

Mire jó a CSR? Hazai vállalati csoportok a felelősség mentén és reálopció elemzésük

Why is CSR good for you? Hungarian clusters according to responsibility and a real options analysis

PUTZER PETRA

PTE Közgazdaságtudományi Kar MTI, putzerp@ktk.pte.hu

CSAPI VIVIEN

PTE Közgazdaságtudományi Kar PSZI, csapiv@ktk.pte.hu

Absztrakt

A napjainkban oly divatos vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (CSR) számos szintje különböztethető meg a felszínes, ráépülő (bolt-on) típusú tevékenységektől a valódi mély felelősségvállalásig, vagyis a beépült (built-in) megoldásokig. A vállalatok CSR tevékenységének típusát nagyban meghatározza az ahhoz kapcsolódó motiváció, ami igen változatos lehet. A CSR és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat több kutatással is alátámasztható, mégis mikro szinten a vállalatok nehezen képesek igazolni az ilyen irányú kiadásaik jogosságát, és a legtöbben a CSR befektetések halogatása (halasztása) mellett döntenek. A magyar CSR gyakorlat vizsgálatára fókuszáló kutatásunk a vállalatokat három klaszterbe kategorizálta (CSR hívők, CSR szkeptikusok és Realisták), amely klaszterek közötti átjárást a flexibilitás értékelésére alkalmas reálopció módszertannal vizsgáljuk. Az időzítés és kiterjedés mentén rendelkezésre álló reálopció metódusok közül klaszterenként azonosítjuk a CSR terjedését, ezáltal közvetve a magasabb értékteremtést szolgáló típusokat. Célunk a felelős koncepció jövőjével kapcsolatos hazai irányok meghatározása, annak elemzése, hogy milyen (hosszú) a valóban felelős, valamint a felszínes CSR tevékenységet végző vállalatok előtt álló út a pénzügyi értékteremtésig.

Kulcsszavak: CSR, felelős vállalat, reálopció-elmélet, időzítés, flexibilitás

Abstract in English

CSR, corporate social responsibility, is more and more popular at the Hungarian companies. The responsibility has different levels; the current CSR practices are much diversified from the shallow, bolt-on actions to the real, deep, built-in CSR activities. Companies have recognised that CSR could be a value for different stakeholders, but CSR activities are varied according to the aims of CSR and the incentives of the concept. Countless researches are available that prove the positive connection between corporate social performance and financial performance, still at the micro level firms find it difficult to justify their CSR related costs, therefore tend to postpone their CSR investments. Our survey research focused on the Hungarian CSR approach based on the results; we identified three clusters (CSR sceptical cluster, CSR believers and Realists), and investigated the transition between these clusters with real option methodology, a method that is suitable for valuing flexibility. Timing and operational real options were connected to our clusters to identify the possible spread of CSR and ways of increased value creation. Our aim is to identify and forecast the spread of CSR in Hungary and to analyse how long the period is that makes possible the financial value creation, achieving financial benefits for the real responsible companies and also for the companies with shallow CSR actions.

Keywords: CSR, responsibility, real options, timing, flexibility

1. Bevezetés

A napjainkban oly divatos vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (CSR) számos szintje különböztethető meg a felszínes, ráépülő (bolt-on) típusú tevékenységektől a valódi mély felelősségvállalásig, vagyis a beépült (built-in) megoldásokig. A vállalatok által végzett felelős tevékenység típusát alapvetően az e tevékenységhez kapcsolódó célok és motívumok határozzák meg, amelyek igen változatosak. A CSR és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat több kutatással is alátámasztható, mégis mikró szinten a vállalatok nehezen képesek igazolni az ilyen irányú kiadásaik jogosságát, és a legtöbbször a CSR befektetések halogatója (halasztása) mellett döntenek. A magyar CSR gyakorlat vizsgálatára fókuszáló kutatásunk a vállalatokat három klaszterbe kategorizálta (CSR hívők, CSR szkeptikusok és Realisták), amely klaszterek közötti átjárást a flexibilitás értékelésére alkalmas reálopciók módszertannal vizsgáljuk. Az időzítés és kiterjedés mentén rendelkezésre álló reálopciók metódusok közül klaszterenként azonosítjuk a CSR terjedését, ezáltal közvetve a magasabb értékteremtést szolgáló típusokat. Célunk a felelős koncepció jövőjével kapcsolatos hazai irányok meghatározása, annak elemzése, hogy milyen (hosszú) a valóban felelős, valamint a felszínes CSR tevékenységet végző vállalatok előtt álló út a pénzügyi értékteremtésig.

Bár a CSR kezdetben nem önkéntes tevékenység volt, hanem inkább egyfajta vállalati kötelezettség valamilyen külső nyomás hatására (SETHI, 1975; FREDERICK, 1994; EPSTEIN, 1987) Carroll (1991) multidimenzióális definíciója (gazdasági, jogi, etikai és filantropikus felelősség) már a koncepció komplexebb értelmezését vonta maga után, amely ennek köszönhetően számos további definícióban is megjelent (lásd például BLOMQUIST – POSNER, 2004; CARROLL – SHABANA, 2010). A CSR mai értelmezése szerint leginkább önkéntesség és a társadalmi jólét érdekében való cselekvés kombinációja, amely a számos definícióban megjelenik (KOTLER – LEE, 2007; SZÉCHY, 2006; MATTEN-MOON, 2008). Az Európai Bizottság (2011) viszont szakítva az önkéntességgel a korábnál jóval határozottabb állásfoglalást tett, amelyben egyértelműen leszögezik, hogy a korábbi tisztán önkéntességen, önszabályozáson alapuló CSR felfogást fel kell váltania az új európai CSR koncepciónak, amelyben a jogi szabályozásnak is fokozottabb jelentősége lesz. Az önkéntességtől tehát ismét a kötelezettség felé mozdult el a koncepció egyértelműbb CSR-elvárások megfogalmazása révén, s bár a CSR alapvetően még mindig a "puha jog" világába sorolható, de egyértelmű "keményedés" mutatható ki.

A következőkben tárgyalt CSR indokok esetében az is látható, hogy számos felelős tevékenység létezik, amelynek alapvetően nem célja a probléma megoldása, a magatartás megváltoztatása, csupán valamiféle segítő kezdetet igyekszik nyújtani, vagy épp olyan elemeket foglal magában, amelyekről a fenti szerzők kijelentették, hogy nem egyenlők a társadalmi marketinggel.

2. A felelőssé válás indokai és a kapcsolódó CSR típusok

A következőkben a szerzők által leírt indokokat összevetve vesszük sorba a CSR lehetséges „életre hívóit”, amelyek a következők: altruizmus, kényszerpálya, valós piac potenciál és versenyelőny, racionalizálás, PR-célok és rizikó-menedzsment.

A CSR, mint *altruizmus* esetén elmondható, hogy 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 vezérléte modelljébe tarozik, azaz elkötelezett híve a környezetvédelemnek és a társadalmi érdekek figyelembevételének (OROSDY, 2006; BERGER et al., 2007; TÓTH, 2007).

A CSR lehet *kényszerpálya*, hiszen ahogy a bevezetésben írtuk, a koncepció kialakulásának indokaként gyakran említik a kötelezettséget. A vállalatoknak kötelessége bizonyos mértékű felelősséget vállalni jelentős gazdasági erejük, társadalmi és politikai befolyásuk miatt,

továbbá a problémák megoldásához szükséges speciális ismeretekkel, tudásbázissal, illetve pénzügyi és egyéb erőforrásokkal is ők rendelkeznek (FREDERICK, 1994; HOFFMAN, 1999; KUN, 2009; CARROLL-SHABANA, 2010). A kötelezettség mellett egy másik kényszerpálya is felmerül a stakeholderek nyomása, hisz a CSR a civil szabályozás terméke, s a vállalatok ily módon reagálnak a civil szféra értékrendjére és az általuk generálta nyomásra, beleértve a kormányzat, a partnerek és a fogyasztók nyomását is (SZÉCHY, 2006; KUN, 2009; MATTEN-MOON, 2008). A vállalatvezetők pedig felismerték, hogy nem tehetnek mást, mint engednek a különböző szereplők nyomásnak, hisz ez saját érdekük is. A CSR megjelenésének leggyakoribb indoka ez utóbbi, vagyis a jogi előírások adta kötelezettségekre való kényszerreakció.

Természetesen a CSR lehet *valós piac potenciál és versenyelőny*, hiszen a kényszeren túl, a felelősség megjelenése valós piaci szegmens felismerésének eredménye is lehet (OROSDY, 2006), mert 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. 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).

A CSR megjelenésnek indoka több fajta *racionalizálás* is lehet, például az ökológiai elvárások tudatos és racionális követése (erre példa a helyettesítés), amely tisztább termelést, energiaraacionalizálást, és ezáltal költségcsökkentést érhet el a vállalat (OROSDY, 2006; TÓTH, 2007; KURUCZ et al., 2008). A racionalizálás más fajta értelmezése a helyzet realitásának felismerésén nyugszik, miszerint 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).

A CSR, *mint PR-cél* a piaci versenyelőnynél megjelenő jó hírnév elérését szolgálja. Ez esetben a CSR nem mély felelős akciók megvalósulását jelenti, tulajdonképp defenzív magatartást feltételez a vállalatok részéről, akik elterelő hadműveletként tekintenek a koncepcióra, s vállalati hírnevüket próbálják védeni a társadalmi kritikákkal szemben (PERKS et al., 2013; HERZIG-MOON, 2013). A CSR ez esetben csupán egyfajta kommunikációs stratégia, amelynek célja a közvélemény megnyugtatása

A proaktív CSR nem csak való s piaci igény esetén jelenthet meg, hanem *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; CARROLL-SHABANA, 2010; MULLERAT, 2011).

A különböző típusú érdekek eltérő CSR aktivitásokat vonnak maguk után. Az akciók egy része a vállalatok számára olcsó, ugyanakkor a társadalom számára kisebb előnnyel járó, felszínes, csupán a vállalati működésre ráépülő (bolt-on) típusú, míg más a társadalom számára igen hasznos, a vállalati működésbe beépülő (built-in) felelős vállalati tevékenységek kifejezetten költséges és erőforrás-igényes megoldást jelentenek a vállalatok számára. Előbbi kategóriába sorolhatók az olyan tevékenységek, mint az adományok, a támogatások vagy épp az ügyszökhöz kötött marketing, utóbbiba pedig olyan tevékenységek, mint a partnerség, az önkéntesség, a környezetvédelem vagy a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat. Ezek összességében egy négy szintű piramisba rendezhetők, amelyen felfelé haladva a vállalatok egyre felelősebb viselkedést mutatnak (WOLFF – BARTH, 2005; PUTZER, 2011).

3. Anyag és módszer

Jelen tanulmányban elemzett kérdések egy nagyobb kutatás 101 fős vállalati megkérdezés részeként kerültek lekérdezésre 2014 őszén. Terjedelmi okok miatt a következőkben nem a teljes kérdéssort, csupán a vállalatok esetében kialakítható klaszterek kérdését vizsgáljuk. A kérdőív főbb kérdéscsoportjai a következők voltak: a CSR mögött rejlő motívumok, a CSR fontossága a vállalaton belül és végrehajtott akciók, a vállalat viszonya a CSR-hoz, CSR iránti attitűd, demográfiai kérdések.

A mintába KKV-k és nagyvállalatok kerültek be, mikrovállalatok nem. Szisztematikusan kiválasztás történt, ahol CSR Hungary és a KÖVET kiállítói, illetve felelős listái szolgáltak alapul, vagyis olyan minden esetben a profitorientált vállalatok, amelyek elviekben érdeklődnek a felelősség kérdése iránt. A szűrőkérdésének köszönhetően a mintába 101 bevallása szerint CSR-t ismerő vállalati válaszadó került be. Megkérdeztük a vállalatoknál jellemzően CSR-ral – tipikusan a multik esetében-, marketingkommunikációval foglalkoztak vagy vállalatvezetők voltak. A kutatás a fentiek miatt nem tekinthető reprezentatívnak. Az adatok elemzését SPSS szoftverrel végeztük, az értékelő skálák minden esetben 1-5-ig terjedő Likert skálák voltak.

4. Eredmények – a hazai vállalatok csoportjai a felelősség mentén

Kutatási hipotézisünk szerint attitűdben és viselkedésben eltérő vállalati csoportok vannak Magyarországon. E feltevés igazolásához K-közepű klaszteranalízist végeztünk, amely három fontosabb vállalati csoportot azonosított. A vizsgálatba eredetileg a 32 darab, a teljes kutatást tekintve önállóan is elemzett, 4. és 11. kérdéshez tartozó attitűdállításokat vontuk be, azonban a lefutott vizsgálat alapján ezek közül tizenegy nem bizonyult szignifikáns változónak, így a K-közepű klaszteranalízist ezek nélkül ismételtelen lefuttattuk.

Az eredmények alapján a kialakuló három vállalati csoport CSR-hez való viszonya igen eltérő. 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 hívőkként* 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 szkeptikusokként* 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 *Realistákként* 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 ($\chi^2=20,681$; $\lambda=0,194$; $\phi=0,547$; Kramer-V=0,387; $p<0,000$), a vállalati típus ($\chi^2=26,193$; $\lambda=0,195$; $\phi=0,612$; Kramer-V=0,433; $p<0,000$) és 7%-os szignifikancia szinten az éves árbevétel ($\chi^2=16,676$; $\lambda=0,123$; $\phi=0,488$; Kramer-V=0,167; $p<0,034$),) esetében (1. 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.

1. 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.

5. Reálopciók és a társadalmi felelősség

A 2017-es év a reálopciók első alkalmazásának, a reálopció elmélet publikálásának negyvenedik évfordulója. A reálopció egy olyan analitikus módszer, amelyet azért hoztak létre, hogy mérni tudja a mérhetetlent; egy befektetés-elemzési eszköz, amely arra hivatott, hogy megoldja a tradicionális projektértékelési eljárások (NPV, IRR stb.) minden problémáját; a termelési és időzítési rugalmasságról, alapvetően a vállalati stratégiáról való gondolkodás egy új módja.

Reálopciónak tekintjük a beruházásoknak, és termelési döntéseknek - a bizonytalanság elosztatásának céljával életre keltett - halasztásának és alakításának lehetőségét (TRIAN-TIS 2000). A reálopció elmélet sok hasonlóságot mutat a pénzügyi opció-elmélettel. A pénzügyi opciókhoz hasonlóan a reálopciók birtoklásával szintén jogok, és nem köteleességek, tehát olyan működési-fedezeti mechanizmusok tulajdonosaivá válunk, melyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékek-nél jelen lévő lehetőségeket fizikai eszközökre értelmezik. A hangsúly tehát a bizonytalanság csökkentésén, valamint a rugalmasságon van. Amennyiben kiindulunk Husted (2005) érveléséből, mely szerint a CSR befektetések lehetőséget, és hangsúlyosan nem kötelezettséget teremtenek, az adott cég számára, a stakeholderektől való potenciális forrás-szerzésre, akkor az opció-elmélet alkalmazásának létjogosultságát bizonyítottuk. *A stakeholderek szempontjából az, hogy a CSR-t igen is számításba kell venni, mint az elvárásoknak való megfelelés eszközt, széles körben elfogadott a szakirodalomban (lásd például BERMAN et al., 1999; HEUGENS et al., 2002; RANDEL et al., 2009; WADDOCK et al., 2002; WOOD, 1991).*

Bár az utóbbi negyven évben egyre több vállalat alkalmazza a vállalati döntéshozatal, kockázatmenedzsment, illetve értékelési tevékenysége során a reálopciókat, a reálopció logika értelmezése vállalatonként eltérő. A leggyakrabban hivatkozott kategorizálás máig Triantis és Borison (2001) nevéhez fűződik, akik a vállalatok által alkalmazott reálopció technikákat illetve folyamatokat az alábbi három osztályba sorolják:

- *Első szint:* A reálopció gondolkodás, amely szerint a vállalatok a reálopció logikát elsősorban a döntési problémák kvalitatív elemzésekor használják, magának a problémának, illetve az alternatíváknak értelmezése, illetve kommunikálása során (CYERT-MARCH, 1963; DOSI, 1982; NELSON-WINTER, 1982; PENROSE, 1959).
- *Második szint:* Reálopció, mint elemző-eszköztár az opcióárazási modellek alkalmazására épül, az azonosítható, specifikálható opció karakterisztikával rendelkező projektek esetében bevetve (DIXIT-PINDYCK, 1994; TRIGEORGIS, 1997).
- *Harmadik szint:* Reálopció, mint szervezeti folyamat: A reálopció egy jelentősebb folyamat részeként kerül alkalmazásra, mint egy, a stratégiai opciókat azonosító és kihasználó menedzsment eszköz (LUEHRMAN, 1998; MCGRATH, 1997).

Amennyiben a vállalati társadalmi felelősségvállalás kötődését keressük, egyértelműen kijelenthetjük, hogy mindhárom alkalmazási területre találunk példát a gyakorlatban. A stratégiai tervezés kulcsterületévé váló CSR jól integrálható a vállalatok tevékenységébe (harmadik szint) (BURKE-LOGSDON, 1996; SIRSLY-LAMERTZ, 2008; WOOD, 1991). Hillman és Keim (2001) szerint az elsődleges stakeholderekkel (cég ügyfelei, részvényesei, finanszírozói, dolgozói, állam, NGO-k) kiépített jó kapcsolat egy megnövekedett stakeholder vagyonhoz vezet, amely kompetitív előnyök forrása lehet, megfoghatatlan értéket teremtve a vállalatoknak. Mint ilyen, a CSR-be való befektetés értékének meghatározásához legfőképp a fő stakeholderek CSR-hez való hozzáállását kell figyelembe venni/mérni (második szint) (BERMAN et al., 1999). A CSR projektekről hozott döntés során, a CSR tevékenység egészének kezelése kapcsán a reálopció logika, a döntési probléma kvalitatív elemzése (első szint) a kezdetektől jelen van. Amilyen hasznosnak tűnik az „opció nyelvzet“ a vállalatban

jelenlévő cselekvési játékterek kvalitatív leírására, a reálopcióknak stratégiai jelentőségét, és egyben egy hosszú távú vállalati cél mögött felsorakoztatásának lehetőségét Copeland és Keenan (1998) kategorizálása hangsúlyozza a leginkább, akik növekedési, tanulási és biztosítási reálopciókat különböztetnek meg.

1. ábra: CSR tevékenység fejlődési útja a reálopciók alkalmazásának szemszögéből



Forrás: saját szerkesztés

Az általunk azonosított három klaszter, a CSR szkeptikusok, a CSR hívők, valamint a realisták csoportját ezen három típusú reálopcióval kötöttük össze jelezve a hazai CSR gyakorlat előtt álló potenciális rugalmassági tényezőket a csoportok közötti átjárást megteremtve. A szkeptikus klaszter, ahol a CSR erejének demonstrálására leginkább szükség van, elsősorban a tanulási típusú reálopciók alkalmazásával teremthet értéket, csökkentheti kockázatát. Egy tanulási reálopció lehetővé teszi a CSR projektről való döntéshozatal kitolását, csökkenti annak a kockázatát, hogy a menedzsment hiányos információk alapján visszafordíthatatlan döntéseket hozzon, és így kedvezőtlen következményeket szenvedjen el. A tanulási opció értéke, ebből következően, a visszafordíthatatlan befektetés adott bizonytalansági tényezők melletti halasztásának lehetőségéből eredeztethető, tehát a (ki)várás értékéből. Vagyis egy vételi opcióval egyenértékű, aminek tárgya maga a döntés (BRACH, 2003; PRITSCH, 2000).

A hívő klaszter a növekedési típusú reálopciók alkalmazásával növelheti a CSR tevékenység felismert előnyeit. A növekedési vagy unlocking reálopció szerint egy adott beruházás előfutára vagy kiindulási alapja lehet egymással összefüggő projektek láncolatának, megnyitva ezzel jövőbeli növekedési lehetőségeket (pl.: új projektek, új folyamatok megvalósítása; új piac-penetráció; az alapkompenciák erősítése) (KESTER, 1984). Ezeket a források *stratégiai növekedési lehetőségeknél* vagy *innovációs opcióknak* is nevezik.

A realista klaszter számára további bizonyítékok szükségesek a CSR mind társadalmi, mind pénzügyi előnyei kapcsán. A biztosítási opciók a kedvezőtlen piaci körülményekre való reagálás lehetőségét tárják fel a menedzsment számára leállás, illetve és/vagy operatív alkalmazkodás formájában. A növekedési opciókkal ellentétben a biztosítási reálopciók védik a vállalatot az esetleges veszteségkockázatokkal szemben olyan módon, hogy azok elkerüljék pénzáramaik csökkenését. A biztosítási logikától függően ezek lehetnek vételi vagy eladási opciók. Annak a lehetősége, hogy a vállalat átálljon egy alternatív CSR projektre egy vételi opciót jelent, miközben egy esetleges CSR projekt leállítása eladási opcióként modellezhető (TRIGEORGIS – MASON, 2001).

6. Összegzés és következtetések

A kutatás eredményei alapján a CSR-rel kapcsolatos általános attitűd nem tekinthető pozitívnak, a felelős tevékenység egyfajta szükséges rossz, „muszáj” a vállalatok részéről, amelyek valamilyen előnyt várnak a felelős tevékenységtől. Ezen előny tipikusan valamilyen PR-cél szolgálata, esetlegesen rizikó-menedzsment vagy racionalizálás, bizonyos esetekben valós piac potenciál és versenyelőny, míg főképp a kisebb vállalatok esetében akár altruista típusú, pusztán jó érzés is lehet.

Ennek megfelelően a CSR-hez eltérően viszonyuló és azt eltérő mélységben végző vállalatok különíthetők el, amelyeket CSR szkeptikusoknak, CSR hívőknek és Realistáknak neveztünk el a klaszterelemzés alapján. Igazán felelős tevékenységet elsősorban a CSR hívők csoportjától várhatunk, akik növekedési lehetőséget tapasztalnak, míg felszínebb CSR a Realistákra lesz feltehetően jellemző, akik inkább a kisebb volumenű és kevésbé drasztikus belső változással járó akciókat választják. A szkeptikus klaszter esetében pedig a tanulási reálopció ad lehetőséget arra, hogy a most még nem, vagy csak részben felelős vállalatok elsajátítsák a felelős koncepciót és hosszú távon akár valóban felelős vállalattá és CSR hívővé válhassanak.

A kutatási eredményeket kiegészítve a reálopció elemzés adta lehetőségekkel elmondható, hogy a CSR tevékenységet végző vállalatok közül a hosszú távú teljesítményt és profit célokat szem előtt tartók a biztosítási és növekedési típusú reálopciók mellett kell, hogy döntsenek, míg a rövid távú profitérdekeket szem előtt tartó cégek a rövid távú kockázati kitettségük kezelése érdekében a tanulási reálopciókra fókuszálnak. Vagyis a reálopció típusok klaszterekhez rendelésével nem csupán a CSR tevékenység mélyítésének lehetőségéről, de a vállalatok időorientáltságáról is nyerhetünk információt.

Irodalomjegyzék

- Armstrong, J. S. – Green, K. C. (2013): Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66 (2013) 1922–1927.
- Berger, I. E. - Cunningham, P. - Drumwright, M. E. (2007): Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue. *California Management Review*, 49 (4) 132–157.
- Berman, S., - Wicks, A. - Kotha, S. - Jones, M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Blomqvist, K. H. - Posner, S. (2004): Three strategies for integrating CSR with brand marketing. *Market Leader*. 34 (3) 33-36.
- Brach, M. (2003): *Real Options In Practice*, Hoboken 2003.
- Burke, L. - Logsdon, J. (1996): How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29, 495-502.
- 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) 85-105.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*. 34 (4) 39-48.
- Copeland, T. E. - Antikarov, V. (2003): *Real Options: A Practitioner's Guide*, 2. Aufl., New York
- Copeland, T. E. - Keenan, P. T. (1998): How Much Is Flexibility Worth?. *Mckinsey Quarterly*, Nr. 2, 38-49.
- Cyert, R. M. - March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory Of The Firm*. Englewoods Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

- Dixit, A. K. – Pindyck, R. S. (1994): *Investment Under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press, 1994: 93-132,135-136
- Dosi, G. (1982): Technological Paradigms And Technological Trajectories: A Suggested Interpretation Of The Determinants And Directions Of Technical Change. *Research Policy*, 147–162.
- Epstein, E. M. (1987): The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*. 29 (3) 99-114.
- Európai Bizottság (2011): *A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia* (2011–2014). Brüsszel, 2011.10.25., COM(2011) 681 végleges
- Frederick, W. C. (1994): From CSR1 to CSR2 – The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*. 33 (2) 150-164.
- Herzig, C. – Moon, J. (2013): Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector. *Journal of Business Research*, 66 (2013) 1870–1880.
- Heugens, P. - Van den Bosch, F. - van Riel, C. (2002): Stakeholder integration. Building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41, 36-60.
- Hillman, A. - Keim, G. (2001): Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What’s the bottom line?”. *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hoffman, W. M. (1999): "Gazdasági és környezeti etika". In: Andrassy Gy. - Szabó G. (szerk.): *Üzleti etika és közéleti etika: Szöveggyűjtemény*. Pécs: JPTE Közgazdaságtudományi Kara, 92-107.
- Husted B.V. (2005): Risk management, Real Options, and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 60 (2) 175-183.
- Kester, W. (1984): Today’s Options For Tomorrow’s Growth. *Harvard Business Review*, 62 (2) 153-160.
- Kotler, P. - Lee, N. R. (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: HVG Kiadó
- Kun A. (2009): *A multinacionális vállalatok szociális felelőssége – CSR-alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás*. Budapest: Ad Librum Kft.
- 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, 83-112.
- Luehrman, T. A. (1998): Strategy as a Portfolio of Real Options. *Harvard Business Review*, September-October, 89-99.
- 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) 404-424.
- Mcgrath, R. (1997): A Real Options Logic For Initiating Technology Positioning Investments. *Amr*, 22(4) 974-996.
- Mullerat, R. (2010): *International corporate social responsibility – The role of corporations in the economic order of the 21st century*. Austin, Boston [etc.]: Wolters Kluwer
- Nelson, R. R. - Winter S. G. (1982): *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.
- Orosdy B. (2006): Az ökomarketing három szintje. *Marketing és Menedzsment*. 40 (5-6) 19-25.
- Penrose, E. T. (1959/1995): *The Theory Of The Growth Of The Firm*. 3 Rd Ed. Oxford University Press, Oxford.
- Pritsch, G. (2000): *Realoptionen Als Controlling-Instrument*. Wiesbaden
- Putzer P. (2011): CSR – Merre tovább?. *Marketing és Menedzsment*, 45 (4) 45-52.

- Randel, A. - Jaussi, K. - Standifird, S. (2009): Organizational responses to negative evaluation by external stakeholders. The role of organizational identity characteristics in organizational response formulation. *Business & Society*, 48, 438-466.
- Sethi, S. P. (1975): Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17 (3) 58–64.
- Sirsly, C.A.T. - Lamertz, K. (2008): When does a corporate social responsibility initiative provide a first-mover advantage? , *Business & Society*, 47, 343-369.
- Széchy A. (2006): A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. *Vezetéstudomány*. 37 (1) 10-16.
- Tóth G. (2007): *A valóban felelős vállalat*. Budapest: KÖVET
- Triantis, A. J. (2000): Real Options And Corporate Risk Management. *Journal Of Applied Corporate Finance*, 13 (2) 64-73.
- Trigeorgis, L. (1997): *Real Option, Managerial Flexibility And Strategy in Resource Allocation*[M]. Massachusetts: The Mit Press.
- Trigeorgis, L. - Mason, S. (2001): "Valuing Managerial Flexibility" In: E. Schwartz, L. Trigeorgis (eds.): *Real Options And Investment Under Uncertainty: Classical Readings And Recent Contributions*. Cambridge, 47-60.
- Waddock, S. - Bodwell, C. - Graves, S. (2002): Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16, 132-148.
- Wolff, F. – Barth, R. (2005): *Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective*. The RARE project's approach, http://www.rare-eu.net/fileadmin/user_upload/documents/RARE_Background_Paper.pdf, letöltési datum: 2013. 08. 05.
- Wood, D. (1991): Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Zadek, S. (2004): The path to the corporate responsibility. *Harvard Business Review*. 82 (12) 125-132.