

OTDK-dolgozat

Bakonyi Zoltán

2011.

Miként adaptálható a CSR az üzleti modellekbe?
- Egy új megközelítés-

How can CSR be integrated to the business models?
- A new approach -

Kézirat leadása: 2009. 03. 15.
Budapesti Corvinus Egyetem

Rezümé

A CSR fontos. Minden vállalatnak meg kell ismerni annak az útját, hogy miként tudja társadalmi felelősségvállalását a legeredményesebben (társadalmi hasznosság maximális legyen) és a legfenntarthatóbb (hosszú távon) módon végezni.

Dolgozatomban három tényezőt azonosítok mely segíthet a vállalatok a fenntartható CSR elérésében. Ezek a gyakoriság (ad hoc vagy folyamatos), a kiterjedtség (speciális vállalati terület, vagy általános), illetve az akció tárgya (nem kapcsolódó vagy kapcsolódó). Állításom szerint egy CSR tevékenység minél folyamatosabb, általánosabb egy vállalatban belül, illetve minél szorosabban kapcsolódik hozzá, annál fenntarthatóbb.

Véleményem szerint a CSR tevékenységet kizárólag akkor lehetséges hosszútávon fenntartani a vállalatban, ha beépül az üzleti modellbe. Ennek elemzését Osterwalder üzleti modell keretén végzem el. Az elemzés során három fő CSR típust azonosítok. Ezek a donáció, mely korlátozottan fenntartható, mivel kevésbé csatlakozik a vállalat fő tevékenységéhez, vagy nem elég kiterjedt a vállalati érintettsége. A másik ilyen típus az erőforrás alapú, mely a vállalat stock eszközeinek CSR koncepcióját jelenti. Ez már fenntarthatóbbnak tekinthetjük, mivel jobban beépül az üzleti modellbe. A harmadik típus a tevékenység alapú, mely már a vállalati folyamatok társadalmi és környezeti terhelését csökkenti. Ez épül be a legjobban az üzleti modellbe, így a legfenntarthatóbb.

Dolgozatom végén három gyógyszeripari vállalatot a Sanofi-Aventis, a Richter és a Teva példáján keresztül mutatom be, hogy miként alkalmazható a fenti elemzési keret a gyakorlatban.

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	5
I. A CSR-ról.....	5
II. Állásfoglalás a CSR-ról.....	10
III. A fenntarthatóság fenntartása.....	12
Mitől fenntartható a CSR?.....	12
IV. Az üzleti modellekről.....	14
Miért modell? Miért üzleti?.....	14
Osterwalder elemzési kerete.....	15
3 CSR típus.....	18
A donáció.....	18
Az erőforrás alapú CSR.....	21
A tevékenység alapú CSR.....	23
A CSR koncepció bevezetése az üzleti modellbe.....	24
Elemzési keret a CSR koncepció értékeléséhez.....	25
Egy gyakorlati példa.....	26
A +1. típus.....	27
Összegzés.....	29
Hivatkozások.....	31
Melléklet.....	35

Bevezető

Segíteni jó. De nem csak az a kérdés, hogy miért tesszük, hanem az is fontos, hogy miként.

Dolgozatomban a CSR és az üzleti modellek kapcsolatát vizsgálom. Célom bemutatni, hogy a vállalatok miként végezhetnek hosszú távon, fenntarthatóan CSR tevékenysége, úgy hogy kiegyensúlyozottan teremtsenek értéket mind a tulajdonosok, mind az érintettek számára.

Jelenlegi dolgozatom célja:

- Áttekinteni a CSR és a részvényesi értékteremtés irodalmi háttérét.
- Azonosítani a vállalaton belüli CSR fenntarthatóságának kritériumait.
- Feltárni, hogy a CSR akciók miként épülhetnek be az üzleti modellekbe.
- Gyakorlati segítséget nyújtani egy elemzési keret segítségével vállalati CSR akciók elemzéséhez és fejlesztéséhez.

Dolgozatom első felében bemutatom a CSR és az értékteremtés alapjait, majd definiálom, hogy mitől lesz egy CSR akció fenntartható. Mivel ezeket a tényezőket az üzleti modelleken keresztül szeretném vizsgálni, ezért áttekintem az üzleti modell irodalom alapjait.

A dolgozatom utolsó részében három CSR típust azonosítok, illetve egy elemzési keretet, mely segíthet a vállalatoknak társadalmi felelősségvállalásuk elemzésében. Itt három gyógyszeripari vállalatot fogok elemezni, bemutatva az elemzési keretet. Végül azonosítok egy olyan CSR trendet, mely az üzleti modellek új megközelítését vetíti elő.

I. A CSR-ról

Friedman [1970] szerint a vállalat egyetlen társadalmi felelőssége a részvényesi érték törvényes keretek között történő maximalizálása. Ebben az esetben a vállalat azt a feladatot végzi el, melyhez a legjobban ért, nem fordít külön erőforrásokat a társadalmi célokra. A filantropikus célokra fordított erőforrásokat költségnek tekinti, melyet a menedzsment vállal a tulajdonosok kárára. E koncepció természetesen tartalmazza annak a lehetőségét is, hogy a tulajdonos szabadon elkölthesse megszerzett jövedelmét, akár társadalmi célokra is.

Sathi [1990] szerint a vállalat társadalmi felelősségvállalásának (CSR) koncepciója a vállalat azon kötelességén alapszik, hogy reagáljon a gazdasági működése közben általa okozott externális hatásokra. Ezen extrinális hatások lehetnek mind pozitívak, mind negatívak.

Mivel a vállalat a társadalom szerves részét képezi, folyamatos működéséhez legitimálnia kell magát a társadalmi rendszerben. A *triple bottom line* elmélet fejezi ki azt, hogy a vállalatnak mind gazdaságilag, társadalmilag, illetve a természeti környezet szempontjából is megfelelően kell működnie [Sasse – Trahan, 2007]. Ezek alapján a vállalat nem csak kizárólag a tulajdonosok számára teremt értéket, hanem mivel társadalmi, környezeti kontextusban működik, ezért ezekkel szemben is hasonlóan kell eljárnia. Az a vállalat, mely nem ügyel mindhárom területre, elveszti legitimitását.

A stakeholder (érintetti) kapitalizmus koncepciója túlmutat a tulajdonosi értékteremtés keretein, már a vállalat által befolyásolt szereplőket is figyelembe veszi [Micklethwait - Wooldridge, 2003]. Azokat az egyéneket, vagy csoportokat nevezzük érintetteknek, melyek befolyással lehetnek a vállalatra, vagy a vállalat befolyással lehet rájuk [Evan –Freeman, 1988].

Kik az érintettek?

Az érintetteket többféle képen csoportosíthatjuk. Belső érintettek közé a tulajdonosok a menedzserek és a munkavállalók tartoznak, a külső érintettek pedig többek között az állam, a helyi közösségek, a média, a fogyasztó, a szállítók stb. [Chikán, 2008]. Harrison és társai [2010] megkülönböztetnek elsődleges és másodlagos érintetteket, melyeket a vállalat által kifejtett hatás intenzitása különböztet meg.

Megosztja a kutatókat, hogy a mennyire szükséges, hogy az érintettek azonosítható jogi vagy természetes entitások legyenek, vagy absztraktabb definíciókat is elfogadhatunk egy-egy szereplővel kapcsolatban. Ezek alapján a természeti környezet és a jövő generációja érintetti csoport a legkérdésesebb. Dolgozatomban a természeti környezetet külön érintettként kezelem (kiemelve a tripple bottom line koncepció fontosságát), a jövő generációját azonban nem azonosítom külön az érintettek közül, mivel természeténél fogva nem tekinthető statikus entitásnak.

Az érintett elmélet nagyban befolyásolta a részvényesi értékteremtés koncepcióját. Freeman és McVea szerint [2006] az érintett elméletnek be kell épülnie a stratégiai menedzsmentbe, hogy fenntartható fejlődést érhesünk el. A szerzők kiemelik, hogy nem elég pusztán a vállalati célok és az ahhoz vezető utak azonosítása, hanem az érintettekre is kell fókuszálni. Hillman és Keim [2001] továbbfejlesztve e gondolatmenetet az elsődleges érintettekkel való jobb kapcsolat kiépítése még a részvényesi értéket is növelheti. Ezek

alapján a vállalat versenyhelyzete szempontjából is kiemelkedően fontos az érintetti koncepció.

Jensen [2001] szerint lehetetlen egynél több mutatóval mérni a vállalati sikerességet, így a legfőbb mérőszámnak a vállalat értéknek kell lennie, azonban a hosszú távú nyereségesség érdekében az érintettek érdekeit is figyelembe kell venni. A gondolatmenet alapja, hogyha a menedzsment legalább két mutatószám szerint végzi értékvezérelt vállalatirányítását, akkor egyik lehetőség, hogy e mutatók részben ellentmondanak egymásnak¹, ekkor a menedzsment magatartását nem tudja a megfelelően befolyásolni. Másik esetben a legalább két mutató tökéletesen együtt mozog, akkor azonnal funkcióját veszti (t.i. egy mutatószám is elegendő). Ezáltal elsőre ellentétesnek tűnhet a fentiek által megfogalmazott állítások csoportja, azonban ha jobban belegondolunk a vállalati nyereségesség nem kizárója az érintett szemléletnek. Ugyanis egy hosszú távú értékmaximalizálás az érintettek érdekeinek figyelembevételével lehet teljes. Grant [2009] szerint a részvényesi értékteremtés elsőségét még a gazdasági válságok esetén sem szabad megkérdőjelezni, sőt az érintetteket tiszteletbe vevő, ám a részvényesekre fókuszáló szemlélet a konszolidáció elősegítője lehet.

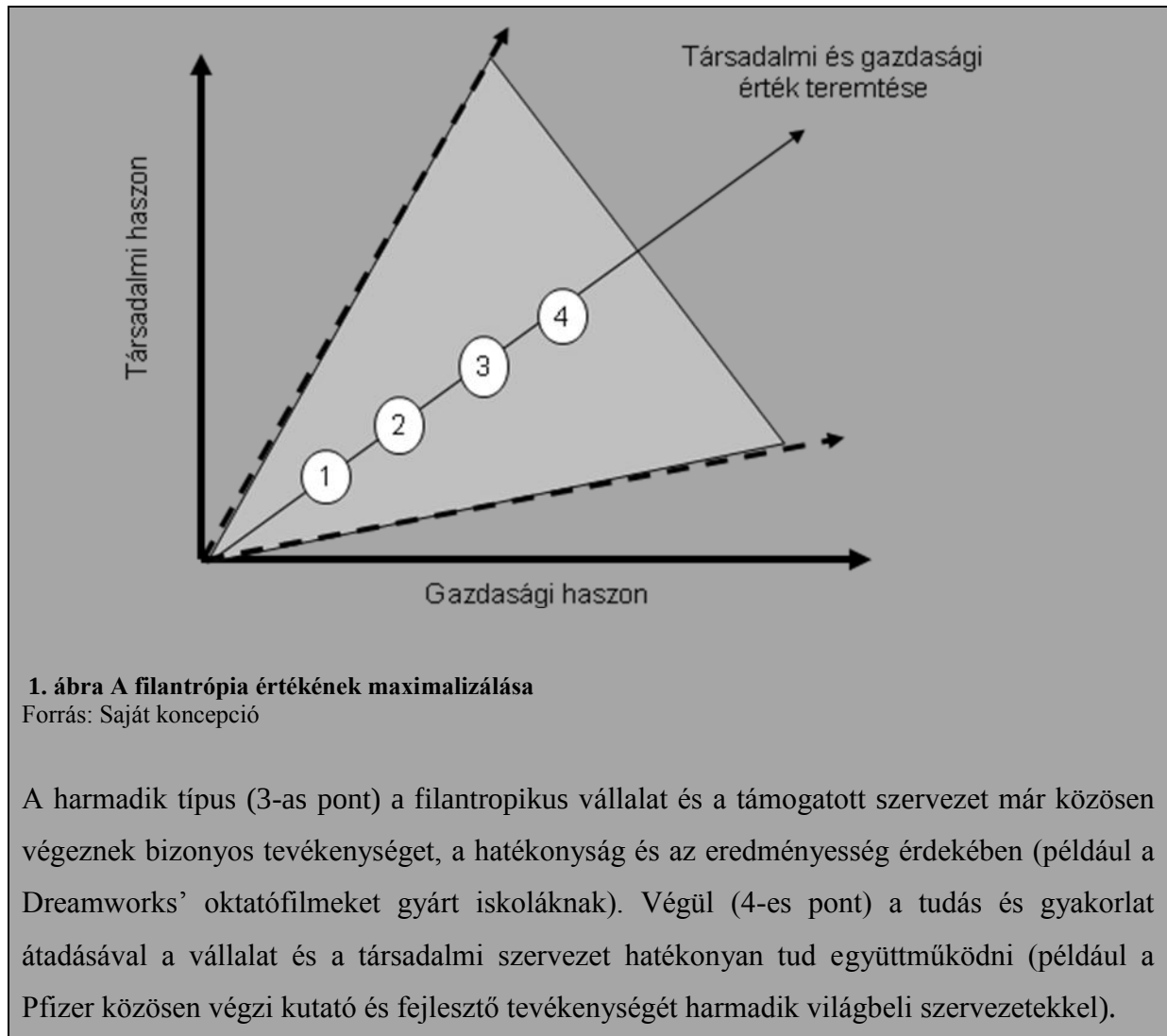
Porter és Kramer [2006] azonosítják a stratégiai filantrópia² fogalmát, mely alapján a vállalat mind gazdasági, mind a társadalmi szempontból elfogadható célokat azonosít. A szerzők szerint a legnagyobb probléma a társadalmi felelősségvállalás koncepciójával, hogy a gazdasági szereplők, vagy csak a gazdasági, vagy csak a társadalmi értéket kívánják növelni. Ezzel szemben a kettő kapcsolatát nem trade-off kellene felfogni, hanem közös előnyszerzési lehetőségként.

Mi az a stratégiai filantrópia?

Porter és Kramer [2002] a stratégiai filantrópia négy típusát különböztetik meg (1. ábra). Az első esetben (1-es pont az ábrán) a vállalat egy kiválasztott szervezetet támogat, mely tevékenységével társadalmi célokat szolgál (például egy vállalat támogatja a helyi kórust). Jelentősebb filantropikus tevékenység a támogatott szervezet promótálása más támogatók előtt (2-es pont) (példa lehet a Cisco informatikai oktatással foglalkozó nonprofit szervezetének hirdetései).

¹ Illetve nem +1 a korrelációs együtthatójuk.

² A filantrópia kifejezés jelentése az „emberszeretet” fogalmához áll a legközelebb, azonban a továbbra is a filantrópia szót fogom használni dolgozatomban.



A stratégiai filantrópia elméletének alapüzenete az, hogy a megfelelő társadalmi felelősségvállalás egyaránt teremthet értéket az érintettek és a vállalat számára.

A CSR természeténél fogva maga után von az érintettek részére nyújtott erőforrás ráfordítást. Az alábbiakban e témának három megközelítését azonosítom. (2. ábra).

Az elsőben a vállalat az érintetteivel kapcsolatos feladatokra kiadásként tekint. E felfogás szerint azért szükséges erőforrást fordítani az érintetteknek, mert ez biztosítja a vállalat társadalmi elfogadottságát. Ezek alapján minden az érintetteknek fordított erőforrást költségnek, a tulajdonosi érték csökkenésének okára tekint. Például azért emeli a munkavállalók kompenzációját, mert csak így akadályozhatja meg, hogy ne hagyják el a vállalatot, illetve azért támogat helyi civil szervezetet, hogy a lakosság elfogadja környezetszennyező tevékenységét. Ez esetben a „szükséges minimum” azonosítása vezérli a vállalatot üzleti döntéseiben, azaz kizárólag azokkal az érintettekkel foglalkozik, melyekkel

elkerülhetetlen és a rájuk fordított erőforrások mértéke is a minimum szintet jeleníti meg. E megközelítés kizárólag rövidtávra optimalizál, illetve egyes érintetteket nem vesz figyelembe.

	1. megközelítés	2. megközelítés	3. megközelítés
Az érintettekre fordított erőforrások	Költség	Befektetés	Üzleti működés velejárója
Újraosztási elv	Szükséges minimum	Legnagyobb jelenérték	Fenntartható versenyelőny
Időtáv	Rövid	Hosszabb	Hosszabb
Figyelembe vett érintettek köre	Szűk	Bővebb	Széles
Hátránya	Rövidtáv és kizárt érintettek	Potenciális haszon becslése, érintettek szelektálása	Részvényesi értékmaximalizálás, figyelem problémája

2. ábra Az érintettekre fordított erőforrások megközelítései

Forrás: Saját koncepció

A második megközelítésben az érintettekre fordított erőforrások befektetésnek számítanak. Ezek alapján a vállalat azért bocsájt erőforrásokat az érintettek részére, hogy azok egy későbbi időpontban hasznot hajtsanak a vállalat számára. Például az állami szabályzáson felüli kötelezettséget vállalnak, hogy ezáltal elnyerjék a szabályzó hatóság bizalmát, illetve a helyi közösséget bevonják egyes döntéseikbe, hogy növeljék azok elfogadottságát. E megközelítés a „legnagyobb jelenérték” elvét követi, azaz kizárólag azokba az érintettekbe „fektet” melyekből a későbbiekben megtérülés várható. Ez esetben a vállalat hosszabb távra tervez, azonban a erősen szelektál az érintettek között.

A harmadik megközelítésben az érintettekre fordított erőforrások az üzleti működés természetes velejárójának számítanak. Ezek alapján a vállalati stratégia természetes része lesz az érintett menedzsment koncepció. Működési elve a „fenntartható versenyelőny” stratégiai szemléletét követi, azaz azért fordít erőforrásokat az érintettekbe, mert ez a versenyképességének természetes követelménye. E megközelítésnél fontos, hogy úgy tartsuk szem előtt az azonosítható érintettek érdekeit, hogy ne mondjunk ellent a hosszú távú részvényesi értékteremtésnek. Hátránya lehet továbbá, hogy ha a túl sok érintettre kívánunk egyszerre fókuszálni, akkor a figyelem, mely Simon [1978] szerint a vállalat egyik legfontosabb szűkös erőforrása, az érintett menedzsmentre használódik fel és nem a gazdasági működésre.

Mindegyik megközelítés megérvelhető és bármilyen fent említett hitvallású vállalat is lehet sikeres. Azonban a fenntarthatóság koncepciójához a 3. megközelítés áll a legközelebb.

II. Állásfoglalás a CSR-ról

A CSR-ral kapcsolatos publikációk igen nagy különbözőséget mutatnak mind alkalmazott módszertanukban, mind tudományos megközelítésükben. Sok esetben az alkotók értékítélete a modern gazdasági működéssel szemben (gyakran negatívan) befolyásolja mind a tudományos érvelést, mind kutatásaik eredményeinek interpretációját. Ezért ha már az értéksemleges kutatás szinte megoldhatatlan kihívást jelent (és nem is szeretném ezzel áztatni az olvasót), így a következőkben saját, CSR-ral kapcsolatos állásfoglalásom ex ante közlöm.

1. A **CSR koncepciója fontos**. Napjaink társadalmi és környezeti problémáinak jelentős része a modern gazdasági rendszerünk következménye³ (termelés és fogyasztás egyaránt). A jelenségek nagy része komoly kihívás elé állítja az emberiséget, így a fenntartható fejlődés különösen fontos, melyhez hozzájárulhat a felelős vállalati működés is.
2. A gazdasági szereplőknek a **jelenlegi gazdasági rendszereken belül** kell megoldást találnia a fenntartható fejlődés kihívására. Napjainkban nem mutatkozik jól működő alternatíva a szabályozott keretek között működő versenyen alapuló piacgazdasággal szemben. Több üzleti gondolkodó is azt sürgeti, hogy a fenntarthatóság érdekében új alapokra kell helyezni modern gazdasági rendszereinket⁴. A legtöbb ilyen megközelítés sok esetben utópisztikus, illetve megvalósíthatósága hosszabb időt ölelne fel. Mert nem azzal csökkenthetjük a széndioxid kibocsátást, ha felszámoljuk az összes olajvállalatot, vagy beszüntetjük a légi vagy közúti közlekedést. Nincs realitása annak sem, hogy az egyik napról a másikra átálljunk 100%-ban zöld energiára, vagy elektromos-alapú közlekedési módokra. A fenntartható fejlődést épp ezért a jelenlegi rendszeren belüli megoldásokkal kell elősegíteni. Ez mind időben, mind realitásában elfogadhatóbb. Természetesen ez nem jelenti a reform elképzelések tagadását, csupán a minél gyorsabb és reálisabb fejlesztés elősegítését.

³ Mivel e jelenségek (pl.: globális felmelegedés, szegénység növekedése stb.) mindenki számára ismertek, illetve e témáknak kiterjedt irodalma van mind pro, mind kontra, jelen dolgozatomban bővebben nem tárgyalom őket, mivel túl messzire vinne eredeti fókuszától.

⁴ Lásd: **Guth [2008]**

3. A **felelős működés eredménye fontosabba a motivációnál**. Mivel a modern gazdasági élet által okozott társadalmi és környezeti terhelés okainak és motivációjának feltárása rendkívül komplex, illetve messze visz dolgozatom fő fókuszától, utilitarista nézőpontot fogok képviselni a CSR-ral kapcsolatos érvelésben is. Ezek alapján nem vizsgálom, hogy mik a mögöttes okai annak, ha egy vállalat CSR stratégiát alkalmaz, kizárólag annak eredményeit vizsgálom.

Funkcionalista paradigma

A kutatói önreflexiónak ki kell terjednie a funkcionalista szervezetelméleti paradigma elsőbbségére is. A Burrell és Morgan által 1979-ben publikált szervezetelméleteket strukturáló alpmű négy fő szervezetelméleti paradigmát azonosít: ezek a radikális humanizmus és strukturalizmus, az interpretatív, valamint a funkcionalista paradigma. Ahogy azt megállapíthatjuk, a gazdálkodástudomány jelenlegi uralkodó paradigmája a funkcionalista paradigma [Gelei, 2006]. Habár a CSR-t a többi paradigma keretein belül is értelmezhetjük⁵, a továbbiakban mégis a funkcionalista megközelítés lesz a legfőbb gondolati keretem jelenlegi dolgozatom során.

4. A **CSR-nak lehet üzleti eredménye**. E megállapítás részben az előző pont továbbfejlesztése, azaz nem csak „nem elítélendő” a gazdasági hasznot jelentő CSR tevékenység, hanem még akár kívánatos is lehet. Amennyiben ugyanis a CSR koncepció alkalmazásának pozitív gazdasági eredménye van, könnyebb azt hosszabb távon viselni, mintha azt a kötelezettségeket meghaladó kötelezettségvállalásként értelmezzük.
5. A **CSR-nak a lehető legteljesebb mértékben a vállalat alaptevékenységére kell irányulnia**. Ahogy azt a következőkben bővebben is be fogom mutatni, a CSR koncepciója többféle képen jelenhet meg a vállalatban. Ezek által a vállalat előtt lehetőségek egész sora áll, hogy a társadalom és környezet terhelését eredményező problémákat csökkentse. Vissza utalva a funkcionalista és utilitarista állásfoglalásra, e szempontból is azt tartom a legkívánatosabbnak, ha a vállalat azokkal a társadalmi és

⁵ Eme értelmezések már önmagában megérnének egy tudományos kutatást, így ezzel a továbbiakban nem foglalkozom e dolgozat keretei között.

környezeti problémákat igyekszik csökkenteni, illetve megelőzni, melyekhez ő személyesen is hozzájárul.

III. A fenntarthatóság fenntartása

Mitől fenntartható a CSR?

Dolgozatom központi fókusza, hogy miként alkalmazhatják a vállalatok a CSR koncepcióját az üzleti modellekben. Amennyiben egy vállalat egész gazdasági működési logikájában felelősen működik, az nagyban hozzájárulhat a fenntartható fejlődés elősegítéséhez. Máshogy fogalmazva egy-egy CSR akció lehetségesen hasznot jelenthet a társadalom, illetve a természeti környezet számára, ám ahhoz, hogy ez hosszabb távon is alkalmazható legyen a vállalatban, több tényezőnek is meg kell felelnie (kiterjedtség, akció tárgya, gyakoriság).

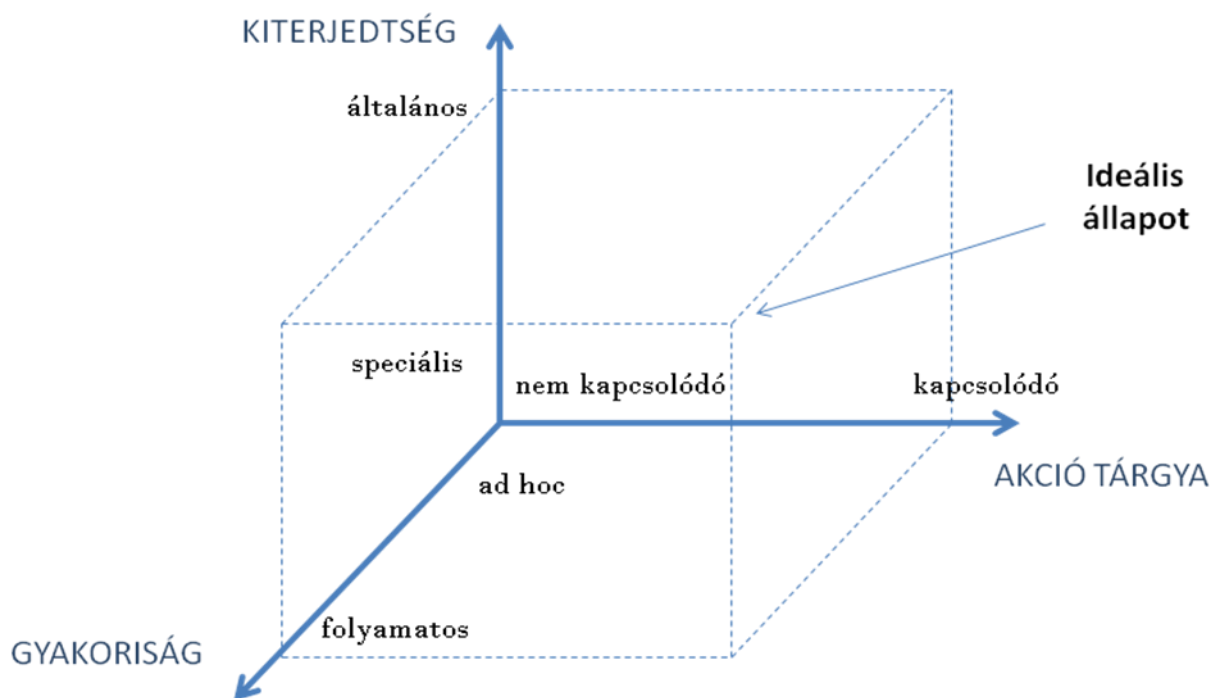
Elemzésemben CSR akciónak nevezem azt a tevékenységet, mely a vállalat azért végez, hogy működését nagyobb felelősséggel lássa el, a társadalom és a természeti környezet előtt álló kihívások megoldása érdekében. Ezen akciók tárgya az a gazdasági tevékenység vagy szereplő, melyre a CSR koncepció kiterjed. Ezen akcióknak mindig van valamilyen kedvezményezettje, mely egy vagy több azonosítható érintett. Például az újrahasznosított csomagolópapír bevezetése egy olyan akció, mely tárgya az adott termék, kedvezményezettjei pedig a helyi közösségek, a természeti környezet stb.

A továbbiakban a fenti tényezőket mutatom be röviden.

1. *Kiterjedtség.* Egy CSR akció a vállalat gazdasági működésének több területére is kiterjedhet. Ez az akció akkor lesz fenntartható a vállalatban, amennyiben minél több területhez kapcsolódik, illetve minél nagyobb mértékben be van ágyazva a vállalat működési logikájába. Egy CSR tevékenység kiterjedtsége alacsony egy vállalatban, ha az adott akció csak speciális területeket érint (pl.: csak bizonyos termékekre, vagy érintettekre fókuszál). Annál nagyobb az esélye a fenntartható CSR akcióknak, minél általánosabb a kiterjedtsége egy vállalatban.
2. *Akciónak tárgya.* Az egyik legfontosabb kérdés, hogy mire fókuszál az adott CSR akció. Annál nagyobb az esélye a fenntartható CSR akcióknak, minél közvetlenebbül köthető az akció tárgya a vállalathoz. Ez elősegíti a kötődést az adott társadalmi és környezeti kihíváshoz, valamint nagyobb hatást érhet el a vállalat, ha közvetlen gazdasági működésében érintett területen fejt ki CSR tevékenységet. Például, ha egy nyugat-európai termelővállalat afrikai állatfajok

fennmaradását támogatja, ahhoz sokkal kevésbé képesek mind a dolgozók, mind a fogyasztók kötődni, mintha a szennyezőanyag-kibocsátását csökkentené a termelőegységeiben. Ez nem csak az eredményességét növelheti, hanem nagyobb az akció fenntarthatósága is.

3. *Gyakoriság.* Akkor nevezhetjük valóban fenntarthatónak egy CSR akciót, amennyiben azt hosszabb távon is megismétli a vállalat. Ebben az esetben ha egy adott akció kizárólag ad hoc jelenik meg a vállalat működésében, akkor nem tekinthetjük fenntarthatónak, mivel nem képezi a gazdasági működés integráns részét. A folyamatosság biztosítja a fenntartható CSR tevékenységet is.



3. ábra Az CSR akciók értékelése

Forrás: Saját koncepció

A továbbiakban azt vizsgálom, hogy miként építhető be a vállalatok gazdasági működésébe a CSR koncepció, illetve mennyiben felelnek meg a fenti szempontoknak (3. ábra). A CSR stratégiánál, mind minden más tervezési folyamatnál, megkülönböztethetünk tervezési, valamint megvalósítási problémákat. A tervezési problémák alapja, hogy a vállalatok nem megfelelő célt tűznek ki, illetve az adott cél eléréséhez nem adekvát eszközt alkalmaznak. A CSR esetén a tervezési probléma alatt vagy olyan célt tűznek ki, mely alapján nem a legeredményesebb a társadalmi és környezeti problémák kezelése. Például, ha egy

erősen légszennyező vállalat egy országosan védett faj megóvásával foglalkozó szervezetet támogat, ahelyett, hogy a légszennyezését csökkentené.

A megvalósítási probléma alapja az hogy a vállalat aspirációi és adottságai nem találkoznak. Az adottságokhoz sorolhatjuk a vállalat (pénzügyi, tárgyi, technológiai, emberi, szervezeti és reputációs) erőforrásait és (marketing, kivitelezési, logisztikai, vállalati stb.) képességeit [Grant, 1991]. Például a vállalat olyan CSR állásfoglalást és célokat tűzhet ki, mely a vállalati kultúra által el nem fogadott, vagy nem rendelkeznek megfelelő képességgel a teljesítéshez.

Előfordulhat, hogy vállalat partnerei, illetve fogyasztói lesznek azok, akik nem fogadják el a vállalat CSR stratégiáját. Például prioritási problémák jelenhetnek meg, ha egy érintett úgy érzi, hogy jogtalanul sorolódott hátra egy másik érintettel szemben, vagy épp a vállalat szállítói azok akik nem fogadják el a vállalat CSR törekvéseit.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy még a legkiválóbb CSR koncepció megvalósítása és elfogadása is komoly kihívásokat jelenthet. E miatt további elemzéseim azon az alapfeltevésen fognak alapulni, hogy **a vállalat CSR koncepciója akkor fenntartható a vállalat működésében, amennyiben az beágyazódik az üzleti modellbe.**

IV. Az üzleti modellekről

A következőkben az üzleti modellek elméletét mutatom be röviden. Ez későbbi elemzéseim keretét fogja adni, így az első alfejezetben az üzleti modellek irodalmi háttérét vázolom fel röviden, majd Osterwalder [businessmodelgeneration.com, 2011] üzleti modell keretét definiálom.

Miért modell? Miért üzleti?

A vállalat alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett [Chikán, 2008]. Ez az alapállítás minden vállalatra igaz, tartalma, hogy egyaránt teremt értéket a tulajdonosok számára a profit maximalizálás által, illetve ezzel egy időben értéket teremt a fogyasztók számára is. E két folyamat egyszerre kell, hogy megjelenjen a vállalatban, nem megengedhető, hogy trade-offként gondoljunk a két tényezőre. Más megfogalmazásban a vállalat által előállított, fogyasztók által észlelt hozzáadott érték a haszon forrása. E tétel lehet alapja a stratégiaalkotásnak, valamint a vállalat egész tevékenységrendszerének meghatározásának, így kiemelkedően fontos a hozzáadott érték elemzése.

A vevői érték elemzése tudományfilozófiai szempontból is érdekes, ám ennek áttekintése messzire vezetne dolgozatom fókuszától, így a gazdálkodástudományi meghatározását közlöm. A vevő értéket három aspektusból vizsgálhatjuk, ezek a termék

használati-, hely- és időértéke [Chikán – Demeter, 1999]. A használati érték a termék azon tulajdonságait jelöli, melyek lehetővé teszik a konkrét vevői-, fogyasztói igények kielégítését. Például, ha a fogyasztó cipőt szeretne vásárolni, akkor a cipő típusa, mérete stb. befolyásolja annak használati értékét. A helyérték a termék térbeli elérhetőségét fejezi ki, azaz nagyban befolyásolja az értéket a megközelíthetőség egyszerűsége. Ezek alapján a magyarországi vevő számára nem képvisel értéket egy olaszországi cipő, ha neki helyben van rá szüksége. Az időérték alatt a termék időbeli elérhetőségét értjük, azaz hogy egy terméket mikor tudunk beszerezni. Ebben az esetben a cipő azonnali megvásárlása más értéket képvisel, mint egy egyhónapos átfutási idejű rendelés.

Az értékteremtésnek rengeteg formája lehet, melyhez valamilyen pénzáram is kapcsolódik és e két tényező adja az üzleti modell irodalom többségének fókuszát. Meg kell azonban említeni, hogy az üzleti modell kifejezés az egyik leggyakrabban alkalmazott, mégis a legkevésbé értett fogalom a menedzsment irodalomban [Rappa, idézi Móricz, 2007]. Üzleti modellnek nevezzük a vállalatok folyamatai mögött húzódó értékteremtési logikát [Petrovic, idézi Currie, 2004]. Móricz [2007] szerint bár szerteágazóak a definíciók a témával kapcsolatban, az üzleti modell meghatározások többsége tartalmában hasonló:

- Az üzleti modellezés egyszerre rendszerszemléletű, illetve történetet mesél el,
- Az értékteremtés struktúrája, logikája áll a fókuszában,
- Folyamatok és erőforrások architektúrája, mely a vállalaton belül és az ellátási láncban is megjelenik,
- A modellhez köthető pénzáramot azonosítja.

Az üzleti modell a vállalati folyamatok és a stratégia között elhelyezkedő logikai egység [Osterwalder et al., 2002]. A stratégia a szervezeti célok kitűzésével és megvalósítási lépéseinek tervezésével foglalkozik. Ezzel szemben a folyamatok szintje a konkrét megvalósítására fókuszál. Az üzleti modell pedig az egész értékteremtés logikáját határozza meg. Ezek alapján egy vállalati stratégiában többféle üzleti modell is működhet, illetve az üzleti modellek egyes alegységeinek elemzése során folyamatokat azonosíthatunk.

Osterwalder elemzési kerete

A kilencvenes évek végét nevezhetjük az üzleti modell irodalom csúcs időszakának, mivel ekkor az internetes kereskedelem fejlődésével párhuzamosan az üzleti folyamatok és modellek elemzése is a figyelem középpontjába került [Lai et al., 2006]. A különféle üzleti modellek csoportosítására sok kutató tett kísérletet (lásd: Osterwalder et al., 2002; Lai et al.,

2006; Malone et al., 2006; Móricz, 2007). Az egyik legismertebb modellezési keret Osterwalder [businessmodelgeneration.com, 2011] üzleti modellje, melynek struktúrája kilenc elemre épül:

1. *Értékajánlat*. Ez fejezi ki azt az értéket, melyet a vállalat teremt és amelyért a vevő fizet; ez a modell központi eleme. Sokféleképpen definiálhatjuk az értékajánlatot, többek között annak vállalatra jellemző egyedisége mentén. Ilyen lehet az újdonság, a jó teljesítmény, a személyre szabottság, a komplex megoldások, a márka, a dizájn az ár stb. Hogy mire fókuszál a vállalat, azt fontos tudatosan kezelnie a stratégiában.
2. *Vevői szegmens*. Azok a fogyasztók csoportja, mely számára a vállalat értéket szeretne teremteni, nyereség elérése mellett. Lehet rés piac, tömegtermelés, megkülönböztetett, több oldalú értékteremtés (pl.: hirdetési modell) stb.
3. *Csatornák*. Ez határozza meg a kommunikációs módokat a vállalat értékajánlata és a fogyasztó között. Fontos szempont lehet az elérhetőség, a visszacsatolás lehetősége, az elosztó és kézbesítő módszerek, a vásárlás utáni kapcsolattartás stb.
4. *Vevői kapcsolatok*. A vevői kapcsolatok fejezik ki a vállalat és a fogyasztói szegmens közötti interakció típusát és tartalmát. Ilyen lehet a személyes kapcsolattartás, az önkiszolgálás, az automatizálás, a közösségek, a közös értékteremtés stb. A vevői szegmens, kapcsolatok, valamint csatorna fejezi ki a vállalat értékteremtésének módját.
5. *Bevételáramlás*. Az üzleti modellek kulcseleme a bevételi források azonosítása. Több típusát különböztethetjük meg. Ezek az eszközértékesítés, a használati jog árusítás, az előfizetés, a bérlet és leasing, a licence, a bróker jutalék, a hirdetés stb.

Ingyen, pénz

\$0.00 az üzleti lehetőségek jövője [wired.com, 2008].

Az üzleti modell irodalmának fejlődése újabb és újabb koncepciókkal látta el a menedzsment irodalmat. Az internet segítségével megoldható olcsóbb szegmentálás elméletének, a „Long tail” atya, Chris Anderson [wired.com, 2008] „ingyen” üzleti koncepciója a marketing és az üzleti modellezés határterületén mozog. Az elképzelés lényege, hogy az értékteremtés kezdetben nem rendelkezik bevételárammal, kizárólag a későbbiekben. Az „ingyenességnek” több alaptípusát különböztethetjük meg.

Freemium. Ennek a típusnak az alapja az, hogy a fogyasztó a termék egy alapváltozatát

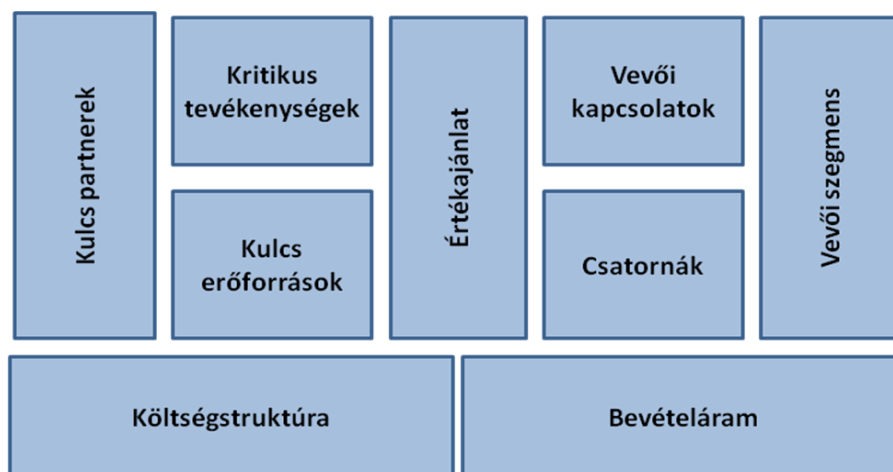
ingyen kapja, majd a kiegészítő funkciókért fizetnie kell.

Hirdetés. Ebben az esetben a fogyasztó egyáltalán nem fizet a szolgáltatásért, a vállalat bevételáramlását a termékhez tartozó felületeken elhelyezett reklámok bevételéből nyeri.

Kipróbálás. A fogyasztó az első terméket ingyenesen kapja, majd a későbbiekben fizetnie kell, ha újra használni akarja az adott terméket.

Az „ingyenesség” koncepciójának érdekessége, hogy bár eredete az internetes üzleti modellekből származik, az alkotók kutatásai mára már az offline termékekre is kiterjed (pl.: repülés, újságok, zene stb.) [wired.com, 2011].

6. *Kulcs erőforrások.* A vállalat erőforrásokat és képességeket használ fel értékteremtése során. Az üzleti modell szempontjából kritikus fontosságú annak azonosítása, hogy melyik generálja a legnagyobb hozzáadott értéket. Beszélhetünk többek között fizikai, emberi, pénzügyi, intellektuális erőforrásokról.
7. *Kritikus tevékenységek.* Fontos, hogy azonosítsuk, konkrétan milyen tevékenységeink termelik az értéket a fogyasztó számára. Például a termelés, a probléma megoldás, a hálózati platform szolgáltatása.
8. *Kulcs partnerek.* A vállalat sosem létezhet önmagában. Mindegyik rendelkezik beszállítókkal, versenytársakkal esetleg stratégiai partnerekkel, hálózati tagokkal stb. Fontos, hogy azonosítsuk, mely partnerünktől milyen erőforrás, tevékenység származik. A kulcs erőforrások, tevékenységek, partnerek a vállalat érték előállítási oldalát mutatja meg.
9. *Költségstruktúra.* Nem szabad megfeledkeznünk, hogy a bevételáramhoz hasonlóan költségstruktúrával is rendelkezünk, mely meghatározza jövedelmezőségünket. Elemzésénél fontos tisztázni, hogy az iparági verseny érték vagy költségvezérelt, hogy mekkorák a fix és változó költségeink, illetve van-e lehetőség méret- és választékgazdaságosság eléréséhez.



4. ábra Osterwalder üzleti modell kerete

Forrás: businessmodelgeneration.com [2011]

A fenti kilenc elem összessége adja az Osterwalder-féle üzleti modell keretet (4. ábra). A későbbi elemzéseim során ezt fogom alkalmazni. Mint azt már korábban kifejtettem, arra keresem a választ, hogy a vállalatok miként képesek CSR koncepciójukat fenntarthatóan, hosszútávon működtetni. Az előző fejezetben arra a következtetésre jutottam, hogy kizárólag akkor, ha beépítik az üzleti modelljükbe, mely fogalmat e fejezetben definiáltam. A következőkben arra keresem a választ, hogy az üzleti modell egyes elemeiben miként jelenhet meg a CSR koncepció.

3 CSR típus

Míg az előző fejezetben az üzleti modell egyes elemeit azonosítottam, a következőkben csoportban értelmezem őket, definiálva a legfőbb CSR üzleti modell típusokat.

A donáció

Az első ilyen CSR csoport a donáció, mely egy személy, csoport vagy szervezet anyagi, tárgyasult, vagy szellemi erőforrással való támogatását takarja. A vállalat egy adott üggyel kapcsolatos elkötelezettségét mutathatja ki a donációval. Fontos jellemzője, hogy az adott ügy, illetve cél eléréséért az esetek többségében nem a vállalat végzi a közvetlen energiaráfordítást, hanem a dotált személy, vagy szervezet. Például az MKB Bank kiemelt fontosságúnak tekinti a hátrányos helyzetű gyermekek támogatását, melyet az Országos Gyermekmentő Szolgálaton keresztül juttatja el [mkb.hu, 2011].

Amennyiben a vállalat teremti az értéket, akkor önkéntességről beszélünk, azonban az egyszerűség kedvéért ezt is a donáció egy típusának tekintem.

Adam Smith és az óvodafestés

Az Event's Studio & Services rendezvényszervező CSR rendezvények szervezését is vállalja, többek között egészségnapok, környezetvédelmi programok, valamint iskolák, óvodák kifestésének, felújításának szervezését [es-s.hu, 2011].

Egyre népszerűbbek a vállaltok körében a helyi közösségek megsegítésén alapuló, önkéntes tevékenységek, mint például a környezetvédelmi napok, sportrendezvények, vagy éppen a helyi oktatási, egészségügyi intézmények felújítása. Ezek a rendezvények nem csak növelik a vállalat elismerését a helyi közösségek körében, de remek alkalom lehet a csapatépítésre is.

Bár az önkéntesség és a donáció hasznos lehet a társadalom és a környezet számára, azonban a vállalat még sem éri el a lehető legnagyobb hasznosságot.

Adam Smith [Bekker, 2002] kiemeli, hogy a specializációval a gazdasági szereplők olyan képességekre tehetnek szert, amivel növelhetik eredményességüket és hatékonyságukat. Továbbgondolva a társadalom számára akkor hajtják a legnagyobb hasznot, amennyiben mindenki azt a tevékenységet végzi, amihez a legjobban ért. Bár a közgazdaság atyának is nevezett gondolkozó nem a társadalmi felelősségvállalás kontextusában fogalmazta meg e tételét, ám ezen a területen is alkalmazhatjuk azt. Ez esetben a vállalat extra tevékenységet vállal, melyért nem vár anyagi ellenszolgáltatást. Ezért a Smith-féle specializáció elmélet alapján **a vállalatnak olyan tevékenységben kellene önkéntességet vállalnia, mely a fő gazdasági tevékenysége**, így érheti el a maximális társadalmi hasznosságot. Hisz a tanácsadó legjobban a szakterületét ismeri, a pék legjobban péksüteményt tud készíteni, a festő pedig festeni. Ezek alapján a tanácsadók tanácsadásban kellene önkéntes munkát vállalnia ect.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a jelenleg futó, ám „nem profilba vágó” feladatokat a vállalatoknak fel kellene adni, kizárólag azt, hogy ugyanazon erőforrás mennyiség felhasználásával nagyobb társadalmi hasznot lennének képesek elérni.

Mivel a fenntartható CSR tevékenységet az üzleti tevékenység logikájába való beépítésével magyaráztam, ezért mindegyik CSR típusnál megjelenhet az értékajánlatba való beépítés (pl.: márkaépítés mentén). A donáció esetében (5. ábra) a márkaépítésen túl lehetőség van ingyen, vagy csökkentett árú termék a dotált rendelkezésére bocsájtására. Az IFUA Horváth & Partners tanácsadó csoport több éve működő kezdeményezése a non profit vállalatoknak nyújtott tanácsadás, melynek keretében anyagi ellenszolgáltatás nélkül nyújtanak tanácsadói szolgáltatást a szervezeteknek [ifua.hu, 2011].

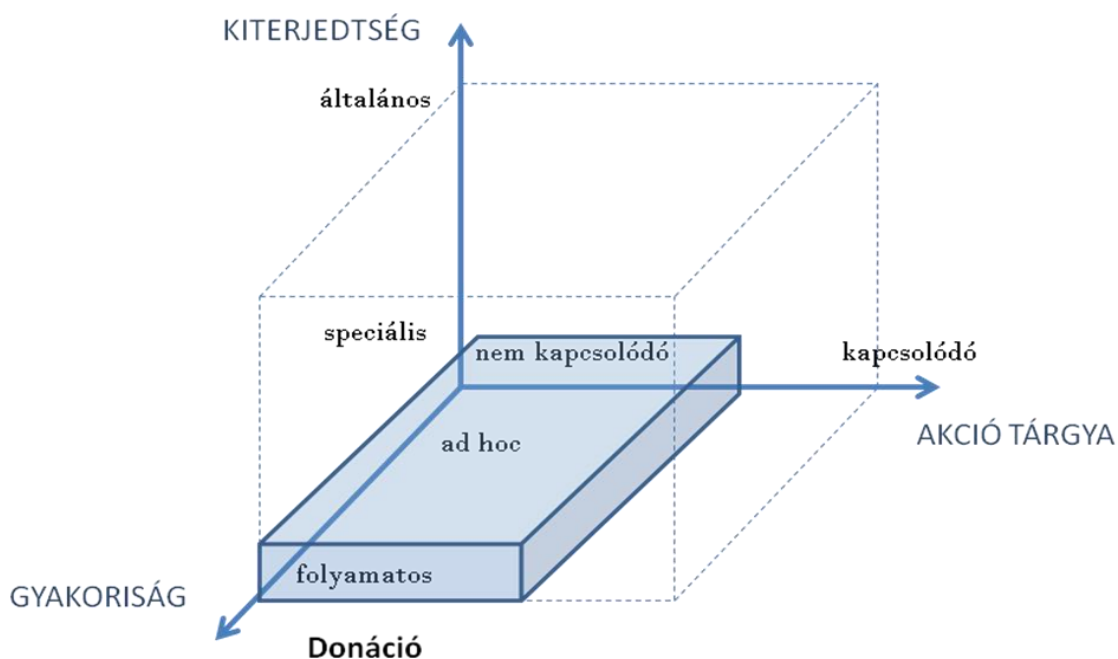


5. ábra A donáció által érintett üzleti modell elemek

Forrás: Saját koncepció, businessmodelgeneration.com [2011] alapján

A donáció költségstruktúrájának jellemzője, hogy a vállalat tekinthet rá változó (adott időszakonként), illetve fix (ad hoc módon) költségként. A méretgazdaságosság az adomány méretének növekvő határhasznával számol, a választékgazdaságosság koncepciója pedig azzal, hogy a különböző támogatott személyek, vagy szervezetek együttesen nagyobb hatást képesek elérni, mint egy koncentrált adományozás.

A bevételáram a donáció esetében úgy jelenhet meg, hogy a vállalat a bevételeinek egy adott részét mindig egy szervezet részére bocsátja. A Danone minden év bizonyos időszakában a Könnyű és finom joghurtitalok árából 1 Ft-ot a Gyermekrák Alapítvány javára ajánl fel [danone.hu, 2007].



6. ábra A donáció CSR koncepció elemzése

Forrás: Saját koncepció

A típus legnagyobb kihívása, hogy a vállalat általában költségként (ritkábban befektetésként) tekint az érintettek rendelkezésére bocsájtott erőforrásokra, így stratégiai változás, recesszió esetén könnyen kerülhet a megszüntetés sorsára (6. ábra). A donáció formája lehet ad hoc vagy folyamatos, illetve közepesen, vagy egyáltalán nem kapcsolódó (teljesen kapcsolódó azért nem lehet, mivel akkor a vállalat magának is aktív, folyamatosan részt kellene vennie a tevékenységben). Mivel a vállalat csak bizonyos tevékenységéhez kapcsolható a donáció, ezért vállalati kiterjedtsége alacsony, csak speciális területekre terjed ki. A **donáció csak korlátozottan fenntartható CSR típus, mivel nem teljesen ágyazódik be a vállalat üzleti működésébe.**

Az erőforrás alapú CSR

A második CSR típus az erőforrás alapú, mely fókuszában a vállalat stock eszközei állnak. Ennek keretében a vállalat arra törekszik, hogy az általa felhasznált inputtényezők a lehető legkisebb mértékben okozzanak társadalmi, illetve környezetterhelést.

A MOL Létesítménygazdálkodási csoportja 2008 óta kiemelten foglalkozik a megfelelő munkakörülmények kialakításával, megelőzve a szabályzási környezet elvárásait, azért hogy munkavállalóik a lehető legmegfelelőbb környezetben dolgozhassanak [mol.hu, 2011].



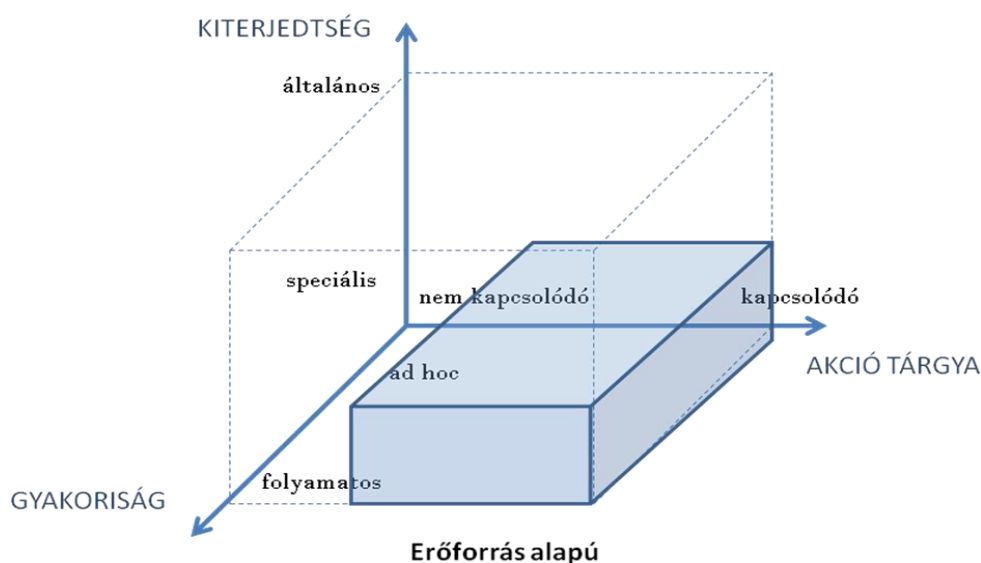
7. ábra Az erőforrás alapú CSR által érintett üzleti modell elemek

Forrás: Saját koncepció, businessmodelgeneration.com [2011] alapján

A vállalat erőforrás alapú CSR aktivitása az értékajánlaton túl, megjelenhet a kulcs erőforrások között (7. ábra). Ez esetben a vállalat arra törekszik, hogy olyan alapvető eszközöket, alapanyagokat alkalmazzon, mely hozzásegíti a fenntartható fejlődéshez.

A KÖVET Zöld irodáért pályázatot hirdet, melynek keretében azok a vállalatok szállhatnak versenybe a címért, akik kiemelt fontosságúnak tartják a környezetileg fenntartható irodai működést [palyazatok.hu, 2010].

Hasonlóan a vevőkapcsolatok esetében is megjelenhet a CSR megközelítés. Itt már a vevőkkel kapcsolatos kommunikációban is jelentős szerepet kaphat. A Tesco például fenntarthatósági programjában szerepel a „környezetvédelmi tippek” rovat, melyen keresztül a vásárlók is adhatnak ötleteket egymásnak, ezzel hozzájárulva a fenntarthatóságért elkötelezett közösség építéséhez [tesco.hu, 2011].



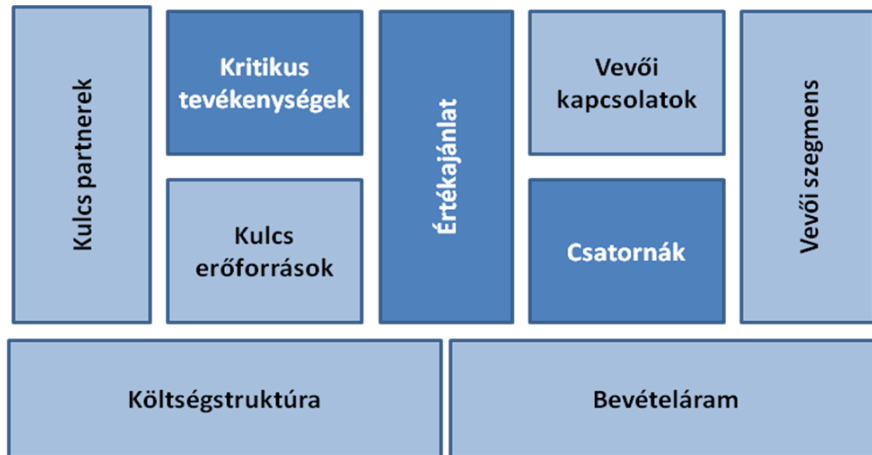
8. ábra Az erőforrás alapú CSR koncepció elemzése

Forrás: Saját koncepció, businessmodelgeneration.com [2011] alapján

Ezen CSR típus legnagyobb kihívása, hogy a vállalat az input tényezők jellegéből fakadva stock-jelleggel tekintenek az felelősségvállalásra, azaz az inputtényezők társadalmi és környezetterhelését csökkentik, ám a termelési folyamatét nem. Ezáltal a terhelés továbbra is fennállhat. Jellemző, hogy a vállalat inkább befektetésként tekint az érintettek számára biztosított erőforrás-kiadásra. Lehetséges, hogy félig- (pl.: környezetbarát nyomtatópapír), illetve kapcsolódó (pl.: emberi erőforrás egészségügyi fejlesztése) a vagy folyamatosan, vagy ad hoc módon megjelenő akció (8. ábra). Mivel a kulcs erőforrások az értékteremtés csak egy adott részét fedik le, ezért az akció vállalaton belüli kiterjedtsége nem általános, azonban többségében még mindig nagyobbnak tekinthető, mint a donáció esetében. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy **az erőforrás alapú CSR akciók korlátozottan, de fenntartható** a vállalat értékteremtési logikájában.

A tevékenység alapú CSR

A tevékenység alapú CSR koncepció lényege, hogy a vállalat folyamatait aszerint befolyásolja, hogy ezáltal csökkentse a társadalmi, illetve környezeti veszteséget. Logikailag ezért tekinthető a tevékenység alapú CSR fejlettebbnek az erőforrás alapúnál, mivel itt már flow jellegű beavatkozásról beszélünk, illetve egy folyamat során többféle erőforrást is felhasználhatunk, így ha közvetlen erőforrás CSR nincs is a vállalatnál, közvetlenül megjelenhet a tevékenység alapúnál is.



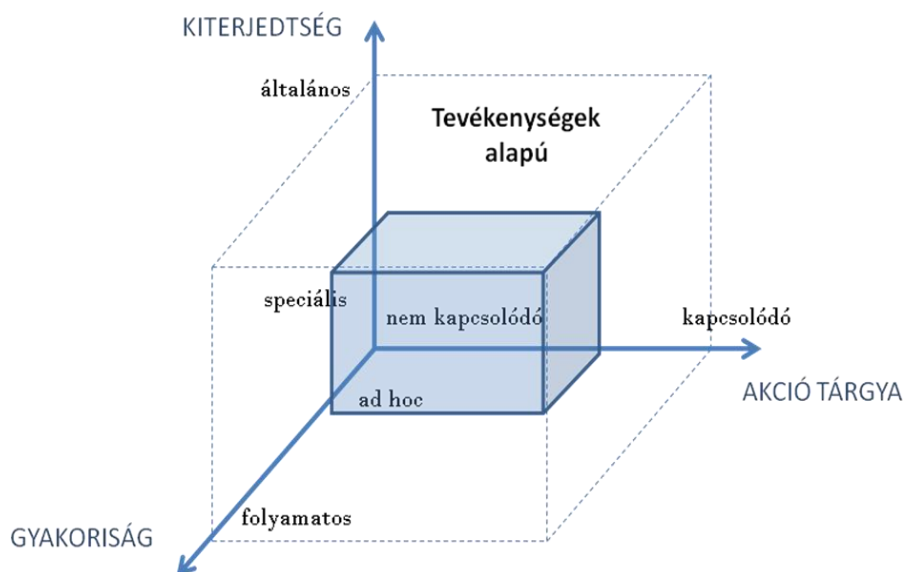
9. ábra A tevékenység alapú CSR által érintett üzleti modell elemek

Forrás: Sajkát koncepció, businessmodelgeneration.com [2011] alapján

A tevékenység alapú CSR az üzleti modellben (az értékajánlaton túl) megjelenhet a kritikus tevékenységek elemnél. Ebben az esetben a vállalat legfontosabb értékteremtő folyamatait végzi társadalmilag felelősen (9. ábra). A Nokia kiemelt figyelmet fordít termelési tevékenységeinek energiacsökkentésére, illetve a széndioxid kibocsátása minimalizálására [nokia.hu, 2008].

A csatornák esetében a vállalat és a vevők közötti kommunikációs és értékáramlathoz köthető utakról beszélhetünk. Tevékenység alapú CSR esetében a vállalatok arra törekednek, hogy a köztük és a fogyasztók közötti áramlás-folyamatok társadalmilag és környezetileg terhelésmentesen történjenek.

Például a Budapest Airport, Magyarország legnagyobb, nemzetközi repterének nagy forgalma miatt jelentős zajszennyezést okoznak a helyi lakosságnak a leszálló gépek. Ez ellen úgy próbálnak tenni, hogy a hétvégéken, illetve az éjszakai órákban a ferihegyi lakóövezethez legközelebb helyezkedő leszállópályákon minimalizálják a forgalmat [bud.hu, 2006].



10. ábra A tevékenység alapú CSR koncepció elemzése

Forrás: Saját koncepció

A tevékenység alapú CSR koncepció vállalati kiterjedését tekintve többségében általánosnak tekinthető, mivel az alaptevékenységek az egyik legfontosabb tényezők az értékteremtésnek, illetve a legjelentősebb társadalmi és környezetszennyező faktorok. Természetéből fakadóan folyamatosan lehetséges, érdemes ilyen CSR akciókat, melyek tárgya általában szorosan kapcsolódik a vállalathoz. Ezáltal **a tevékenység alapú CSR koncepciót fenntarthatónak tekinthetjük** a vállalat értékteremtésében (10. ábra).

A CSR koncepció bevezetése az üzleti modellbe

A korábbi fejezetekben bemutatta, hogy milyen feltételeknek (kiterjedtség, gyakoriság, akció tárgya) kell megfelelnie egy vállalati CSR koncepciónak, hogy azt a vállalat hosszútávon is fenn tudja tartani. Három CSR típust különböztettem meg (11. ábra), ezek a donáció, az erőforrás alapú és a tevékenység alapú CSR koncepciók voltak. Egy vállalat több CSR akciót is végezhet egyszerre (pl.: iskolák támogatása, munkavállalói biztonságvédelem, emisszió csökkentés stb.), így az egyes akciók jellege is eltérhet egymástól. Előfordulhat, hogy ugyanazon a vállalatban belül végeznek donáció, erőforrás és tevékenység alapú CSR tevékenységet is.

	Donáció	Erőforrás alapú	Tevékenység alapú
Kiterjedtség	Speciális	Speciális	Általános
Gyakoriság	Ad hoc – Folyamatos	Ad hoc – Folyamatos	Folyamatos
Akció tárgya	Nem kapcsolódó	Kapcsolódó	Kapcsolódó
CSR fenntarthatósága	Nehezen fenntartható	Korlátozottan fenntartható	Fenntartható

11. ábra A három CSR koncepció összehasonlítása a fenntarthatóság szempontjaiból

Forrás: Saját koncepció

Mivel dolgozatomban egyik kiinduló feltevése az volt, hogy a CSR hasznos, ezért fontos, hogy a vállalatok fel tudják mérni jelenlegi akcióik CSR koncepcióját és fejlesszék azt. Bár a fenti elemzésem egyik eredménye, hogy a donáció nehezen fenntartható a vállalat üzleti logikája szempontjából, ez még sem jelenti azt, hogy a donálók nem cselekednének „helyesen”, sőt példamutatóak lehetnek azok felé a vállalatok felé, akik egyáltalán nem végeznek CSR tevékenységet. Vizsgálati eredményeim üzenete csupán annyi, hogy ahhoz, hogy a CSR tevékenységeket hosszú távon is el tudja végezni a vállalat, hasznos, ha továbbfejleszti koncepcióját.

Elemzési keret a CSR koncepció értékeléséhez

A következőkben egy olyan elemzési keretet szeretnék röviden bemutatni, mellyel a vállalatok elemezhetik és potenciális továbbfejlesztési módokat azonosíthatnak vállalatuk CSR akcióit tekintve.

1. Taxatív felsorolás. Elsőként fontos, hogy a vállalat felsorolja azokat az akciókat, mellyel a vállalat a társadalmi vagy környezeti terhelést hivatott csökkenteni. Az elemzést segíti, ha sorra veszi a vállalat, hogy milyen érintettei vannak, illetve azokhoz miként kapcsolódik. E kapcsolódás mentén könnyebb definiálnia a különböző CSR akciókat is. Természetesen, ha még nem végez ilyen jellegű tevékenységet, akkor ennek tervezetét is összegezheti.
2. Kapcsolódások feltérképezése. Itt fontos, hogy azonosítsuk az akciók miként kapcsolódnak az üzleti modellünkhöz⁶. Miként szerepel az értékajánlatban, hol jelenik meg a pénzáramban, illetve az értékteremtésben. Ez segít azonosítani, hogy miként ágyazódik be a vállalat gazdasági logikájába.
3. A fenntarthatóság elemzése. Ennél a pontnál elemezzük az egyes akciókat aszerint, hogy mennyire kiterjedt, mennyire kapcsolódik az akció tárgya, illetve milyen gyakran végzik el azt. Ez alapján be tudjuk sorolni, hogy az egyes CSR akciók milyen típusba tartoznak. Itt ismét figyelembe kell vennünk, hogy egy vállalatban belül többféle CSR típust is alkalmazhatnak.

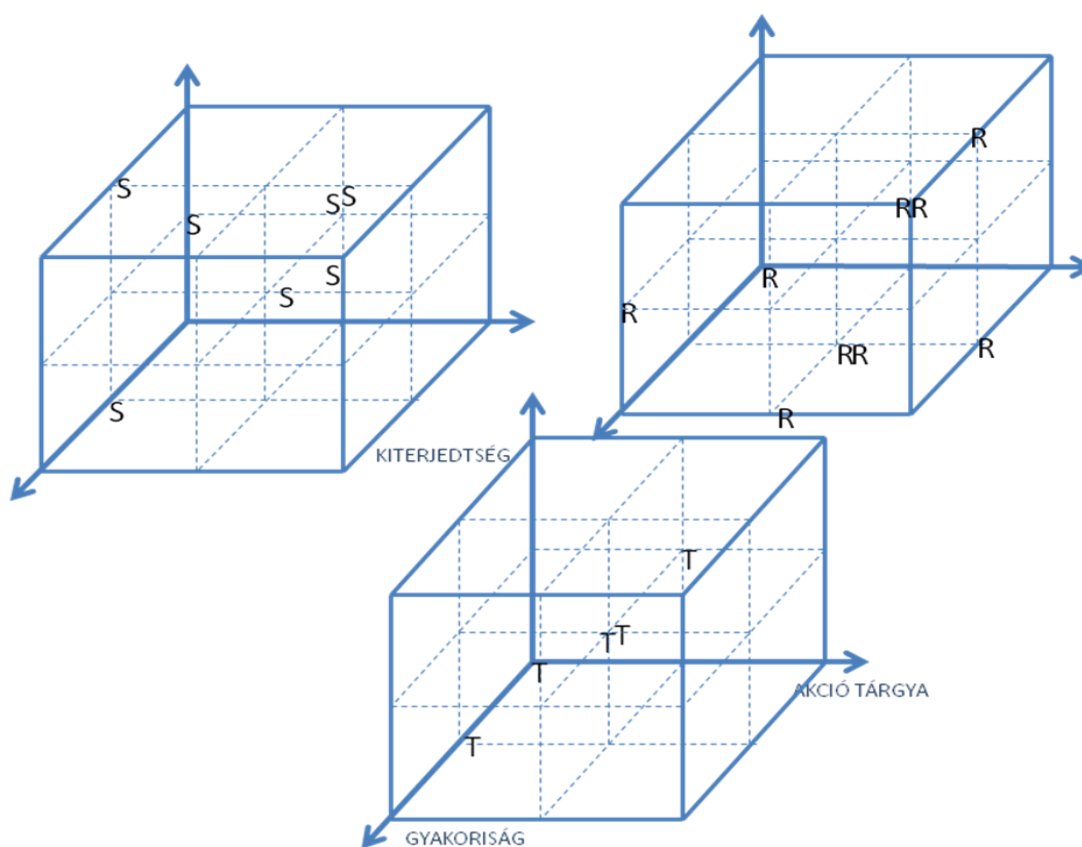
A fenti elemzések alapján elvégezhetjük a vállalat CSR koncepcióinak fejlesztési tervét is, ügyelve arra, hogy egy adott akció megváltoztatásával más akciók is megváltozhatnak, így a keresztreakciókra is ügyelnünk kell. Például, ha a vállalati sportnapot nyilvánossá teszi a

⁶ Természetesen ehhez szükség van az üzleti modellünk előzetes meghatározására.

vállalat, akkor több egyén számára is elérhető válik a sportolás lehetősége, ám kevésbé lesz belsőleges a rendezvény. Másik példa, ha egy vállalat „zöld eljárással” készült terméket vezet be a piacra, azonban kommunikációjában hibásan azt közli, hogy a vállalat minden terméke környezetkímélő, akkor a nyilvánosságra kerülés esetén jelentős márkarombolás lehetséges.

Egy gyakorlati példa

Az alábbiakban három gyógyszeripari vállalatot (12. ábra), a Richter, a Sanofi-Aventis, valamint a Teva CSR akcióit elemeztem a fenti módszer használatával. A pontos elemzést⁷ a Mellékletekben közlöm.



12. ábra A Sanofi-Aventis, a Richter és a Teva CSR akcióinak elemzése

Forrás: Saját koncepció, sanofi.hu [2008]; richter.hu, [2007] és teva.hu [2011] alapján

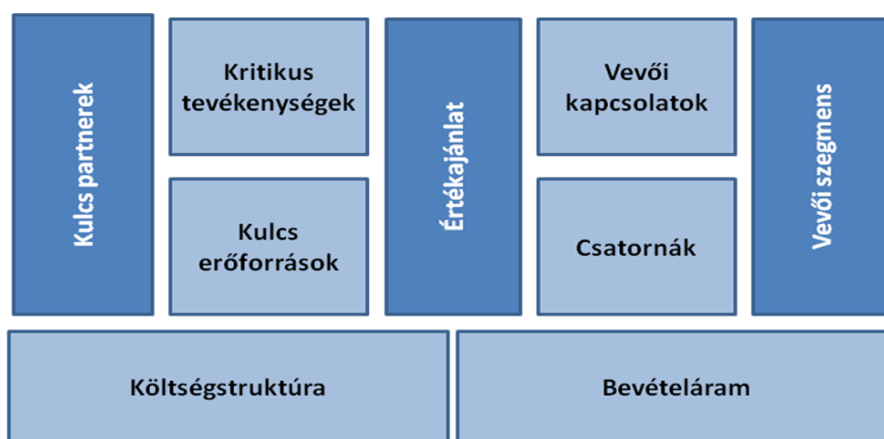
A vizsgálat alapján remek példát kaphatunk arra vonatkozólag, hogy egy vállalatnál egyszerre több típusú CSR akciót is alkalmazhatnak. Mindhárom vállalat rendelkezik donáció típusú akciókkal, illetve erőforrás alapú CSR-al. A Teva CSR koncepciója főképp donációra alapszik (egészségügyi, sport és kulturális támogatás), melyek inkább a költségstruktúrába, vagy a vevőkapcsolatokhoz köthető az üzleti modellen belül. A Sanofi-Aventis ezzel szemben

⁷ A CSR fenntarthatóságát egy hármas skálán értékeltem. Ez természetesen szofisztikáltabb módszerrel is el lehet végezni, kizárólag a konzisztens és egyszerű értelmezhetőség kedvéért alkalmaztam a hármas skálázást.

mindhárom típussal rendelkezik. Egyaránt támogatja a fogyatékkal élőket (donáció), illetve rendez a vállalat belső és külső munkatársainak környezetvédelmi oktatást (erőforrás alapú), valamint átfogó környezeti irányítási rendszert is alkalmaz (tevékenység alapú). Ezen elemzés szerint e három vállalat közül a Richter rendelkezik a leginkább fenntartható CSR koncepcióval, mivel akciói túlnyomó része erőforrás és tevékenység alapú CSR.

A +1. típus

Napjainkban egyre jellemzőbb trend az üzleti élet hálózatosodása [Hakansson – Snehota, 2006]. Ez a vállalatok CSR tevékenységére is kiterjedhet, melyet hálózat alapú CSR-nak nevezünk (13. ábra). Ebben a perspektívában a vállalat már nem csak a szigorúan vett határain belül végez ilyen akciókat, hanem azon túl lépve az egész hálózatban fejti ki hatását.



13. ábra A hálózat alapú CSR által érintett üzleti modell elemek

Forrás: Saját koncepció, businessmodelgeneration.com [2011] alapján

Ebben az esetben a vállalat a kulcs partnereire és a vevőkre fejti ki hatását. Ez a CSR koncepció kifejezetten nagy koordinációs és hálózatmenedzsment képességeket követel meg. Általában jellemző, hogy egy nagyobb szereplő, alkuerejét kihasználva fejti ki hatását a hálózatra. Ezek az externális hatások nagyban segíthetik a CSR koncepció elterjedését az egész vállalatban.

Az egyik legjellemzőbb példa a hálózat alapú CSR-ra az IKEA hálózatmenedzsmentje [Hakansson, 2006]. A 2000-ben induló projekt célja az volt, hogy a méltán híres IKEA asztalokat olyan alapanyagokból állítsák elő (pl.: speciális papír), mely segítségével nagy költséget takaríthattak meg, illetve jelentős környezetterhelést tudtak elkerülni. Az IKEA nagy hangsúlyt fektetett beszállítói képzésére, közös stratégia kialakítására.

Így már nem csak egy vállalathoz köthető a CSR tevékenység, hanem a beszállítóktól egészen a fogyasztóig terjedő hálózathoz tartozik. Ezáltal az adott vállalat szempontjából a

hálózat alapú CSR egy folyamatosan felmerülő, általános kiterjedésű, illetve kapcsolódó akció. Ezáltal a **hálózati alapú CSR** jelentősen beépülhet a vállalatok üzleti modelljeibe, így **fenntartható** CSR-nak számít, mely egyre **jellemzőbb trend** napjainkban. Ebben az esetben az érintettekre fordított erőforrás ráfordítást a vállalat magától értetődőnek tekinti, így beépíti azt stratégiájába.

Összegzés

Jelen dolgozatomban a CSR és az üzleti modellek kapcsolatát vizsgáltam meg. Alapvető feltevésem az volt, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás fontos a fenntartható fejlődés szempontjából, ezért kiemelten kell kezelni a gazdálkodástudományi kutatások során.

Dolgozatom első fejezetében definiáltam, hogy milyen elméleti alapokra épül a CSR, illetve, hogy miként kapcsolódik az a tulajdonosi értékteremtéshez. Megállapítottam, hogy az érintetti értékmaximalizálás elsődleges, azonban ehhez elengedhetetlen az aktív érintett menedzsment és CSR.

Ahhoz, hogy mind az érintettek és a részvényesek számára is értéket teremtsünk erőforrás felhasználásra van szükség, melynek három változatát különböztettem meg, az egyik a költség-, a beruházási- és a stratégiai-orientált érintett menedzsmentet. Ahhoz, hogy a vállalat ezen értékteremtését hosszabb távon, fenntarthatóan legyen képes végezni, a CSR-nak be kell épülnie a vállalat gazdasági logikájába. Ezt az üzleti modellbe való beépülésen keresztül érheti el. Ez a CSR akció tárgyán, kiterjedtségén és gyakoriságán múlik.

Az üzleti modell fejezetben definiáltam az érték fogalmát, illetve áttekintettem az irodalom alapfogalmait, mélyebben bemutatva Osterwalder üzleti modell keretét, mely későbbi vizsgálataim alapját jelentette. A kilenc elemből álló üzleti modell séma segítségével elemeztem a CSR akciókat.

Vizsgálataim során három különböző CSR koncepció típust azonosítottam. Az első a korlátozottan fenntartható, támogatásokon és önkéntességen alapuló donáció koncepciója, mely célja egy társadalmi vagy környezeti ügy elérése. A donáció javarészt a vállalat költségstruktúrájában, valamint bevételáramában jelenik meg.

Ezzel szemben az erőforrás alapú CSR a vállalat stock eszközeinek társadalmi és környezeti terhelésének csökkentésére irányul. Ebben a koncepcióban a vállalat a kulcs erőforrásait és vevőkapcsolatait befolyásolja a CSR érdekében, mely korlátozottan de fenntartható CSR működésnek számíthat.

A tevékenység alapú CSR már a vállalat flow jellegű adottságaival, folyamataival. Ez gyakori, általános és a vállalathoz szorosan kötődő akciónak tekinthető. Ez már a vállalat csatornáin és kritikus tevékenységein fejt ki hatását. A tevékenység alapú CSR fenntarthatónak tekinthetjük.

Fontos megemlíteni, hogy egy vállalatnál többféle CSR típust is azonosíthatunk, illetve bár a tevékenység alapút tekinthetjük a legfenntarthatóbbnak, ez nem jelenti azt, hogy

nem lehetne elismert egy donációt végző vállalat. A dolgozat fő egyik üzenete az, hogy akkor lehet hosszútávon fenntartatható a vállalat CSR tevékenysége, ha beépül az üzleti modellbe.

A dolgozat végén egy elemzési keretet mutattam be, mely segítheti a vállalatokat CSR akcióik értékelésében. E keret alkalmazását három gyógyszeripari vállalat elemzésével mutattam be. Végül azonosítottam a hálózati alapú CSR jövőbeni trendjét.

Továbbfejlesztési lehetőségek:

- Az internetes üzleti modellek elemzése, azonosítva, hogy miként jelenik meg a hálózat alapú CSR az interneten.
- Esettanulmány példák egy iparágon belül, azonosítani a legjobb eljárásokat, mely segítségükre lehet más, CSR bevezetését tervező vállalat számára.
- Kisvállalatok CSR elemzése, mely új aspektusban világíthatná meg jelenlegi modelleket, melyet jellemzően nagyvállalati példákon keresztül mutattam be.

Összességében dolgozatomban bemutattam, hogy miként épülhet be a CSR koncepciója az üzleti modellekbe.

Hivatkozások

Bekker Zs. (ed.) [2002]. *Alapművek, alapirányzatok.* Aula Kiadó, Budapest, pp. 121-146.

Burrell, G. – Morgan, G. [1979]. *Sociological paradigms and organizational analysis.* Heinemann Educational Books, London.

Chikán A. – Demeter K. [1999]. *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje.* Aula Kiadó, Budapest, pp. 1-153.

Chikán A. [2008]. *Vállalatgazdaságtan.* Aula Kiadó, Budapest, pp. 1-576.

Currie, W. [2004]. *Value Creation from e-Business Models.* Elsevier, Oxford, pp. 1-96.

Evan, W. M. - Freeman, R. E. [1988]. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism.* In: Beauchamp, T. L.-Bowie, N. L. (eds.): *Ethical Theory and Business.* PrenticeHall, Englewood Cliffs, New Jersey. Third Edition.

Freeman, R. E. – McVea, J. [2006]. *A Stakeholder Approach to Strategic Management.* In Hitt, M. A. et al. (ed.) [2006]. *The Blackwell Handbook of Strategic Management.*

Friedman, M. [1970]. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* The New York Times Magazine, September 13, 1970.

Gelei A. [2006]. *A szervezet interpretatív megközelítése.* Vezetéstudomány, Vol.38., különszám, pp. 79-97.

Grant, R.M. [1991]. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Spring, pp114-135. In: Golubeff L.(ed.) [2008]. *Tudás és stratégia.* Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.

Hakansson, H. – Snehota, I. [2006]. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22., pp. 256-270.

Hakansson, H. [2006]. Business relationships and networks: consequences for economic policy, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51., No. 1., pp. 143-163.

Harrison et. al [2010]. *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage.* *Strategic Management Journal*, Vol. 31., pp. 58–74.

Hillman, A. J. – Keim, G. D. [2001]. *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?* *Strategic Management Journal*, Vol. 22., pp. 125-139.

Micklethwait, J. – Wooldridge, A. [2003]. *The company: A short history of a revolutionary idea.* Modern Library, New York, pp. 1-57.

Móricz P. [2007]. *Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek.* *Vezetéstudomány*, Vol. 38., No. 4., pp. 14-29.

Osterwalder, A. – Lagha, S. B. – Pigneur, Y. [2002]. *An Ontology for Developing e-Business Models.* DSIage, INFORGE, Ecole des HEC, pp. 1-16.

Porter, M. E. – Kramer, M. R. [2002]. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.* *Harvard Business Review*, HBR Spotlight, pp. 1-15.

Porter, M. E. – Kramer, M. R. [2006]. *Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.* *Harvard Business Review*, HBR Spotlight, pp. 1-16.

Sasse, C. M. – Trahan, R. T. [2007]. *Rethinking the new corporate philanthropy.* *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 29-38.

Sethi, S.P. [1990]. *An analytical framework for making cross-cultural comparisons of business responses to social pressures: The case of the United States and Japan.* In L.E. Preston (ed.) *International and Comparative Corporation and Society Research*, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 29-56.

Simon, H. A. [1978]. *Rationality as Process and as Product of Thought.* The American Economic Review, Vol. 68., No. 2., pp. 1-16. in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) [1982]. *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

bud.hu [2006].

http://www.bud.hu/budapest_airport/kornyezetvedelem/gyakran_ismetelt_kerdesek/?article_hid=1252

Letöltve: 2011.03.27. 11:15

businessmodelgeneration.com [2011].

<http://www.businessmodelgeneration.com/downloads.php>

Letöltve: 2011. március 26. 18:28

danone.hu [2007].

http://www.danone.hu/Sajto/?c2_7_goartic le=2805

Letöltve: 2011. március 27. 4:31

es-s.hu [2011].

<http://www.es-s.hu/csr2.html>

Letöltve: 2011.03.24. 18:13

Grant, R. M. [2009]. Rescuing Shareholder Value Maximization. In: The Bocconi Online Magazine, 2010.12.14.

<http://www.viasarfatti25.unibocconi.eu/notizia.php?idArt=4462>

Letöltve: 2011.03.20. 19:45

Guth, R.A. [2008]. *Bill Gates Issues Call For Kinder Capitalism.* Wall Street Journal.

http://online.wsj.com/article/SB120113473219511791.html?mod=rss_whats_news_technology

Letöltve: 2011.03.20. 15:38

ifua.hu [2011].

http://www.ifua.hu/bemutakozunk/ifua_noprofit_partner

Letöltve: 2011.március 27. 18:50

Lai, R. – Weill, P. – Malone, T. [2006]. *Do Business Models Matter?*

<http://seeit.mit.edu/Publications/DoBMsMatter7.pdf>

Letöltve: 2011. március 26. 18:18

Malone et al. [2006]. *Do Some Business Models Perform Better than Others?* MIT Sloan Working Paper, pp. 1-33.

<http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>

Letöltve: 2011. március 26. 18:25

mkb.hu [2011].

http://www.mkb.hu/az_mkb_bankrol/szponzoracio/gyermekek/index.html

Letöltve: 2011.március. 27. 18:56

mol.hu [2011].

http://www.mol.hu/hu/a_molrol/sd/kozeppontban_az_ember/egeszseg_es_munkavedelem/munkakorulmenyek/

Letöltve: 2011. március 27. 19:13

nokia.hu [2008].

<http://www.nokia.hu/a-nokiarol/zoldzona/a-mi-felelossegunk/kornyezetvedelmi-strategia/energiamegtakaritasi-celkituzesek>

Letöltve: 2011. március 27. 19:45

palyazatok.hu [2010].

<http://palyazatok.org/zold-iroda-verseny-2011/>

Letöltve: 2011.március 27. 19:20

richter.hu [2007].

http://www.richter.hu/HU/Documents/T%C3%A1rsadalmi%20szerepv%C3%A1llal%C3%A1s/K%C3%B6rnyezeti%20jelent%C3%A9sek/richtercsr_2005-07.pdf

Letöltve: 2011.március 27. 15:43

sanofi.hu [2008].

<http://www.sanofi-aventis.hu/live/hu/hu/layout.jsp?scat=93EA0FA4-A5BB-438C-A144-77518331ECED>

Letöltve: 2011. március 27. 15:42

tesco.hu [2011].

http://www.ecotesco.hu/?bg=tippek&menu=tippek_form

Letöltve: 2011. március 26. 23:36

teva.hu [2011].

<http://www.teva.hu/?s=csr&from=2>

Letöltve: 2011.március 27.

wired.com [2008].

http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free

Letöltve: 2011. március 26. 20:58

wired.com [2011].

http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free_air

Letöltve: 2011. március 26. 20:58

Melléklet

Sanofi Aventis	Érintett	Üzleti modell	Kiterjedtség	Gyakoriság	Akció tárgya
Környezetvédelmi oktatás külső és belső munkatársaknak	Munkavállalók	Kulcs erőforrások	3	2	1
Gyógyszerhulladék gyűjtő akció alkalmazottaknak	Munkavállalók	Kulcs erőforrások	2	2	3
Lakossági fórum a panaszosok részvételével	Helyi lakosság	Vevői kapcsolatok	2	1	2
Nyílt nap a környezetvédelmi szervezeteknek	Civil szervezet	Vevői kapcsolatok	2	1	2
Környezettudatos vállalatirányítási program	Természeti környezet	Kritikus tevékenységek	3	3	3
Támogatás fogyatékkal élőkért	Civil szervezet	Költségstruktúra	1	2	1
Fogyatékkal élő munkavállalók	Munkavállalók	Kulcs erőforrások	2	2	2

Forrás: Saját koncepció, sanofi.hu [2008] alapján

Richter	Érintett	Üzleti modell	Kiterjedtség	Gyakoriság	Akció tárgya
Állatkísérleteket helyettesítő módszerek alkalmazása	Természeti környezet	Kulcs erőforrások	1	2	3
Fogyasztói Biztonság Program	Fogyasztók	Vevői kapcsolatok	2	3	3
Vevői panaszkezelés	Fogyasztók	Vevői kapcsolatok	1	3	2
Beszállítói ellenőrzések	Beszállítók	Kulcs partnerek	1	2	2
Kórház támogatása	Civil szervezet	Fogyasztói szegmens	1	2	2
Egységes Környez használati engedély	Természeti környezet	Kritikus tevékenység	3	3	3
Környezetvédelmi irányítási rendszer	Természeti környezet	Kritikus tevékenység	3	3	3
Alkimista gyermektábor	Helyi lakosság	Költségstruktúra	1	1	1
Munkaegészségügyi program	Munkavállalók	Kulcs erőforrások	3	2	3

Forrás: Saját koncepció, richter.hu [2007] alapján

Teva	Érintett	Üzleti modell	Kiterjedtség	Gyakoriság	Akció tárgya
Oktatási és egészségügyi támogatások	Civil szervezet	Költségstruktúra	2	2	2
Tudományos folyóiratok	Civil szervezet	Költségstruktúra	2	1	2
Egészségügyi szűrések	Helyi lakosság	Vevői kapcsolatok	2	2	2
Kulturális donáció	Civil szervezet	Költségstruktúra	1	1	1
Sport támogatások	Civil szervezet	Költségstruktúra	1	2	1

Forrás: Saját koncepció, teva.hu [2011] alapján