység, de a vállalatok ebből nem profitálnak, az hosszabb távon ahhoz vezet, hogy elmarad a vállalatok CSR tevékenysége. A koncepcióval kapcsolatosan tárgyalt kritikák egyikét igazolja az előbbi szituáció ellentétes modellezése. Ebben az esetben a társadalom számára kedvezőbb lenne a hagyományos vállalatok működése, mint a felelős vállalatoké, de a vállalatok hasznot realizálnak a felelős létből, ezért CSR tevékenységet folytatnak. Ez akkor képzelhető el, ha a fogyasztók értékelik vásárlásaik során a felelősségvállalást, azonban a vállalatok felelős tevékenysége nem megfelelő, illetve káros, nem várt hatásokat eredményez, mint például az adományok csökkentése, a kevésbé kritikus társadalmi problémák térnyerése az akut, megoldásra váró problémákkal szemben. Ezen okokat a második fejezetben részletesen bemutattam.

Összegezve elmondható, hogy marketing területén amúgy is megfigyelhető polarizáció a CSR esetében is megjelenik. A vállalatok feltehetően nagyobb része olcsóbb, inkább kommunikációs CSR elemeket fog használni, míg másik részük a felelősségvállalás mélyebb és gyakran költségesebb tevékenységeit sajátítja el mindaddig, míg a piac valamely szereplője (fogyasztók, állam, domináns vállalat, stb.) dinamizálva a játékot a három említett stratégia valamelyikével nem éri el, hogy a többszereplős játszma társadalmi optimumát jelentő 1. eset következzen be. Az elkötelezettség, fenyegetés vagy ígéret hosszú távon kooperációhoz, s így akár felelős tevékenységhez vezethet, azonban feltehetően így is csak a vállalatoknak egy része fog a felelősségvállalás csúcsára érni.

4. Kutatás a magyar lakosság és a hazai vállalatok CSR-rel kapcsolatos attitűdjéről és tevékenységéről

A dolgozat eddigi fejezeteiben bemutatott elméleti, illetve a pénzügyi és játékelméleti megfontolásokat a gyakorlatban is tesztelni kívántam. A szekunder kutatás eredményei alapján a következő keretrendszer rajzolható fel (15. ábra). A bemutatott környezeti változások hatással voltak a CSR érintett szereplőire, stakeholdereire, akik különböző eszközökkel gyakoroltak nyomást a vállalatokra, miközben tudományos oldalon megjelent a társadalmi marketing, majd pedig a CSR elméleti koncepciója. A vállalatok reagálva a nyomásra, illetve felismerve a korábban részletezett lehetséges előnyöket, elkezdtek felelős tevékenységet folytatni. Ám a gyakorlat, ahogy arra szintén rávilágított a 2. fejezet nem feltétlenül igazolta az elméleti koncepciót, a kettő között a megvalósítás során rés keletkezett. A 3. fejezetbeli CSR típusok bemutatása, illetve a játékelméleti modell alapján pedig az az előzetes következtetés vonható le, hogy a környezettől – főképp a fogyasztói értékeléstől – függően más-más mélységű CSR akciók jelentek meg, illetve terjedhetnek el, maradhatnak fenn hosszú távon.

15. ábra: A szekunder kutatás alapján kirajzolódó keretrendszer, hipotézisek alapja



Forrás: Saját szerkesztés

A bevezetésben vázolt kutatási irányok, illetve az eddig tanulmányozott témakörök alapján az alábbi, kutatással alátámasztandó hipotézisek fogalmazhatók meg:

- 1. hipotézis: A CSR fogalma nem homogén, többféle szinten értelmezhető az egyszerű, sekélyesebb akcióktól a valós felelős tevékenységig.*
- 2. hipotézis: A CSR koncepció számos problémát hordoz magában, amely miatt rések keletkeznek az elmélet és a gyakorlati megvalósítások között.*

E két hipotézis azért fogalmazható meg, mert az 1. és 2. fejezetben számos hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintésével bemutatattam a marketing fejlődését, a CSR koncepció ezekben elfoglalt helyét és értelmezését. A különböző definíciókat felhasználva a koncepciót több szempont szerint is csoportosítottam a 3. fejezetben, valamint a CSR típusok kategorizálása alapján megalkottam a CSR piramisát. A definíciók, illetve a koncepció fejlődésének szakirodalmi vizsgálata egyértelműen bizonyítja, hogy a CSR igen sokrétű koncepció, amelynek – a később bemutatott problémák figyelembevételével – vannak a társadalom számára hasznosabb, illetve kevésbé hasznos, esetenként akár káros hatásai is. A hipotézis kapcsán saját kutatás keretében vizsgálandó az is, hogy a hazai vállalatok miképp tekintenek a koncepcióra, mi vezérli őket, hogyan értékelik azt.

- 3. hipotézis: A magyar fogyasztók nem értékelik a vállalati CSR-t.*

A fogyasztókkal kapcsolatosan a szekunder vizsgálódásaim változatos eredményeket hoztak. Látható volt, hogy megjelentek felelős csoportok, ugyanakkor a fogyasztókkal kapcsolatos néhány fontosabb kutatási eredmény azt is bemutatta, hogy ha a pozitív attitűd igazolódik is, pozitív hozzáállás tényleges vásárlásaikban már nem jelenik meg. Ezt felhasználva fogalmaztam meg második hipotézisemet, amelyet primer kutatásom során szintén vizsgálni kívánok.

- 4. hipotézis: A magyar vállalatok közül leginkább a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai járnak élen a CSR tevékenységben.*
- 5. hipotézis: A magyar vállalatok esetében eltérő affinitású szegmensek mutathatók ki.*
- 6. hipotézis: A CSR jövőjét tekintve a hagyományos stratégia lesz a domináns, tehát inkább a kevésbé felelős és költséges akciók fognak fennmaradni.*

E három hipotézis alapvetően a 3. fejezetbeli CSP és CFP között észlelt kapcsolatokra, illetve a spekulatív jellegű játékelméleti modell eredményire, kimeneteleire épül. A szekunder eredmények alapján a CSR leginkább a multinacionális vállalatok számára kedvező, így feltehetően ők fognak élenjárni hazánkban is a felelős teljesítményben (4. hipotézis). Ugyanakkor a bemutatott CSR kategóriák sokrétűsége, a játékelméleti kimenetek, illetve a 2. fejezetbeli lehetséges indokok alapján az is

körvonalazódott, hogy eltérő CSR gyakorlatok léteznek, a vállalatok CSR szempontjából nem homogének (5. hipotézis). Az eddigi szekunder adatok alapján a CSR jövőjét inkább pesszimistán látom, így az feltételezem, hogy a játékelméleti kimentelek közül a hagyományos működés lesz a domináns stratégia (6. hipotézis). E fenti három hipotézis primer alátámasztásához szintén a hazai vállalatokat fogom vizsgálni.

A bemutatott hipotézisek értékeléséhez két primer kutatásom eredményeit is felhasználom. Az első egy nagyobb, országosan reprezentatív lakossági felmérés részeként lekérdezésre került CSR-rel kapcsolatos kérdések eredményeit mutatja be, amely témakörrel kapcsolatban eddig reprezentatív mintán végzett hazai kutatások igen elenyésző számban készültek, így ezen kutatás részben hiánypótlónak is tekinthető. A második pedig a magyar vállalatok CSR attitűdjét, hitét és egyes felelős tevékenységek iránti elkötelezettségét vizsgálta kérdőíves módszerrel, amely esetében szintén kevés a hasonló elemszámú hazai kutatás.

4.1. A magyar lakosság vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos észlelése és vásárlási szokásai

4.1.1. A kutatás célja, módszere és a minta bemutatása

Ahogy már a bevezetésben, illetve a dolgozatban is többször kitértem rá a CSR fogyasztói oldalának bemutatása nem a disszertáció fő célja, csak árnyalni kívánom vele a vállalati eredményeket. Ugyanakkor lehetőségem volt egy omnibuszszerű kutatásra országos reprezentatív mintán, amely során elsősorban azt kívántam vizsgálni, hogy a fogyasztók értékelik-e a vállalati CSR tevékenységet, van-e rés a vallott értékeik és a tényleges magatartásuk között, vagyis ahogy lényegében Hoffman [1999] is írta, valóban másképp viselkednek-e állampolgárként, mint vásárlóként. Esetleg nincs ilyen rés, és ahogy azt Brønn és Vrioni [2001] vagy épp a Nielsen újabb kutatása [TradeMagazin, 2013] mutatja.

E kérdéskör azért fontos, mert a vállalat léte vevőitől függ, vagyis amennyiben a vevői nem hajlandóak jutalmazni a felelős termékeket vásárlás vagy egyéb közvetett előny formájában, az megpecsételheti a CSR jövőjét, illetve a látszat, kommunikációs jellegű CSR tevékenységek fennmaradását segíti, vagyis a már bemutatott CSR piramis alján fognak maradni a vállalatok. Amennyiben a fogyasztók tehát nem ismerik fel és el

a vállalatok felelős tevékenységét, az hosszú távon a diszciplína fejlődésére is hatással lehet.

Mivel a kutatás omnibuszszerű, így az eredményeiből levont következtetések, ajánlások fenntartásokkal kezelendők, ugyanakkor a minta nagysága és reprezentatív mivolta miatt mindenképp értékes eredményekről van szó, amelyek segítik a következő alfejezetben bemutatandó vállalati eredmények jobb megértését. A fenti kutatási kérdésre irányuló öt kérdésem egy nagyobb kérdőív, az Energiatermelési, energiateljesítmény és hulladékgazdálkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése című kutatás részeként került személyes megkérdezés módszerével lekérdezésre. Az eredeti kérdéseket az 5. sz. *melléklet* tartalmazza. A felnőtt minta 2.000 fős, reprezentatív nem, kor, településtípus és a legmagasabb iskolai végzettség ismérvekre. Az adatok elemzését SPSS szoftverrel végeztem. A minta főbb jellemzőit az alábbi, 11. táblázat, míg a további, részletes demográfiai megoszlásokat a 6. sz. *melléklet* táblázata mutatja.

11. táblázat: A lakossági minta főbb demográfiai ismérvei

Nemek aránya	Családi állapot	Legmagasabb végzettség	Korcsoport
nő: 52,2%	házas: 41,6%	általános iskolai: 9,9%	18-29 éves: 24,8%
férfi: 47,8%	partnerrel és gyerekekkel él: 33,9%	szakiskolai, szakmunkásképző: 28,3%	30-39 éves: 18,6%
	partnerrel, gyerek nélkül él: 21,9%	középiskolai, gimnáziumi: 42,6%	40-49 éves: 21,7%
	egyéb: 2,6%	főiskolai: 14,6%	50-59 éves: 16,9%
		egyetemi: 4,6%	60 év feletti: 18%

Forrás: Saját szerkesztés

4.1.2. Mit jelent számunkra a CSR? - A hazai fogyasztók CSR észlelése

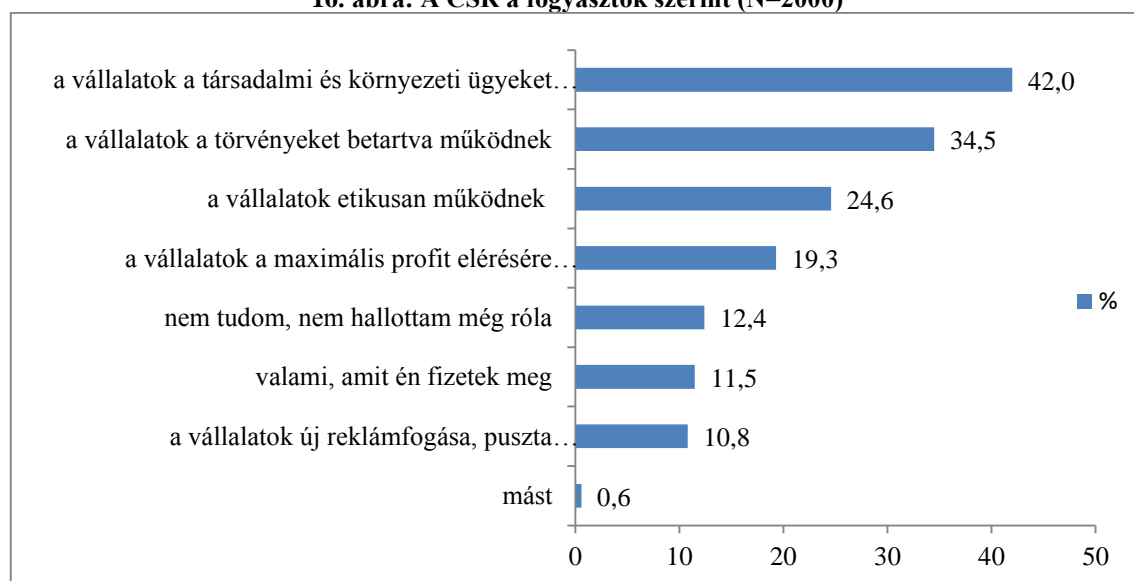
A CSR kapcsán először azt vizsgáltam, hogy a válaszadók mennyire érzik magukat tehetetlennek, vagy épp vélik erősnek hatalmukat a cégekkel szemben. Hisznek-e a hazai fogyasztók abban, hogy hatni tudnak a vállalatokra? Az 1-10-ig terjedő skálán a válaszadók a saját hatalmukat közepesnek ítélték, hiszen az átlag 5,59 volt. Szép számban akadtak azonban olyan válaszadók, akik kifejezetten erősnek (minimum 8-as érték) ítélik meg a vállalatokra gyakorolt erejüket (összesen 27,8%), illetve közel ugyanennyien (összesen 26,2%) érzik ennek ellentétét (maximum 3-as érték). A fogyasztók közel fele tehát vagy nagyon erősnek ítéli meg a vállalatokra gyakorolt

befolyásoló erejét, vagy épp ellenkezőleg, nagyon tehetetlennek érzi magát. Ez a polarizálódás előrejelzi, hogy a fogyasztók feltehetően több nagy csoportra oszthatók.

A vélt befolyásoló hatást követően a lakosság, a fogyasztók társadalmi felelősségvállalás fogalmáról alkotott véleményét vizsgáltam, vagyis azt, hogy mivel azonosítják a CSR-t. A kérdésnél egyidejűleg több válaszlehetőséget is jelölhettek a megkérdezettek.

A 16. ábra eredményei alapján a válaszadók csupán igen kis százaléka (12,4%-a) nyilatkozott úgy, hogy nem hallott még a fogalomról. A kérdőívben felsoroltak közül ez az opció áll a legközelebb a mai leginkább elfogadott CSR definíciókhoz, miszerint többdimenziós felelősségvállalásról van szó, ahogy azt többek közt Carroll [1979] is írta, illetve a társadalmi jóléthez való hozzájárulásról, ahogy azt például Kotler és Lee [2007], írták. Azonban igen sokan - összesen 59,1% - vélik úgy, hogy a CSR ennél „puhább” fogalom, vagyis nem többletfeladat vállalásáról van szó, hanem pusztán törvényes (34,5%) vagy épp etikus (24,6%) működésről.

16. ábra: A CSR a fogyasztók szerint (N=2000)



Forrás: Saját szerkesztés

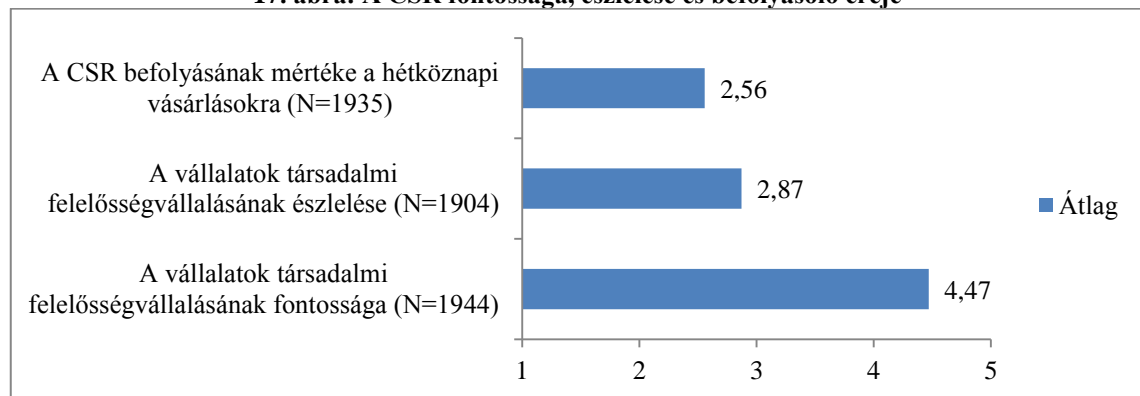
Ez utóbbi felfogás leginkább Friedman [1970] korábban bemutatott nézetivel egyezik meg. Jelen kutatás eredménye is azt jelzi, hogy sok fogyasztó nem vár el komoly erőforrás ráfordítást a felelős működés kapcsán, nem várja el az irodalomban leírt „klasszikus” CSR ismérveket. Intő jel lehet, hogy 41,6% valamilyen negatív állítást kapcsolt a fogalomhoz: profitmaximalizáló eszköz (19,3%), újabb költség számukra (11,5%) vagy pusztán kommunikáció, reklámfogás (10,8%). Mivel több választ is jelölhettek a válaszadók, így az eredmény azt mutatja, hogy tisztában vannak a CSR

fogalmával, azonban a gyakorlatban ezt nem látják érvényesülni, ezért kapcsolnak hozzá valamilyen negatív jellemzőt is. A „mást” kategóriát jelölők számára CSR alapvetően egyet jelent a környezetvédelemmel.

A fogalom meghatározása kapcsán tehát három jelentősebb csoport határozható meg: a CSR-t ismerők, a friedmani CSR-t vallók (etikus és/vagy törvényes működés) és a CSR-t negatívan érzékelők. Adódik azonban a kérdés, hogy egyáltalán mennyire tartják fontosnak azt, hogy a vállalatok felelős tevékenységet is folytassanak, a gyakorlatban mennyire látják ezt megvalósulni, illetve saját bevallásuk szerint mennyire hat a vállalati CSR tevékenység a hétköznapi vásárlásaikra.

A 17. ábra alapján a válaszadók igen fontosnak tartják, hogy a vállalatok társadalmilag felelős tevékenységeket is végezzenek a törvényi szabályozásnak megfelelő, mindennapi üzleti gyakorlatukon túl, hiszen átlagosan 4,47-re értékelték az állítással való egyetértést relatíve alacsony szórással ($\sigma=0,8$).

17. ábra: A CSR fontossága, észlelése és befolyásoló ereje



Forrás: Saját szerkesztés

A CSR tevékenység tehát igen fontos a mai fogyasztónak a válaszadók saját bevallása szerint, azonban a gyakorlatban nem tapasztalják, hogy a vállalatok felelősen működnének. A 2,87-es átlag arra utal, hogy többnyire nem találkoznak felelős vállalati tevékenységgel ($\sigma=1,06$). A valamivel magasabb szórás eltéréseket feltételez a különböző csoportok között. Ezt kereszt táblás lekérdezések igazolták a generációhoz való tartozás, az anyagi helyzet és a nemek esetében.

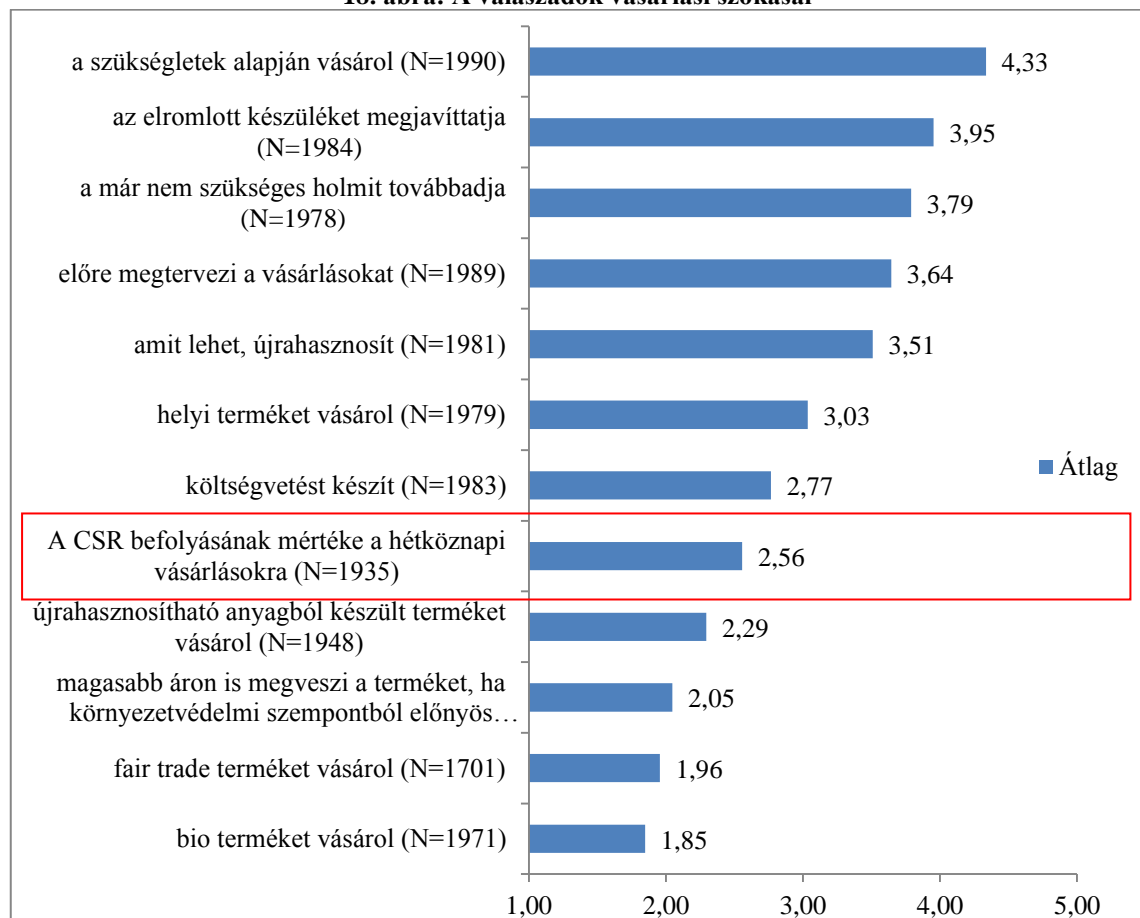
A magyarok tehát többé-kevésbé ismerik a CSR fogalmát, ráadásul igen fontosnak is tartják a koncepciót (átlagos egyetértés: 4,47, $\sigma=0,8$), azonban a gyakorlatban nem tapasztalják, hogy a vállalatok felelősen működnének (észlelés átlaga: 2,87, $\sigma=1,06$). Ráadásul a CSR tényleges magatartásra, vásárlásokra gyakorolt hatását vizsgálva az eredmények alapján hiába nagyon fontos a fogyasztók számára vállalati felelősségvállalás, a magatartásukat, hétköznapi vásárlásaikat alig befolyásolja a

vállalati CSR tevékenység (átlag: 2,56, $\sigma=1,27$). Ennek egyik oka a fent bemutatott relatíve alacsony CSR észlelés, ugyanis azok, akik nem észlelik a vállalati CSR tevékenységet, a vásárlás során sem fogják figyelembe venni azt, nem hat vásárlási szokásaikra. A CSR észlelése és a vásárlásra gyakorolt hatása között ugyanis kapcsolat van, aki tájékozottabb CSR ügyben, több ilyen példát lát, annak a vásárlási döntéseire is nagyobb hatással van ($\chi^2=528,455$; $\lambda=0,093$; $\phi=0,532$; Kramer-V=0,266; $p<0,000$). Illetve ismét megmutatkozik az elméleti és a gyakorlati CSR közti rés, hiszen hiába tudják és tartják fontosnak a fogyasztók a CSR-t, a gyakorlatban nem látják érvényesülni.

4.1.3. Mennyire választunk felelősen? - A hazai fogyasztók vásárlási szokásai

A válaszadók saját, „általános” bevallásán túl érdemes részletesebben megvizsgálni a tényleges viselkedésük egyes elemeit, hogy mi jellemzi a vásárlásaikat a hétköznapiakban (18. ábra).

18. ábra: A válaszadók vásárlási szokásai



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók többsége a szükségletek alapján vásárol (4,33), ami önmagában nem jelenti a felelős szempontok kizárását. Az anyagi, illetve gazdasági bizonytalanság következménye lehet, a javíttatás (3,95) és az előre történő tervezés (3,64), ami nem feltétlenül jár átgondolt költségvetés készítésével (2,77). A CSR iránti pozitív attitűd kialakulását segítheti, hogy a válaszadókra inkább jellemzőek a társadalmilag felelős tevékenységek, magatartásminták (továbbajándékozás, újrahasznosítás, helyi termékek vásárlása). Azonban ez a fajta pozitív hozzáállás csak addig jelentkezik, amíg az a fogyasztóknak nem kerül túl sokba. A jellemzően drágább újrahasznosított anyagú termékek, környezeti szempontokból előnyösebb termékek vásárlása ugyanis már kevésbé jellemző (2,29 és 2,05), és az igazán felelősnek tekinthető fair trade termékek, illetve a biotermékek beszerzése már gyakorlatilag elenyésző (1,96 és 1,85).

Mindez részben igazolja a CSR átlagos befolyásoló hatásának közepes eredményét is (2,56), hiszen a vevőket feltehetően befolyásolja a vállalati CSR, rábírhatja őket különböző akciókhoz való csatlakozásra (például Vanish használtruha adományozás, műanyag flakonok, fém dobozok vagy akár használt olaj leadása, stb.), azonban amikor ténylegesen meg kell fizetniük ezt a felelős gyakorlatot (például fair trade árak, drágább környezetbarát termékek stb.), akkor kevésbé érvényesülnek a CSR szempontok a vásárlási döntésekben. A 18. ábrán piros téglalap jelzi az előző kérdés átlagát, s látható, hogy a kevésbé költséges, vagy akár költség nélküli felelős tevékenységek leginkább e fölött, míg a költséget jelentőek ez alatt helyezkednek el. Mindez felveti a kérdést, hogy érdemes-e igazán komoly felelős vállalati tevékenységet folytatni, hiszen a fogyasztók nem feltétlenül fogják honorálni, vagy csak részben.

Ha az előbbi kérdés kapcsán az egyetértések átlagai mellett azok szórását (lásd 7. sz. melléklet) is vizsgáljuk, akkor az előbbi megállapítás még tovább árnyalható. A korábbi pozitív viselkedési minták (helyi termék vásárlása, újrahasznosítás, nem használt holmik továbbadása) szórása magas, ami arra utal, hogy a fogyasztók egy része nem folytat effajta társadalmilag felelős tevékenységet.

A 7. sz. mellékletben közölt részletesebb eredmények arra utalnak, hogy a pozitív viselkedésminták követése nem feltétlenül az anyagi helyezettől függ, vagyis nem igaz az, hogy a tehetősebb, anyagilag kedvezőbb helyzetű fogyasztók inkább követnek ilyen mintákat. A nők és a magasabb, minimum általános iskolai végzettségűek esetében viszont erősebb ez az attitűd.

Ha azt vizsgáljuk, hogy a költségesebb tevékenységeket mely csoportok preferálják, akkor a pozitív magatartásminták esetében levont következtetések már kevésbé

helytállóak. A környezeti szempontból előnyös termékekért, az újrahasznosított termékekért, valamint a fair trade és biotermékekért egyértelműen azok hajlandók többet fizetni, akik kifejezetten jó anyagi helyzetűek. Az anyagi helyzet javulásával nő az ilyen termékek vásárlásának gyakorisága ($\chi^2=280,598$; $\lambda=0,115$; $\phi=0,384$; Kramer-V=0,222; $p<0,000$; $\chi^2=113,417$; $\lambda=0,096$; $\phi=0,246$; Kramer-V=0,142; $p<0,000$; $\chi^2=91,899$; $\lambda=0,065$; $\phi=0,237$; Kramer-V=0,137; $p<0,000$, illetve $\chi^2=164,768$; $\lambda=0,103$; $\phi=0,295$; Kramer-V=0,170; $p<0,000$). Az iskolázottság is részben az előbbit tükrözi, ugyanis a főiskolai és egyetemi végzettségűek azok, akik inkább hajlandóak áldozni a fenti, drágább termékekre ($\chi^2=131,706$; $\lambda=0,006$; $\phi=0,258$; Kramer-V=0,129; $p<0,000$; $\chi^2=82,516$; $\lambda=0,021$; $\phi=0,206$; Kramer-V=0,103; $p<0,000$; $\chi^2=78,835$; $\lambda=0,005$; $\phi=0,215$; Kramer-V=0,108; $p<0,000$, illetve $\chi^2=113,150$; $\lambda=0,000$; $\phi=0,240$; Kramer-V=0,120; $p<0,00$).

A háztartások, fogyasztók számára költséget jelentő szokások esetében a pozitív magatartásminták eredményeivel ellentétben nem igaz, hogy az független az anyagi helyzettől, hiszen bármilyen drágább megoldásról (bio, fair trade, újrahasznosított anyagokból készülő vagy környezetbarát termékek) is legyen szó, a jobb anyagi helyzetű fogyasztók kosarába gyakrabban kerülnek ezek a termékek, illetve inkább a felsőfokú (főiskolai, egyetemi) végzettségűekre jellemző mindez. Érdekes eredmény, hogy míg a nők hajlamosabbak a pozitív, magasabb empatikus készséget feltételező magatartásminták (adományozás, újrahasznosítás) követésére, addig a felelősnek tekinthető termékek vásárlására ez nem igaz, vagyis ebben az esetben a férfiak és nők között nincs szignifikáns eltérés.

Összevetve az eddigi eredményekkel, a lefutott faktoranalízis (lásd 12. táblázat) is alátámasztja, hogy alapvetően négy befolyásoló tényezőcsoportot lehet elkülöníteni: felelős vásárlás; pozitív magatartásminták; szükség generálta magatartásminták és CSR ismeret.

A 12. táblázatban kézzel jelölve látható, hogy az első faktorba a felelős viselkedésre utaló, ám költséges megoldások kerültek, amelyek a felelős vásárlás faktoraként értelmezhetők. A második faktorba a szintén felelős viselkedésként értelmezhető, ám a háztartások számára különösebb anyagi költséggel nem járó, vagy épp olcsóbb megoldások (például javíttatás új vásárlása helyett) kerültek, továbbá ide sorolható a CSR elvi támogatottsága, a CSR iránti pozitív attitűd is. E tartalmi elemek alapján a második faktort pozitív magatartásmintáknak nevezhetjük el, hiszen a felelős hétköznapi viselkedés és a pozitív CSR attitűd jelenik meg benne. A harmadik faktorba

olyan tudatos vásárlásra utaló elemek kerültek, amelyek leginkább a „szükség szülöttei”, vagyis szigorúbb beosztásra, gazdálkodásra utalnak. Érdekes, hogy a helyi termékek vásárlása e kategóriába is bekerült, csak úgy, mint az első faktorba. Ennek oka, hogy az első csoportban feltehetően ez etikai szempont vezérelte helyi vásárlás, vagyis a helyi termelők támogatásának motívuma állhat a háttérben, míg ez utóbbi, harmadik faktorban viszont valószínűleg az olcsóbb beszerzés, hiszen kisebb termelői piacokon gyakorta olcsóbbak például a zöldségek-gyümölcsök, mint a nagy élelmiszerláncokban. Az előbbi okok miatt ez a harmadik faktor „szükség generálta magatartásminták” névvel foglalható össze a leginkább. Az utolsó faktor pedig a CSR ismeret faktora. A fogyasztók informáltsága önálló elemként jelenik meg, ahogy írtam, minél inkább informáltak a fogyasztók, annál inkább hajlamosak a pozitív magatartásminták követésére.

12. táblázat: A vásárlási szokások és CSR attitűdök mentén képzett faktoranalízis eredménye

	Faktor			
	1	2	3	4
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fontossága	-,141	,412		,356
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának észlelése			,103	,815
A CSR befolyásának mértéke a hétköznapi vásárlásokra	,294			,703
a szükségletek alapján vásárol	-,300	,292	,541	
költségvetést készít	,160		,788	,147
előre megtervezi a vásárlásokat		,158	,818	
helyi terméket vásárol	,465		,471	
bioterméket vásárol	,778		,105	
újrahasznosítható anyagból készült terméket vásárol	,753	,205	,149	
fair trade terméket vásárol	,765			
magasabb áron is megveszi a terméket, ha környezetvédelmi szempontból előnyös	,770			,101
az elromlott készüléket megjavíttatja		,758	,103	-,141
amit lehet, újrahasznosít	,247	,751	,175	
a már nem szükséges holmit továbbadja	,117	,686		

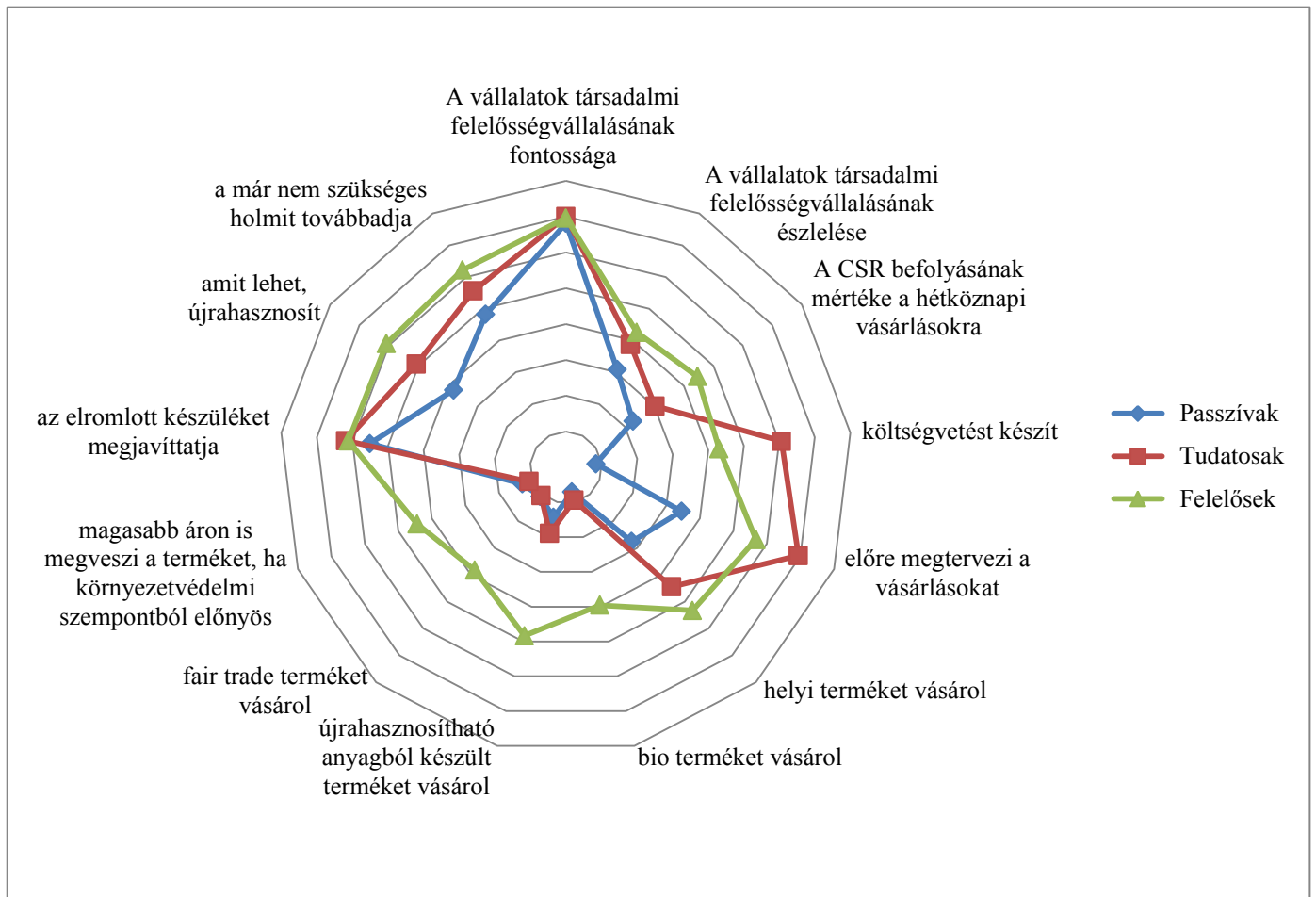
Forrás: Saját szerkesztés

4.1.4. Passzívak, tudatosak és felelősek - Csoportok a CSR tükrében

A befolyásoló tényezők után érdemes azt is megvizsgálni, hogy ez eddigi eltérések, illetve a főbb tényezőcsoportok elkülönítése milyen nagyobb, eltérő fogyasztói csoportok megjelenésében nyilvánul meg. E kérdés feltárásához K-közepű klaszteranalízist végeztem, amely három fontosabb fogyasztói csoportot azonosított (19.

ábra). A vizsgálatba a már önállóan elemzett attitűdállításokat vontam be a „szükségletek alapján vásárol állítás kivételével”, amely a lefutott vizsgálat alapján nem bizonyult szignifikáns változónak.

19. ábra: A vásárlási szokások és CSR attitűdök mentén képzett csoportok jellemző válaszainak összehasonlítása



Forrás: Saját szerkesztés

A klaszterek között aktivitásban, illetve a felelős tevékenységek formájában vannak különbségek, amelynek megfelelően a három csoport azonosítására a „passzívak”, a „tudatosak” és a „felelősek” jelzőket használhatjuk. A megfelelő, értékelhető válaszok száma 1576 volt, amelyből képzett három klaszter mérete a következő: „passzívak” 35,9% (565 fő), „tudatosak” 32,3% (509 fő) és „felelősek” 31,8% (502 fő). A legnagyobb klaszter tehát a passzívabb fogyasztóké, de hiába a legkisebb a felelős csoport, arányuk így is igen magas.

A *passzívak* klasztere, amint az elnevezése is utal rá, a legtöbb területen jóval kevesebb erőfeszítést tesz a másik két csoporthoz képest. Elvben ugyan támogatja a felelős koncepciót, azonban a hétköznapi magatartásában és vásárlásaiban ez a pozitív

hozzáállás már nem érvényesül ilyen erősen. A *tudatosak* csoportja az elvi támogatottság mellett már komolyabb erőfeszítéseket is tesz bizonyos területeken, ám a CSR-hez kapcsolható termékeket nem vásárolja túl gyakran. A számára komoly költségeket nem feltételező pozitív tevékenységekben azonban relatíve aktív. A *felelősök* kevésbé tervezik meg vásárlásaikat a tudatosakhoz képest, azonban mind a pozitív magatartásminták gyakorlásában (pl. adományozás, újrahasznosítás), mind a felelősnek tekinthető termékek vásárlásában élen járnak. Nem csak a hétköznapjaikban jelenik meg a felelős pozitív attitűd, ezt vásárlásaikban is tovább viszik. Fontos, hogy a tudatos csoport, leginkább anyagi körülményei miatt tudatos, míg a felelős csoport inkább pozitív attitűdöt képvisel a felelős termékek iránt, hiszen a vásárlási gyakoriság hiába magasabb a másik két csoporthoz viszonyítva, csak az átlagot tekintve még esetükben is viszonylag alacsony (jellemzően 3-as érték körüli).

Ha az egyes csoportok demográfiai jellemzőit vizsgáljuk, akkor szignifikáns eltérések vannak a klaszterek között nem ($\chi^2=43,821$; $\lambda=0,101$; $\phi=0,167$; Kramer-V=0,167; $p<0,000$), anyagi helyzet ($\chi^2=85,434$; $\lambda=0,097$; $\phi=0,237$; Kramer-V=0,167; $p<0,000$), iskolai végzettség ($\chi^2=74,360$; $\lambda=0,047$; $\phi=0,217$; Kramer-V=0,154; $p<0,000$) és a családi állapot ($\chi^2=43,213$; $\lambda=0,033$; $\phi=0,166$; Kramer-V=0,117; $p<0,000$) esetében (13. táblázat).

13. táblázat: Az egyes klaszterek szignifikáns demográfiai jellemzői

	Passzívak	Tudatosak	Felelősök
Méret (N)	565	509	502
Nem	Férfi: 59,3% Nő: 40,7%	Férfi: 40,1% Nő: 59,9%	Férfi: 44,6% Nő: 55,4%
Anyagi helyzet	átlagos anyagi helyzetű csoport	legrosszabb anyagi helyzetű csoport	legjobb anyagi helyzetű csoport
Végzettség	Legalacsonyabb iskolai végzettség, de alig marad el a tudatosak klaszterétől	A klaszter 41,5%-a középiskolai, 16,3%-a felsőfokú végzettségű	Legmagasabb a főiskolai vagy egyetemi végzettségűek aránya (30,7%)
Családi állapot	egyedülálló, párkapcsolatban élő, házas	házas, elvált, özvegy	házas

Forrás: Saját szerkesztés

A passzívak klasztere az egyetlen férfidominált klaszter. A nők 71%-a az aktívabbnak jellemezhető klaszterek (felelős, tudatos) valamelyikébe tartozik. Az anyagi helyzet esetében némileg talán meglepő eredmény, hogy nem a passzívak a legrosszabb anyagi helyzetűek, hanem a tudatosak csoportja. Ez viszont ismét arra utal,

hogy a passzivitás nem a pénzhiány oka, illetve, hogy a társadalmilag felelős magatartásminták alapvetően függetlenek az anyagi helyezettől - leszámítva a tudatos költségkésztést, illetve az előre tervezést -, hiszen e csoport esetében sokan újrahasznosítanak, vagy épp adományoznak.

A végzettséget vizsgálva megállapítható, hogy a főiskolai és az egyetemi végzettségűek közel fele a felelős klaszter tagja. A másik két klaszter esetében a tudatos klaszter iskolai végzettsége magasabb (kevesebb az általános iskolai vagy szakmunkás végzettségű és több a felsőfokú végzettségű) a passzív klaszterhez képest, azonban az eltérés nem olyan nagy, mint a tudatos és a felelős csoport között, a két klaszter viszonylag közel áll egymáshoz.

4.1.5. A magyar lakosság vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos észlelésének és vásárlási szokásainak összefoglalása, a kutatás főbb javaslatai

Az eredmények alapján a fogyasztók CSR észlelése igen változatos, a fogalom meghatározása kapcsán három jelentősebb csoport határozható meg: a CSR-t valóban ismerők, a friedmani CSR-t vallók (etikus és/vagy törvényes működés) és a CSR-t negatívan észlelők. Összességében kijelenthető, hogy a fogyasztók ma már többé-kevésbé tisztában vannak a fogalommal, igen kevés volt azoknak az aránya, akik nem ismerték a kifejezést. Ugyanakkor bár sokan ismerik a koncepciót, mint a legtágabban értelmezett társadalmi célok szolgálóját, még mindig sokan gondolják, hogy elegendő pusztán a törvényes vállalati működés. A koncepció elméletét azonban sokan észlelik, hiszen alacsony volt a CSR tevékenységet észlelők aránya is, ráadásul sokan kötöttek negatív fogalmakat a CSR-hez, azt egyfajta marketingtrükknek tekintik. A helyes definíciók és az ahhoz kötött negatív jelzők együttesen viszont arra utalnak, hogy a CSR elmélete és gyakorlati megvalósítása közötti rést észlelnék a fogyasztók.

A felmerült negatív asszociációk ellenére a fogyasztók CSR iránti attitűdje erős és igen pozitív, ami arra utal, hogy elvben egyetértenek koncepcióval, és fontosnak, szükségesnek érzik többletfeladatokat vállalását a vállalatok részéről. Ez a pozitív attitűd elméletileg kedvez a vállalatoknak, és a CSR tevékenységük fejlesztését indokolná. A fogyasztók pedig elviekben ezt hajlandók is értékelni, azonban csak elviekben, mert ez a pozitív hozzáállás tényleges vásárlásaikban már nem jelenik meg. Az eredmények alapján a CSR addig fontos a legtöbb magyar fogyasztó számára, ameddig azt nem neki kell megfizetni.

A fogyasztók hétköznapi magatartását már saját bevallásuk szerint sem túlzottan befolyásolja a vállalatok CSR tevékenysége, és ezt igazolta a tényleges magatartást vizsgáló állítássor is. A megfelelő informálás segítheti e probléma megoldását, azonban a vállalatoknak egy másik nehézséggel is szembe kell nézniük. A klaszteranalízis eredményei alapján a fogyasztók egy része eleve passzívan áll a kérdéshez, így az ő aktiválásukhoz a pusztán kommunikációnál több szükséges, hiszen a felelős magatartásminták követése sem túlzottan jellemző rájuk. A tudatos csoport esetében a hétköznapi felelős cselekvés már megjelenik, de vásárlásaikban már kevésbé érvényesül. Ez esetben a megfelelő és hatékony informálás részben megoldás lehet, azonban a csoport főképp az anyagi lehetőségeinek korlátja miatt nem vásárol felelős, többnyire drágább termékeket. Az anyagi helyzetbeli pozitív változás (például hosszabb távon akár a gazdasági környezet javulása) viszont kedvező hatású lehet.

A vállalatok szempontjából a legkönnyebben elérhető és befolyásolható csoport a felelősök csoportja. A CSR észlelésük javításával a vállalat feltehetően sikereket tudna elérni, hiszen a ténylegesen mutatott vásárlási szokások, a felelősként emlegetett termékek vásárlási gyakorisága itt a legmagasabb. Ráadásul elérésükkel akár egyfajta opinion leader szerep is kialakítható, így a többi csoport megnyerésében is segíthetnek.

A kutatás eredményei összességében a vállalatok számára azt jelenthetik, hogy az olykor költséges CSR tevékenységek nem térülnek meg, nem tudják realizálni az irodalmak által leírt előnyöket, amely a kevésbé költséges CSR akciók terjedéséhez vezethet. A magyar fogyasztók hajlanak a játékelméleti modellben leírt potyautas magatartásra, el fogják várni a felelős viselkedést a vállalatoktól, mert fontosnak tartják, azonban ezt megfizetni már nem hajlandóak. Nagyon fontos számukra, hogy legyen valós felelős tevékenység, azonban ezt véletlenül se ők fizessék meg. A játékelméletben ez a (F, H) cselekvéspárral jellemzett egyensúlyi állapot volt. Ez azt jelentheti, hogy a vállalatok CSR tevékenysége a jelenlegi szinten marad, vagyis nem fog elmozdulni a valós, felelős működés felé, avagy mivel a vállalatok nem realizálnak valós hasznot a felelős viselkedésből, ezért elhagyják azt, miközben a fogyasztók kívánatosnak tartják. Kivételt csupán azok a vállalatok – jellemzően kkv-k – jelenthetnek, amelyek e felelős piaci rést célozzák, viszont összességében ez csupán egy igen kis szeletét fogja jelenteni a teljes CSR gyakorlatnak.

4.2. A magyar vállalatok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos nézetei, attitűdje és gyakorlati tevékenysége

4.2.1. A kutatás célja, módszere és a minta bemutatása

A vállalatok vizsgálata során a cél annak feltárása volt, hogy valóban az irodalmakban megfogalmazott önkéntesség és filantrópia vezérli-e a vállalatokat, vagy bizonyos előnyöket várnak a CSR tevékenységtől, vagyis a 15. ábra keretrendszerében látható CSR elmélet és a gyakorlat közötti rés létezik-e. A harmadik fejezet pénzügyi és játékelméleti vonatkozásait szintén tesztelni kívántam, a hazai gyakorlat igazolja-e a játékelméleti modellt, illetve valóban azon típusú vállalatok aktívabbak a CSR területén, amelyek a pénzügyi elemzések során annak mutatkoztak, így tehát a nagyvállalatok, főképp a multinacionális vállalatok, továbbá a küldetésüket a felelőség témakörére építő növekvő, rés piacot célzó, vagyis niche stratégiát folytató vállalatok. E kérdések megválaszolása segíti annak a kérdésnek az eldöntését, hogy mi vagy mik lehet(nek) a CSR lehetséges jövőbeli irányai(i), hova fejlődhet a koncepció.

A kérdések megválaszolásához megkérdezés módszerét alkalmaztam, a kérdőív (lásd 8. sz. melléklet) telefonon és online felületen került lekérdezésre. A megkérdezettek köre változatos volt a CEO-tól a kommunikációs osztály vezetőjéig, amelyet az eltérő vállalati méret okozott, illetve az, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak a különböző vállalatoknál igen eltérő helye volt a szervezeten belül. A vizsgált főbb kérdéscsoportok a következők voltak:

- a CSR mögött rejlő motívumok,
- a vállalatok véleménye általánosságban a CSR fogalmáról, a vállalatok CSR iránti attitűdje,
- a CSR fontossága a vállalaton belül és a végrehajtott akciók,
- a vállalat viszonya a CSR-hez, a felkarolt témák,
- demográfiai kérdések.

A megkérdezés alapsokaságát azok a vállalatok jelentették, amelyek vagy a KÖVET felelős vállalati adatbázisában szerepeltek, vagy pedig az elmúlt években részt vettek a CSR Piac elnevezésű rendezvényen kiállítóként. Az összefésült listáról eltávolításra kerültek a nonprofit vállalatok, illetve alapítványok, hiszen az ő tevékenységük nem CSR, hanem társadalmi marketing kategóriába sorolható. A végső listába végül 140 vállalat került. A kutatás kezdetekor azonban hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a kellő minta elemszám érdekében bővíteni kell az alapsokaságot, ugyanis a szűrőkérdésnél,

miszerint ismeri-e a CSR-t sok olyan vállalat válaszolt nemmel, illetve tagadta vállalatánál a CSR létezését, amelyik a KÖVET CSR listáján szerepelt. Az eredeti lista bővítése három alapvető szempont szerint történt:

- 1) Minimum 10 fős alkalmazotti létszám, hiszen a mikro vállalkozások esetében szinte lehetetlen CSR-ről beszélni.
- 2) Ismerje a vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmát.
- 3) Versenyszféra vállalata legyen, vagy piaci alapokon működő (profitorientált) állami, önkormányzati tulajdonú vállalat.

A bevonások során az eredeti lista, illetve a KSH statisztika méretei szerinti megoszlások arányainak megtartása is fontos volt. Az így bővített körből végül sikerült 101 olyan vállalati válaszadót elérni, aki saját bevallása szerint ismerte a CSR fogalmát, illetve nem nonprofit vállalat volt. Az adatok elemzését ez esetben is SPSS szoftverrel végeztem.

A KSH (2014) adatai alapján 2014 áprilisában, hazánkban 1.694.621 vállalkozást regisztráltak, amelyből 519.620 0 vagy ismeretlen létszámú, részben nem is működő vállalkozás volt, azaz összességében 1.175.001 darab vállalat működött, amelyből 1.138.646 cég a mikrovállalkozások kategóriájába sorolható. A kutatás által vizsgált vállalatok körébe, vagyis a kis- és középvállalkozások⁵, illetve a nagyvállalatok közé mindössze 36.355 szervezet tartozott. Ezen belül a kisvállalkozások száma 30.955 volt (vizsgált csoporton belül 85,1%), a középvállalkozások száma 4527 (vizsgált csoporton belül 12,5%) és a nagyvállalatok száma 873 volt (vizsgált csoporton belül 2,4%).

A mintában ezek az arányok eltolódtak a nagyvállalatok irányába, amelyet az elméleti részben bemutatott érvek indokoltak, miszerint a CSR leginkább a nagyvállalatok tevékenysége. Ennek megfelelően a mintában 43,6% a kisvállalatok, 27,7% a középvállalatok és 28,7% a nagyvállalatok aránya (a multinacionális

⁵A 2004. évi XXXIV. törvény szerint – az Európai Bizottság ajánlásával összhangban Magyarországon az a vállalkozás számít kis- és középvállalkozásnak, amely legfeljebb 249 főt foglalkoztat, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót vagy a mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót, valamint az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot. A statisztikai lehatárolás viszont kizárólag a létszám-kategória alapján történik: a legfeljebb 49 főt foglalkoztató vállalkozások kisvállalkozásnak, az 50–249 fővel működő vállalatok középvállalkozásnak minősülnek. A 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező cég mikrovállalkozásnak számít.

leányvállalatok aránya a teljes mintában pedig 21,8%), vagyis az eltolódás ellenére még mindig döntően kisvállalatok kerültek a mintába, de a már jelzett okok miatt felülreprezentáltak a nagyvállalatok, főképp a multinacionális vállalatok. A minta részletes demográfiai megoszlásait a 14. táblázat mutatja.

14. táblázat: A vállalati minta jellemzői

Alkalmazottak száma		Vállalatok éves nettó árbevétele	
Minimum	10	legfeljebb 2 millió euró (600 millió Ft)	45,50%
Maximum	30.000	legfeljebb 10 millió euró (3 milliárd Ft)	20,80%
Átlag	945,84	legfeljebb 50 millió euró (15 milliárd Ft)	6,90%
Szórás	4244,13	több mint 50 millió euró (15 milliárd Ft)	12,90%
Árbevétel megoszlása hazai és külföldi vevők szempontjából		nem tudja/nincs válasz	13,90%
hazai értékesítés átlaga	75,29%	A vállalatok dolgozóinak nemenkénti aránya	
külföldi értékesítés átlaga	24,71%	nő (átlagosan arányuk)	36,65%
export 0-25%	64,40%	férfi (átlagosan arányuk)	63,35%
export 25-49%	10,30%	nők aránya 0-25%	39,40%
export 50%	6,90%	nők aránya 26-49%	25,50%
export 51-75%	10,30%	nők aránya 50%	18,10%
export 76%-100%	8,10%	nők aránya 51-75%	9,60%
A vállalatok piaci kilátásai		nők aránya 76-100%	7,40%
növekvő piac	54,40%	Vállalat típusok aránya saját besorolás és a megadott adatok alapján történő besorolás alapján	
stagnáló piac	38,60%	Kisvállalat	43,60% 64,90%
hanyatló piac	2,00%	Középvállalat	27,70% 16,50%
nem tudja/nincs válasz	5,00%	Nagyvállalat	28,70% 18,60%
A vállalatok piaci kilátásai		Ebből: Multinacionális vállalat hazai leányvállalata	21,80%
növekvő piac	54,40%	Vállalattípusok aránya a KSH (2014) alapján	
stagnáló piac	38,60%	Kisvállalat	85,10%
hanyatló piac	2,00%	Középvállalat	12,50%
nem tudja/nincs válasz	5,00%	Nagyvállalat	2,40%

Forrás: Saját szerkesztés

4.2.2 CSR, de minek? - A CSR motívumai

A kérdőív segítségével először azt vizsgáltam, hogy valóban a szakirodalomban leírt mély felelősségvállalás mozgatja-e a vállalatokat, amikor felelős tevékenységbe kezdenek. A kérdés projektív jellegű volt, vagyis arra vonatkozott, hogy a válaszadók véleménye szerint általában milyen okai vannak a vállalatok CSR tevékenységeinek. A válaszadók minden egyes szakirodalom által említett okot, előnyt 1-5-ig terjedő Likert skálán értékelték. A válaszok a 15. táblázatban láthatóak.

15. táblázat: A CSR legfőbb motívumai

	N	Átlag	Szórás
egyéb szempont	8	4,50	,756
javuló vállalati imázs elérése	100	4,01	1,040
kommunikációs érték	99	3,89	1,009
erősebb márkapozíció elérése	101	3,44	1,268
a vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon (good-will javulása)	101	3,39	1,280
fogyasztók/ügyfelek magasabb elégedettségi szintjének elérése	100	3,30	1,142
anyavállalatnak, részvényeseknek való megfelelés	91	3,23	1,342
kedvezőbb megítélés a hatóságok és a bírálók hatáskörébe tarozó, vállalatot érintő ügyekben (pl. pályázatok elbírálása, ellenőrzések)	101	3,14	1,319
magasabb dolgozói elégedettség elérése	101	3,14	1,225
nincs gazdasági célja a CSR tevékenységnek, pusztá önzetlenségből folytatják	101	3,06	1,302
valós versenyelőny kialakítása	101	2,80	1,183
pénzügyi előnyök (pl., magasabb piaci részesedés, értékesítés, adóalap csökkentés) realizálása	101	2,71	1,219
működési költségek csökkenése	100	2,61	1,197

Forrás: Saját szerkesztés

Az egyéb kategória (n=8) figyelmen kívül hagyásával látható, hogy a legerősebb indokok a közvetve vagy közvetlenül, de a CSR kommunikációs értékéhez kapcsolódnak, hiszen e tevékenyégtől várják az imázs javulását (4,01), a kommunikációs hozzáadott értéket (3,89), továbbá az erősebb márkapozíciót (3,44). Ezt követi jobb good-will (3,39), magasabb fogyasztói, illetve ügyfél-elégedettség (3,30) és az anyavállalatnak való megfelelés (3,23). A hat legfontosabb indok között tehát csak olyan motívumok vannak, amelyek egyértelműen a vállalatok profitorientáltságát mutatják a CSR területén is, nem jelenik meg a számos definícióban - például Angelidis-Ibrahim [1993], Frederick [1994], Európai Bizottság [2001] - Green Paper, Etzel-Stanton-Walker [2004], Nádasi-Lukács [2006], Széchy [2006], Kotler-Lee [2007], Ligeti [2007], Tóth [2007] – említett önzetlenség eleme, a vállalatok egyértelműen várnak valamilyen pozitív hatást a felelős tevékenységükért cserébe.

A következő két motívum esetében is igaz, hogy a vállalatok még mindig valamilyen várt előny miatt kezdenek CSR tevékenységbe. Ez lehet a kedvezőbb megítélés a hatóságok és a bírálók hatáskörébe tarozó, vállalatot érintő ügyekben (3,14) és a magasabb dolgozói elégedettség elérése (3,14). Ezt követően jelenik csak meg 3,06-os átlaggal az önzetlenség, mint fő motívum. Az eredmények alapján tehát a vállalatokat

általánosságban nem az önzetlenség vezérli, hanem a profitra gyakorolt valamilyen pozitív hatás. Ennek viszont némileg ellentmond, hogy a CSR-t nem tekintik valós versenyelőnynek (2,80), közvetlenül nem kívánnak pénzügyi előnyt realizálni (2,71) és a működési költségek csökkentése sem elsődleges cél ezen akciók révén (2,61). Mindez tehát azt jelenti, hogy a vállalatok ugyan elvárják valamilyen hasznot a CSR tevékenységtől, ez motiválja őket és nem az önzetlenség, azonban ezek a hasznok inkább a felelősség kommunikálásból eredő hasznok, amelyek közvetetten hatnak a vállalat profitabilitására, és a vállalatok nem érzik úgy, hogy valós versenyelőny alapja lenne a felelős tevékenység, amely közvetlen profitnövekedést eredményezhet.

Az egyéb kategórián belül a nyolc válasz közül három leginkább az önzetlenség motívumához sorolható, kettő-kettő a kommunikációhoz, illetve a fenntarthatósághoz kapcsolódott, egy a törvényi szabályozást emelte ki indokként.

A CSR jövője szempontjából ez viszont azt jelenti, hogy a vállalatok inkább a piramis alján ragadnak, vagyis olyan tevékenységeket választanak, amely Wolff-Barth [2005] kategorizálása alapján bolt-on, vagyis ráépülő tevékenység, ami jól kommunikálható, és a stakeholder csoportok számára megmutatható. A piramis csúcán ugyanis azok a vállalatok vannak, akik a CSR-t mint lehetséges versenyelőnyt értékelik, erre alapozzák vállalatukat, vagyis valóban ettől a felelős koncepciótól várják a pénzügyi előnyök realizálódását. A kettő közötti harmadik szint pedig leginkább a működési költséget csökkentő tevékenységek jelennének meg, amelyek azt mutatják, hogy a CSR már részben DNS elem, azonban e motívum volt az, amely legkevésbé foglalkoztatta a vállalatokat.

A fenti eredmények arra utaltak, hogy az előnyök, célok egy-egy nagyobb kategória köré csoportosulnak. Ennek alátámasztására faktoranalízist használtam, amely esetében az eredeti tizenhárom motívumot négy nagyobb csoportba lehet sorolni, amelyek befolyásolják a vállalatok a CSR tevékenység elkezdését illetően. A kialakuló négy faktor 93%-os magyarázóerővel bír, azonban az egyéb kategória, amely az előbbi eredmények alapján meglehetősen heterogén jellegű válaszokat tartalmazott, egy önálló faktort jelentett. Ennek kiküszöbölése érdekében e kategória nélkül került ismételt futtatásra a faktoranalízis, amely magyarázóereje így már 71%-ra csökkent, de még megfelelő, illetve továbbra is négy faktorba (16. táblázat) sorolhatók a CSR indokai.

16. táblázat: CSR motívumok faktoranalízise

	Faktor			
	1	2	3	4
nincs gazdasági célja a CSR tevékenységnek, pusztán önzetlenségből folytatják	-,016	-,071	-,140	,936
pénzügyi előnyök (pl., magasabb piaci részesedés, értékesítés, adóalap csökkentés) realizálása	,160	,169	,889	,191
magasabb dolgozói elégedettség elérése	,711	,068	,072	,126
erősebb márkapozíció elérése	,813	,263	,117	-,103
javuló vállalati imázs elérése	,816	,301	-,054	,131
kommunikációs érték	,803	,265	,231	,020
működési költségek csökkenése	,022	,746	,392	-,009
a vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon (good-will javulása)	,539	,484	,247	,106
kedvezőbb megítélés a hatóságok és a bírálók hatáskörébe tartozó, vállalatot érintő ügyekben (pl. pályázatok elbírálása, ellenőrzések)	,287	,614	,388	-,070
valós versenyelőny kialakítása	,266	,714	-,009	,240
fogyasztók/ügyfelek magasabb elégedettségi szintjének elérése	,408	,739	-,040	,055
anyavállalatnak, részvényeseknek való megfelelés	,369	,514	,071	,448

Forrás: Saját szerkesztés

Az első faktorba a CSR-hez kapcsolódó kommunikációs jellegű indokok tartoznak, mint a jobb márkapozíció, imázs, kommunikáció, befektetői értékelés, amelyről a pénzügyi elemzések kapcsán már szó esett, illetve a magasabb dolgozói elégedettség. Az első faktor ez alapján a CSR reklámértéke elnevezést kaphatja, ahol nem csak a külső, hanem a belső kommunikációs, belső-PR érték is megjelenik. A második csoportba a stakeholder elmélet igazolásaként a különböző érintett csoportok, illetve piaci szereplők (fogyasztók, hatóságok, befektetők, anyavállalat) megnyerésének motívumai, illetve a valós versenyelőny és ehhez szorosan kapcsolódva a működési költségek csökkentése került. A második faktor tehát piaci alapokra helyezi a stakeholder elméletet, a CSR-rel kívánja megnyerni vállalatának a különböző szereplőket - jellemzően a CSR Gap modell szereplőit -, így biztosítva a kedvező piaci helyzetét. Ennek megfelelően a második faktor a piaci szereplők megnyerése elnevezést kapja. A harmadik faktor kizárólag a pénzügyi előnyök realizálását tartalmazza, ezért ennek elnevezése a pénzügyi előnyök. Végül pedig a szintén csak egy elemből álló, negyedik faktor az önzetlenség elnevezést kapja, hiszen egyedüli, önálló indokként jelenik meg a nem gazdasági cél vezérelte CSR.

A CSR négy fő motiváló tényezője általánosságban tehát a következő:

1. reklámérték (külső- és belső kommunikációs érték)
2. piaci szereplők megnyerése

3. pénzügyi előnyök (magasabb részesedés, értékesítés)

4. önzetlenség, filantrópia

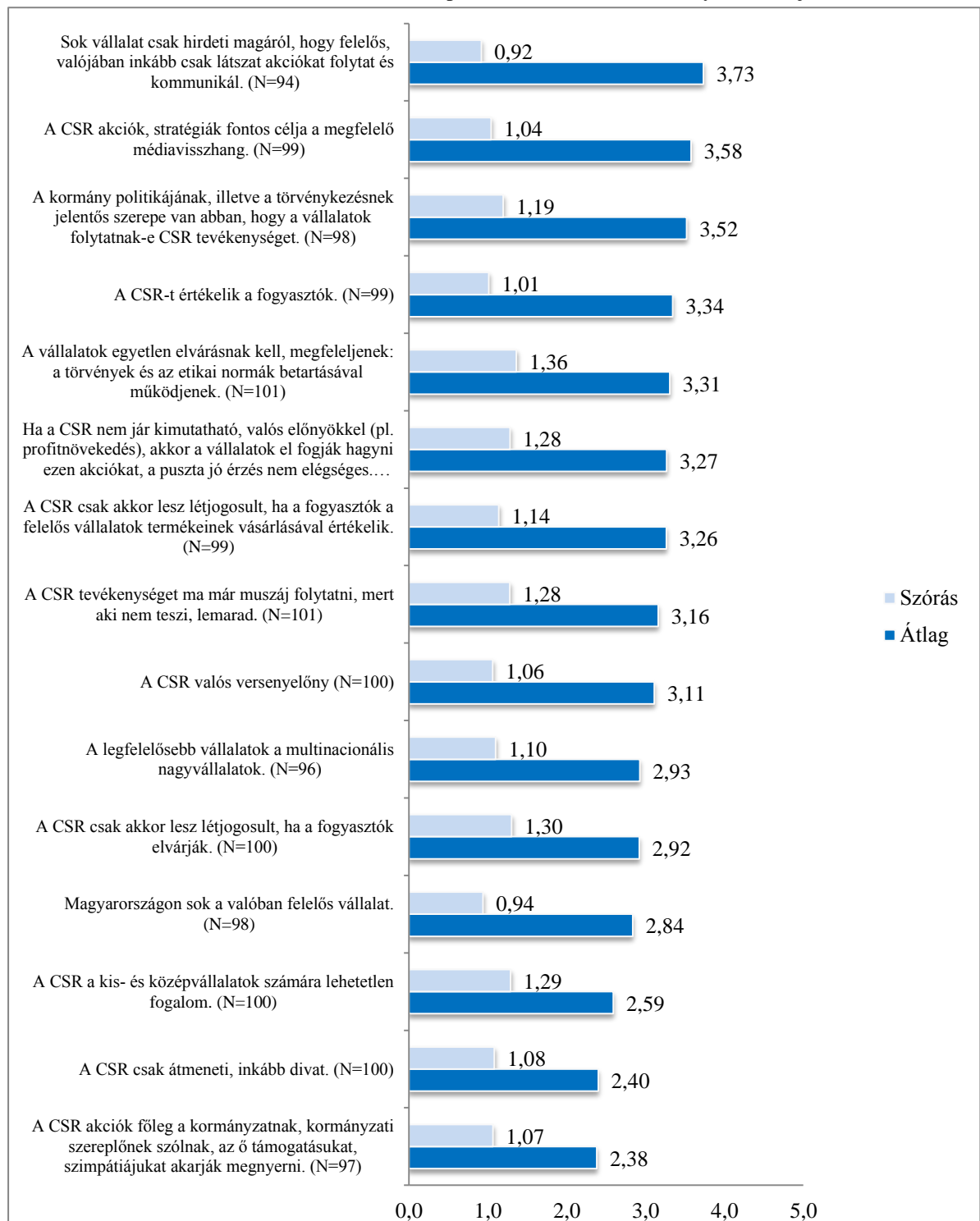
A keresztábrás lekérdezések eredményei alapján a főbb motiváló tényező csoportok és a vállalati jellemzők (méret, árbevétel, nők aránya, export aránya, piaci helyzet) meglepő módon nincs szignifikáns kapcsolat, egy esetben sem. Ha az eredeti lehetséges motivátorokat külön-külön vizsgáljuk, akkor is csupán néhány esetben van szignifikáns összefüggés. Az export aránya összefügg a befektetők meggyőzésével, a vállalati goodwill javításával kapcsolatos várakozással ($\chi^2=30,318$; $\lambda=0,089$; $\phi=0,590$; Kramer-V=0,295; $p<0,016$). Leginkább a két véglet, vagyis az alacsony export arányú, illetve a már magas, alapvetően exportra termelő vállalatok esetében jelenik meg nagyobb súllyal a CSR tevékenység céljaként ezen előny. Az export arányával szemben a nők aránya már több cél esetében mutat összefüggést. Szintén összefügg vállalat vonzerejének növelésével befektetők szemében ($\chi^2=33,717$; $\lambda=0,122$; $\phi=0,599$; Kramer-V=0,299; $p<0,006$), ugyanis a férfiasabb vállalatok esetében jellemzőbb ez a cél, ugyanakkor a nagyon nőies szervezeteknél is közel azonos súlyú. A hatóságok, bírálók körében való kedvezőbb vállalati megítélés szintén a férfiasabb vállalatoknál jellemzőbb cél ($\chi^2=30,057$; $\lambda=0,143$; $\phi=0,565$; Kramer-V=0,283; $p<0,018$). A vallott méret és a lehetséges mozgatók között nincs kapcsolat, de tényleges adatok alapján képzett vállalati csoportok esetében elmondható, hogy a dolgozók CSR általi elégedettebbé tétele leginkább a nagyvállalatok esetében jelenik meg célként, a kisvállalatoknál nem jelentős ($\chi^2=16,956$; $\lambda=0,078$; $\phi=0,418$; Kramer-V=0,296; $p<0,030$). Az eredmény kapcsán meg kell jegyezni, hogy ez esetben nem 5%-os a szignifikancia szint, hanem némileg magasabb, 6%.

Mind a faktoranalízis, mind a keresztábrás lekérdezések azt támasztják alá, hogy a CSR esetében a vállalatok bizony valóban valamilyen előnyt várnak a felelős tevékenységtől, legyen az bármilyen típusú előny kommunikációs értéktől a valós versenyelőnyig, magasabb eladásokig. Bizonyos vállalati jellemzőktől függően vannak eltérések a célok fontossága, motiváló ereje között, de az irodalom által leírt önzetlenség csupán igen kis mértékben befolyásolja a vállalatokat, jellemzően nem ezért kezdenek CSR akciókba. Az első kérdéscsoport eredményei alapján igazán felelős vállalatok vélhetően kis számban lesznek, mert a hazai vállalatok elsősorban nem valós piaci versenyelőnyként tekintenek a CSR-re, inkább valamilyen kommunikációs értéket látnak benne, leginkább ez motiválja őket a felelős akciók tervezésekor.

4.2.3. Mi is az a CSR? - A vállalatok véleménye a CSR fogalmáról és CSR iránti attitűdje

A következőkben szintén 1-5-ig terjedő skálát használva azt kívántam mérni, hogy mit gondolnak a vállalati képviselők a CSR-ről általában, milyen a felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjük.

20. ábra: A vállalatok CSR-rel kapcsolatos általános véleménye, attitűdje



Forrás: Saját szerkesztés

A kérdéssel kapcsolatos eredmények (20. ábra) esetében visszatükröződnek a motiváció esetében levont következtetések. A válaszadók szerint leginkább az jellemzi ma a CSR-t, hogy sok vállalat csak hirdeti magáról, hogy felelős, ugyanis inkább csak látszat akciókat folytat, illetve kommunikál (3,73), mert a legfontosabb cél a megfelelő médiavisszhang (3,58). Nem gondolják úgy, hogy ma Magyarországon sok a valóban felelős vállalat (2,84). A válaszadók a remélt kommunikációs érték mellett az állam, politika, illetve a törvényhozás szerepét tartják jelentősnek abban, hogy a vállalatok folytatnak-e CSR tevékenységet (3,52). Az állam szerepe a CSR esetében leginkább a „játékszabályok” megalkotásában jelentős, mert CSR akciók elsősorban nem a kormánzatnak, kormányzati szereplőnek szólnak, a vállalatok nem az ő támogatásukat, szimpátiájukat akarják megnyerni (2,38), vagyis nem tekintik őket stakeholder csoportként.

A vállalati megkérdezettek szerint bár még nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a CSR valós versenyelőny (3,11), azonban a CSR-t kezdik értékelni a fogyasztók (3,34), viszont a CSR ma még inkább kényszer, mintsem előny, aki nem tud felelős teljesítményt felmutatni, az lemarad (3,16). Ezt támasztja alá, hogy a vállalatok inkább úgy érzik, hogy egyetlen elvárásnak kell, megfeleljenek, a törvényes és az etikus működésnek (3,31). Épp ezért, amennyiben a CSR nem jár kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés), akkor a vállalatok el fogják hagyni ezen akciókat, a pusztán jó érzés önmagában nem elégséges (3,27), szükséges, hogy felelősségvállalást a fogyasztók ne csak pozitív attitűddel, hanem a felelős vállalatok termékeinek vásárlásával értékeljék, csak ekkor lesz létjogosultsága a koncepciónak (3,26).

Viszont a vállalatok szerint ez nem egyfajta divat, átmeneti jelenség (2,40), ami csak akkor válhat létjogosulttá, ha a fogyasztók elvárják (2,92). Ennek megfelelően a vállalatoknak foglalkoznia kell a CSR-rel mérettől függetlenül. Nem igaz tehát, hogy a CSR a kkv-k számára lehetetlen fogalom (2,59), illetve, hogy a multinacionális vállalatok a legfelelősebb vállalatok (2,93).

Az eredmények alapján tehát a legtöbb vállalat tehát felismeri, hogy a CSR ma már szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci sikernek, vagyis muszáj csinálni valamit, de amíg a fogyasztók nem értékelik tetteikkel is, addig nem várható el a valós felelős akciók terjedése. A vállalatok nem is érzik úgy, hogy a törvényes és etikus működésen túl egyéb felelősségük is lenne, vagyis a friedmani koncepcióval értenek inkább egyet. A CSR terjedése ma még leginkább a kormányzás, törvénykezés milyenségétől függ.

Külső „kényszer” nélkül a vállalatok maradnak a piramis alsóbb szintjein, inkább kommunikációs értékű, ismételten bolt-on típusú akciók terjedése tűnik valószínűnek.

Az állítások és a vállalati jellemzők közötti összefüggés vizsgálata során a keresztábrás vizsgálatok csupán néhány esetben mutattak szignifikáns összefüggéseket. A vállalatok saját bevallása alapján történő besorolás és a „vállalatok egyetlen elvárásnak kell, megfeleljenek: a törvények és az etikai normák betartásával működjenek” állítás között kimutatható ilyen kapcsolat ($\chi^2=32,306$; $\lambda=0,158$; $\phi=0,566$; Kramer-V=0,283; $p<0,009$). A multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai sokkal inkább úgy vélik, hogy ez az állítás nem igaz, míg a kisvállalatok azok, akik leginkább egyetértenek az állítással. Minél nagyobb a vállalatok mérete, annál inkább úgy vélik, hogy a törvényes és etikus működésen túl valamilyen plusz erőfeszítés is szükséges. Az eredmény részben kulturális (hazai és külföldi multik) különbségekből adódhat, de biztosan szerepe lehet benne annak is, hogy a kisebb vállalatok életben maradása, illetve az etikus és törvényes működésük már önmagában komoly kihívás lehet számukra. A különböző kultúrák eltérése utalhat az is, hogy a jellemzően exportra termelő vállalatok inkább észlelik azt, hogy a fogyasztók értékelik a CSR-t, mint a belföldi piacon érdekelt vállalatok ($\chi^2=32,964$; $\lambda=0,126$; $\phi=0,623$; Kramer-V=0,311; $p<0,007$).

Az előbbihez hasonló összefüggés van a tényleges alkalmazotti létszám és a „sok vállalat csak hirdeti magáról, hogy felelős, valójában inkább csak látszat akciókat folytat és kommunikál” állítás között ($\chi^2=21,468$; $\lambda=0,112$; $\phi=0,488$; Kramer-V=0,345; $p<0,006$). A kevesebb alkalmazottal rendelkező vállalatok, jellemzően a kisvállalati méretűek pesszimistábbak, inkább vélik úgy, hogy a CSR csak látszat, míg a nagyvállalatok esetében többen vannak, akik úgy gondolják, hogy vannak valóban felelős vállalatok, akciók is. A kisvállalatok inkább úgy vélik, hogy a CSR akciók inkább a kormányzatnak szólnak, az ő szimpátiájukat akarják elnyerni, míg a nagyobb vállalatok ezzel kevésbé értenek egyet ($\chi^2=18,342$; $\lambda=0,116$; $\phi=0,444$; Kramer-V=0,314; $p<0,019$), illetve a kisvállalatok szerint a CSR akciók fontos célja a médiavisszhang ($\chi^2=19,650$; $\lambda=0,043$; $\phi=0,455$; Kramer-V=0,322; $p<0,012$). Ezt az inkább negatív kisvállalati attitűdöt támogatja az az összefüggés is, hogy a kisvállalatok inkább úgy vélik, hogy egy átmeneti dologról, pusztán divatról van szó ($\chi^2=21,129$; $\lambda=0,117$; $\phi=0,469$; Kramer-V=0,332; $p<0,007$), továbbá a kisvállalatok szerint épp ezért csak akkor lesz létjogosult a CSR, ha azt a fogyasztók elvárják, míg a nagyvállalatok ezzel jóval kevésbé értenek egyet ($\chi^2=17,600$; $\lambda=0,085$; $\phi=0,428$; Kramer-V=0,303; $p<0,024$).

Az előbbi állítással, vagyis azzal, hogy a CSR létjogosultsága a fogyasztói elvárástól függ, a nőiesebb vállalatok kevésbé értenek egyet, mint azok a vállalatok, ahol a férfiak aránya a domináns ($\chi^2=29,986$; $\lambda=0,140$; $\phi=0,565$; Kramer-V=0,282; $p<0,018$). A férfiasabb vállalatok szerint továbbá a CSR csak akkor maradhat fenn hosszú távon, ha kimutatható pénzügyi előnyökkel jár, míg a nőiesebb vállalatok inkább hisznek az önzetlenség erejében ($\chi^2=32,457$; $\lambda=0,068$; $\phi=0,588$; Kramer-V=0,294; $p<0,009$).

A vállalatok CSR-rel kapcsolatos attitűdje alapvetően nem tekinthető pozitívnak, inkább egyfajta szükséges rosszként, „muszáj”-ként élik meg, úgy érzik, hogy szükséges lenne a fogyasztók megfelelő reakciója a valódi CSR-hez, épp ezért jelenleg kevés az igazán felelős vállalat, inkább kommunikációs jellegű tevékenységek dominálnak. A vállalati jellemzők tovább árnyalják ezt a képet, mert a kisvállalatok pesszimistábbak, kevésbé hisznek az önzetlen CSR-ben, csak úgy, mint a férfiasabb vállalatok. A külföldi érdekeltségű vállalatok, vagyis a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai és az exportra termelő vállalatok viszont valamivel pozitívabban viszonyulnak a felelősségvállalás kérdéséhez. Összességében a CSR jövőjéről alkotott kép mindig azt mutatja, hogy egyelőre a vállalatok maradnak az olcsóbb, ám látványos tevékenységeknél.

4.2.4. Mennyire fontos a CSR a vállalat számára? – a vállalatoknál végrehajtott akciók

A CSR-re vonatkozó általánosabb, projektív jellegű kérdéseket követően már kifejezetten a válaszadók vállalatának CSR tevékenységére kérdeztem rá. A 101 megkérdezettből 88 vállalat (87,1%) folytat valamilyen CSR tevékenységet, míg 13 (12,9%) nem. Vagyis a CSR-t ismerő vállalatok döntő többsége a koncepció ismeretén túl maga is folytat felelős tevékenységet. A következő kérdésekre csak azok válaszoltak, akik esetében volt valamilyen CSR tevékenység.

A vállalati válaszadók saját bevallása szerint CSR szerepe a vállalat életében közepes (átlag: 3,38; szórás: 1,177). A keresztábrás lekérdezések alapján a CSR fontossága és a különböző vállalati jellemzők között nincs összefüggés. A CSR tevékenységet folytatók zöme, 68,2%-a nem rendelkezik CSR politikával, illetve stratégiával. A CSR tehát leginkább eseti jellegű tevékenység, csupán 31,8% esetében beszélhetünk átgondolt programokról. Nem meglepő eredmény, hogy jellemzően a nagyvállalatok – a tényleges létszám és árbevétel alapján mért adatok alapján ebbe a kategóriába eső vállalatok -, valamint a jellemzően exportra termelő vállalatok rendelkeznek CSR politikával és/vagy stratégiával ($\chi^2=14,007$; $\lambda=0,119$; $\phi=0,406$; Kramer-V=0,406; $p<0,001$, illetve

$\chi^2=12,933$; $\lambda=0,080$; $\varphi=0,410$; Kramer-V=0,410; $p<0,012$). Az előbbivel összhangban a saját bevallású besorolását tekintve is elmondható, hogy a multinacionális vállalatok leányvállalatai és nagyvállalatok készítenek CSR politikát, stratégiát ($\chi^2=28,679$; $\lambda=0,232$; $\varphi=0,571$; Kramer-V=0,571; $p<0,000$).

Hasonló a helyzet a CSR jelentés készítését vizsgálva. A felelős tevékenységet folytatók 63,6%-a nem készít CSR vagy GRI, vagyis nem pénzügyi, hanem egyéb típusú jelentést, míg 34,1% igen, 2,3% pedig nem tudott válaszolni a kérdésre. A keresztábrák eredmények is összhangban vannak az előbbivel, jellemzően a nagyvállalatok – a tényleges létszám és árbevétel alapján mért adatok alapján ebbe a kategóriába eső vállalatok – készítenek CSR és/vagy egyéb nem pénzügyi jelentést ($\chi^2=17,692$; $\lambda=0,127$; $\varphi=0,456$; Kramer-V=0,323; $p<0,001$). A saját bevallású besorolását tekintve is pedig ismételtén a multinacionális vállalatok leányvállalatai és nagyvállalatok az élenjárók e téren ($\chi^2=26,826$; $\lambda=0,244$; $\varphi=0,552$; Kramer-V=0,390; $p<0,001$).

Az eredmények alapján tehát a hazai vállalatok közül a multinacionális vállalatok itteni képviselői, a nagyvállalatok, illetve az exportorientált vállalatok azok, amelyek szervezettebben foglalkoznak a CSR-rel, míg a kis- és középvállalatoknál, ha van is CSR tevékenység, ez kevésbé szervezett, inkább eseti jellegű.

Az előbbi igazolja az is, hogy a megkérdezett vállalatok közel felénél (51,1%-nál) a CSR-nek nincs önálló szervezeti formája, egy-egy ember foglalkozik vele, míg 17%-nál közvetlenül az igazgatóhoz/igazgatóságához kapcsolódik. A harmadik leggyakoribb megoldás, hogy a marketingosztályhoz sorolják be a CSR-t (14,7%). A többi megkérdezett vállalatnál vagy valamilyen másik osztályhoz kapcsolódik, azon belül foglalkozik vele valaki (8,0%), vagy adott osztályhoz tartozik, de azon belül önálló irodaként működik (3,4%). Önálló CSR osztály csupán a megkérdezettek 3,4%-ánál működik, 2 vállalat (2,3%) pedig egyéb formában foglalkozik a CSR kérdéssel, vagy központi globális funkcióról van szó, vagy nincs önálló szervezeti formája, több szakterület felelős a CSR különböző részeiért. Azon esetekben, ahol valamilyen, nem marketingosztályhoz kapcsolódva működik (összesen 11,4%, 10 vállalat) leggyakrabban a Kommunikációs osztályt (4), illetve a HR osztályt (4) említették, egy esetben a Kereskedelmi osztály és a Fenntartható Fejlődés és Egészségvédelem, Biztonságtechnika, Környezetvédelem (FF és EBK) osztály alá tartozik.

A CSR szervezeti formáját tekintve is igazolják a keresztábrák eredmények, a kisvállalatok – kevesebb alkalmazott és alacsonyabb árbevétel - esetében nem jellemző,

hogy a CSR-nek van önálló szervezeti formája ($\chi^2=29,670$; $\lambda=0,110$; $\phi=0,591$; Kramer-V=0,418; $p<0,003$). Az önálló CSR osztály pedig a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatira jellemző.

A témakör eredményei ismételtén azt mutatják, hogy hazánkban jellemzően a Magyarországon jelen lévő multinacionális vállalatok, illetve a nagyvállalatok esetében bír komolyabb szereppel a CSR, míg a kkv-k, de főképp a gazdaság jelentős részét alkotó kisvállalatok esetében gyermekcipőben jár. A CSR szervezeti szerepét tekintve pedig ismét a kommunikáció a domináns, mert a legtöbb esetben vagy a marketingosztályhoz vagy pedig a kommunikációs osztályhoz kapcsolják a CSR-t.

A következő kérdéssel azt vizsgáltam, hogy az a 88 válaszadó, akinek vállalata végez CSR tevékenységet, mely kategória(k)ba sorolja ezen tevékenységeket. Az elemszám nem azonos az egyes válaszlehetőségek esetében, mert néhány válaszadó nem ismert bizonyos kategóriákat. A 17. táblázat alapján elmondható, a vállalatok CSR tevékenysége esetében nem a klasszikusnak tekinthető - lásd például korábban Kotler-Lee [2007] – kategóriák dominálnak.

17. táblázat: A válaszadók vállalatai által alkalmazott CSR típusok

CSR típus	Alkalmazási, előfordulási arány
környezettudatos működés (N=88)	89,80%
munkavállaló-, beszállító- és fogyasztó-barát környezet biztosítása (N=87)	83,90%
minőségügyi tevékenység (pl. szabvány alapú minőségirányítási rendszer vagy kiegyensúlyozott mutatószámok használata) (N=87)	81,60%
vállalati jótékonykodás (N=87)	73,60%
társadalmilag felelős üzleti gyakorlat (N=87)	72,40%
szponzoráció (N=86)	68,60%
közösségi önkéntes tevékenység (N=85)	57,60%
mecenatúra (N=83)	48,20%
ügyhöz kapcsolt marketing (CRM) (N=84)	40,50%
vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció (N=85)	38,80%
egyéb (N=75)	10,70%

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók saját bevallása szerint a CSR még mindig leginkább a környezettudatossághoz kapcsolódik (89,8%), amelyet a megfelelő fizikai környezet biztosítása (83,9%) és a minőségügyi tevékenység (81,6%). A három legnépszerűbb

tevékenység alapvetően tehát nem klasszikus CSR tevékenység, már csak azért sem, mert leginkább külső nyomásra, törvényi előírásokra reagálnak ily módon a vállalatok.

A klasszikusnak tekinthető CSR elemek (vállalati jótékonykodás, társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, szponzoráció, közösségi önkéntes tevékenység, ügyszökhöz kapcsolt marketing (CRM), vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció) csak a leginkább külső kényszer szülte tevékenységek után következnek. Közülük is kiemelkedő a vállalati jótékonykodás (73,6%), amely az egyik legegyszerűbb módja a CSR-nek, tipikus bolt-on tevékenység, csak úgy, mint a szponzoráció (68,6%). Kedvező eredmény, hogy a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, amely a piramis felső szintjét képviseli is magas, 72,4%-os eredményt ért el. Az eredményt azonban fenntartásokkal kell kezelni, mert a kérdőív esetében nem volt mód annak kifejtésére, hogy a vállalatok mit értenek ez alatt. Feltehetően leginkább a három legnépszerűbb tevékenységet sorolják ide, tehát már azt is felelős üzleti gyakorlatnak tekintik, ha környezettudatosak, például újrahasznosított csomagolóanyagot használnak, vagy ha ISO és egyéb minőségbiztosítási rendszerekkel bírnak, vagyis valószínűleg nem az irodalom által leírt és egyébként jóval költségesebb felelős ötletre, koncepcióra épülő vállalkozást értik ez alatt.

A csapatépítő jegyekkel is bíró közösségi önkéntes tevékenység a maga 57,6%-os arányával számít még népszerű tevékenységnek. A valóban az önzetlenségre épülő mecenatúra (48,2%), a külföldön népszerű ügyszökhöz kapcsolt marketing (40,5%) és a vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció (38,8%) a többi tevékenységhez képest már jóval kevésbé népszerű. A fenti lehetőségeket túl egyéb megoldást pedig már igen kevesen alkalmaznak (összesen 8 esetben), amelyek alapvetően besorolhatók a fenti általános kategóriákba, többnyire azok specifikus megjelenési formái. Az egyéb válaszok között az alábbiak szerepeltek: sportolási tevékenység (2 fő), környezetirányítási ISO (2 fő), sporttámogatás (1 fő), barátságos munkakörnyezet (1 fő), egészségvédelem, egészségfejlesztő program (1 fő). Egy esetben pedig a válaszadó kiemelte, hogy a vállalat természetesen végez szponzorációs tevékenységet, de az esetükben egyértelműen nem a CSR része, mert a vállalat CSR értelmezése alapján az adományozás, önkéntesség annak minősül, a szponzoráció nem. Vagyis a vállalat csak azt tekintette CSR-nek, amely nem szponzoráció, hanem mecenatúra.

Az egyes tevékenységek bináris kimenetelű mérése alapján a legnépszerűbbek azok a tevékenységek, amelyek külső nyomás hatására (környezetvédelmi, munkavédelmi,

minőséggel kapcsolatos előírások) hatására kerültek kialakításra, ezeket a korábban piramis aljára sorolt tevékenységek követik, amelyek nem kerülnek túl sokba a vállalat számára, ugyanakkor a társadalomnak sem a leginkább hasznos CSR elemek. A valós felelősségvállalás az eredmények alapján várta magára. Tovább árnyalando a képet, azok esetében, akik végzetek adott tevékenységtípust, megkérdezésre került az is, hogy 1-5-ig terjedő skálán mérve mennyire jellemző az adott tevékenység a vállalatra, ahol a két szélsőérték esetében az 1 azt jelentette, hogy csupán 1-2 ilyen akció volt, 5 pedig azt, hogy a vállalat legtöbb CSR akciója e tevékenységcsoportba sorolható. Az eredmények alapján (9. sz. melléklet) ismét elmondható, hogy leginkább az előzőekben külső kényszer hatására létrejövő tevékenységekként definiált elemek végeztek elől, bár a legfontosabb a társadalmilag felelős gyakorlat, amely esetében ismét kérdéses, hogy pontosan mit tekintettek annak a válaszadók.

Az előző eredményekhez képest viszont sokkal gyengébben teljesítettek a felszínes CSR elemek (szponzoráció és jótékonykodás), bár gyakoriak a vállalatok CSR tevékenységében, ezen eredmények alapján jelentőségük közel akkora, mint a mecenatúráé vagy az ügyszőz kapcsolt marketingé. A klasszikusnak tekinthető CSR elemek (vállalati jótékonykodás, társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, szponzoráció, közösségi önkéntes tevékenység, ügyszőz kapcsolt marketing (CRM), vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció) ismételtlen csak a külső nyomásra való reakcióként értelmezett CSR elemek után következnek a már említett társadalmilag felelős üzleti gyakorlat kivételével, azoktól jelentősen leszakadva (3,7-es értéket követően a leggyakoribb mecenatúra csak 2,98-as átlagú). Viszont ezen elemek között már jóval kisebb a szakadék (2,98 – 2,64-es átlag), mint az előbbi kérdés esetében, és az elemek közül valamivel gyakoribbak a felelősebbnek tekinthető tevékenységek, de az eltérés nem jelentős.

A két kérdés eredményeit összevetve elmondható, hogy a vállalatok jellemzően az előírásokra reagálnak, és ezt már CSR tevékenységként, feltehetően felelős üzleti gyakorlatként értékelik, szemben annak szakirodalmi definícióival. E külső szabályozásokra való reakciók a leggyakoribb és legnépszerűbb tevékenységek, pedig a vállalatok alapvetően nem csinálnak mást ez esetben, mint a friedmani közelítést folytatják, vagyis törvényesen, esetlegesen kicsit a törvények előtt járva működnek. Ezt követik a felszínesebb és olcsóbb CSR tevékenységek, amelyek sok vállalat CSR repertoárjában szerepelnek, ám szerepük nem olyan jelentős, nem sok vállalat végzi azt gyakran, csak úgy, mint a felelősebb és drágább tevékenységeket. Összességében

elmondható, hogy a legtöbb hazai vállalat elsősorban a törvényi előírásokra próbál reagálni, esetlegesen kicsit azok elébe menni a CSR tevékenységgel, az irodalomban leírt önzetlenség és a társadalmi jó szolgálata kevésbé érvényesül. A gyakoriságra vonatkozó válaszok alapján a vállalatok közül ugyan sokan végeznek valamilyen felelős vagy kevésbé felelős, klasszikus CSR tevékenységet, ezek szerepe nem jelentős, inkább kampányszerűnek tekinthető, mintsem folyamatosnak, hiszen minden esetben 3,00-s középérték alatti ezek gyakoriságának az átlaga.

A különböző típusú akciók és a különböző vállalati jellemzők között alapvetően nincs összefüggés a keresztábrák lekérdezések alapján. Szignifikáns kapcsolat csupán két tényező esetében mutatkozott egy-egy CSR típus esetében. Az alkalmazotti létszám és mecenatúra ($\chi^2=19,343$; $\lambda=0,182$; $\phi=0,713$; Kramer-V=0,504; $p<0,013$) esetében a nagyobb alkalmazotti létszámmal bíró vállalatok esetében jellemzőbb a mecenatúra, mint a kis létszámú vállalatoknál. A másik kapcsolat a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat és export aránya ($\chi^2=26,251$; $\lambda=0,094$; $\phi=0,691$; Kramer-V=0,399; $p<0,010$) között mutatkozott. A magasabb arányban exportáló vállalatok számára inkább fontosabb ez az ügy.

4.2.5. *Így csináljuk mi – a hazai vállalatok viszonya a CSR-hez és a felkarolt témák*

A 88 CSR tevékenységet folytató vállalat válaszadóit arra kértem a következőkben, hogy immár saját vállalatukra vonatkozóan 1-5-ig terjedő skálán értékeljék azt, hogy mennyire értenek egyet az egyes állításokkal. Az eredmények (18. táblázat) ismét azt igazolják, ami az eddigi kérdések eredményei során már körvonalazódott. A leginkább egyetértést kiváltó állítás az volt, hogy a vállalat inkább csak kisebb volumenű CSR akciókat hajt végre (3,67), ráadásul mindezt inkább kötelességből teszik (3,32), az anyagi forrásaik ezt lehetővé is teszik (3,12), bár magas egyetértést kapott az etikai, lelkiismereti közelítés is (3,25). A válaszadók véleménye szerint a CSR tevékenység inkább a dolgozóikra gyakorol pozitív hatást (3,54), mintsem a kormányzati szereplőkre (2,15), részvényesekre (2,12), fogyasztóikra (1,99). Bár a vállalatok CSR akcióik segítségével szeretnének jobb kapcsolatot kiépíteni a vállalati érdekelt csoportokkal (3,07), a fogyasztók ezt a tevékenységet nem várják el a vállalatoktól (1,97), illetve talán éppen ezért vásárlásaik során sem értékelik (1,99).

18. táblázat: A hazai vállalatok CSR tevékenysége az állításokkal való egyetértés alapján

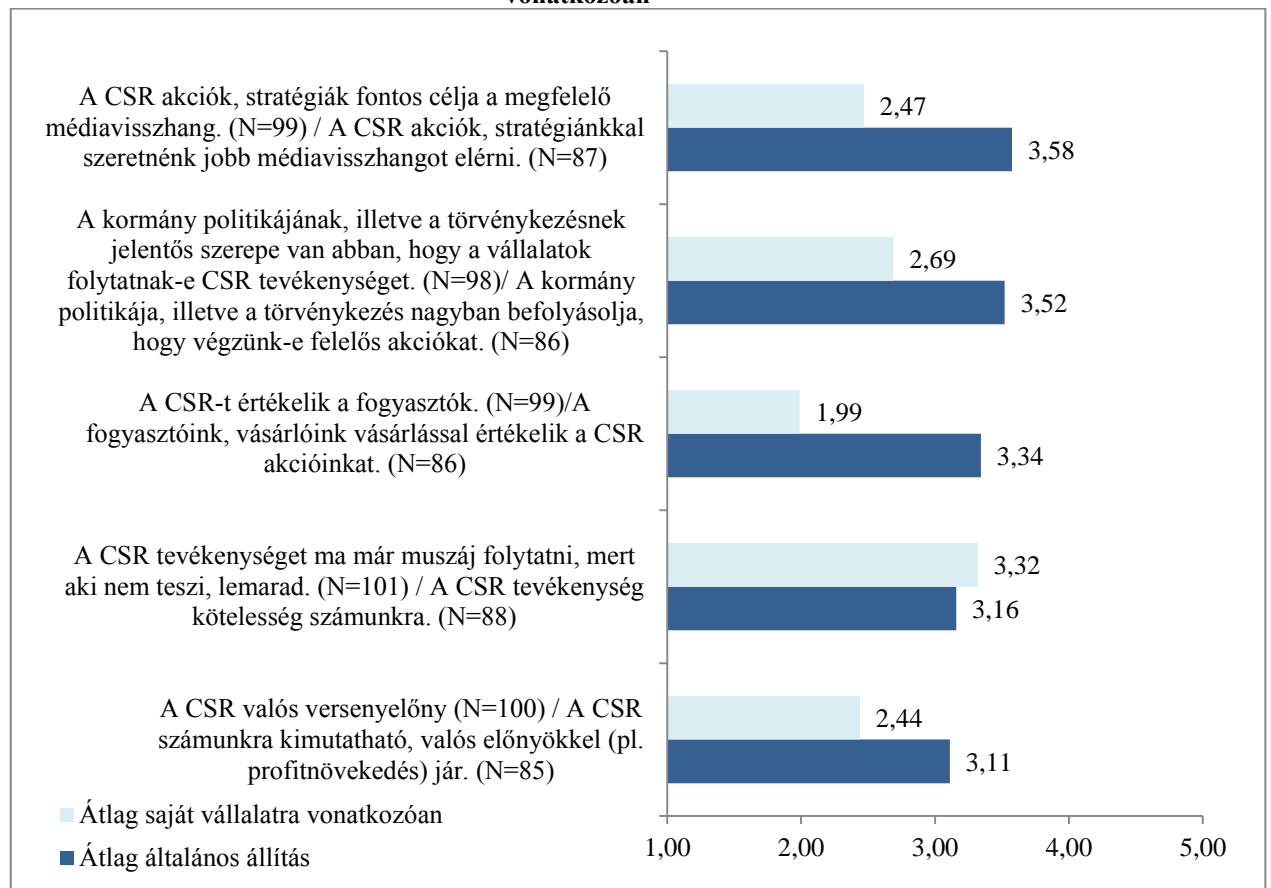
	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Inkább csak kisebb volumenű CSR akciókat hajtunk végre.	85	1	5	3,67	1,357
A CSR tevékenységünk nem függ attól, hogy versenytársaink mit csinálnak e téren.	86	1	5	3,58	1,514
A vállalat CSR tevékenységét dolgozóink is nagyra értékelik.	85	1	5	3,54	1,278
A CSR tevékenység kötelesség számunkra.	88	1	5	3,32	1,327
A CSR akciókat csak etikai, lelkiismereti okokból folytatjuk.	87	1	5	3,25	1,366
Anyagi forrásaink lehetővé teszik a CSR akciókat.	86	1	5	3,12	1,100
A CSR akciónk segítségével szeretnénk jobb kapcsolatot kiépíteni a vállalati érdekelt csoportokkal.	87	1	5	3,07	1,362
Jóval több valóban felelős tevékenységet folytatunk, mint a piac más szereplői.	86	1	5	3,06	1,384
A CSR a márkaépítésünk fontos része.	88	1	5	2,80	1,391
A kormány politikája, illetve a törvénykezés nagyban befolyásolja, hogy végzünk-e felelős akciókat.	86	1	5	2,69	1,357
Ha a versenytársaink CSR tevékenységet folytatnak, akkor mi sem maradhatunk el tőlük, nekünk is muszáj.	86	1	5	2,63	1,472
A CSR akciók, stratégiánkkal szeretnénk jobb médiavisszhangot elérni.	87	1	5	2,47	1,284
A CSR számunkra kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés) jár.	85	1	5	2,44	1,313
A kormányzat, kormányzati szereplők értékelik CSR tevékenységünket.	82	1	5	2,15	1,145
A részvényeseink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	81	1	5	2,12	1,373
A fogyasztóink, vásárlóink vásárlással értékelik a CSR akcióinkat.	86	1	5	1,99	1,111
A fogyasztóink, vásárlóink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	86	1	5	1,97	,939

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján a legtöbb hazai vállalat úgy gondolja, hogy felelősebb a piac többi szereplőjénél (3,06). A CSR ugyanakkor még valóban inkább csak egyfajta kötelesség, nem része feltétlenül a márkaépítésnek (2,80), nem is érzik, hogy kimutatható előnnyel járna számukra (2,44). A jobb médiavisszhang sem motiválja a vállalatokat saját bevallásuk szerint (2,47), és szemben az előző kérdésre adott válaszokkal, a válaszadók elzárkóznak attól, hogy a törvénykezés befolyásolná CSR

tevékenységüket (2,69). Az eredményeket tovább árnyalja, ha összehasonlítjuk e kérdés egyes állításainak átlagát a kérdőív elején lévő kérdés hasonló állításainak átlagával (21. ábra). A kérdőív elején ezen állítások még általánosságban a hazai vállalatok CSR tevékenységére vonatkoztak, míg ennél a kérdésnél a CSR tevékenységet folytató vállalatok saját maguk vonatkozásában értelmezték azt.

21. ábra: Állításokkal való egyetértés az általános, projektív kérdés során és a saját vállalatra vonatkozóan



Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján a vállalatok saját maguk esetében kevésbé érzik felszínesebbnek a CSR tevékenységet, mint általánosságban véve. Kevésbé cél a jó médiavisszhang kiváltása, kormányzati döntések kevésbé befolyásolják CSR tevékenységüket, ugyanakkor inkább kötelezettségnek érzik azt. A másik eltérés a CSR hasznosíthatósága esetében jelentkezik, míg a vállalati válaszadók általánosságban úgy érzik, hogy CSR valós versenyelőny lehet (3,11), illetve, hogy a fogyasztók azt értékelik (3,34), ezt saját vállalatuk esetében nem tapasztalják, nem jár kimutatható előnyökkel (2,44), illetve a fogyasztók esetében nem tapasztalják, hogy hatna a vásárlási döntésükre (1,99). Ezek a rések a saját és az általános CSR tevékenységek kapcsán a CSR jövője szempontjából azt jelenthetik, az olcsóbb és felszínesebb tevékenységek maradnak meg, még ha nem is feltétlen célja a vállalatoknak a felszínesebb előny elérése, mivel nem tapasztalnak

realizálódó hasznokat, nincs miből fedezni a komolyabb felelős tevékenységeket, ezért az önzetlenség vezérlete akciók sem lesznek igazán felelős akciók.

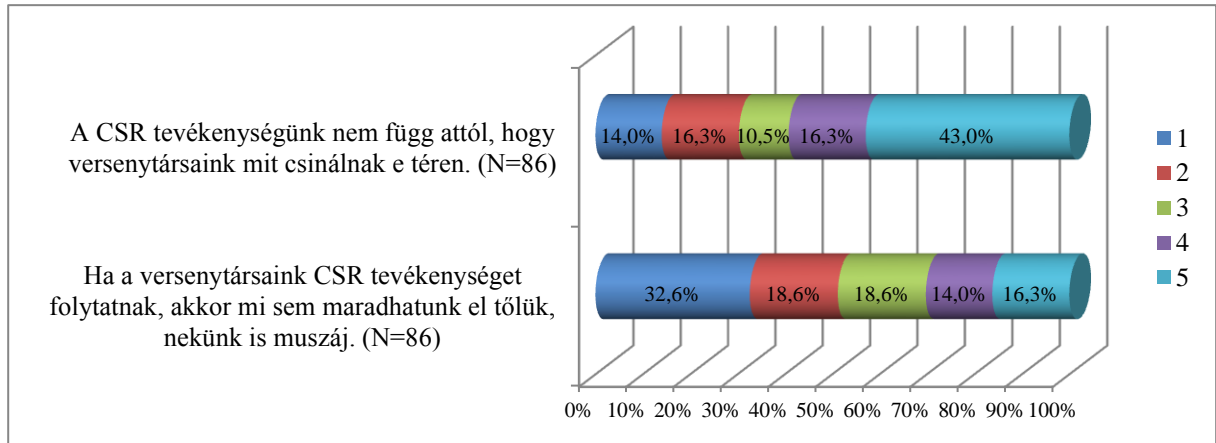
Két attitűd kérdés segítségével igazolni kívántam a korábbi fejezet játékelméleti modelljét. A válaszok alapján a vállalatok CSR tevékenysége jellemzően nem függ a versenytársakétól (3,58), ugyanakkor „a versenytársaink CSR tevékenységet folytatnak, akkor mi sem maradhatunk el tőlük, nekünk is muszáj” állítás is 2,63-as átlagot ért el, és e két állítás kapcsán volt a legmagasabb a szórás (1,514, illetve 1,479). Ez indokolja, hogy a fogolydilemma során bemutatott modellt igazoló állításokat külön-külön is megvizsgáljam.

Diszkriminancia-analízis segítségével azt vizsgáltam, hogy a versenytárs követése vagy nem követése milyen vállalati jellemzőktől függ. Azonban sem a diszkriminancia-analízis, sem a később lefuttatott egyutas varianciaanalízis (ANOVA) számításai alapján nincs szignifikáns eltérés. A korreláció vizsgálata során az export aránya és a versenytárs követése között (nem függ a versenytársától) gyenge, de szignifikáns kapcsolat mutatkozott ($\rho=0,272$, $\text{Sig}=0,05$). A kereszttáblás futtatások esetében is csupán az éves nettó árbevétel és a „Ha a versenytársaink CSR tevékenységet folytatnak, akkor mi sem maradhatunk el tőlük, nekünk is muszáj” állítás között mutatkozott kapcsolat, azonban csupán 8%-os szignifikancia szinten. A különböző elemzések alapján a vállalati jellemzők nem befolyásolják azt, hogy adott vállalat inkább követi vagy épp ellenkezőleg, nem követi versenytársait a CSR területén.

A válaszok megoszlásait tekintve (22. ábra) látható, hogy a válaszadók 43%-a egyértelműen úgy gondolja, hogy nem befolyásolja a CSR tevékenységét a versenytársak aktivitása, ami arra utal, hogy a korábban felvázolt fogolydilemma nem merül fel. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok CSR-rel kapcsolatos tevékenysége szinte kiszámíthatatlan lesz, hiszen egyszemélyes játékként értékeli a felelős létet, valami módon saját hasznukat figyelembe véve próbálnak meg optimalizálni. Legegyszerűbb esetben ez továbbra is az lesz, hogy megéri-e számukra felelősnek lenni, ha igen, akkor folytat ilyen aktivitást, ha nem, akkor viszont kérdéses mi történik, ugyanis amennyiben lelkiismereti okokból folytatják ezen akciókat, akkor megmaradhatnak a CSR bizonyos fajtái, szemben a korábbi játékelméleti modellel, amely alapján ez esetben nincs értelme a felelős tevékenységnek. Ezt támasztja alá, hogy az ehhez kapcsolódó két állítás („A CSR tevékenységünk nem függ attól, hogy versenytársaink mit csinálnak e téren” és „A CSR akciókat csak etikai, lelkiismereti okokból folytatjuk.”) esetében szignifikáns kapcsolatot mutat a kereszttáblás lekérdezés ($\chi^2=30,274$; $\lambda=0,107$; $\phi=0,593$; Kramer-

V=0,297; p<0,017). Azok a vállalatok, amelyek inkább etikai, lelkiismereti okok miatt folytatnak felelős tevékenységet, sokkal inkább egyetértettek a másik állítással, vagyis tevékenységük alapvetően nem függ a versenytársaik CSR tevékenységétől.

22. ábra: Játékelméleti modellhez kapcsolódó állítások válaszainak megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán ugyanakkor az is látható, hogy viszonylag magas azoknak az aránya, akik nem függetlenítik CSR tevékenységüket a versenytársakétól (az első állítás esetében 30,3% inkább nem ért egyet, míg a második állításnál ugyanennyi inkább egyetért). Ez esetben a korábban bemutatott játékelméleti modell a gyakorlatban is megvalósulhat, és érvényesülhetnek annak elemzése során tett megállapítások, miszerint akkor marad csak fenn a CSR tevékenység, ha az haszonnal jár, az egyetlen kivételt azok a vállalatok jelentik, amelyek lelkiismereti okokból, kvázi nonprofit jelleggel folytatnak ilyen tevékenységet.

A kérdőív utolsó két kérdésével arra kerestem a választ, hogy a vállalatok CSR aktivitás iránti jövőbeni involváltsága milyen, illetve milyen témákat karoltak fel eddigi akcióik során. A 88 CSR tevékenységet folytató vállalatnak csupán 37,5%-a tervezi, hogy a vállalaton belül a CSR szerepét intenzívebbé teszi, 51,1%-a egyáltalán nem, míg 11,4% nem tudott válaszolni a kérdésre. A keresztábrás elemzés alapján szignifikáns kapcsolat van a vállalat típusa és a jövőbeni intenzitás között ($\chi^2=25,382$; $\lambda=0,113$; $\phi=0,537$; Kramer-V=0,380; $p<0,001$). A multinacionális vállalatok leányvállalatai és talán némileg meglepő módon a kisvállalatok azok, amelyek leginkább nyitottak a CSR tevékenység bővítésére, őket követik a nagyvállalatok. A legkevésbé a középvállalatok tervezik a CSR tevékenység intenzitásának növelését, a huszonhat középvállalatból tizenkilenc nyilatkozott így. Az eredményeket tovább árnyalja, hogy bár a kisvállalatok közel fele tervezi a jövőbeni intenzívebb CSR

tevékenységet, ugyanennyien válaszoltak úgy, hogy nem tervezik azt, míg a nagyvállalatok esetében a többség még nem tudja, hogy milyen irányú lesz a CSR tevékenységének bővítése, azaz kevésbé zárkóznak el az intenzitás növelésétől, mint a kisvállalatok, amelyek egyértelműen vagy a bővítő vagy a nem bővítő kategóriákba sorolhatók közel azonos arányban.

A felkarolt témákat tekintve jelentkezik a szakirodalomban is vázolt probléma, miszerint a legnépszerűbb vagy épp legkönnyebben „hasznosítható”, látványos területeket karolják fel a vállalatok. A 19. táblázat eredményei esetében erre utal a 0-s válaszok száma, amely azt jelentette, hogy még sosem volt ilyen jellegű akciójuk, továbbá a téma 1-5-ig terjedő skálán mért gyakoriságának átlaga is. A táblázatból kiolvasható, hogy a kifejezetten akut és komoly problémákat, mint a harmadik világbeli problémák, az erőszak elleni küzdelem, az élővilág biodiverzitásának megőrzése, eleve jóval kevesebben választják és ahol foglalkoztak is az adott témával valamilyen formában, ott sem túl gyakran (alacsony átlagok).

19. táblázat: Az egyes témák népszerűsége a CSR tevékenység során

	N	Sosem érintette ezt a területet (0-s válaszok aránya)	A téma gyakoriságának átlaga
Egyéb terület	50	41,2%	4,32
Beteg és/vagy hátrányos helyzetű gyermekek támogatása	86	9,3%	3,41
Egészséges életmód támogatása	88	26,1%	3,25
Természeti, környezeti problémák elleni küzdelem	85	24,7%	3,22
Megváltozott képességű emberek támogatása	83	22,6%	3,11
Hátrányos helyzetű, leszakadó emberek, családok támogatása	83	19,0%	2,85
Súlyos, gyakori megbetegedések (pl. rák, szívroham) elleni küzdelem támogatása	79	33,8%	2,75
Természeti katasztrófák sújtotta területek és azok lakosainak támogatása	88	39,8%	2,51
Állatok, biodiverzitás (a biológiai sokféleség) védelme	81	45,7%	2,36
Káros szenvedély(ek)ről való leszoktatás segítése	87	51,1%	2,05
Erőszak elleni küzdelem	87	59,1%	1,97
Harmadik világbeli problémák (éhínség, járványok stb.) elleni küzdelem	75	56,6%	1,75

Forrás: Saját szerkesztés

A legnépszerűbb területek közé a beteg és/vagy hátrányos helyzetű gyermekek támogatása, az egészséges életmód, a természeti/környezeti problémák elleni küzdelem és a megváltozott képességű, illetve hátrányos helyzetű, leszakadó emberek, családok támogatása tartozik. Az egyéb kategória esetében is leggyakrabban a vállalati környezetében élők (idősek, fiatalok stb.) (4 említés), az egészségügyi programok (3

említés), a természetvédelem (3 említés) és új elemként a sport támogatása (4 említés) dominált. Már a gyakori megbetegedésekre való figyelemfelhívás sem jellemző a hazai vállalatok CSR tevékenységére, főképp nem a káros szenvedélyekről való leszoktatás segítése. A vállalatok tehát leginkább azon témákban folytatnak CSR tevékenységeket, amelyek viszonylag jól eladhatók a fogyasztóik, érdekelt csoportjaik számára, vagy azért mert a témát ismerik, sokat hallanak annak fontosságáról (lásd például környezetvédelem), vagy azért, mert olyan a program által támogatott csoport, amely viszonylag könnyen vált ki erős érzelmeket a fogyasztókból (például beteg gyerekek, szerencsétlen sorsú emberek). A komoly és fontos témák, amelyekről az emberek sem szeretnek beszélni (lásd például családon belüli erőszak) vagy kevésbé tematizáltak a különböző médiumok által nem vonzóak a vállalatok számára sem.

A hazai vállalatok CSR tevékenysége összességében nem tükrözi a szakirodalmi önzetlen hozzáállást, viszont igazolja a CSR-rel kapcsolatos problémák egy részét. A hazai vállalatok ma még leginkább külső hatások, nyomások eredményeképp létrejövő kötelezettségként érzélik a CSR-t, folytatnak ugyan ilyen tevékenységet, mert muszáj, de nem tartják valós versenyelőnynek a CSR-t, emiatt döntően nem tervezik a felelős tevékenység aktivitásának növelését sem. A felkarolt témák esetében is megfigyelhető az irodalom által leírt probléma, vagyis nem feltétlenül a legégetőbb témakörökkel foglalkoznak a vállalatok, hanem a könnyebb utat választva a népszerűbb, „eladhatóbb” területeket karolják fel. A korábban bemutatott CSR-GAP modell esetében tehát valóban bebizonyosodni látszik, hogy a társadalmi hasznosságot jelentő tevékenységek és a ténylegesen végzett CSR aktivitások között rés van. Hasonló ez a probléma a megbízó-ügynök problémához, ahol is a társadalom, mint megbízó jelenik meg a saját társadalmi érdekeivel, és a vállalat, mint ügynök a CSR tevékenysége révén próbálja megvalósítani azokat, azonban mindkét fél a saját érdekeit nézi, illetve az információ aszimmetrikus. A társadalom esetében adottak a társadalmi érdekek, illetve az ehhez kapcsolódó felelős vállalati tevékenységek, amelyek leginkább a piramis tetején helyezkednek el, míg a vállalat saját érdekeit szem előtt tartva ad is valamit, azaz folytat felelős tevékenységeket, azonban ezek inkább kisebb volumenű akciók, illetve népszerű, eladható, értékesíthető témák. A vállalat ráadásul az információs aszimmetria miatt mutat valamit, jelentést ír, akciókat szervez, de a tényleges felelős tevékenységéről, illetve a vállalat egész tevékenységéről csak felületes információkkal rendelkezik a megbízó, azaz a társadalom.

4.2.6. Klaszterek a CSR attitűdök mentén

Az eddigi eredmények, főképp a keresztábrás futtatások alapján a vállalatok bár többnyire hasonlóan viszonyulnak a CSR témaköréhez, azonban a nagyobb szórások, illetve bizonyos kérdések eredményei azt sejtetik, hogy mégis vannak közöttük különbségek, amelyek alapján csoportba sorolhatók. E kérdés feltárásához K-közepű klaszteranalízist végeztem, amely három fontosabb vállalati csoportot azonosított. A vizsgálatba eredetileg a 32 darab, már önállóan elemzett, 4. és 11. kérdéshez tartozó attitűdállításokat vontam be, azonban a lefutott vizsgálat alapján ezek közül tizenegy nem bizonyult szignifikáns változónak (lásd *10. sz. melléklet*), így a K-közepű klaszteranalízist ezek nélkül ismételtelen lefutattam.

Az eredmények alapján a kialakuló három vállalati csoport CSR-hez való viszonya igen eltérő (lásd *11. sz. melléklet*). A hiányzó vagy nem tudom válaszok miatt a klaszterekbe az eredeti 101 válaszadóból 70 került besorolásra. Az első klaszterbe tizenhat, a második klaszterbe huszonhárom, a harmadik klaszterbe pedig végül harmincegy vállalat került.

Az első csoportba tartozó vállalatok a legtöbb CSR-rel kapcsolatos állítás esetében mind az általános, mind a saját vállalatára vonatkozó állítások esetében magasabb értékeket adtak, mint a másik két csoport. Ez a csoport alapvetően úgy véli, hogy CSR tevékenységet muszáj folytatni, és ennek során figyelni kell a versenytársakra is. A CSR tevékenység egyfajta kötelesség függetlenül attól, hogy a fogyasztók értékelik-e. E csoport anyagi lehetőségei megengedik azt, hogy a vállalat nagyobb volumenű akciókat hajtson végre. A csoportra igaz ugyanakkor az is, hogy a fenti hozzáállást az indokolhatja, hogy a CSR számos irodalom által leírt előnyét érzékelik működésük során, valóban versenyelőnyt jelent számukra a CSR, a másik két csoporthoz képest, éppen ezért jellemzően nem is lelkiismereti okokból folytatják azt. A fenti jellemzők alapján ez a csoport *CSR hívőként* nevezhető el, arányuk a klasztereken belül 22,9%.

A második csoportba került vállalatok az előző csoport ellenpólusaként jelennek meg. E csoport nem érzékeli a CSR lehetséges előnyeit, legkevésbé véli úgy, hogy a CSR valós versenyelőny. A három klaszter közül ez a klaszter véli úgy leginkább, hogy a CSR lehetetlen fogalom a kkv-k számára. Az előbbieknél megfelelően e csoport éppen ezért leginkább csak kisebb volumenű akciókat hajt végre és úgy véli, hogy CSR tevékenységet leginkább lelkiismereti, etikai okokból folytatnak a vállalatok, mert különösebb haszonnal nem jár a felelős vállalati lét, éppen ezért e csoport CSR

tevékenysége a leginkább független a versenytársakétól. A fenti jellemzők alapján ez a csoport *CSR szkeptikusként* nevezhető el, arányuk a klasztereken belül 32,9%.

A harmadik csoportba azok a vállalatok kerültek, akik a CSR tevékenység során egyfajta arany középutat követnek, illetve érzékelnek. Bár tapasztalanak valamilyen felelős léttel járó, irodalmakban leírt előnyt, ezek mértéke nem olyan jelentős, mint az első klaszter esetében, épp ezért a CSR tevékenységük során jellemzőbb a belső, lelkiismereti, etikai motívum. Mivel kevesebb előnyt realizálnak felelős tevékenységük során, ezért inkább csak kisebb volumenű akciókat folytatnak. Ez a klaszter az, amelyik leginkább úgy véli, hogy a CSR csak akkor lehet létjogosult, ha az haszonnal jár a vállalatok számára. A fenti jellemzők alapján ez a csoport *Realistaként* nevezhető el, arányuk a klasztereken belül 44,3%.

Ha az egyes csoportok demográfiai jellemzőit vizsgáljuk, akkor szignifikáns eltérések vannak a klaszterek között az alkalmazottak száma ($\chi^2=20,681$; $\lambda=0,194$; $\varphi=0,547$; Kramer-V=0,387; $p<0,000$), a vállalati típus ($\chi^2=26,193$; $\lambda=0,195$; $\varphi=0,612$; Kramer-V=0,433; $p<0,000$) és 7%-os szignifikancia szinten az éves árbevétel ($\chi^2=16,676$; $\lambda=0,123$; $\varphi=0,488$; Kramer-V=0,167; $p<0,034$),) esetében (20. táblázat). A vállalaton belüli nemek aránya, a vállalat jövőbeli piaci kilátásai, illetve az export aránya esetében nincs szignifikáns eltérés. A különböző jellemzők közül tehát az alapvető különbség a vállalati kategória (kis-közép vagy nagyvállalat) esetében van, hiszen a vallott típus, illetve a korábban bemutatott besorolás alapjául szolgáló két mutató, az éves árbevétel és az alkalmazotti létszám bizonyult szignifikánsnak.

20. táblázat: A klaszterek főbb, szignifikáns jellemzői

	CSR hívők	CSR szkeptikusok	Realisták
Méret (N)	16	23	31
Alkalmazottak száma	0-49: 26,7% 50-249: 13,3% 250-: 60%	0-49: 60,9% 50-249: 34,8% 250-: 4,3%	0-49: 71% 50-249: 9,7% 250-: 19,3%
Éves árbevétel	csoport 61,5%-ának több mint 50 milliárd euró az árbevétele	csoport felének legfeljebb 2 millió euró	közel azonos a szkeptikusok csoportjával, némileg magasabb a legalacsonyabb kategória aránya, legfeljebb 2 millió eurós az árbevétele a vállalatok 53,6%-ának
Vállalati típus	kisvállalat: 12,5% középvállalat: 6,3% nagyvállalat: 6,3% multinacionális vállalat hazai leányvállalata: 75%	kisvállalat: 52,2% középvállalat: 39,1% nagyvállalat: 0% multinacionális vállalat hazai leányvállalata: 8,7%	kisvállalat: 41,9% középvállalat: 29% nagyvállalat: 9,7% multinacionális vállalat hazai leányvállalata: 19,4%

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján elmondható, a CSR tevékenységben leginkább a nagyvállalatok, illetve a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai hisznek, e csoportok tudják leginkább kihasználni a felelős vállalati létből származó előnyöket. A legkevésbé a kis- és középvállalatok látnak fantáziát a CSR-ben, hiszen a CSR szkeptikus csoportban e két vállalat típus dominál mindhárom mutatót tekintve. A Realisták csoportja azonban szintén számos kkv-t tartalmaz, a mintában szereplő kisvállalatok 48,1%-a sorolható ide, míg az előző csoportba 44,4%-uk, a közepes vállalatok száma megegyezik a két csoportban (9-9 vállalat). A realisták csoportja azonban számos nagyobb vállalatot, főképp multinacionális vállalatok hazai leányvállalatait is magában foglal. A klaszteranalízis eredményei alapján tehát leginkább a multinacionális vállalatoknak éri meg CSR tevékenységet folytatni, azonban számos kisvállalat van, amelyik szintén lehetőségként tekint a CSR-re, azonban ennek előnyeit még nem tudja kamatoztatni, és emiatt kevésbé érzi még létjogosultnak a koncepciót.

4.2.7. A magyar vállalatok CSR tevékenységének, koncepcióhoz való viszonyának összefoglalása, a kutatás főbb javaslatai

A kutatás eredményei alapján a vállalatok CSR-rel kapcsolatos általános attitűdje nem tekinthető pozitívnak, a felelős tevékenységet inkább egyfajta szükséges rosszként, „muszáj”-ként élik meg, épp ezért, ahogy a kérdéssor második felének eredményei is igazolják, *jelenleg kevés az igazán felelős vállalat, inkább kommunikációs jellegű tevékenységek dominálnak.* A vállalatok elsősorban valóban valamilyen előnyt várnak a felelős tevékenységtől, és bár vállalati jellemzőktől függően mutatkoztak eltérések a célok fontossága, motiváló ereje között, de az irodalom által leírt önzetlenség csupán igen kis mértékben befolyásolja a vállalatokat.

A faktoranalízis alapján a vállalatokat a *következő négy motívum valamelyike vezérli:* jó reklámérték, piaci szereplők megnyerése, pénzügyi előnyök és önzetlenség, filantrópia. A CSR szervezeti szerepének vizsgálata szintén a kommunikáció a domináns, mert a legtöbb esetben vagy a marketingosztályhoz vagy pedig a kommunikációs osztályhoz kapcsolják a CSR-t.

Az eredmények alapján igazán felelős vállalatok vélhetően kis számban lesznek, mert a hazai vállalatok elsősorban nem valós piaci versenyelőnyként tekintenek a CSR-re, hanem valamilyen *kommunikációs értéket* látnak benne. A vállalati jellemzők tovább árnyalják ezt a képet, mert a kisvállalatok pesszimistábbak. A külföldi érdekeltségű

vállalatok, vagyis a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai és az exportra termelő vállalatok viszont valamivel pozitívabban viszonyulnak a felelősségvállalás kérdéséhez. Hazánkban jellemzően a Magyarországon jelen lévő multinacionális vállalatok, illetve a nagyvállalatok esetében komolyabb a CSR tevékenység, míg a kkv-k, de főképp a kisvállalatok esetében gyermekcipőben jár. Ennek egyik oka, hogy leginkább a nagyvállalatok, illetve a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai tudják kihasználni a felelős vállalati létből származó előnyöket. A legkevésbé a kis- és középvállalatok látnak fantáziát a CSR-ben. A klaszteranalízis eredményei viszont azt is érdemes figyelembe venni, hogy a realisták csoportja számos kkv-t tartalmaz. Tehát bár *a multinacionális vállalatoknak éri meg leginkább CSR tevékenységet folytatni, azonban számos kisvállalat van, amelyik szintén lehetőségként tekint a CSR-re*, de előnyeit kevésbé tudja kamatoztatni. Ezek az eredmények összhangban állnak mind a pénzügyi elemzés eredményeivel, mind pedig a 3. fejezetben bemutatott CSR piramisával és a játékelméleti modellel.

A megalkotott CSR piramis felépítése is alátámasztásra került az eredmények alapján, hiszen a felszínes CSR elemek jelentősége közel akkora, mint a mecenatúráé vagy az ügyhöz kapcsolt marketinggé. A klasszikusnak tekinthető, Kotler-Lee [2007] által csoportosított CSR elemek ismételten csak a külső nyomásra való reakcióként értelmezett CSR elemek után következnek. A kutatás eredményei alapján a vállalatok jellemzően az előírásokra reagálnak, és ezt már hajlamosak CSR tevékenységként, feltehetően nem a szakirodalmi definíció által értelmezett felelős üzleti gyakorlatként értékelni. E külső szabályozásokra való reakciók a leggyakoribb és legnépszerűbb tevékenységek, a vállalatok leginkább tehát a friedmani közelítést folytatják, vagyis törvényesen, esetlegesen kicsit a törvények előtt járva működnek. Ezt követik a felszínesebb és olcsóbb CSR tevékenységek, majd a még ritkább valóban felelős, ám drágább tevékenységek. Az irodalomban leírt önzetlenség és a társadalmi jó szolgálata kevésbé érvényesül. A gyakoriságra vonatkozó válaszok alapján a vállalatok közül ugyan *sokan végeznek valamilyen CSR tevékenységet, ezek szerepe nem jelentős, inkább kampányszerűnek tekinthető*, mintsem folyamatosnak.

A játékelméleti modell kapcsán tett azon megállapítást is igazolást nyert, hogy a modell keretein belül nem értelmezhető csoport, vagyis a lelkiismereti okok miatt mindenképp CSR tevékenységet végzők is jelen vannak, akik nem várnak semmilyen hasznot a felelős léttől, ezért nem is figyelnek a játszma más szereplőire. Ugyanis azok a vállalatok, amelyek inkább etikai, lelkiismereti okok miatt folytatnak felelős

tevékenységet, sokkal inkább egyetértettek a másik állítással, vagyis tevékenységük alapvetően nem függ a versenytársaik CSR tevékenységétől.

A hazai vállalatok CSR tevékenysége összességében nem tükrözi a szakirodalmi önzetlen hozzáállást, viszont igazolja a CSR-rel kapcsolatos problémák egy részét. A hazai vállalatok ma még leginkább külső hatások, nyomások eredményeképp létrejövő kötelezettségként észlelik a CSR-t, nem a vélt versenyelőny miatt folytatnak ilyen tevékenységet, ezért döntően nem tervezik a felelős tevékenység aktivitásának növelését sem. A felkarolt témák esetében is jelentkezett az irodalom által leírt probléma, vagyis nem feltétlenül a legégetőbb témakörökkel foglalkoznak a vállalatok, hanem a könnyebb utat választva a népszerűbb, „*eladhatóbb*” területeket *karolják fel*. A korábban bemutatott CSR Gap modell esetében tehát valóban bebizonyosodni látszik, hogy a társadalmi hasznosságot jelentő tevékenységek és a ténylegesen végzett CSR tevékenységek között rés van.

Összegzés és következtetések

A disszertációban bemutatott szakirodalmi és primer kutatási eredmények, valamint a megalkotott modellek alapján a következőkben a kutatás kapcsán megfogalmazott hipotéziseimet ellenőrzöm, illetve ezek alapján megfogalmazom a dolgozat főbb téziseit.

Az első hipotézis irodalmi kutatása során számos hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintésével bemutatattam a marketing fejlődését, a CSR koncepció ezekben elfoglalt helyét és értelmezését. A különböző definíciókat felhasználva a koncepciót több szempont szerint is csoportosítottam a 3. fejezetben, valamint a CSR típusok kategorizálása alapján megalkottam a CSR piramisát. A definíciók, illetve a koncepció fejlődésének szakirodalmi vizsgálata egyértelműen bizonyítja, hogy a CSR igen sokrétű koncepció, amelynek - a később bemutatott problémák figyelembevételével - vannak a társadalom számára hasznosabb, illetve kevésbé hasznos, esetenként akár káros hatásai is. A vállalatok szempontjából hasonló helyzet figyelhető meg, azaz vannak kis költségvonzatú CSR akciók, illetve komoly szervezeti változást és erőforrásokat igénylő felelős tevékenységek is. Ezeket az eredményeket a primer kutatás is igazolta, amely alapján a vállalatok CSR tevékenysége igen színes, az irodalomban leírt kategóriák a gyakorlatban is létező megoldások, valamint a vállalatok esetében észlelhető a költség-haszon elv érvényesülése a felelős tevékenység tervezése során. A primer kutatás eredményei azt mutatják, hogy igen csekély azoknak a vállalatoknak a száma, amelyeket valóban az irodalomban gyakori indok, a társadalmi érdeket szem előtt tartó önzetlenség vezérel. Az eredmények alapján ezért a bevezetésbeli 1. hipotézis megállja a helyét, és a dolgozat első tézisének alapját adja.

1. tézis: A CSR fogalma nem homogén, a számos tevékenységfajta piramisba rendezve értelmezhető, amely esetében a piramison felfelé haladva mind a társadalom hasznossága, mind a vállalatok költsége nő.

Az 1. tézis azért is fontos, mert szemben számos, a disszertációban bemutatott értelmezéssel, figyelembe veszi a profit jelentőségét, és a koncepciót a piacgazdasági működés alapján értelmezi.

A második hipotézis az irodalomkutatás során kialakított CSR Gap modellhez kapcsolódott. A szakirodalmi elemzés során ugyanis számos problémát mutattam be a CSR koncepció gyakorlati megvalósítása kapcsán, tehát a szekunder kutatások alapján

rést feltételeztem az elmélet és a gyakorlat között. A játékelméleti modell segítségével pedig vázolni is tudtam e modellbeli réseket. A primer kutatás során a fogyasztói megkérdezés eredményei, bár a korlátozott kérdésszám miatt fenntartásokkal kezelendők, de igazolni látszanak a réseket. A magyar fogyasztók gyakran negatív asszociációkat kötöttek a CSR fogalmához, és a gyakorlatban nem észlelik a vállalatok felelős tevékenységét és nem is feltétlenül értékelik azt vásárlásaik során. A vállalatokra vonatkozó kutatás eredmények alapján sok az olcsóbb, felszínes akció, és a vállalatok a CSR tevékenységüktől egyértelműen valamilyen hasznot várnak. Ez pedig arra utal, hogy a gyakorlatban igen rendszeres lehet az inkább látszat jellegű CSR akció. A másik probléma, hogy az elvárt hasznok nem mindig érvényesülnek, ami arra utal, hogy a vállalat vagy rosszul mérte fel a CSR-rel kapcsolatos piaci igényeket, vagy rosszul kommunikálja tevékenységét.

Összességében az empirikus kutatás csak részben tudta alátámasztani a CSR-hez kapcsolódó problémákat, amelyeket az elméleti részben számos kutatási példa segítségével feltártam, viszont eredményei egyértelműen mutatják a filantropikus elmélet és a haszonorientált gyakorlat közötti rést. A 2. hipotézisnek tehát csupán a második része elfogadható, első fele csak spekulatív közelítésmód révén tekinthető igazoltnak. Így a következőkben megfogalmazandó két tézis is részben spekulatív jellegű.

2. tézis: A CSR koncepció számos problémát hordoz magában, amely miatt a vállalatok és fogyasztók, társadalom számára nem minden esetben jár kimutatható haszonnal, ezért hosszú távon nem minden vállalat fog felelőssé válni.

3. tézis: A CSR elmélete és a gyakorlati megvalósításai között rések jelentkeznek.

A második és harmadik tézisek megkérdőjelezzik a CSR létjogosultságát, ugyanis ezek alapján elképzelhető az a játékelméleti szituáció, amikor a társadalom számára negatív következményekkel jár a vállalati felelősségvállalás. Azonban a vállalatok esetében sem egyértelmű az esetleges előnyök érvényesülése, vagyis akár az (H,H) , vagy (H,F) cselekvéspárral jellemzett szituációk is felmerülhetnek, amikor a vállalatoknak nem érdeke felelős tevékenység folytatása, míg a társadalom vagy hasonlóképp vélekedik erről, vagy szeretne potyautasként élni a vállalatok ilyen terű szerepvállalásával, de nem tud.

A harmadik hipotézis a hazai fogyasztókra vonatkozott. Már a szekunder vizsgálódásaim is igen változatos eredményeket hoztak, amelyeket a korlátozott primer kutatásom is megerősített. A fogyasztók többnyire tisztában vannak a CSR jelentésével,

bár gyakran csupán annyit várnak el a vállalatoktól, hogy a törvényeket betartva, etikusán működjenek. Az eredmények alapján inkább hajlanak a potyautas magatartásra, vagyis elviekben hajlandóak értékelni a vállalatok felelősségvállalását, azonban ez a pozitív hozzáállás tényleges vásárlásaikban már nem jelenik meg. A CSR addig fontos a legtöbb magyar fogyasztó számára, ameddig azt nem neki kell megfizetni. A kutatás azt is feltárta, hogy az ingyenesnek tekinthető magatartásminták esetében a fogyasztók egy része aktív, azaz hajlandó tenni a közösségért, amelyben él.

A fogyasztók egy része tehát hisz a CSR-ben, de jellemzően nem eszerint vásárol. A keresztábrák elemzés kimutatta, hogy az anyagi helyzetbeli pozitív változás viszont kedvezően hathat a felelős vásárlások számára, de jelenleg nem hajlandóak anyagilag elismerni a vállalatok felelős létét. A változatos szekunder eredmények és a primer kutatás fenntartásokkal kezelendő következtetései alapján a 3. hipotézis nem fogadható el, hiszen vannak már olyan csoportok, amelyek hajlandóak értékelni a felelős teljesítményt. Ennek megfelelően csupán az alábbi tézis fogalmazható meg.

4. tézis: A magyar fogyasztók CSR iránti attitűdje pozitív, azonban többségük vásárlásai során nem a felelősnek tekinthető termékeket választja.

Ez az eredmény a vállalatok számára összességében azt jelentheti, hogy a felelős vásárlások elmaradása miatt a költségesebb CSR tevékenységek nem feltétlenül térülnek meg. A felelős attitűd és fogyasztás közötti rés miatt a magyar fogyasztók el fogják várni a felelős viselkedést a vállalatoktól, mert fontosnak tartják, azonban a többség vásárlásaiban ezt már nem mutatja. A spekulatív játékelméleti modell esetében ez ismét azt az egyensúlyt hozza, amelyben a vállalatok hagyományosan igyekeznek működni, ami azt jelentheti, hogy a vállalatok CSR tevékenysége a jelenlegi szinten marad, vagyis nem fog elmozdulni a valós, felelős működés felé. Kivételt csak a felelős fogyasztói piaci rést célzó vállalatok, illetve a méretgazdaságosságot kihasználni képes multinacionális vállalatok jelentenek, itt kialakulhat egy (F,F) típusú egyensúly. A másik lehetséges alternatíva a kék diszciplína terjedése, amely mindkét fél számára előnyökkel járhat. Azonban ez a terület további kutatásokat tesz szükségessé mind vállalati, mind fogyasztói oldalról.

A negyedik hipotézis esetében a primer kutatás eredményei alapján a vállalatok hasznot várnak, jellemzően kommunikációs jellegűt, a CSR tevékenységtől, mert nem érzik, hogy a CSR valós versenyelőny lenne. A válaszok egyértelműen azt mutatták, hogy a CSR tevékenység kommunikációs fókuszú, illetve törvényi előírásokra való reakció vagy pro akció, esetlegesen jól eladható témák köré szerveződő, korábban

verifikált piramis alsó szintjeibe sorolható tevékenység. A mélyebb elemzések azonban azt is kimutatták, hogy a vállalatok közül kiemelkedően teljesítenek a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai. Ez az a vállalati csoport, amely ki tudja használni a CSR-ben rejlő előnyöket és versenyelőnyként tekint rá. A kisvállalatok egy része, feltehetően a fent említett felelős fogyasztói réteget kiszolgáló vállalatok, szintén hasonló eredményeket mutattak. A kutatás tehát szinte azonos eredményeket hozott a 3. fejezetben vizsgált CSP és CFP összefüggéseket kutató irodalmak eredményeivel, így a 3. hipotézis igazolható, azonban a CSR-ből profitálók köre bővítésre szorul. Ennek megfelelően a hipotézisből származó tézis a következőképp foglалható össze.

5. tézis: A magyar vállalatok közül leginkább a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai, továbbá a szűk felelős piaci részt kiszolgáló, jellemzően kisvállalatok járnak élen a CSR tevékenységben.

A tézis kapcsán fontos megjegyezni, hogy ez nem jelenti azt, hogy minden multinacionális vállalat valóban felelőssé válik, hiszen a klaszterelemzés esetében is voltak nagy-, valamint multinacionális vállalatok a két kevésbé felelős csoportban. A nagyobb vállalatok egy része továbbra is whitewashing jellegű, olcsóbb akciókat fog végrehajtani. Azonban ez az a csoport, amely a felelősségen alapuló niche stratégiát folytató vállalatok mellett profitálhat a komolyabb, felelőssé válást segítő beruházásokból. Az 5. tézis azt is jelenti a CSR jövőjét tekintve, hogy a játékelméleti modellben az (F,H) szituáció érvényesül, azaz a vállalatok egy részének nem éri meg igazán felelőssé válni, mert nem tudnak segítségével előnyre szert tenni, így más potenciális versenyelőnyt, értéket keresnek a fogyasztóik számára.

Az ötödik hipotézis helyességének megállapításához, miszerint attitűdben és viselkedésben eltérő vállalati csoportok vannak, K-közepű klaszteranalízist végeztem, amely három fontosabb vállalati csoportot azonosított. A CSR hívők, a CSR szkeptikusok és a Realisták csoportjainak korábban leírt, részletes jellemzése alapján az 5. hipotézis is igazolható és az alábbi tézisként fogalmazható meg.

6. tézis: A magyar vállalatokon belül eltérő szegmensek (hívők, szkeptikusok, realisták) mutathatók ki a CSR-hez való hozzáállás, aktivitás és az általuk folytatott felelős gyakorlat alapján.

A 6. tézis eredményei ismételten azt mutatják, hogy a vállalatok egy része felelőssé fog válni, egy része folytat ugyan CSR akciókat, döntően lelkiismereti okokból, azonban ezek kisebb volumenű, inkább felszínes jellegűek. A vállalatok egy harmadik

csoportja pedig visszatérve a piramis aljára nem válik felelőssé, pusztán törvényesen fog működni.

Az utolsó hipotézis a CSR jövőjére vonatkozott. Az eddig bemutatott eredmények, illetve megállapított tézisek már részben megvilágították a CSR leginkább lehetséges jövőképeit. A faktoranalízis alapján a vállalatokat a négy motívum – jó reklámérték, piaci szereplők megnyerése, pénzügyi előnyök és önzetlenség, filantrópia – valamelyike vezérli. A vállalatok döntő többsége tehát igenis vár előnyt a CSR tevékenységtől. A kutatás alapján pedig a felszínes CSR elemek jelentősége közel akkora, mint a mecenatúráé vagy az ügyhöz kapcsolt marketingé. A vállalatok döntően az előírásokra reagálnak, és ezt már hajlamosak CSR tevékenységként értékelni. A primer eredmények rámutattak arra is, hogy a leggyakoribb és legnépszerűbb tevékenységek alapján a hazai vállalatok jelentős része a friedmani közelítést folytatja. Ezt követik a felszínesebb és olcsóbb CSR tevékenységek, majd a valóban felelős tevékenységek. Az irodalomban leírt önzetlenség, a társadalom szolgálata kevésbé érvényesül. A játékelméleti modell kapcsán tett azon megállapítás is igazolást nyert, miszerint létezik a lelkiismereti okok miatt mindenképp CSR tevékenységet végző vállalatok csoportja, így a CSR élni fog.

Az eddig leírtak, illetve a disszertáció egésze alapján az utolsó hipotézis csak részben elfogadható, ugyanis csupán a vállalatok egy részére, ám sajnálatosan többségére, igaz az előzetes feltevés, miszerint a CSR-nek csupán a felszínes elemei maradnak meg. Ezt figyelembe véve az utolsó, talán legfontosabb tézisem a következőképp határozható meg.

7. tézis: A CSR jövőjét tekintve a polarizáció a legvalószínűbb: a vállalatok jelentős része maximum kevésbé felelős, olcsóbb akciókat fog végrehajtani, míg egy kisebb csoportjuk akár mélyebb felelősségvállalásra is hajlandó lehet.

Az eredmények alapján, hosszútávon a játékelméleti modell dinamizált változatának eredménye fog érvényesülni, vagyis az (F, H) egyensúly, ami azt jelenti, hogy a vállalatok egy része felelős akciókat folytat, de sokan nem kezdenek ilyen tevékenységbe, vagy ha egy ideig folytatnak is ilyet, hosszútávon elhagyják azt, ha nem lelkiismereti okok vezérlik őket.

Irodalomjegyzék

1. Ackerman, R. W. (1973), „How companies respond to social demands”. *Harvard Business Review*, July/August, pp. 88–98
2. Adkins, S. (1999), *Cause related marketing: Who cares wins*. Oxford [etc.]: Butterworth Heinemann
3. Alexander, G. - Bucholtz, R. (1978), „Corporatesocial responsibility and stock market performance”. *Academy of Management Journal*, **21**, pp. 479-486
4. Angelidis, J. P. - Ibrahim, N. A. (1993), „Social demand and corporate strategy: a corporate social responsibility model”. *Review of Business*, **15** (1), (summer/fall), pp. 7–10.
5. Angyal Á. (2011), "Etikus kommunikáció". In: Borgulya Á. – Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*, Miskolc: Z-Press, pp. 57-68.
6. Armstrong, J. S. – Green, K. C. (2013), „Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1922–1927.
7. Artiach, T. - Lee, D. - Nelson, D. - Walker, J. (2010), „The determinants of corporate sustainability performance”. *Accounting & Finance*, **50** (1), pp. 31-51.
8. Ásványi K. (2012), „CSR-marketingmix a gyakorlatban”. *Marketing & Menedzsment*, **46** (3), pp. 32-41.
9. Attari, S. Z. - Schoen, M. - Davidson, C. I. - DeKay, M. L. - Bruine de Bruin, W. - Dawes, R. – Small, M. J. (2009), „Preferences for change: Do individuals prefer voluntaryactions, soft regulations, or hard regulations to decrease fossil fuel consumption?”. *Ecological Economics*, **68** (6), pp. 1701–1710.
10. Baker, M. (2003), *Corporate social responsibility – What does it mean?*. letöltve: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>, 2013. 08. 10.
11. Barnea A. - A. Rubin (2005), „Corporate social responsibility as a conflict between owners”, letöltve: <http://escholarship.org/uc/item/4v06w78s>, letöltve: 2011. október 5.
12. Barnett, M. L. (2007), „Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, **32**, pp. 794–816.

13. Barone, M. J. - Miyazaki, A. D. - Taylor, K. A. (2000), „The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?“. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28** (2), pp. 248–262.
14. Basil, D. Z. - Herr, P. M. (2003), "Dangerous donations? The effects of cause-related marketing on charity attitude." In: Wymer, W. W. - Samu, S. (eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*, New York: Best Business Books, pp. 59-76.
15. Bauer A. - Berács J. (1992), *Marketing*, Budapest: Aula Kiadó, p. 412
16. Becchetti, L. - Ciciretti, R. - Hasan, I. (2007), „Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Event Study Analysis“, *Working Paper Series (Federal Reserve Bank of Atlanta)*, **2007-6**, pp. 2-33.
17. Bedő Zs. (2012), *Mi is az a kék gazdaság?, VII. CSR Hungari Konferencia - CSR Hungary 2012 - Konferencia a fenntartható fejlődésről*, Budapest, 2012. november 15.
18. Berger, I. E. - Cunningham, P. - Drumwright, M. E. (2007), „Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue“. *California Management Review*, **49** (4), Summer 2007, pp. 132–157.
19. Berkowitz E. N. - Kerin, R. A. - Rudelius, W. (1989), *Marketing*. 2. ed., Homewood: Irwin
20. Beurden, P. van - Gössling, T. (2008), „The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance“. *Journal of Business Ethics*, **82**, pp. 407-424.
21. Blasco, M.- Zøllner, M. (2010), „Corporate social responsibility in Mexico and France: Exploring the role of normative institutions“. *Business & Society*, **49** (2), June 2010, pp. 216-251.
22. Blomqvist, K. H. – Posner, S. (2004), „Three strategies for integrating CSR with brand marketing“. *Market Leader*, Summer 2004, pp. 33-36.
23. Boulstridge, E. - Carrigan, M. (2000), „Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude–behaviour gap“. *Journal of Communication Management*, **4** (4), pp. 355–368.
24. Bowman, E. H. - Haire, M. (1975), „A strategic posture toward corporate social responsibility“. *California Management Review*, **18**, pp. 49–58.

25. Bradley, F. (1995), *Marketing management: Providing, communicating and delivering value*. London [etc.]: Prentice Hall
26. Brammer, S. - Brooks, C. - Pavelin, S. (2009), „The stock performance term of America's 100 Best previous term Corporate term Citizens”. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, **49** (1), pp.1065–1080.
27. Broberg, M. P. (1996), „Corporate social responsibility in the European Communities – the Scandinavian viewpoint”. *Journal of Business Ethics*, **15** (6), pp. 615–625.
28. Brønn, P. S.- Vrioni, A. B. (2001), „Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview”. *International Journal of Advertising*, **20** (2), pp. 207–222.
29. Bruch, H. - Walter, F. (2005), „The keys to rethinking corporate philanthropy”. *MIT Sloan Management Review*, **47**, pp. 48–56., letöltve: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-keys-to-rethinking-corporate-philanthropy/>, 2013. 08. 15.
30. Busch, P.S. - Houston, M.J. (1985), *Marketing: Strategic foundations*, Homewood, Ill.: R.D. Irwin
31. Carroll, A. B. – Shabana, K. M. (2010), „The business case for corporate social responsibility: A review of concepts - Research and practice”. *International Journal of Management Reviews*, **12** (1), March 2010, pp. 85-105.
32. Carroll, A. B. (1979), „A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *The Academy of Management Review*, **4** (4), Oct. 1979, pp. 497-505.
33. Carroll, A. B. (1991), „The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, **34** (4), pp. 39–48.
34. Carroll, A. B. (1999), „Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, **38** (3), pp. 268–295.
35. Carroll, A. B. (2008), „A history of corporate social responsibility – Concepts and practices”. In: Crane, A.- McWilliams, A. - Matten, D. – Moon, J. – Stegel, D. S. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19-46.
36. Chiagouris, L. - Ray, I. (2007), „Saving the world with cause-related marketing”. *Marketing Management*, **16** (4), pp. 48-51.

37. Cochran, P. L. - Wood, R. A. (1984), „Corporate social responsibility and financial performance”. *Academy of Management Journal*, **27** (1), pp. 42–56 .
38. Crane, A.- McWilliams, A. - Matten, D. – Moon, J. – Stegel, D. S. (2008) (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press
39. Csányi V. (2005), *Vegyé a szikét és vágjon*. letöltve: <http://www.nol.hu/archivum/archiv-354145>, 2010. 03. 06.
40. Csányi V. (2006), *Társadalom, állam, verseny*. letöltve: <http://www.nol.hu/archivum/archiv-407733>, 2010. 03. 06.
41. Csányi V. (2007), *Az életminőségünk a legfontosabb*. letöltve: <http://www.nol.hu/archivum/archiv-432206>, 2010. 03. 04.
42. Daudigeos, T. – Valiorgue, B. (2011), „Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues: A negative external effects framework”. *Business & Society*, **50** (1), pp. 28–49.
43. Davis, K. (1973), „The case for and against business assumption of social responsibilities”. *Academy of Management Journal*, June, **16** (2), pp. 312–322.
44. Deák Cs. (2011), "Több mint kommunikáció: svéd minta társadalmi felelősség hazai gyakorlatában". In: Borgulya Á. – Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*, Miskolc: Z-Press., pp. 89-100
45. Deák K. – Györi G. (é.n.), *Több mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest, Demos Magyarország Alapítvány
46. Dinya L. - Farkas F. - Hetesi E. - Veres Z. (szerk.), *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv, 2004
47. Doyle, P. (1995), „Marketing in the new millennium”. *European Journal of Marketing*, **29** (13), pp. 23 – 41.
48. Doyle, P. (2002), *Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégia*. Budapest: Panem; [New York]: Wiley
49. Rekettye G. – Hetesi E. – Rekettye G. Jr. (2009), „The Future of our World and Possible Trends in Marketing”. *8th International Marketing Trends Congress*, Paris, France, 16-17. January 2009.
50. Drummond, G. – Ensor, J. – Ashford, R. (2008), *Strategic Marketing: Planning and Control*. 3rd ed., Oxford; Boston, MA: Elsevier/Butterworth Heinemann
51. Drummond, G. - Ensor, J. (2005), *Introduction to marketing concepts*. Oxford; Boston, MA: Elsevier/Butterworth Heinemann
52. Dudás K. (2011), „A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói”. *Vezetéstudomány*, **42** (7-8), pp. 47-55.

53. Ekatah, I. – Samy, M. – Bampton, R. – Halabi, A. (2011), „The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability: The Case of Royal Dutch Shell Plc”. *Corporate Reputation Review*, **14** (4), pp. 249–261.
54. Enderle, G. - Tavis, A. L. (1998), „A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance”. *Journal of Business Ethics*, **17** (11), pp. 1129–1143.
55. Engle, E. (2004), „Corporate social responsibility (CSR): Market- based remedies for international human rights violations?”. *Willamette Law Review*, **40** (103), pp. 103-121.
56. Epstein, E. M. (1987), „The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness”. *California Management Review*, **29** (3), Spring 1987, pp. 99-114.
57. Etzel, M. J. - Walker, B. J. - Stanton, W. J. (2004), *Marketing*. 13th ed., Boston, Mass: McGraw-Hill
58. Európai Bizottság (2001), *Green paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brüsszel, 18-07-2001, KOM (2001) 366
59. Európai Bizottság (2011), *Corporate social responsibility (CSR)*. letöltve: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, 2013. 08. 04.
60. Evans, J.R. - Berman, B. (1990), *Marketing*. 4. ed, New York ; London: Mcmillan: Collier Macmillan Publishers
61. FIDH (2006): *International fact-finding mission – An overview of CSR in Hungary*. International Federation of Human Rights Report No. 458/2., September 2006, p. 36.
62. Fojtik J – Veres Z. (szerk.), *A nagy túlélő – Időutazás a marketingben*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012
63. Fojtik J. (1981), „A tőkés marketing elméleti-módszertani változásai a 70-es években”. *Marketing Piackutatás*, 1981/2, **15** (2), pp. 137-141.
64. Fojtik J. (1982), „A tőkés marketinggyakorlat változásának várható irányai a 80-as években”. *Marketing Piackutatás*, 1982/3, **16** (3), pp. 251-256.
65. Fombrun, C. J. - Shanley, M. (1990), „What is in a name? Reputation building and corporate strategy”. *Academy of Management Journal*, **33** (2), pp. 233–259.
66. Förster, A. – Kreuz, P (2003), *Marketing Trends - Ideen und Konzepte für Ihren Markterfolg*. Wiesbaden: Gabler, p. 216

67. Frankental, P. (2001), „Corporate social responsibility — A PR invention?”. *Corporate Communications*, **6** (1), pp. 18–23.
68. Frederick, W. C. (1994), „From CSR₁ to CSR₂ – The maturing of business-and-society thought”. *Business & Society*, **33** (2), August 1994, pp. 150-164.
69. Frederick, W. C. (1998), „Moving to CSR₄ – What to pack for the trip”. *Business & Society*, **37** (1), March 1998, pp. 40-59.
70. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
71. Friedman, M. (1970), „The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine* (September 13) letöltve: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> 2013. 08. 15.
72. Garcia, G. - Gibaja, J. J. - Mujika, A. (2003), "A study on the effect of cause-related marketing on the attitude towards the brand: The case of Pepsi in Spain". In: Wymer, W. W. - Samu, S. (eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. New York: Best Business Books, pp. 111-136.
73. GfK (2011), *New Report Indicates Green Sensibility Continues to Evolve*. letöltve: http://www.gfkamerica.com/newsroom/press_releases/single_sites/008716/, 2013. 08. 05.
74. Gond, J.-P. – Crane, A. (2010), „Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm?”. *Business & Society*, **49** (4), pp. 677–703.
75. Griffin, J. J. - Mahon, J. F. (1997), „The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research”. *Business & Society*, **36** (1), pp. 5-31.
76. Guiltinan, J.P. - Paul, G.W. (1982), *Marketing management: Strategies and programs*. New York [etc.]: McGraw-Hill
77. Habisch, A. – Jonker, J. – Wegner, M. – Schmidpeter, R. (eds.), *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin: Springer, 2005
78. Hajjat, M. M. (2003), "Effect of cause-related marketing on attitudes and purchase intentions: The moderating role of cause involvement and donation size". In: Wymer, W. W. - Samu, S. (eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. New York: Best Business Books, pp. 93-110.

79. Heiens, R.A. (2000), *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*. <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>, (letöltve 2009. 01. 10.)
80. Henriques, I. - P. Sadorsky (1999), „The relationship between environment and managerial perceptions of stakeholder importance”. *Academy of Management Journal*, **42** (1), pp. 87-99.
81. Herzig, C. – Moon, J. (2013), „Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp.1870–1880.
82. Hetesi E. – Veres Z. (2013), *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó
83. Hetesi E. (2014), „Non-business marketing revisited: the role of corporate social responsibility in Hungarian organizations”. *Responsibility and Sustainability*, **2** (1), pp. 1-10.
84. Hoffman, W. M. (1999), "Gazdasági és környezeti etika". In: Andrassy Gy. - Szabó G. (szerk.): *Üzleti etika és közéleti etika: Szöveggyűjtemény*. Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kara, pp. 92-107.
85. Hoffmann Istvánné (1990), *Modern marketing*. Budapest: Universitas
86. Hoffmann Istvánné (2000), *Stratégiai marketing*. Budapest: Aula Kiadó
87. Hofmeister-Tóth Á. – Töröcsik M. (1996), *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
88. Jobber, D. – Fahy, J. (2003), *Foundations of Marketing*, London, NY [etc.]: McGraw-Hill, p. 355.
89. Jones, B.D.G. – Shaw, E.H. (2002), „A History of Marketing Thought”, In: Weitz, B.A. – Wensley, R. (eds.): *Handbook of Marketing*, London: Sage, pp. 39-65.
90. Jones, M.T. (1996), „Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse”. *Business & Society*, **35** (1), March 1996, pp. 7-41.
91. Jones, T. M. (1980), „Corporate social responsibility revisited, redefined”. *California Management Review*, **22** (3), pp.59–67.
92. Jonker, J. - de Witte, M. (2006), *Management models for corporate social responsibility*. Berlin : Springer
93. Józsa L. – Kiss L. (1992), *A marketing alapjai*. Budapest: Ráció Kiadó, p. 187.
94. Józsa L. (2000), *Marketing*. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó
95. Kalmár V. (2008), „A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései”. *Marketing & Menedzsment*, **42** (1), 2008/1, pp. 4-11.

96. Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press
97. Keith, R. J. (1960), „A marketing revolution”. *Journal of Marketing*, **24** (3), pp. 35-38.
98. Kemper, J. – Schilke, O. – Reimann, M. – Wang, X. – Brettel, M. (2013), „Competition-motivated corporate social responsibility”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1954–1963.
99. Kerekes, S. - Kindler J. (1997), *Vállalati környezetmenedzsment*. BKE, Budapest. letöltve: <http://vmek.oszk.hu/01400/01457> 2013.04.27.
100. Kingston, A. (2007), „The trouble with buying for a cause”. *Maclean's*, **120** (11), pp. 40-41.
101. Kiss M. (2005), *Alapmarketing*. Budapest: Aula Kiadó
102. Kocsis J. Á. - Pálinkás J. (1998), „A vezetői döntésekről”. *Vezetéstudomány*, **29** (9), pp.1-5.
103. Kopányi M. (szerk.), *Mikroökonomia*. Budapest: KJK-KERSZÖV, 2004
104. Korschun, D. – Du, S. (2013), „How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1494–1504.
105. Kotler, P. – Armstrong, G. (2004), *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall
106. Kotler, P. – Bliemel, F. W. (1991), *Marketing-Management*, 7. Auflage, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag
107. Kotler, P. – Kartajaya, H. –Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0 – From products to customers to the human spirit*. Hoboken: Wiley & Sons, p. 188.
108. Kotler, P. - Keller, K. L. (2006), *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó
109. Kotler, P. - Keller, K. L. (2012), *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó
110. Kotler, P. - Lee, N. R. (2007), *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: HVG Kiadó
111. Kotler, P. - Lee, N. R. (2008), *Social marketing – Influencing behaviors for good*. 3rd ed., Los Angeles: Sage Publications

- 112.Kotler, P. - Levy, S. J. (1969), „Broadening the concept of marketing”. *Journal of Marketing*, **33** (1), pp. 10-15.
- 113.Kotler, P. - Zaltman, G. (1971), „Social marketing: An approach to planned social change”. *Journal of Marketing*, **35** (3), pp. 3-12.
- 114.Kotler, P. (1972), „A Generic Concept of Marketing”. *Journal of Marketing*, **36** (2), pp. 46-54.
- 115.Kotler, P. (1991), *Marketing management: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. 4. kiad. Budapest: Műszaki Kvk.
- 116.Kotler, P. (1998), *Marketing menedzsment: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- 117.Kotler, P. (2000), *Kotler a marketingről*. Budapest: Park Kiadó
- 118.KSH (2014), A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'11, letöltve:
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd014.html 2014. 02. 28.
- 119.Kun A. (2009), *A multinacionális vállalatok szociális felelőssége – CSR-alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás*. Budapest: Ad Librum Kft.
- 120.Kurucz, E. - Colbert, B. - Wheeler, D. (2008), „The business case for corporate social responsibility”. In: Crane, A.- McWilliams, A. - Matten, D. – Moon, J. – Stegel, D. S. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 83-112.
- 121.Lee, M. P. (2008), „A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead”. *International Journal of Management Reviews*, **10** (1), pp. 53–73.
- 122.Lefebvre, R.C. – Flora, J.A. (1988), „Social Marketing and Public Health Intervention”. *Health Education Quarterly*, **15** (3), pp. 299-315.
- 123.Ligeti Gy. (2007), *CSR: Vállalati felelősségvállalás*. Budapest: Kurt Lewin Alapítvány
- 124.Magyar Közlöny – A Magyar Köztársaság hivatalos lapja (2010), 103. szám, Letöltve: <http://kozlony.magyarorszag.hu/pdf/7346> 2010. június 24.
- 125.Marcsa A. (2011), „Üzleti tisztesség – érvek és ellenérvek”. In: Borgulya Á. – Deák Cs. (2011) (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*, Miskolc: Z-Press. pp. 101-110.
- 126.Margolis, J. D. - Walsh, J. P. (2003), „Misery loves companies: social initiatives by business”. *Administrative Science Quarterly*, **48**, pp. 268–305

127. Matolay, R. - Wimmer, Á. (2008), "Corporate social and business performance", In: Csutora M. – Marjainé Szerényi Zs. (szerk.), *Sustainability and Corporate Responsibility: Accounting – measuring and managing business benefits proceedings*, EMAN-EU Conference, Budapest, pp. 39–42.
128. Matolay, R. (2010), „Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Hatékonysági vonzatok”, *Vezetéstudomány*, **41** (7-8), pp. 43-50.
129. Matten, D. – Moon, J. (2008), „“Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, **33** (2), pp. 404-424.
130. McAdam, T. W. (1973), „How to Put Corporate Responsibility into Practice”. *Business and Society Review/Innovation*, **6** (1973), pp. 8-20.
131. McCarthy, E. J. - Perreault, W.D. (1987), *Basic marketing: A managerial approach*. 9. ed., Homewood: Irwin
132. Mintzberg, H. (1983), „The case for corporate social responsibility”. *Journal of Business Strategy* (pre-1986) Fall 1983; **4** (2), pp. 3-15.
133. Mitnick, B. M. (1992), „Systematics and CSR: The theory and processes of normative referencing”. *Business & Society*, **34** (5), pp. 5-33.
134. Mullen, J. (1997), „Performance-based corporate philanthropy: how ‘giving smart’ can further corporate goals”. *Public Relations Quarterly*, **42** (2), pp. 42–48.
135. Mullerat, R. (2010), *International corporate social responsibility – The role of corporations in the economic order of the 21st century*. Austin, Boston [etc.]: Wolters Kluwer
136. Mullerat, R. (2013), „Corporate social responsibility: A European perspective”. *The Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, 13 (6), 2013 June European Commission, p. 22.
137. Myers, J.H. (1986), *Marketing*. New York [etc.] : McGraw-Hill
138. Nádasi K. - Lukács R. (2006), „Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást?”. *Marketing & Menedzsment*, **40** (4), 2006/4., pp. 13-19.
139. Nagy Á. A. - Putzer P. E. (2012a), „Munkáltatói márkaépítés a pályakezdő fiatalok körében”. In: „Coopetition” verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 18. országos konferenciája. Konferencia helye, ideje: Miskolc, Magyarország, 2012.08.30-2012.08.31. (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar) Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Paper 36

140. Nagy Á. A. – Putzer P. E. (2012b), "Employer Branding Opportunities among Young Entrants in Hungary". In: Ioan Plăiaș, Dan-Cristian Dabija (szerk.) *International conference on Marketing From Information to Decision: 2nd Edition*. Issue No. 5./2012, Konferencia helye, ideje: Cluj-Napoca, Románia, 2012.10.26-2012.10.27. Cluj-Napoca: Univ. Press, Cluj, pp. 293-305.
141. Nan, X. – Heo, K. (2007), „Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives”. *Journal of Advertising*, **36** (2), Summer 2007, pp. 63–74.
142. Narver, J.C.- Slater, S.F. (1990), „The effect of a market orientation on business profitability”. *Journal of Marketing*; **54** (4), pp. 20-35.
143. Nickels, W. W. G. (1978), *Marketing principles: a broadened concept of marketing*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
144. Nováky E. (2001), "Hazai társadalmi és egyéni értékvtások". In: Nováky E. (szerk.): *Magyarország holnap után: Tanulmánykötet a T 23113.sz. OTKA program alapján*. Budapest: AULA Kiadó, pp. 114-120.
145. Nováky E. (2006), *Mi lesz holnap*, letöltve: <http://www.168ora.hu/hozzaszolas/?type=c&id=4656>, 2009. 03. 08.
146. Novotny Á. (2008), „CSR marketing az EU-ban: Hogyan bírjuk a vállalatokat társadalmi felelősségvállalásra?”. *Marketing & Menedzsment*, **42** (1), pp. 13-19.
147. Olach Z. (1996), *A marketing szemlélete és gyakorlata*. LSI Oktatóközpont, p 432.
148. Orlitzky, M. - Schmidt, F. L. - Rynes, S. L. (2003), „Corporate social and financial performance: a meta-analysis”. *Organization Studies*, **24** (3), pp. 403–441.
149. Orosdy B. (1995), *Koordináció, piac, marketing (A marketing makroökonómiai helye és mikroökonómiai szerepe)*. Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kar
150. Orosdy B. (2006), „Az ökomarketing három szintje”. *Marketing & Menedzsment*, **40** (5-6), pp. 19-25.
151. Öberseder, M. – Schlegelmilch, B. B. – Murphy, P. E. (2013), „CSR practices and consumer perceptions”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1839–1851.
152. Paek, H. J. – Nelson, M. R. (2009), „To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads”. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, **31** (2), Fall 2009, pp. 75-90.
153. Paetzold, K. (2010), *Corporate Social Responsibility (CSR): an international marketing approach*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

- 154.Parasuraman, A. - Zeithaml V. A. - Berry L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implication for future research”. *Journal of Marketing*, **49** (4), (Fall 1985), pp. 41-50.
- 155.Pauli, G. (2010a), *A Kék Gazdaság - 10 év - 100 innováció - 100 millió munkahely*. Pécs: PTE KTK Kiadó
- 156.Pauli, G. (2010b), *Zen and the Art of Blue – How to connect the quality of your life to the Blue Planet Earth*. Berlin: Konvergenta Publishing
- 157.Peattie, K. (1992), *Green marketing*. London: Pitman
- 158.Perks, K. J. – Farache, F. – Shukla, P. – Berry, A. (2013), „Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1881–1888.
- 159.Piskóti I. (2012b), „A társadalmi marketing modellje és hazai működésének feltételei”. *Gazdaságtudományi Közlemények*, **6** (1), pp. 103-120.
- 160.Piskóti I. (2012c), „Elemek a társadalmi marketing modelljéhez”. *Marketing & Menedzsment*, **46** (3), pp. 64-73.
- 161.Piskóti I. (2012a), “*A társadalmi marketing paradigmái - elméleti-módszertani alapozó kutatás*” az Országos Tudományos Kutatási Alap által támogatott kétéves kutatási program beszámolója (OTKA száma: K 81718) pp. 166.
- 162.Pivato, S. - Misani, N. - Tencati, A. (2008), „The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food”. *Business Ethics: A European Review*, **17** (1), pp. 3–12.
- 163.Porter, M. E. - Kramer, M. R. (2006), „Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”. *Harvard Business Review*, **84** (12), pp. 78–92.
- 164.Porter, M.E. - Kramer, M.R. (2002), „The competitive advantage of corporate philanthropy”. *Harvard Business Review*, **80** (12), pp. 56–69.
- 165.Prasad, A. – Holzinger, I. (2013), „Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1915–1921.
- 166.Pricewaterhouse Coopers (2010), *CSR trends 2010: Stacking up the results*. letöltve: <http://www.pwc.com/ca/en/sustainability/publications/csr-trends-2010-09.pdf>, 2013. 08. 10.

- 167.Pride, W.M. - Ferrell, O.C. (1989), *Marketing: Concepts and strategies*. 6. ed. Boston [etc.]: Houghton Mifflin
- 168.Ptacek, J. J. - Salazar, G. (1997), „Enlightened self-interest: selling business on the benefits of cause related marketing”. *NonProfit World*, **15** (4), pp. 9–15.
- 169.Putzer P. E. (2011), „CSR – Merre tovább?”. *Marketing & Menedzsment*, **45** (4), pp. 45-52.
- 170.Putzer P. E. (2010), „A társadalmi felelősségvállalás másik arca”. In: Papp-Váry Á. – Csépe A. (szerk.): *Új marketing világrend MOK 2010: Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája*. Budapest, Magyarország, 2010.08.26-2010.08.27. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, pp. 372-382. ISBN: 978-963-88943-1-1, 978-963-88943-0-4
- 171.Putzer P. E. (2012), „A CSR lehetséges kerékkötője, a fogyasztó – A vállalati jószívűség hatása a fiatalokra”. In: Sipos N. – Gunszt D. (szerk.): *IDK – Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia kötet*, ISBN 978-963-642-484-8, pp. 397-404.
- 172.Ratnesar, R. (1997), „Doing well by doing good”. *New Republic*, **216** (1-2), pp. 18-20.
- 173.Reketye G. (1994), „Mi is az a marketingorientáció?”. *Marketing*, **28** (2), pp.81-85.
- 174.Reketye G. (1997), *Értékkeremtés a marketingben: Termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kvk.
- 175.Reketye G. (1999), *Az ár a marketingben*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- 176.Reketye G. (2002), *Az érték a marketingben*. Akadémiai Doktori Disszertáció, Pécs, 2002. február
- 177.Reketye G. (2004a), „Az érték a marketingben”. *Marketing & Menedzsment*, **38** (2), pp. 6-17.
- 178.Reketye G. (2004b), „Changes in the Global Market Structure - Consequences in the Marketing Philosophy and Practice”. Plenary presentation, In: *Marketing – Contemporary Significance and Perspectives, International Conference on Marketing*, Cluj-Napoca, 5-6 November 2004
- 179.Reketye G. (2004c), „Paradigm-shift in the Marketing concept at the Beginning of the New Millennium”. In: Berács J – Lehota J. – Piskóti I. – Reketye G. (2004) (szerk.): *Marketing theory and practice – A Hungarian Perspective*, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 31-47.

- 180.Reketye G. (2004d), „Értékteremtés – értékmenedzsment”. *Harvard Business Manager*, **6** (2), pp 54-65.
- 181.Reketye G. (2012), *Marketing a magyar kisvállalatoknak*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- 182.Roberts, J. A. (1996), „Will the socially responsible consumer please step forward?”. *Business Horizons*, Jan-Feb, **39** (1), pp. 79-84.
- 183.Roman, R. M. - Hayibor, S. - Agle, B. R. (1999), „The relationship between social and financial performance”. *Business & Society*, **38** (1), pp. 109-125.
- 184.Rosenberg, L. J. (1977), *Marketing*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- 185.Schoell, W.F. – Guiltinan, J.P. (1988), *Marketing – Contemporary Concepts and Practices*, 3rd ed., Boston, London, Sydney, Toronto: Allyn and Bacon inc.
- 186.Sethi, S. P. (1975), „Dimensions of corporate social performance: An analytic framework”. *California Management Review*, **17** (3), pp. 58–64.
- 187.Shaw, E.H. – Jones, B.D.G. (2008), „A History of Schools of Marketing Thought”. In: Maclaran, P – Saren, P. – Tadajewski (szerk.) *Marketing Theory*, Vol. I., Sage, Los Angeles, NY, pp. 24-64.
- 188.Simms, J. (2002), „Business: Corporate social responsibility – You know it makes sense”. *Accountancy*, **130** (11), pp. 48–50.
- 189.Skarmeas, D. – Leonidou, C.N. (2013), „When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1831–1838.
- 190.Stanton, W.J. - Etzel, M.J., Walker, B.J. (1991), *Fundamentals of marketing*. 9. ed. New York [etc.]: McGraw-Hill
- 191.Starzee, B. (2009), „Cause-related marketing can have bottom-line benefits”. *Long Island Business News*, **56** (15), pp. 33A-35A
- 192.Stead, M. – Hastings, G. – McDermott, L. (2007), „The meaning, effectiveness and future of social marketing”. *Obesity Reviews*, **8** (1), pp. 189-193.
- 193.Strahilevitz, M. (2003), "The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: Do the good look better while the bad look worse?". In: Wymer, W. W. - Samu, S. (eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*. New York: Best Business Books, pp. 77-92.

194. Sturdivant, F. D. - Ginter, J. L. (1977), „Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance”. *California Management Review*, **19** (3), pp. 30-39.
195. Swaen, V. (2003), „Consumers’ perceptions, evaluations and reactions to CSR activities”. *IESEG Working Paper* 2003-mar-7, pp. 24.
196. Sweetin, V. H. – Knowles, L. L. – Summey, J. H. – McQueen, K. S. (2013), „Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1822–1830.
197. Szász B. (2005), „Méregbe gurulva”. *HVG*, 2005. április 09., pp. 39-40.
198. Széchy A. (2006), „A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései”. *Vezetéstudomány*, **37** (1), 2006. 1. szám, pp.10-16.
199. Tóth G. (2007), *A valóban felelős vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: KÖVET, p. 104
200. Töröcsik M. (2006), *Fogyasztói magatartás trendek: Új fogyasztói csoportok*. Budapest: KJK-Kerszöv
201. Töröcsik M. (2007), *Vásárlói magatartás: Ember az élmény és a feladat között*. Budapest: Akadémia Kiadó
202. Töröcsik M. (2011), *Fogyasztói magatartás - Insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémia Kiadó
203. Töröcsik M. (2014): *Fogyasztói trendcsoportok*, letöltve: <http://www.trendinspiracio.hu/fogyasztoi-trendcsoportok/>, 2014. 02. 28.
204. TradeMagazin (2013), *A vásárlók értékelik a társadalmi célok támogatását*. letöltve: <http://www.trademagazin.hu/piaci-hirek/a-vasarlok-ertekelik-a-tarsadalmi-celok-tamogatasat.html>, 2013. 08. 07.
205. Tsoutsoura, M. (2004), „Corporate social responsibility and financial performance”. *Working paper. Haas School of Business*, University of California at Berkeley Applied Financial Project
206. Urbán K. – Szabó K. (2011), „Elkötelezettség a CSR Kiválóságért - egy új eszköz a vállalati felelősségvállalás hatékony fejlesztéséhez”. *Magyar minőség*, **20** (9), pp. 7-16.
207. Utting, P. (2005), „Corporate responsibility and the movement of business”. *Development in Practice*, **15** (3-4), pp. 375–388.

- 208.Vágási M. (szerk.), *Marketing – stratégia és menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007
- 209.Valor, C. (2005), „Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability”. *Business & Society Review*, **110** (2), pp. 191–212.
- 210.Valor, C. (2008), „Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures”. *Journal of Consumer Policy*, **31** (3), pp. 315–326.
- 211.Vance, S. C. (1975), „Are socially responsible corporations good investment risks?”. *Management Review*, **64** (8), pp. 18–24.
- 212.Varadarajan, P.R. – Menon, A. (1988), „Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”. *Journal of Marketing*. **52** (3), pp. 58-74.
- 213.Varró Z. (é.n.): Játékelmélet közgazdászoknak (Kézirat)
- 214.Veres Z. – Szilágyi Z. (szerk.), *A marketing alapjai*. Budapest: Perfekt, 2004
- 215.Vogel, D. (1991), „Business ethics: New perspectives on old problems”. *California Management Review*, **33** (4), pp. 101-117.
- 216.Vogel, D. J. (2005), „Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility”. *California Management Review*, **47** (4), pp. 19–45.
- 217.Waddock, S. A. - Graves, S. B. (1997), „The corporate social performance-Financial performance link”. *Strategic Management Journal*, **18** (4), pp. 303–319.
- 218.Walle, A.H. III. (2001), *Rethinking marketing – Qualitative strategies and exotic visions*. Westport, Connecticut: Quorum Books
- 219.Walsh, G. – Bartikowski, B. (2013), „Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 989–995.
- 220.Webb, J. D. - Mohr, L. A. (1998), „A typology of customers’ responses to cause related marketing: from skeptics to socially concerned”. *Journal of Public Policy and Marketing*, **17** (2), pp. 226–239.
- 221.Webster, F. E. (1974), *Social aspects of marketing*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- 222.Webster, F.E. Jr. (2005), „A Perspective on the Evolution of Marketing Management”. *Journal of Public Policy & Marketing*, **24** (1), pp. 121–126.

223. Werner, K. - Weiss, H. (2003), *Márkacégek feketekönyve: A multik mesterkedései*. Pécs: Art Nouveau
224. Wilkie, W. L. – Moore, E. S. (2002), "Marketing's Relationship to Society", In: Weitz, B.A. – Wensley, R. (eds.): *Handbook of Marketing*, London: Sage, pp. 9-38.
225. Wilkie, W. L. – Moore, E. S. (2002), „Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development”. *Journal of Public Policy & Marketing*, **22** (2), pp. 116-146.
226. Williamson, D. - Lynch-Wood, G. - Ramsay, J. (2006), „Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR”. *Journal of Business Ethics*, **67** (3), pp. 317–330.
227. Winkler, A. (2004), „Corporate law or the law of business?: Stakeholders and corporate governance at the end of history”. *Law and Contemporary Problems*, **67** (4), pp. 109-133.
228. Wolff, F. – Barth, R. (2005), *Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective*. The RARE project's approach, letöltve: http://www.rare-eu.net/fileadmin/user_upload/documents/RARE_Background_Paper.pdf, 2013. 08. 05.
229. Wood, D. J. (1991), „Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, **16** (4), pp. 691-718.
230. Yoon, Y. - Gürhan-Canli, Z. – Schwarz, N. (2006), „The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations”. *Journal Of Consumer Psychology*, **16** (4), pp. 377–390.
231. Youn, S. – Kim, H. (2008), „Antecedents of consumer attitudes toward cause-related marketing”. *Journal of Advertising Research*, **48** (1), March 2008, pp. 123-137.
232. Zadek, S. (2004), „The path to the corporate responsibility”. *Harvard Business Review*, **82** (12), 2004. Decemeber, pp.125-132.
233. Zadek, S. (2006), „Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices”. *Corporate Governance*, **6** (4), pp. 334 – 348.
234. Ziegler, A. – Busch, T. – Hoffmann, V. H. (2011), „Disclosed corporate responses to climate change and stock performance: An international empirical analysis”. *Energy Economics*, p. 12 doi: 10.1016/j.eneco.2011.03.007
235. Zsolnai L. (2001), *Ökológia, gazdaság, etika*. Helikon Kiadó

Tudományos közleményeim:

1. Putzer P. E. (2010), "A társadalmi felelősségvállalás másik arca". In: Dr. Papp-Váry Á. – Csépe A. (szerk.): *Új marketing világrend MOK 2010: Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája*. Budapest, Magyarország, 2010.08.26-2010.08.27. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, pp. 372-382. ISBN: 978-963-88943-1-1, 978-963-88943-0-4
2. Putzer P. E. (2011), "CSR, vállalati DNS vagy pusztán marketingeszköz." In: Fojtik J. (szerk.): *Felelős marketing: A Magyar Marketingoktatók 17. Országos Konferenciájának előadásai*. Pécs, Magyarország, 2011.08.29-2011.08.30. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 337-349. ISBN: 978-963-642-392-6
3. Putzer P. E. (2011), „CSR – Merre tovább?”. *Marketing és Menedzsment*, **45** (4), pp. 45-52.
4. Rekettye G. - Putzer P. E. (2012), "Hogyan (tömeg)kommunikáljunk?". In: Rekettye G: *Marketing a magyar kisvállalatoknak*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 231-254
5. Putzer P. E. - Nagy Á. A. (2012), "Munkáltatói márkaépítés a pályakezdő fiatalok körében". In: „Coopetition” *verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 18. országos konferenciája*. Konferencia helye, ideje: Miskolc, Magyarország, 2012.08.30-2012.08.31. (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar) Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Paper 36
6. Putzer P. E. (2012), "A CSR lehetséges kerékkötője, a fogyasztó – A vállalati jószívűség hatása a fiatalokra". In: Sipos N. – Gunszt D. (szerk.): *IDK – Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia* kötet, ISBN 978-963-642-484-8, pp. 397-404.
7. Putzer P. E. - Nagy Á. A. (2012), "Employer Branding Opportunities among Young Entrants in Hungary". In: Ioan Plăiaș, Dan-Cristian Dabija (szerk.) *Marketing From Information to Decision: 2nd Edition. Issue No. 5./2012*, Cluj-Napoca: Univ. Press, Cluj, pp. 293-305.
8. Putzer P. (2013), „Handbook of Doing Business in South East Europe – Book Review”. *Journal for East European Management Studies*, **18** (1), pp. 148-149.

9. Nagy Á. A. - Putzer P. E. - Gerdesics V. (2013), "Enrolment challenges in Hungarian higher education marketing - a case of a Business and Economics Faculty". In: Drazen Barkovic - Bodo Runzheimer (eds.): *Interdisciplinary Management Research IX.*, Opatija, 2013.; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, ISSN 1847-0408, ISBN 978-953-253-117-6, indexed in: EBSCOhost, RePec, EconPapers, Socionet, pp. 629-638
10. Nagy Á. – Putzer P. (2013), "Új kihívások az egyetemi beiskolázásban – a közgazdaságtudományi szakok esete". In: Király É. (szerk.) *Kiterjesztett marketing*: Konferenciakötet. 824 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2013.08.28-2013.08.29. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2013. Paper Nonbusiness marketing/3., ISBN:9789637159329
11. Lányi B. – Dudás K.– Putzer P. (2013), "A mesterképzés jövője, avagy új beiskolázási kihívások – a közgazdaságtudományi szakok esete". In: Király É. (szerk.) "*Kiterjesztett marketing*": Konferenciakötet. 824 p. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2013.08.28-2013.08.29. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2013. pp. 623-635. ISBN:9789637159329
12. Putzer P. – Pavluska V. – Töröcsik M. (2013), „Relationship between CSR and traditional and alternative energy consumption in Hungary”. *Marketing from information to decision*, 6th Edition, pp.236-250. ISSN: 2067-0338
13. Nagy Á. A., Putzer P., Németh P., Töröcsik M. (2013), "Social media activity clusters in Hungary – a potential segmentation to change Hungarian energy consumption attitudes and behavior". In: *MAC Prague consulting* (szerk.) *Multidisciplinary Academic Research 2013: 2nd Multidisciplinary Academic Conference in Prague 2013 (MAC-EMM 2013)*. Prága: MAC Prague consulting, 2013. Paper 8090544223. ISBN: 978-80-905442-2-2
14. Putzer P. (2013), „A nagy túlélő – Időutazás a marketingben” (könyvismertető). *Vezetéstudomány*, **44** (9), pp. 81-82.
15. Putzer P. - Szűcs K. – Töröcsik M. (2014), „A fogyasztói magatartás és a CSR iránti attitűd közötti rés elemzése”. *Közgazdász Fórum*, **17** (116-117), 2014/1-2., pp. 96-113.
16. Lányi B., Dudás K., Putzer P. (2014), „The Future of Master Degree, New Enrolment Challenges – The Case of Business and Economic Faculties”. *Economists' Forum*, **17** (118), 2014/3, pp. 80-98.

17. Putzer P. (2014), „A felelős attitűd és fogyasztás közötti rés és várható hatása az energiaszektor CSR tevékenységére”. In: Kiss T. (szerk.), *Energiahatékonyság és versenyképesség - Via Futuri 2013 Tanulmánykötet*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp.127-137.
18. Putzer P. (2014): A CSR típusok lehetséges jövője a fogyasztói magatartás tükrében In: *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok Téli Konferenciájának lektorált konferencia kötete*, ISBN 978-615-80044-2-8, Pécs: Underground Kiadó, pp. 150-162.
19. Putzer P. – Törőcsik M. (2014): Hallgatói vélemények a TDK versenyekről, a reform lehetséges útjai, In: Mészáros A. (szerk.), *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században*, ISBN 978-615-5391-32-3 Győr: Széchenyi István Egyetem, pp. 91-102.
20. Putzer P. – Pavluska V. – Szűcs K. – Törőcsik M. (2014), „Relationship between CSR activity of Hungarian energy companies and Hungarian customers' behavior”. *Marketing & Menedzsment*, **48** (különszám), pp. 133-143.
21. Putzer P. – Törőcsik M. (2015), „A magyar energia szektorbeli vállalatok CSR tevékenységének elemzése egy hazai CSR kutatás eredményeinek tükrében” *SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei* – Tanulmány befogadva, megjelenés alatt

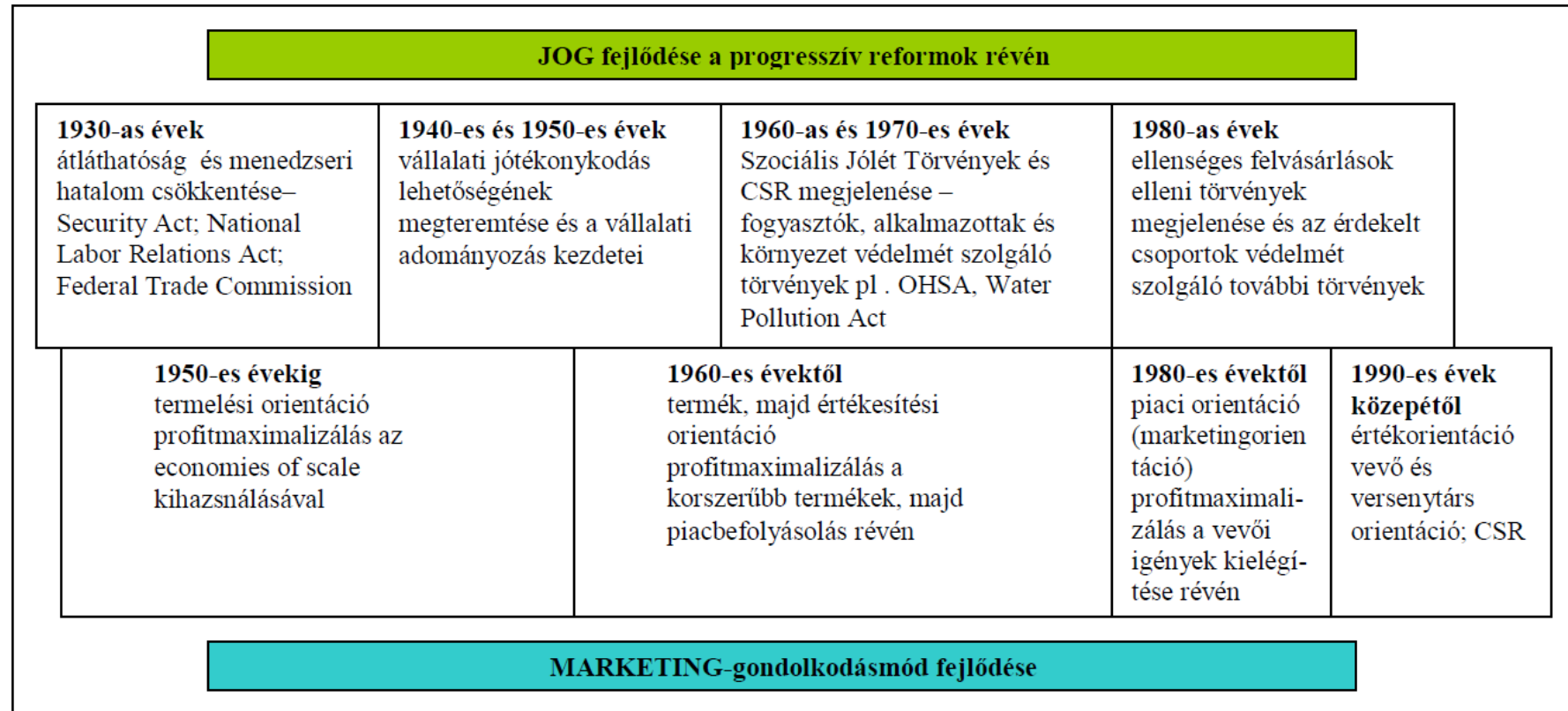
Mellékletek

1. sz. melléklet: Carroll Stakeholder/Felelősségvállalás mátrixa

<i>Stakeholders</i>	<i>Types of CSR</i>			
	Economic	Legal	Ethical	Philanthropic
Owners				
Customers				
Employees				
Community				
Competitors				
Suppliers				
Social Activist Groups				
Public at Large				
Others				

Forrás: Carroll [1991] p. 44.

2. sz. melléklet: A CSR-hez vezető út: a jog és a marketing-gondolkodásmód fejlődése



Forrás: Saját szerkesztés Winkler [2004] és Rekettye [1994, 2004a] alapján

3.sz. melléklet: A CSR definíciók, illetve a felelős gondolat központi eleme az egyes szerzőknél

Szerző	Definíció, illetve a CSR koncepció központi gondolata
Bowen [1953] In: Carroll [2008]	Olyan üzletemberre vonatkozó kötelezettségek, amelyek a társadalmi célok és értékek szempontjából kívánatos irányításra, döntésekre és cselekvéssorozatra készítenek.
McGuire [1963] In: Carroll [1999]	A vállalatoknak a gazdasági és jogi kötelezettségeken túl a társadalom irányába is kell bizonyos kötelezettségeket vállalnia.
Davis-Blomstrom [1966] In: Carroll [1999]	A felelősségvállalás lényege, hogy az üzletemberek intézkedéseik és döntéseik során figyelembe veszik azok érdekeit is, akikre tevékenységük hatással van, s tevékenységükkel saját érdekeiken túl óvják és javítják a társadalom jólétét.
Friedman [1970]	Az üzleti szférának egyetlen felelőssége van, a profit növelése a szabad verseny keretén belül fortélyok és csalás nélkül.
Webster [1974]	A felelősségvállalás több mint külső szabályok követése, a folyamatosan változó közérdek megfogalmazása és kiszolgálása a fogyasztók megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal való ellátása révén.
Sethi [1975]	A vállalati viselkedés olyan szintre történő fejlesztése, amely megfelel az uralkodó társadalmi normáknak, értékeknek és teljesítményelvárásoknak.
Nickels [1978]	A felelősségvállalás lényege, hogy a vállalatoknak a fogyasztói igények kielégítésén túl a társadalom életminőségének javítására is törekedniük kell.
Carroll [1979]	Gazdasági, jogi, etikai és filantropikus elvárások együttese, amelyet a társadalom a vállalattal szemben támaszt adott időben.
Jones [1980]	A felelősségvállalás olyan eszme, amely szerint a vállalatnak a részvényesein kívül a társadalmat alkotó csoportok felé is jogi előírásokon és kollektív szerződésen túlmenő kötelezettségei vannak.
Epstein [1987]	CSR speciális ügyekre és problémákra koncentrááló vállalati döntések eredménye, amely inkább kedvezően hat, mint károsan a vállalati stakeholder csoportokra. A vállalati cselekvések, mint termékek normatív korrektsége áll a CSR fókuszában.
Schoell-Guiltinan [1988]	A vevői igények mellett a társadalmi felelősséget is figyelembe kell venni, egyensúlyt kell teremteni a hosszú távú célpiaci igények, a hosszú távú társadalmi igények és a vállalat hosszú távú ROI célja között.
Berkowitz-Kerin-Rudelius [1989]	A vevői igényeket kielégítése a társadalom jólétének biztosításával, mert a túléléshez szerintük meg kell teremteni az etikai egyensúlyt a különböző csoportok (például alkalmazottak, részvényesek, beszállítók és vásárlók) érdekeltsége közt.
Wood [1991]	A CSR központi gondolata, hogy az üzlet és a társadalom inkább összefonódtak egymással, mintsem önálló entitások, de a fogalmat CSP-n keresztül közelíti, amelyre a CSR szabályainak körvonalaként tekint, bemutatja, hogy a jogi, gazdasági, etikai és filantropikus elvek miképp köthetők a szociális érzékenységhez, a vállalati politikához és programokhoz.
Angelidis-Ibrahim [1993]	Olyan vállalati tevékenységek, amelyek célja szociális, társadalmi szükségletek kielégítése.
Frederick [1994] (a koncepciót Frederick már korábban 1978-ban is publikálta)	Olyan kötelezettség, amely elvárja, hogy a vállalatok társadalmi jólét érdekében működjenek, akár pozitívan, akár negatívan hat mindez a profitjukra.
Enderle-Tavis [1998]	Jogi előírásokon felül vállalat gyakorlat, amely a gazdasági, társadalmi és környezeti felelősség egyensúlyát keresi, s amely e három terület mindegyikén teljesíti a minimális etikai elvárásokat.
Kotler [1998]	A fogyasztók igényeinek kielégítése a versenytársaknál hatékonyabban, amely során a vállalatok megőrzik és bővítik a társadalom, valamint a fogyasztók jólétét.
Európai Bizottság [2001] - Green Paper	A vállalatok önként érvényesítenek szociális és környezeti szempontokat mind az üzleti gyakorlatukban, mind partneri kapcsolataikban, s mindezt a törvényi előírásokon túlmenő mértékben teszik.

Baker [2003]	CSR annak a mikéntje, hogy a vállalatok hogyan menedzseljék üzleti folyamataikat annak érdekében, hogy általánosságban pozitív hatást gyakoroljanak a társadalomra.
Förster-Kreuz [2003]	A cél, hogy a vállalatok megfelelő viszonyt építsenek ki minden érdekeltcsoportjukkal (partnerek, vevők, szállítók, nyilvánosság, befektetők), illetve pozitív asszociációt alakítsanak ki, célzottan és tudatosan kommunikálják is a társadalmi elkötelezettséget.
Blomqvist-Posner [2004]	A vállalat működése során nem csak maga számára teremt értéket, hanem a stakeholderek és a közösség számára is, amelyben működik. A CSR 5 területet takar: környezet, társadalom, alkalmazottak jóléte, pénzügyi teljesítmény és vállalatirányítás.
Etzel-Stanton-Walker [2004]	A marketing célok körének bővítése és az elkötelezettség mélyítése a társadalmi felelősség érdekében.
Kotler-Keller [2006; 2012]	CSR a holisztikus koncepció része, s lényege a vállalatok figyelembe veszik tevékenységük etikai, környezeti, jogi és társadalmi kontextusát is, társadalmi és etikai megfontolásokat is beépítenek hétköznapi üzleti gyakorlatukba.
Nádasi-Lukács [2006]	A társadalmi felelősségvállalás lényege, hogy a vállalatvezetés során a cég nem csak saját és fogyasztói érdekeit, hanem más érintettjeinek érdekeit is figyelembe veszi.
Széchy [2006]	A vállalat figyeli a tevékenysége másokra gyakorolt hatásait és igyekszik úgy alakítani azokat, hogy a társadalomra pozitívan hasson. Központi eleme az önkéntesség, vagyis a jogi előírásokon túlmenő erőfeszítés
Kotler-Lee [2007]	Önkéntes elkötelezettség és szabad üzleti gyakorlat keretében a vállalat a közösség jólétének érdekében folytatott tevékenység, amit erőforrásaival is támogat
Ligeti [2007]	A közjó fejlesztése melletti elköteleződést mutató üzleti gyakorlat a vállalat saját erőforrásainak bevonásával.
Tóth [2007]	A valóban felelős vállalat felismeri, hogy a rendszer része, s hogy a fenntarthatatlanság korunk legnagyobb kihívása, elismeri, hogy a vállalatoknak és a kormányoknak gazdasági súlyukhoz mérten kell dolgoznia a megoldáson, s felmérve saját hozzájárulását az adott problémákhoz, tervszerűen, koncentráltan és fokozatosan lényegi lépéseket tesz a fenntarthatóbb világért.
Matten-Moon [2008]	A CSR explicit és implicit részekből felépülő koncepció, vagyis van egy önkéntes, menedzseri szemléletű része és egy jogi szabályozás alá eső, kodifikált része is.
Európai Bizottság [2011]	A vállalatok felelősséget vállalnak a társadalomra gyakorolt hatásukért: a társadalmi, környezeti, etikus emberi jogokat és a fogyasztói érdekeket integrálniuk kell a tevékenységükbe és alapstratégiájukba a stakeholdereikkel szorosan együttműködve.
Angyal [2011]	A felelős magatartás az alábbi öt norma betartásának együttese: jogkövetés, környezettudatosság, etikusság, érintettek érdekeinek szolgálata, együttműködés a társadalommal, az állammal, a civil és üzleti szervezetekkel.

Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban hivatkozott irodalmak alapján

4. sz. melléklet: A CSR-t alkotó elemek, a definíció kulcsszavainak részletes bemutatása

Fogyasztói igények és társadalmi jólét

A társadalmi jóléért való működés gyakorlatilag az összes definícióban megjelenik: a vállalatok a társadalom egésze érdekében kezdeményeznek bizonyos tevékenységeket. Mindeközben a vevőorientáltság, a vevők megfelelő kiszolgálása e nemes feladat mellett a fenti definíciók közül csak Webster [1974], Nickels [1978], Schoell-Guiltinan, 1988; Berkowitz et al. [1989] és Kotler [1998] esetében jelenik meg, pedig lényeges elemről van szó, hisz a vállalat még mindig a vásárlót kell, megnyerje fennmaradása érdekében. A cél ugyanis a fogyasztók igényeinek kielégítése a versenytársaknál hatékonyabban, azonban mindeközben a vállalat megőrzi és bővíti a társadalom, valamint a fogyasztók jólétét, s ahogy már az első fejezetben is szó volt róla, így képes újabb típusú értéket nyújtani a fogyasztók számára.

Önkéntesség

Bár az önkéntesség a definíciók közül csupán néhányban jelenik meg (például Európai Bizottság [2001], Tóth [2007], Kotler-Lee [2007], Matten-Moon [2008]), azonban a korai meghatározásokat leszámítva, amelyek a CSR-t egyértelműen kötelezettségként írták le, a legtöbb szerző már önkéntes vállalati tevékenységként értelmezi. Rosenberg [1977] és Frederick [1994] a felelősségvállalás megjelenéséről úgy gondolja, hogy a vállalatok külső, tőlük független környezeti hatások, például jogszabályi előírás és belső fejlődési törekvéseik révén kényszerülnek ilyen tevékenységre, vagyis csak részben önkéntes a koncepció. Ráadásul jobb esetben mindezt alapvető funkcióik és céljaik mellett teszik, míg rosszabb esetben akár ezen funkciók rovására, hiszen akár pozitív, akár negatív hatással van a profitra, a vállalatoknak fel kell vállalniuk ezt a tevékenységet. Sethi [1975] sem ítéli teljesen önkéntesnek a CSR-t, véleménye szerint a vállalatok jogszabályi vagy piaci nyomásra tesznek felelős lépéseket. Hoffmann [2000] az általa leírt társadalmi marketing háttérében is külső hatást feltételez.

Webster [1974] az előbbi szerzőkkel ellentétben azt írja, hogy a társadalmi felelősség a vállalatok belső akaratát jeleníti meg, és nem a külső szabályok, korlátok hatása. Kotler és Lee [2007] szerint is az önkéntesség a CSR fogalom leglényegesebb eleme.

Ligeti [2007] szintén hangsúlyozza a koncepció kapcsán az önkéntességet. Matten és Moon [2008] szerint mind az önkéntesség, mind a külső jogi kényszer megjelenik.

Törvényi előírásokon túlmutató gyakorlat

Az önkéntesség mellett az értelmezések zömében (például McGuire [1963] In: Carroll [1991], Webster [1974], Carroll [1979], Jones [1980], Enderle-Tavis [1998], Európai Bizottság [2001], Széchy [2006], Angyal [2011]) a CSR többet jelent a törvényi előírások betartásánál, a szerzők azon felül vállalat erőfeszítésként értelmezik a koncepciót. Akad teljesen ellentétes vélemény is, hiszen Friedman [1970] szerint a felelősségvállalás a törvények betartása melletti profitmaximalizálásként értelmezhető, vagyis a vállalatoknak nem kell ennél többet tenniük. A két vélemény közt átmenetet képez Matten és Moon [2008] koncepciója, amely a CSR-t két részre bontja. A vállalati felelősségvállalásnak van egy implicit része, amely jogi előírások betartását jelenti, ez az, ami lényegében kikényszerített, azonban van egy explicit része is, amely a törvényi előírásokon túlmenő vállalati tevékenységet takarja, s ez már önkéntes.

Multidimezionalitás

Carroll 1979-es definíciójáig a meghatározások a nehezen körvonalazható társadalmi jólét kifejezést tartalmazták. Carroll négy dimenziója, a gazdasági, jogi, etikai és filantropikus felelősség később részben vagy egészben számos meghatározásban megjelent (lásd: Berkowitz et al. [1989], Wood [1991], Enderle-Tavis [1998], Európai Bizottság [2001, 2011], Blomqvist-Posner [2004], Kotler-Keller [2006, 2012], Angyal [2011]). A korábbi nehezen megfogható cél némileg körvonalazódott azáltal, hogy az általánosnak nevezhető problémát elemeire bontotta, s már nem csak a társadalom dimenzióját értelmezte, hanem a CSR több szempontra is felhívja a vállalatok figyelmét. Igaz ezek formája, megfogalmazása Carroll által leírtaktól néhol eltér. Kotler és Keller [2006, 2012] például a környezeti, az etikai, a társadalmi és a jogi környezetet említi, vagyis a filantropikus dimenzió önállóan nem jelenik meg. Széchy [2006] szerint a szociális és környezeti szempontok figyelembevételén túl a CSR lényegében egyfajta vállalati etikaként is felfogható. Ligeti [2007] a CSR fogalom kifejtése során írja le, hogy a szociális, környezeti és üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlanok, és a vállalatoknak ezen elvek mentén kell alakítaniuk kapcsolataikat a stakeholderekkel. Kotler és Lee [2007] által értelmezett közösségi jólét pedig a megfelelő emberi és környezeti feltételeket foglalja magában.

A felelősségvállalás tehát több fronton való helytállást követel a vállalatoktól. Ráadásul vannak kötelezőnek tekinthető elemek is, mint például a gazdasági és jogi felelősség, míg az etikai felelősség az elvárt kategóriába tartozik, a filantropikus felelősség helyzete nem egyértelműen elvárt, ugyanakkor mégis inkább csak vágyott kategória [Carroll, 1979], továbbá e négy dimenzió mellett megjelenik a környezeti és a szociális felelősség is.

Stakeholderek érdekei

A stakeholder elmélet bemutatása során már utaltam rá, hogy az érintett elmélet több definíció alapjául is szolgál. Az 1980 után született meghatározások közül számos esetben találkozunk a vállalat által befolyásolt csoportok érdekeinek mérlegelésével a döntéshozatal során (lásd: Jones [1980], Epstein [1987], Berkowitz et al. [1989], Európai Bizottság [2011, 2011], Blomqvist-Posner [2004], Nádasi-Lukács [2006], Széchy [2006], Angyal [2011]). A definíciók közös vonása, hogy a társadalmi felelősségvállalás lényegét abban látják, hogy a vállalati vezetés működése és döntései során nem csak saját és fogyasztói érdekeit, hanem más érintettjeinek érdekeit is figyelembe veszi.

Carroll [1991] korábban bemutatott mátrixa is azt támasztja alá, hogy a stakeholderek nagyon fontos részét képezik a CSR koncepciónak. A vállalatnak tudnia kell, hogy kik az érintettjei, mik az érdekeik, milyen veszélyt és lehetőséget jelentenek, milyen CSR tevékenységet tud folytatni a vállalat érdekükben és milyen stratégia szükséges mindehhez. Bár nem lehet minden esetben win-win stratégiát elérni [Carroll, 1991], a vállalatoknak mégis meg kell teremteni valamifajta etikai egyensúlyt a különböző csoportok érdekeltsége közt [Berkowitz et al., 1989; Adkins, 1999; Széchy, 2006; Nádasi-Lukács, 2006].

Etzet et al. [2004] a felelős marketingkonceptiót a marketingcélok két dimenzió, a szélesség, hatókör (breadth) és az elkötelezettség (commitment) mentén történő kiterjesztéseként értelmezik, amely két dimenzió lényegében az érintett elmélet, illetve a fogyasztóorientáció. A hatókör bővítése, vagyis a szélesség növelése annak a ténynek a felismerését jelenti, hogy a piac nem csak a vállalat termékeinek vásárlóit foglalja magába, hanem bárkit közvetlenül érinthet a cég működése, ez kapcsolódik tehát a stakeholder elmülethez. Az elkötelezettség dimenziója hosszú távú szemléletet tükröz, ugyanis hiába követel a társadalmi csoport immár „szélesebb” szükségleteinek

kielégítése több időt, fejlettebb technológiát és képességeket, kompetenciákat, mint az egyszerűbb, akut vásárlói igényeké, a vállalatok vállalják az új szükségletek kielégítéséhez szükséges költséges beruházásokat. Mindennek oka, hogy hosszú távon kikerülhetetlen a vevők társadalmi és gazdasági szükségleteinek kielégítése. Az új célok és beruházások nélkül rövidebb ideig sikeresen működhetnek, de hosszú távon biztosan elbuknak.

Profitabilitás vagy filantrópia?

A definíciók zöme annak ellenére, hogy többnyire profitorientált marketinggel foglalkozó könyvekben a jelent meg, mégis a saját elhatározást és a társadalom érdekében vállalt plusz erőfeszítéseket hangsúlyozza. Egy olyan fontos elem maradt ki a meghatározásokból, mint a gazdasági előny vagy profit, és ezzel együtt a piacgazdasági működés alapján történő értelmezés. Ahogy a társadalmi marketingkonceptió kapcsán már felvettem, a felelősségvállalás rontja a versenyképességet, amit profitorientált lévén a szervezetek menedzsmentje nem engedhet meg. Jelen esetben is hasonló a helyzet, mint a társadalmi marketing esetében, tehát az önkéntes és önzetlen jócselekedetek mögött többnyire valamilyen burkolt vállalati érdek áll. Ez igen sokféle lehet, ahogy azt a következő alfejezetben be is mutatom. Starzee [2009] az ügyszököz kötött marketing esetében bizonyítja, hogy az egyirányú kapcsolat nem működik. A kedvezményezett szervezetnek a támogatásért cserébe valamilyen értéket kell adnia az akciót kezdeményező vállalat számára, s ez az értéknyújtási kritérium igaznak bizonyulhat minden fajta CSR akciónál.

A CSR napjainkban nem mecenatúra, ahogy azt több definíció is sugallja. A vállalatok önzetlen tevékenységeiket nem titokban végzik. Épp ellenkezőleg, a lehető legtöbb megjelenési felületen igyekeznek kiemelni és kihasználni felelős létüket. Nem egyirányú kapcsolatról van tehát szó, hiszen a „jószívúságért” cserébe, elismerésként valamilyen hasznot vagy jutalmat remélnék a piaci szereplőktől. Felelős akciók révén a vállalat új vevőket szerezhet, javulhat az üzlet helyzete, ráadásul legtöbbször mindez plusz promóciót is jelent a támogatott szervezet által. [Putzer, 2010] Förster és Kreuz [2003] épp ezért „lóg ki a sorból”, hiszen definíciójukban a CSR kapcsán kiemelik, hogy cél a pozitív asszociáció kialakítása, illetve a vállalati felelős tevékenység célzott és tudatos kommunikációja.

5. sz. melléklet: Fogyasztói megkérdezés során a kérdőívben a CSR-re vonatkozó kérdések

13. Hisz-e abban, hogy a fogyasztók összefogással hatást tudnak gyakorolni a vállalatok tevékenységére?

egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 teljes mértékben 0. NT

15. Ön szerint mit jelent a vállalatok társadalmi felelősségvállalása? Több válasz is lehetséges!

- | | |
|---|---|
| 1. a vállalatok a törvényeket betartva működnek | 2. a vállalatok etikusan működnek |
| 3. a vállalatok a maximális profit elérésére törekednek | 4. a vállalatok a társadalmi és környezeti ügyeket támogatják |
| 5. a vállalatok új reklámfogása, pusztán kommunikáció meg | 6. valami, amit én fizetek |
| 7. mást:: | 8. nem tudom, nem hallottam még róla |

16. Mennyire fontos, hogy egy vállalat társadalmilag felelősséget is vállaljon (ne csak törvényesen működjön, hanem adományozzon, alapítványokat hozzon létre, tegyen a közösségért)?

egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 teljes mértékben 0. NT

17. Mennyire tapasztalja, hogy a vállalatok társadalmilag felelősséget is vállalnak (nem csak törvényesen működnek, hanem adományoznak, alapítványokat hoznak létre, tesznek a közösségért)?

egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 teljes mértékben 0. NT

18. Hétköznapi vásárlásai során befolyásolja-e vásárlási döntését, hogy egy cég társadalmilag hasznos célokra pénzt, figyelmet áldoz?

egyáltalán nem 1 – 2 – 3 – 4 – 5 teljes mértékben 0. NT

63. Mennyire jellemzők Önre, az Ön háztartására az alábbi állítások? (1 – egyáltalán nem; 5 – teljes mértékben)

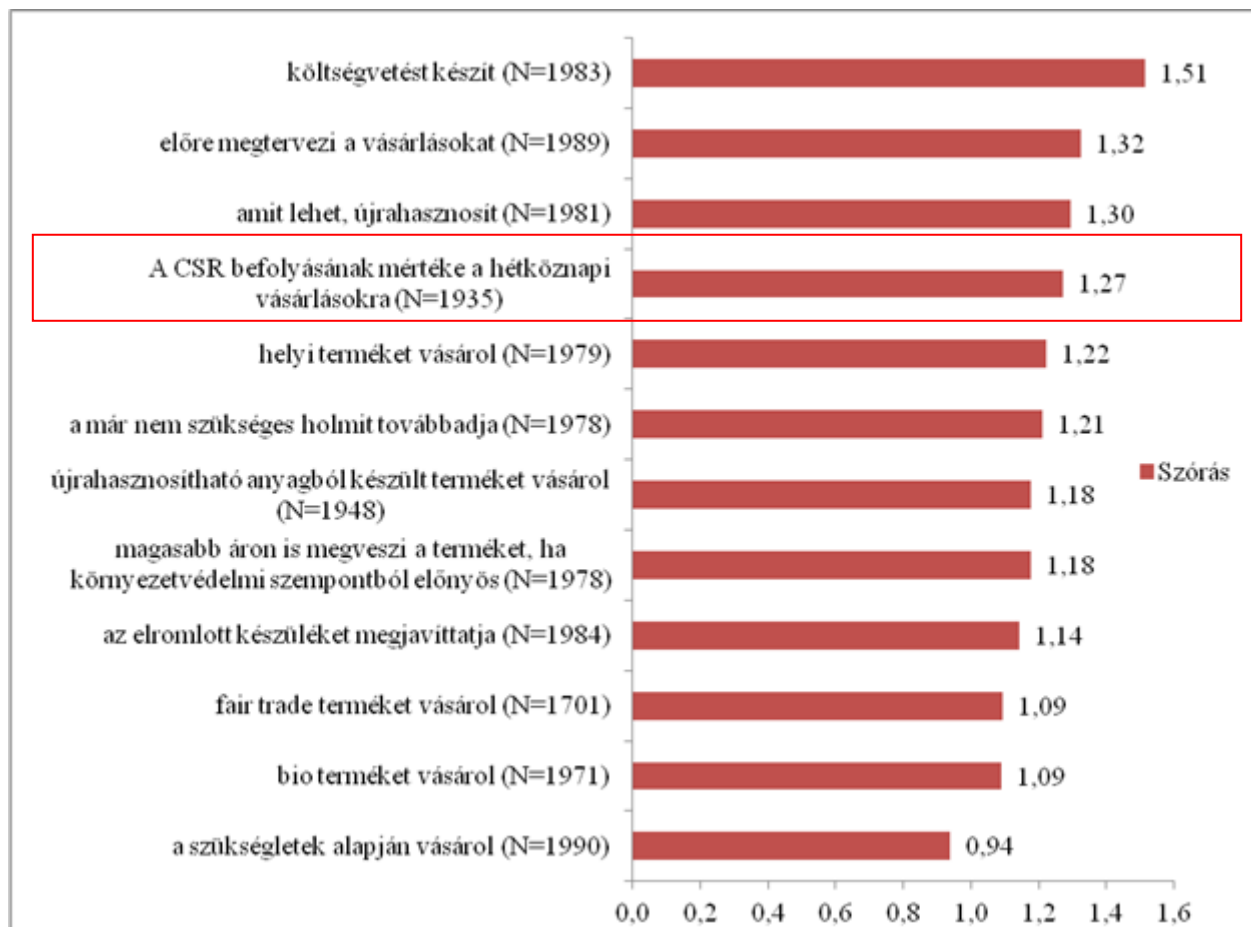
1. a szükségletek alapján vásárol	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
2. költségvetést készít	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
3. előre megtervezi a vásárlásokat	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
4. helyi terméket vásárol	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
5. bio terméket vásárol	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
6. újrahasznosítható anyagból készült terméket vásárol	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
7. fair trade terméket vásárol	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
8. magasabb áron is megveszi a terméket, ha környezetvédelmi szempontból előnyös	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
9. az elromlott készüléket megjavíttatja	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
10. amit lehet, újrahasznosít	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT
11. a már nem szükséges holmit továbbadja	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0. NT

6. sz. melléklet: A magyar lakosságra vonatkozó kutatás mintájának további demográfiai jellemzői

Háztartás típusa		Településtípus	
szülőkkel együtt	19,2%	Budapest	18,0%
szülőkkel, nagyszülőkkel együtt	1,3%	megyei jogú város	22,9%
kortársaimmal együtt (közös lakásbérlés)	0,4%	10.000+ település	22,3%
egyedül	14,1%	2.000-10.000 település	22,0%
partnerrel gyerek nélkül	21,9%	2.000 főnél kisebb település	15,0%
partnerrel gyerekekkel	33,9%	Generációhoz tartozás	
partner nélkül gyerekekkel	6,5%	nem válaszolt	0,5%
egyéb	2,7%	fiatal generáció	41,9%
Ingtalan típusa		középgeneráció	43,3%
családi ház	57,4%	idős generáció	14,2%
szorház	5,2%	Családi állapot	
emeletes ház (téglából)	13,7%	élettársi kapcsolatban él	4,4%
panelház	23,4%	egyedülálló	22,1%
egyéb	0,4%	párkapcsolatban él	16,5%
Jövedelmi helyzet		házas	41,6%
Arra sem elég a havi jövedelem/ünk, hogy az alapvető dolgokat megvásároljam/uk.	6,4%	elvált	8,6%
Az alapvető dolgokat meg tudom/juk vásárolni, de másra nincs pénzem/ünk	41,6%	özvegy	6,9%
Meg tudom/juk vásárolni az alapvető dolgokat és egy-két extra kiadást is megengedhetek/ünk	42,3%	élettársi kapcsolatban él	4,4%
Könnyedén meg tudom/juk vásárolni, amire szükségem/ünk van	5,6%	Átlagos havi jövedelem	74 999,10 Ft
Átlagéletkor	43,21 év	Átlagos testsúly	74,85 kg
Érzett átlagéletkor	39,88 év	Átlagos testmagasság	170,94 cm

Forrás: Saját szerkesztés

7. sz. melléklet: A válaszadók vásárlási szokásainak szórása és az egyes csoportok eltérései a keresztátlák alapján



Forrás: Saját szerkesztés

Az *újrahasznosítást* inkább nők ($\chi^2=11,395$; $\lambda=0,014$; $\phi=0,076$; Kramer-V=0,076; $p<0,022$), a rosszabb anyagi körülmények között élők ($\chi^2=39,151$; $\lambda=0,041$; $\phi=0,143$; Kramer-V=0,083; $p<0,000$) az általános iskolainál magasabb végzettségűek, de leginkább a szakmunkás, szakiskolai végzettségűek ($\chi^2=36,520$; $\lambda=0,006$; $\phi=0,136$; Kramer-V=0,068; $p<0,013$), a két idősebb (közép és idős) generáció tagjai ($\chi^2=44,761$; $\lambda=0,045$; $\phi=0,150$; Kramer-V=0,087; $p<0,000$), illetve részben ennek köszönhetően a házasok, az elváltak és az özvegyek ($\chi^2=100,409$; $\lambda=0,028$; $\phi=0,225$; Kramer-V=0,113; $p<0,000$) végzik leginkább.

A *feleslegessé vált holmikat* a nők ($\chi^2=64,100$; $\lambda=0,053$; $\phi=0,180$; Kramer-V=0,180; $p<0,000$), meglepő módon a legrosszabb anyagi körülmények között élők, illetve közel azonos eredménnyel a legjobb anyagi háttér rendelkezők ($\chi^2=35,079$; $\lambda=0,031$; $\phi=0,136$; Kramer-V=0,078; $p<0,000$) az általános iskolainál magasabb végzettségűek, de

leginkább főiskolai végzettségűek ($\chi^2=40,462$; $\lambda=0,000$; $\varphi=0,143$; Kramer-V=0,072; $p<0,004$), a házasok, az elváltak és az özvegyek ($\chi^2=62,212$; $\lambda=0,005$; $\varphi=0,177$; Kramer-V=0,089; $p<0,000$) adják tovább.

8. sz. melléklet: A CSR vizsgálatára használt vállalati kérdőív

1. Mi az Önök cégének fő tevékenysége?

1. termelés (versenyszféra)
2. szolgáltatás (versenyszféra)
3. közszolgáltatás (közsféra)
4. oktatás, kutatás (oktató, kutató, elméleti szakember)
5. egyéb:.....

2. Hallott-e már a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, a CSR-ról?

1. nem
2. igen,

Lekérdezési instrukció: Ha a válasz nem, be kell fejezni az interjút!

3. Kérem, 1-5-ig terjedő skálán értékelje, hogy véleménye szerint mennyiben vezérelnek az alábbi célok a vállalatokat a CSR tevékenységük során? Ahol, 1 –egyáltalán nem, 5 – teljes mértékben.

nincs gazdasági célja a CSR tevékenységnek, pusztán önzetlenségből folytatják	1	2	3	4	5
pénzügyi előnyök (pl., magasabb piaci részesedés, értékesítés, adóalap csökkentés) realizálása	1	2	3	4	5
magasabb dolgozói elégedettség elérése	1	2	3	4	5
erősebb márkapozíció elérése	1	2	3	4	5
javuló vállalati imázs elérése	1	2	3	4	5
kommunikációs érték	1	2	3	4	5
működési költségek csökkenése	1	2	3	4	5
a vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon (good-will javulása)	1	2	3	4	5
kedvezőbb megítélés a hatóságok és a bírálók hatáskörébe tartozó, vállalatot érintő ügyekben (pl. pályázatok elbírálása, ellenőrzések)	1	2	3	4	5
valós versenyelőny kialakítása	1	2	3	4	5
fogyasztók/ügyfelek magasabb elégedettségi szintjének elérése	1	2	3	4	5
anyavállalatnak, részvényeseknek való megfelelés	1	2	3	4	5

egyéb:.....	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

4. Kérem, jelölje, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljes mértékben egyetért)

	egyáltalán nem értek egyet				teljesen egyetértek
A CSR valós versenyelőny	1	2	3	4	5
A CSR tevékenységet ma már muszáj folytatni, mert aki nem teszi, lemarad.	1	2	3	4	5
A vállalatok egyetlen elvárának kell, megfeleljenek: a törvények és az etikai normák betartásával működjenek.	1	2	3	4	5
A kormány politikájának, illetve a törvénykezésnek jelentős szerepe van abban, hogy a vállalatok folytatnak-e CSR tevékenységet.	1	2	3	4	5
Sok vállalat csak hirdeti magáról, hogy felelős, valójában inkább csak látszat akciókat folytat és kommunikál.	1	2	3	4	5
Magyarországon sok a valóban felelős vállalat.	1	2	3	4	5
A legfelelősebb vállalatok a multinacionális nagyvállalatok.	1	2	3	4	5
A CSR csak átmeneti, inkább divat.	1	2	3	4	5
A CSR csak akkor lesz létjogosult, ha a fogyasztók elvárják.	1	2	3	4	5
Ha a CSR nem jár kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés), akkor a vállalatok el fogják hagyni ezen akciókat, a pusztán jó érzés nem elégséges.	1	2	3	4	5
A CSR csak akkor lesz létjogosult, ha a fogyasztók a felelős vállalatok termékeinek vásárlásával értékelik.	1	2	3	4	5
A CSR akciók főleg a kormánynak, kormányzati szereplőknek szólnak, az ő támogatásukat, szimpátiájukat akarják megnyerni.	1	2	3	4	5
A CSR akciók, stratégiák fontos célja a megfelelő médiavisszhang.	1	2	3	4	5
A CSR-t értékelik a fogyasztók.	1	2	3	4	5
A CSR a kis- és középvállalatok számára lehetetlen fogalom.	1	2	3	4	5

5. Foglalkoznak az Ön vállalatánál bármilyen formában CSR (adományozás, szponzoráció, közösségi önkéntes tevékenység, felelős üzleti gyakorlat stb.) tevékenységgel?

1. nem
2. igen

Lekérdezési instrukció: Ha a válasz nem, kérem, ugorjon a 14. kérdésre!

6. Kérem, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy véleménye szerint vállalata életében mennyire játszik fontos szerepet a CSR? Ahol, 1- egyáltalán nem fontos a szerepe, 5 – nagyon fontos, kiemelt szerepe van.

.....

7. Rendelkezik az Ön vállalata CSR politikával vagy stratégiával?

1. igen, rendelkezik
2. nem, nem rendelkezik
3. nem tudom

8. Készít az Ön vállalata CSR vagy GRI jelentést (nem pénzügyi jelentést, pl. fenntarthatósági jelentést)?

1. igen,
2. nem,
3. nem tudom

9. Hol helyezkedik el Önöknél a CSR a vállalati struktúrában?

1. Nincs önálló szervezeti formája, egy-egy ember foglalkozik vele
2. A marketing osztályhoz kapcsolódik
3. osztályhoz tartozik, adott osztályon dolgozó foglalkozik vele
4.osztályhoz tartozik, de önálló irodaként működik az osztályon belül
5. Önálló CSR osztály
6. Közvetlenül az igazgatóhoz/igazgatósághoz kapcsolódik
7. Egyéb:

10. Kérem, jelölje be, hogy vállalata milyen CSR akciókat folytat. Kérem, hogy a vállalata által folytatott CSR akciók esetében 1-5-ig terjedő skálán értékelje azt is, hogy ez mennyire jellemző, jelentős CSR tevékenységén belül, Ahol az 1: csupán 1-2 ilyen akció volt, 5: legtöbb akciónk e CSR tevékenységcsoportba sorolható.

CSR akció	Folytat-e ilyen CSR akciót? (igen/nem)	A teljes CSR tevékenységen belül mennyire jelentős a szerepe? (1-5-ig)
1. mecenatúra		
2. szponzoráció		
3. vállalati jótékonykodás		
4. ügyszóhoz kapcsolt marketing (CRM)		
5. vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció		
6. közösségi önkéntes tevékenység		
7. környezettudatos működés		
8. munkavállaló-, beszállító- és fogyasztó-barát környezet biztosítása		
9. társadalmilag felelős üzleti gyakorlat		
10. minőségügyi tevékenység (pl. szabvány alapú minőségirányítási rendszer vagy kiegyensúlyozott mutatószámok használata)		
11. egyéb:.....		

11. Kérem, jelölje, hogy mennyire igazak vállalatára az alábbi állítások! (1- egyáltalán nem, 5- teljesen mértékben)

	egyáltalán nem				teljesen mértékben
A CSR a márkaépítésünk fontos része.	1	2	3	4	5
A CSR tevékenység kötelesség számunkra.	1	2	3	4	5
Anyagi forrásaink lehetővé teszik a CSR akciókat.	1	2	3	4	5
A kormány politikája, illetve a törvénykezés nagyban befolyásolja, hogy végzünk-e felelős akciókat.	1	2	3	4	5
Inkább csak kisebb volumenű CSR akciókat hajtunk végre.	1	2	3	4	5

Jóval több valóban felelős tevékenységet folytatunk, mint a piac más szereplői.	1	2	3	4	5
A fogyasztóink, vásárlóink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	1	2	3	4	5
A részvényeseink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	1	2	3	4	5
A CSR számunkra kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés) jár.	1	2	3	4	5
A fogyasztóink, vásárlóink vásárlással értékelik a CSR akcióinkat.	1	2	3	4	5
A CSR akciókat csak etikai, lelkiismereti okokból folytatjuk.	1	2	3	4	5
A kormányzat, kormányzati szereplők értékelik CSR tevékenységünket.	1	2	3	4	5
A CSR akciók, stratégiánkkal szeretnénk jobb médiavisszhangot elérni.	1	2	3	4	5
A CSR akciónk segítségével szeretnénk jobb kapcsolatot kiépíteni a vállalati érdekelt csoportokkal.	1	2	3	4	5
Ha a versenytársaink CSR tevékenységet folytatnak, akkor mi sem maradhatunk el tőlük, nekünk is muszáj.	1	2	3	4	5
A vállalat CSR tevékenységét dolgozóink is nagyra értékelik.	1	2	3	4	5
A CSR tevékenységünk nem függ attól, hogy versenytársaink mit csinálnak e téren.	1	2	3	4	5

12. Tervezi-e vállalata a jövőben az intenzívebb CSR tevékenysége(ke)t?

1. igen
2. nem
3. nem tudom

13. Kérem, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy CSR tevékenységük során mely témák/problémák a legfelkaroltabbak! Ahol az 1: csupán 1-2 alkalommal, 5: legtöbb akciónk e témát érinti. Amely témá(ka)t – ismeretei szerint – sosem érintette CSR tevékenységük, az(oka)t kérem, jelölje 0-val!

	Természeti, környezeti problémák elleni küzdelem
	Állatok, biodiverzitás védelme
	Beteg és/vagy hátrányos helyzetű gyermekek támogatása
	Súlyos, gyakori megbetegedések (pl. rák, szívroham) elleni küzdelem támogatása
	Harmadik világbeli problémák (éhínség, járványok stb.) elleni küzdelem
	Hátrányos helyzetű, leszakadó emberek, családok támogatása
	Megváltozott képességű emberek támogatása
	Káros szenvedély(ek)ről való leszoktatás segítése
	Egészséges életmód támogatása

	Természeti katasztrófák sújtotta területek és azok lakosainak támogatása
	Erőszak elleni küzdelem
	Egyéb:

14. Az Ön vállalata melyik típusba sorolható?

1. egyéni vállalkozás, kisvállalat
2. közepes vállalat
3. nagyvállalat
4. nemzetközi multinacionális vállalat hazai leányvállalata vagy tagvállalata

15. Mekkora a vállalat éves nettó árbevétele?

1. legfeljebb 2 millió euró (600 millió Ft)
2. legfeljebb 10 millió euró (3 milliárd Ft)
3. legfeljebb 50 millió euró (15 milliárd Ft)
4. több mint 50 millió euró (15 milliárd Ft)

16. Milyen megoszlású az árbevételük hazai és külföldi vevők szempontjából?

- a) hazai ____ % -1 – Nincs válasz
- b) külföldi ____ % -1 – Nincs válasz

17. Mekkora a vállalat alkalmazottainak száma? ____ fő

18. Milyennek értékeli vállalata piaci kilátásait az elkövetkező 3 évre?

1. növekvő piac
2. stagnáló piac
3. hanyatló piac
4. nem tudja/nincs válasz

19. Milyen a vállalat dolgozóinak nemenkénti aránya?% nő és% férfi

Köszönöm válaszait!

9. sz. melléklet: Az egyes tevékenység típusok végzésének gyakorisága

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
társadalmilag felelős üzleti gyakorlat	62	1	5	4,11	,943
minőségügyi tevékenység (pl. szabvány alapú minőségirányítási rendszer vagy kiegyensúlyozott mutatószámok használata)	70	1	5	4,04	1,290
környezettudatos működés	78	1	5	3,77	1,237
egyéb	8	1	5	3,75	1,753
munkavállaló-, beszállító- és fogyasztó-barát környezet biztosítása	72	1	5	3,71	1,238
mecenatúra	40	1	5	2,98	1,493
vállalati társadalmi marketing/társadalmi célú kommunikáció	33	1	5	2,97	1,262
ügyhöz kapcsolt marketing (CRM)	34	1	5	2,79	1,343
vállalati jótékonykodás	64	1	5	2,67	1,369
közösségi önkéntes tevékenység	49	1	5	2,65	1,408
szponzoráció	59	1	5	2,64	1,323

Forrás: Saját szerkesztés

10. sz. melléklet: A klaszterelemzésbe bevont változók sziginifanciájának vizsgálata

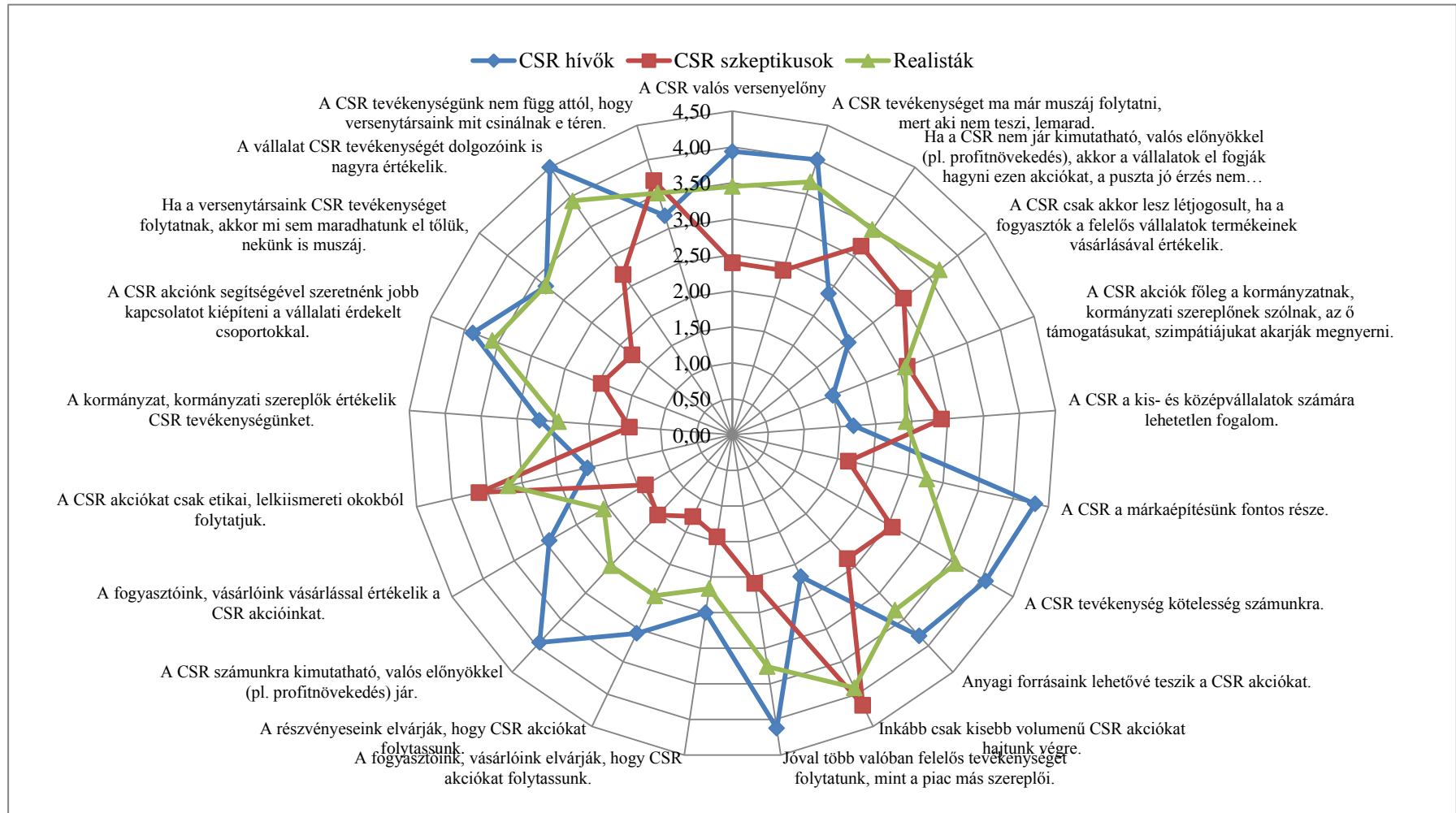
ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
A CSR valós versenyelőny	14,584	1	,959	63	15,204	,000
A CSR tevékenységet ma már muszáj folytatni, mert aki nem teszi, lemarad.	19,879	1	1,138	63	17,462	,000
A vállalatok egyetlen elvárásnak kell, megfeleljenek: a törvények és az etikai normák betartásával működjenek.	7,806	1	1,791	63	4,359	,041
A kormány politikájának, illetve a törvénykezésnek jelentős szerepe van abban, hogy a vállalatok folytatnak-e CSR tevékenységet.	1,206	1	1,185	63	1,018	,317
Sok vállalat csak hirdeti magáról, hogy felelős, valójában inkább csak látszat akciókat folytat és kommunikál.	,075	1	,806	63	,093	,762
Magyarországon sok a valóban felelős vállalat.	1,492	1	,830	63	1,799	,185
A legfelelősebb vállalatok a multinacionális nagyvállalatok.	,618	1	1,037	63	,596	,443
A CSR csak átmeneti, inkább divat.	1,882	1	1,249	63	1,507	,224
A CSR csak akkor lesz létjogosult, ha a fogyasztók elvárják.	1,737	1	1,673	63	1,038	,312
Ha a CSR nem jár kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés), akkor a vállalatok el fogják hagyni ezen akciókat, a pusztán jó érzés nem elégséges.	10,181	1	1,507	63	6,755	,012
A CSR csak akkor lesz létjogosult, ha a fogyasztók a felelős vállalatok termékeinek vásárlásával értékelik.	11,111	1	1,069	63	10,393	,002
A CSR akciók főleg a kormányzatnak, kormányzati szereplőnek szólnak, az ő támogatásukat, szimpátiájukat akarják megnyerni.	11,657	1	1,050	63	11,106	,001
A CSR akciók, stratégiák fontos célja a megfelelő médiavisszhang.	,487	1	1,044	63	,466	,497
A CSR-t értékeli a fogyasztók.	4,411	1	,943	63	4,675	,034
A CSR a kis- és középvállalatok számára lehetetlen fogalom.	7,277	1	1,272	63	5,723	,020
A CSR a márkaépítésünk fontos része.	30,070	1	1,301	63	23,105	,000
A CSR tevékenység kötelesség számunkra.	16,812	1	1,222	63	13,760	,000
Anyagi forrásaink lehetővé teszik a CSR akciókat.	24,712	1	,856	63	28,882	,000
A kormány politikája, illetve a törvénykezés nagyban befolyásolja, hogy végzünk-e felelős akciókat.	2,460	1	1,693	63	1,453	,233

Inkább csak kisebb volumenű CSR akciókat hajtunk végre.	15,389	1	1,552	63	9,919	,003
Jóval több valóban felelős tevékenységet folytatunk, mint a piac más szereplői.	13,290	1	1,488	63	8,933	,004
A fogyasztóink, vásárlóink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	8,600	1	,639	63	13,457	,001
A részvényeseink elvárják, hogy CSR akciókat folytassunk.	46,104	1	1,301	63	35,440	,000
A CSR számunkra kimutatható, valós előnyökkel (pl. profitnövekedés) jár.	46,945	1	,782	63	60,027	,000
A fogyasztóink, vásárlóink vásárlással értékelik a CSR akcióinkat.	13,829	1	,997	63	13,876	,000
A CSR akciókat csak etikai, lelkiismereti okokból folytatjuk.	21,313	1	1,201	63	17,744	,000
A kormányzat, kormányzati szereplők értékelik CSR tevékenységünket.	9,647	1	1,155	63	8,354	,005
A CSR akciók, stratégiánkkal szeretnénk jobb médiavisszhangot elérni.	3,668	1	1,374	63	2,670	,107
A CSR akciónk segítségével szeretnénk jobb kapcsolatot kiépíteni a vállalati érdekelt csoportokkal.	41,415	1	1,001	63	41,385	,000
Ha a versenytársaink CSR tevékenységet folytatnak, akkor mi sem maradhatunk el tőlük, nekünk is muszáj.	30,028	1	1,424	63	21,084	,000
A vállalat CSR tevékenységét dolgozóink is nagyra értékelik.	12,379	1	1,267	63	9,768	,003
A CSR tevékenységünk nem függ attól, hogy versenytársaink mit csinálnak e téren.	10,478	1	2,185	63	4,795	,032

Forrás: Saját szerkesztés

31. sz. melléklet: Vállalati klaszterek a CSR-hez való viszonyuk alapján



Forrás: Saját szerkesztés