

A CSR megtérülési modelljeinek és jövőképeinek vizsgálata játékelméleti modell segítségével

Putzer Petra

Pécsi Tudományegyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) napjainkban a hazai vállalatok körében is egyre divatosabb. A felelősségnek azonban 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, hogy miért végzik ezt az aktivitást, mit várnak a felelős léttől. A CSR és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolattal több kutatás is foglalkozik. A tanulmány célja ezekre alapozva a felelős koncepció jövőjével kapcsolatos irányok meghatározása, annak elemzése, hogy elképzelhető-e, hogy a jövőben valóban felelős vállalatok működnek majd, amelyek nem pusztán marketingeszközként alkalmazzák a felelős koncepciót, hanem tartalommal és értékkel töltik meg azt.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány összegzi a társadalmi és pénzügyi teljesítmények összefüggéseit vizsgáló kutatások eredményeit, s ezekre építve játékelméleti modell segítségével vizsgálja a CSR fejlődésének lehetséges kimeneteleit. Mivel mind a CSR tevékenység, mind az elvárt előnyök igen változatosak a jövedelmezőségre gyakorolt kedvező hatástól az imázs javulásig vagy dolgozókra gyakorolt kedvező hatásig, a társadalmi és pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat is változatos.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Változatos gyakorlat és a társadalmi és pénzügyi teljesítmény közötti nem egyértelmű kapcsolat azt eredményezi, hogy a játékelméleti modell különböző kimeneteleit látva vállalattól függően a felelős koncepció fejlődése eltérő irányokat vehet. A vállalatok egy része olcsóbb, inkább kommunikációs CSR elemeket fog használni, míg másik részük a felelősségvállalás mélyebb és gyakran költségesebb tevékenységeit sajátítja el mindaddig, míg a piac valamely szereplője (fogyasztók, állam, domináns vállalat, stb.) dinamizálva a játékot nem éri el, hogy a többszereplős játszma társadalmi optimumát jelentő eset következzen be.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A vázolt lehetőségekből eredő izgalmas kutatási kérdés pedig az, miképp lehet azonosítani, hogy vajon mely vállalati jellemzők (vállalat mérete, iparág, fogyasztókhöz való közelsége stb.) társíthatók az egyes kimenetekhez. Ily módon a tanulmányban bemutatott modell egy primer kutatás alapját képezheti, amely azonosíthatja az egyes CSR jövőképekhez kapcsolható vállalati csoportokat. Továbbá megnyitja a lehetőségek a reálopciók vizsgálatok előtt is.

Kulcsszavak: CSR, felelősségvállalás, játékelmélet, CSP, CFP

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 (Wolff & Barth 2005).

Bár a CSR kezdetben nem önkéntes tevékenység volt, hanem inkább egyfajta vállalati kötelezettség valamilyen külső nyomás hatására (lásd például Sethi 1975, Epstein 1987) Carroll (1991) multidimenziális definíciója (gazdasági, jogi, etikai és filantropikus felelősség) már a koncepció komplexebb értelmezését vonta maga után, amely ennek köszönhetően számos további definícióban is megjelent. A CSR definíciók értelmezésében még ma is vannak eltérések, azonban a fogalom mai értelmezése szerint leginkább önkéntesség és a társadalmi jólét érdekében való cselekvés kombinációja, amely számos definícióban megjelenik (például Kotler & Lee 2007, Széchy 2006, Matten & Moon 2008). Az Európai Bizottság (2011) viszont szakítva a 2001-ben még önkéntes társadalmi jó szolgálatán alapuló definícióval, a korábbinál jóval határozottabb állásfoglalást tett, amelyben egyértelműen leszögezi, 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 vállalati társadalmi felelősségvállalás tehát jelenleg még önként vállalt társadalmi érdeket szolgáló tevékenységek körékként jellemezhető, amelynek ugyanúgy része a bolt-on típusú adományozás vagy szponzoráció, mint a built-in típusú felelős gyakorlat, például a felelős ellátási lánc kialakítása, előírásokon túlmenő környezetvédelmi intézkedések beépítése.

A különböző CSR gyakorlatok mögött eltérő motivációk rejlenek, valamint ezek megtérülése is eltérő. A cikk ennek megfelelően először bemutatja a CSR mögötti motívumokat, a társadalmi teljesítmény jövedelmezőségre gyakorolt lehetséges hatásait, majd játékelméleti modell segítségével vizsgálja ezek kapcsolatát.

A CSR MOTÍVUMAI

A vállalatok által végzett felelős tevékenység típusát alapvetően az e tevékenységhez kapcsolódó célok és motívumok határozzák meg, amelyek igen változatosak. A következőkben terjedelmi okok miatt röviden tárgyalta CSR indokok esetében az is látható, hogy számos felelős tevékenység létezik, amelynek alapvetően nem célja a probléma megoldása, valamilyen káros magatartás megváltoztatása, csupán valamiféle, a vállalat számára pozitív hatás kiváltását célozza.

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

A CSR mint *altruizmus* esetén elmondható, hogy a vállalatok egy igen kis része valós elkötelezettség miatt lesz felelős (Berger et al. 2007, Dare 2016, Fontana 2017, Rim & Song 2017), a vállalat ez esetben a CSR társadalmi értékek vezérelte modelljébe tarozik, azaz elkötelezett híve a társadalmi érdekek figyelembe vételének.

A CSR lehet *kényszerpálya*. 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 (Carroll & Shabana 2010). A kötelezettség mellett egy másik kényszerpálya is felmerül az érintettek (stakeholderek,) nyomása, hisz a CSR a civil szabályozás terméke, s a vállalatok ily módon reagálnak az érintettek értékrendjére és az általuk generálta nyomásra, beleértve a kormányzat, a partnerek és a fogyasztók nyomását is (Lukács 2015, Wimmer – Matolay 2017, Zhang et al. 2019). A vállalatvezetők pedig felismerték, hogy nem tehetnek mást, mint engednek a különböző szereplők nyomásainak, hisz ez saját érdekük is. Ennek megfelelően már hazánkban is megjelentek a széles körű stakeholder-szemléletet követő vállalatok, amelyek valamennyi érintett igényeit szem előtt tartják (Benedek – Takácsné György 2016). Braun (2013) is azzal érvel, hogy CSR inkább forma, mint tartalom, vagyis sokkal fontosabb e területen az érintetti demokrácia megvalósulásának elősegítése, mint a jó ügyek támogatása, amely inkább kommunikációs célokat szolgál.

Természetesen a CSR lehet *valós piaci potenciál és versenylőny*, hiszen a kényszeren túl, a felelősség megjelenése valós piaci szegmens felismerésének eredménye is lehet, amely pénzügyi

teljesítményre is pozitívan hat, illetve amelyre ily módon stratégiai üzleti irányvonal épülhet, innovációs forrás is lehet (Dare 2016, Zhang et al. 2019). Az előbbi kényszer így tehát új piaci lehetőséggé is felfogható, a jó ügy jó üzletnek is bizonyulhat, ha a vállalat proaktívan reagál a befektetői és fogyasztói igényekre (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, vagy épp az erősebb márka lehetőségét látja a CSR-ben.

A CSR megjelenésnek indoka több fajta *racionálizálás* is lehet. Az ökológiai elvárások tudatos és racionális követése (erre példa a helyettesítés) révén tisztább termelést, energiaraționalizálást, és ezáltal költségsökkentést érhet el a vállalat (Tóth 2007, Kurucz et al. 2008). E motívum kapcsán megjelenhetnek azon vállalatok is, amelyek szűken vett (üzleti és racionális) érintett elméleti közelítést követnek, s e során a profitmaximalizálás, a tevékenységből eredő racionális hasznok indokolják a CSR-t, miközben figyelmen kívül hagyják a társadalmi szemlélet fontosságát (Benedek – Takácsné György 2016).

A CSR mint *kommunikációs és PR-cél* a 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 (Herzig & Moon 2013, Dare 2016). A megfelelő CSR növeli a vállalat jó hírnevét, de segíti a belső PR tevékenységét is, azaz növeli az alkalmazottak elkötelezettségét is (Yadav et al. 2018), ily módon több érintett csoportra is kedvező hatást gyakorolhat a vállalati reputációt tekintve (Lukács 2015). A CSR ez esetben azonban igen gyakran kommunikációs stratégia a közvélemény megnyugtatása érdekében, vagyis például „játékonykodjunk, mert az jól mutat”.

A proaktív CSR nem csak valós piaci igény esetén jelenhet meg, hanem *kockázatmenedzselés* 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 (Kun 2009, Carroll & Shabana 2010, Mullerat 2011).

A vállalatokat természetesen nem kizárólag egyetlen cél és előny motiválhatja a fentiek közül, hanem többféle cél is motiválhat egy-egy szervezetet, s a különböző típusú érdekek eltérő CSR aktivitásokat vonnak maguk után akár vállalaton belül is. Az olcsó, ugyanakkor a társadalom számára kisebb előnnyel járó, felszínes, csupán a vállalati működésre ráépülő (bolt-on) típusúaktól, a társadalom számára igen hasznos, a vállalati működésbe beépülő (built-in) kifejezetten költséges és erőforrás-igényes felelős vállalati tevékenységekig (lásd I. táblázat).

A CSR jövőjét, domináns formáját feltehetően nagyban befolyásolni fogja az, hogy az előbbieken bemutatott előnyök közül melyek realizálhatók, mely CSR akciók hatása jelenik meg a vállalat pénzügyi teljesítményében. Hiszen azok a vállalatok, amelyek nem realizálnak semmilyen előnyt az olykor igen költséges programokból, nagy valószínűséggel nem fognak etikai és lelkiismereti okokból valóban felelős vállalattá válni. Bár a téma irodalma növekszik, az eredményei igen változatosak. Ennek egyik oka, hogy a társadalmi teljesítmény mérése eleve nehézkes. A társadalmi teljesítmény (CSP) megállapításához a legtöbb esetben valamilyen indexet használnak, de ezen indexek, mutatók számítása sem egyértelmű, ráadásul nem minden esetben alkalmaznak komplex mutatókat, hogy bizonyos kutatások csak azt vizsgálják, hogy a vállalat készít-e CSR vagy fenntarthatósági jelentést. De a komplex mutatók esetében is felmerül problémaként, hogy az indexek meglehetősen eltérőek, nincs egységes felelős mutató és mérési módszer, használják a Domini 400-as indexet, a Business Ethics által összeállított America's 100 Best Corporate Citizens indexet és listát, a Dow Jones Sustainability World Indexét (DJSI), vagy a Zadek által kidolgozott National Corporate Responsibility Indexet (NCRI), amelyek mind különböző módon kerültek mérésre, és egyik sem általánosan elfogadott mutatója a felelős teljesítménynek.

1. táblázat: A CSR lehetséges motívumai, kapcsolódó tevékenységek és ezek mélysége

| Motívum | Jellemzően kapcsolódó CSR tevékenység | CSR mélysége |
|--|--|--|
| altruizmus | vállalati filantrópia | beépülő, valódi CSR |
| kényszerpálya | vállalati társadalmi marketing, közösségi önkéntesség, munkavállaló-, beszállító- és fogyasztó-barát környezet biztosítása | ráépülő és beépülő is lehet az érintett csoportok erejétől függően |
| valós piaci szegmens kielégítése | társadalmilag felelős üzleti gyakorlat, vállalati társadalmi marketing | beépülő, valódi CSR |
| versenyelőny kiépítése, innovációs forrás | társadalmilag felelős üzleti gyakorlat | beépülő, valódi CSR |
| racionalizálás | erőforrás (víz, alapanyag, energia stb.) takarékosági megoldások, minőségügyi tevékenység | részben beépülő CSR |
| hírnév, reputáció javítása (kommunikációs és PR célok) | célhoz rendelt promóciók, CRM, jótékonykodás, szponzoráció | ráépülő, felszínes CSR |
| kockázatmenedzselés | célhoz rendelt promóciók, CRM, jótékonykodás, szponzoráció | ráépülő, felszínes CSR |

Forrás: saját szerkesztés

Bár gyakran a CSP-t a fenti indexek alapján kalkulálják, vannak olyan vizsgálatok, amelyek során a CSP a vállalatok által kiadott éves CSR vagy fenntarthatósági jelentések egyedi elemzése és minősítése alapján történik, és a társadalmi teljesítmény értékére a gazdaságiérték-felosztást, a CSR költségeket, a környezetvédelmi kiadásokat, vagy a szponzorációs és donációs költségeket alkalmazzák, illetve bizonyos esetekben önálló szempontokat tartalmazó kérdőíves felmérés alapján valósul meg (Deutsch – Pintér 2018).

A változatos eredmények másik oka, hogy a CSP értéke mellett problémás a pénzügyi teljesítmény (CFP) mérése is. A CFP magában foglalja a „CSR tevékenységnek köszönhető piaci feltételezések vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait is számításba vevő piaci mérőszámokat (pl. Tobin-Q, részvényárfolyam), a tényleges teljesítményt tükröző számviteli (pl. ROA-, ROE-, EPS-) mutatók alkalmazásával, sőt néhány tanulmányban a CFP meghatározása a szervezeti tagok körében lefolytatott kérdőíves felmérések eredményeit” (Deutsch – Pintér 2018, 128). Ennek ellenére a CFP mérési nehézségének egyik oka a mérés bázisa, hiszen előbbit mérhetjük piaci/pénzügyi alapon, például részvényárral, illetve számviteli alapon. Mindkét fajta teljesítménymutatónak megvannak az előnyei és hátrányai, az alábbi-

akban felhasznált cikkekben mind piaci, mind számviteli CFP alapú mérés előfordul. Másfelől azon túl, hogy pénzügyi vagy számviteli alapú a CFP mérése, különbséget okoz a mérés időhorizontja (hosszú vagy rövid távú mérés) is.

Carroll és Shabana (2010) a metodológiai eltéréseken túl azt is problémaként vetik fel, hogy a közvetítő változók, illetve a situációs hatások is befolyással vannak a CSP és CFP közötti kapcsolat irányára, vagyis a felelős teljesítmény csak bizonyos feltételek, körülmények esetén lesz jövedelmező. Mindezen problémáknak köszönhetően áttekintve a különböző szerzők eredményeit, elmondható, hogy mindhárom lehetséges kapcsolatot (pozitív, negatív, semleges) azonosítják kutatásaik során.

Ekatah et al. (2011) cikkeiben egyértelműen pozitív kapcsolatot azonosítottak, hasonlóan Tsoutsoura (2004) eredményeihez, azonban előbbiek rövidtávon, utóbbi hosszú távon vizsgálta a hatást, minden esetben pénzügyi alapon. Waddock és Graves (1997) számviteli alapon mért pénzügyi teljesítményre gyakorolt pozitív hatásról számolt be cikkében. Pivato et al. (2008) szintén pozitív hatást ír le, ám esetükben ez már inkább közvetett, s leginkább a márkahűsége hat kedvezően a felelős tevékenység. Van Beurden és Gössling (2008) a témával kapcsolatos szakirodalmak eredményeit

vetették össze, végső következtetésként pedig arra jutottak, hogy a CSP és a CFP között egyértelműen pozitív a kapcsolat, csak néhány esetben azonosítottak negatív vagy semleges kapcsolatot.

Kifejezetten semleges kapcsolatra jóval kevesebb a példa. Alexander és Bucholtz (1978) hosszú távon vizsgálódva, míg Welch és Wazzan rövid időperiódust alapul véve (In: Tsoutsoura 2004) mutatta ki a kapcsolat hiányát.

Egyértelműen negatív kapcsolatra is viszonylag kevés eredmény utal. Wright és Ferris (In: Tsoutsoura 2004) rövid távot vizsgálva arról számolt be, hogy a felelősségvállalás a vállalat pénzügyi teljesítményére negatívan hat. Az irodalmi összegző jellegű munkák (például Matolay 2010) esetében is jóval kisebb arányban szerepelnek olyan tanulmányok, amelyek egyértelműen semleges vagy negatív kapcsolatot azonosítottak a CSP és CFP között. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a két mutató közötti egyértelműen pozitív a kapcsolat.

Matolay (2010) a témával kapcsolatos irodalmak eredményeinek összegzése során bár arra a következtetésre jut, hogy a társadalmi és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat inkább pozitív, de összességében vegyes eredményeket közöl. A legtöbb tanulmány utóbbi tényszerűen alá, vagyis nem jelez egyértelmű kapcsolatot, a három lehetséges eset (pozitív, negatív és semleges) mindegyikére találni példát. Tsoutsoura (2004) inkább negatív kapcsolatot mutatott ki, viszont bizonyos esetekben pozitív hatásról számol be. Barnett (2007) is vegyes kapcsolatot ír le, azaz a CSR hatása vállalatról vállalatra változik, bizonyos szituációkban pozitív a hatása, míg más esetekben negatív vagy semleges.

Brammer et al. (2009) eredményei alapján rövid távon a felelős vállalatok a piaci átlaghoz képest igen minimális, nem szignifikáns, de pozitív extrahozamot mutattak, míg hosszú távon a kiegyensúlyozott felelős portfóliók a kontroll lista vállalataihoz képest alacsonyabb teljesítményt nyújtottak az éves megtérülésben. Ehhez hasonló, U alakú görbével leírható jelenséget figyelt meg Barnea és Rubin (2005) is, miszerint a CSR ugyan növeli a tulajdonosi értéket, azonban csak egy adott szintig. Egy ponton túl ugyanis túlságosan sokat költenek a felelős akciókra, illetve ezzel együtt a jó hírnév fejlesztésére, és így hosszú távon a részvények értéke csökkenni fog. Vagyis a CSP és CFP közötti kezdeti pozitív kapcsolat hosszú távon negatívba fordul, összességében vegyes jellegű. Artiach et al. (2010) a DJSI-t használva öt éves periódus elemzése alapján arra a következtetésre jutott, hogy a CSP-be való beruházás javíthatja a pénzügyi teljesítményt, azonban nem minden esetben, a hatás

lehet semleges vagy akár negatív is vállalat specifikus jellemzők miatt.

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy nem egyértelmű a társadalmi teljesítmény vállalati pénzügyi teljesítményre, végső soron pedig jövedelmezőségre gyakorolt hatása. A szituációs tényezők nagyon fontosak, bizonyos esetekben pozitívan hat a vállalat teljesítményére a felelősségvállalás, míg máskor negatívan, vagy egyáltalán nem is hat. A CSR hatása vállalatról vállalatra változik, és a vállalatok feladata, hogy azonosítsák és kivitelezzék a számukra profitábilis CSR elemeket. Carroll és Shabana (2010) direkt és indirekt hatásokról számol be, amelyek lehetővé teszik azt, hogy a CSR valóban hasznot hozzon a vállalat számára, azonban CSR-ről általánosságban nem mondható el, hogy hatásos és a képződő előnyök homogének, a vállalatoknak megfelelően kell tervezniük a CSR elemeket.

A CSR LEHETSÉGES JÖVŐJE JÁTÉKELMÉLETI MODELL FELHASZNÁLÁSÁVAL

A fenti CSP és CFP közötti összefüggéseket vizsgáló tanulmányok eredményeit felhasználva megalkotható egy egyszerű játékelméleti modell, amely a foglydilemmára vezethető vissza. A piacon működő vállalatok ugyanis egymással versenyezve a foglyokhoz hasonló konfliktusos helyzettel néznek szembe. Feltételezzük, hogy a piacon a vállalat és kihívója, legfontosabb versenytársa (két domináns vállalat) kerül valamilyen konkrét komoly konfliktusos döntési helyzetbe (például termékfejlesztési dilemma), s a lehetséges stratégiái, hogy felelős (F) vagy „hagyományos”, CSR-t mellőző (H) tevékenységgel reagál. A játék alapvetően statikus jellegű, hiszen CSR-t stratégiáknak kezelve a vállalatok hosszabb időtávban gondolkodnak, továbbá egyik napról a másikra nem tudnak lépni és felelőssé válni. Ráadásul a felelős léthez kapcsolódó, korábban bemutatott indexek, listák is csak évente kerülnek nyilvánosságra.

A két stratégiához tartozó kifizetési mátrix pedig az alábbi (2. táblázat), ahol v a vállalat által hagyományos működése során realizált normál hozam, haszon, c_i pedig a i -edik típusú felelős stratégiával járó extrahozam, amely a fenti szakirodalmi eredmények alapján akár negatív is lehet, azaz a felelős vállalat alulteljesíthet a hagyományos vállalatokhoz képest. Feltételezzük továbbá azt is, hogy ha mindkét vállalat felelősen viselkedik, akkor a piac kevésbé jutalmazza már a felelős tevékenységet, illetve negatív abnormális hozam esetén

kevésbé rontja az összteljesítményt, ha mindkét fél felelős akciókat folytat, vagyis . A felelősségvállalás formája a bevezetésben bemutatottaknak megfelelően eltérő lehet, s ezek költségvonzata is

eltér, így összességében a különböző felszínebb vagy mélyebb CSR típusok hatása a c_i értékében jeleníthető meg.

2. táblázat: A játék kifizetési mátrixa (a) és Nash egyensúlya negatív c_i esetén (b) és pozitív c_i esetén (c)

| (a) | F | H | (b) | F | H | (c) | F | H |
|-----|------------------|--------------|-----|--------------------------|----------------------------------|-----|--|--------------------------|
| F | $(v+c_2, v+c_2)$ | $(v+c_1, v)$ | F | $(v-1,6, v-1,6)$ | $(v-3,3, \underline{v})$ | F | $(\underline{v+1,9}, \underline{v+1,9})$ | $(\underline{v+3,8}, v)$ |
| H | $(v, v+c_1)$ | (v, v) | H | $(\underline{v}, v-3,3)$ | $(\underline{v}, \underline{v})$ | H | $(v, \underline{v+3,8})$ | (v, v) |

Forrás: saját szerkesztés

Ebben a $G = (S_1, S_2; u_p, u_2)$ játékban tehát a választható stratégiák halmaza $S1 = S2 =$, a lehetséges kimeneteleké pedig .

A kifizető függvények értékeit, valamint a Nash egyensúlyt az határozza meg, hogy c_i milyen előjelű. Ha nem érvényesülnek a felelős tevékenység során az irodalmakban leírt, korábban bemutatott hasznok, vagyis a CSP és a CFP között negatív kapcsolat áll fenn, amelyet több korábban hivatkozott mű is bemutat. Ha felhasználjuk Brammer et al. (2009) által kimutatott átlagos 3,3%-os piaci alatti teljesítményt ($c_i = -3,3$), s továbbra is feltételezzük, hogy , azaz ha mindkét vállalat felelősen viselkedik, akkor is megmarad a piaci alatti teljesítmény, de mivel mindenki felelős, így csak 1,6%-kal alacsonyabb a teljesítmény ($c_2 = -1,6$), akkor a 2. táblázat (b) kifizetési mátrixát kapjuk. A tanulmányok alapján feltételezhetjük azt is, hogy a CSP és CFP között pozitív a kapcsolat, vagyis a felelős vállalatok jobban teljesítenek, ekkor a kifizetési mátrix is változik a Nash egyensúllyal együtt. Brammer et al. (2009) által feltárt pozitív kapcsolat értékét választjuk a szemléltetés érdekében ($c_i = 3,8$), s feltételezzük azt is, hogy ha a piacon csak felelős vállalatok vannak, akkor a piac már nem értékeli olyan nagyra a felelősségvállalást, ugyanis általánosan elfogadott normává, minimális elvárássá válik, így az abnormális hozam ekkor csak 1,9%-kal magasabb ($c_2 = 1,9$). A játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya ekkor másképp alakul 2. táblázat (c).

A negatív és pozitív hatáshoz kapcsolódó kifizető függvények értékeinek részletes bemutatásától most eltekintek. A két Nash egyensúly eltér, az első esetben a „hagyományos – hagyományos”, azaz nem felelős, míg a második esetben a „felelős – felelős” magatartás mutatkozik célszerűnek. Az első esetben mind a vállalat, mind a versenytársa hagyományos utat fog választani, ebben az

esetben mindkét szereplő belekezd valamilyen, azonos szintű felelős tevékenységbe. Ha ezek a felelős tevékenységek eltérő szintűek, akkor a c_i értékek, extrahozamok, vagy éppen a negatív hatás mértéke változni fog, de a Nash egyensúly nem.

A CSP és CFP közötti kapcsolat alapvetően befolyásolja azt, hogy a CSR milyen irányba fejlődik. Azok a vállalatok, amelyek képesek kiaknázni a felelősségben rejlő potenciált, vagyis a két teljesítmény között pozitív lehet a kapcsolat, el fognak kezdeni felelőssé válni, vagyis hosszú távon esetükben meg kell jelennie a felelősségvállalásnak. Természetesen itt problémát jelent, hogy nem feltétlenül a valódi felelős tevékenység fog megjelenni. Ha a piac a felszínes és olcsóbb megoldásokat jutalmazza (például elegendő csupán környezetbarát csomagolásra váltani adott termék esetén) és esetlegesen a valóban felelős és drágább fejlesztési tevékenységet (például a termék kapcsán a felelős ellátási lánc kialakítását, felelős forrású alapanyagokból álló terméket) nem (negatív hatás) vagy csak kisebb mértékben (pozitív, de alacsonyabb c_i érték), akkor a nem széleskörű érintett elméletet követő vállalatok az előbbi típusú cselekvések mellett döntenek majd. Azon vállalatok viszont, amelyek hosszú távon inkább hátrányt szenvednek, azt kell mérlegeljük, hogy egyáltalán érdemes-e elgondolnunk felelős akciók tervezésén. Ha pedig nincs kapcsolat a két tényező között, akkor nem lesz domináns stratégia sem, a vállalatok akár felelősen, akár hagyományosan is működhetnek a profitelérés céljából.

A modellt tovább árnyalja, ha azt az esetet is megvizsgáljuk, amikor az egyik vállalat nyer a felelős akciókkal, míg a másik veszít. Erre a gyakorlatban több példát is láthatunk, hiszen tanulmányok rámutattak arra, hogy az eleve etikátlannak tartott vállalatok esetében a CSR-t egyértelműen

marketingfogásnak tekintik a fogyasztók, s inkább büntetik (Sweetin et al. 2013). Így például imázs nyereség helyett imázs romlás következik be, ahogy ezt a Pepsi Co. spanyol piacon tapasztalta (Gracia et al. 2003), míg az elve etikusnak tartott rivális tudja kamatoztatni a felelős tevékenységet, vagyis a vállalat megítélésbeli kezdeti különbségei okozhatnak ilyen esetet. Ebben az esetben tartva a korábbi két táblázatbeli veszteség, illetve nyereség értékeket a játék kifizetési mátrixa és Nash egyensúlya ismételtlen másképp alakul, új Nash egyensúlyt kapunk (F, H) cselekvésekkel. A vállalat, amely számára megéri a CSR, felelős lesz, míg a másik fél nem fog felelős akciókat folytatni, vagyis a piac vállalatainak csupán egy része válhat valamilyen szinten felelőssé.

Újabb szituációt eredményez, ha a rövidtáv helyett hosszabb távot vizsgálunk, azaz ha feltételezzük, hogy a vállalatok tudnak változtatni, s egy idő után ismét választhatnak a két stratégia közül akkor a fenti játék már nem statikus, hanem dinamikus, ismételt. Ebben az esetben egymás utáni két választást feltételezünk úgy, hogy az adott döntésnél egyik vállalat sem ismeri a másik döntését. Vagyis az előbbi kezdeti szituációt követően van lehetőségük később módosításra, akár azért, mert azt észlelik, hogy a versenytárs felelős tevékenysége működik, akár azért mert saját esetükben a várt előnyök elmaradását tapasztalják, de természetesen arra is van mód, hogy a felelős tevékenység típusát változtatják meg. Az immár dinamikus játékban a vállalatok tiszta stratégiája egy cselekvésből (F vagy H) és egy függvényből álló pár (Varró 2013). Az alábbi, 3. táblázat ezt a tizenhat lehetséges függvényt mutatja be.

3. táblázat: A véges sokszor ismételt játék lehetséges függvényei

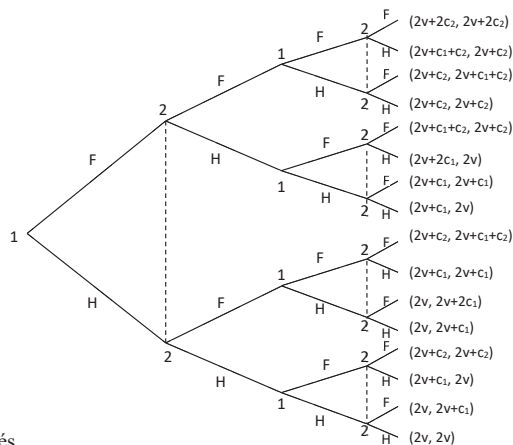
| | f_1 | f_2 | f_3 | f_4 | f_5 | f_6 | f_7 | f_8 | f_9 | f_{10} | f_{11} | f_{12} | f_{13} | f_{14} | f_{15} | f_{16} |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (F, F) | F | F | F | F | F | F | F | F | H | H | H | H | H | H | H | H |
| (F, H) | F | F | F | F | H | H | H | H | F | F | F | F | H | H | H | H |
| (H, F) | F | F | H | H | F | F | H | H | F | F | H | H | F | F | H | H |
| (H, H) | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H |

Forrás: saját szerkesztés Varró (2013) alapján

Mivel egy vállalat két cselekvés közül választhat első alkalommal, s mindegyikhez a fenti 16 függvény valamelyikét társíthatja, így összesen a kétszer ismételt játék esetében $G(2)=32$ stratégiája van

egy vállalatnak, s az alábbi döntési kimeneteleket szemléltető extenzív forma, illetve kifizetések írhatók fel (1. ábra).

1. ábra: A játék extenzív formája és kifizetési kétszeri lejátszás esetén



Forrás: saját szerkesztés

Ezt követően meghatározhatók a tiszta stratégiák, amelyek csak a másik játékos első periódusbeli döntésétől teszik függővé, hogy mit fog tenni, vagyis a pár első eleme F vagy H cselekvés (hiszen

ezt a második döntést megelőzően már ismeri), második eleme pedig az alábbi függvények egyike, amelyből kialakuló játék redukált kifizetési mátrix pedig a következő (4. táblázat).

4. táblázat: Redukált kifizetési mátrix ismételt játszma esetén

| | F, F_1 | F, F_2 | F, F_3 | F, F_4 | H, F_1 | H, F_2 | H, F_3 | H, F_4 |
|----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| F, F_1 | $(2v+2c_2, 2v+2c_2)$ | $(2v+2c_2, 2v+2c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+2c_1, 2v)$ | $(2v+2c_1, 2v)$ |
| F, F_2 | $(2v+2c_2, 2v+2c_2)$ | $(2v+2c_2, 2v+2c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_1, 2v)$ | $(2v+c_1, 2v)$ |
| F, F_3 | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+2c_1, 2v)$ | $(2v+2c_1, 2v)$ |
| F, F_4 | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_1, 2v)$ | $(2v+c_1, 2v)$ |
| H, F_1 | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v)$ |
| H, F_2 | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v+c_2, 2v+c_1+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v)$ |
| H, F_3 | $(2v, 2v+2c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v+2c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v)$ | $(2v+c_2, 2v+c_2)$ | $(2v+c_1, 2v)$ |
| H, F_4 | $(2v, 2v+2c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v+2c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v)$ | $(2v, 2v+c_1)$ | $(2v, 2v)$ |

Forrás: saját szerkesztés

Felhasználva ismét kétfajta kapcsolatot, illetve a korábban definiált c_i értékeket, s ezeket az ismételt játszma fenti redukált kifizetési mátrixába helyettesítve megállapíthatók a Nash egyensúlyok mind a negatív kapcsolat, mind a pozitív kapcsolat esetén. A kétszeri lejátszás nem változtat a korábbi eredményen, az első esetben a Nash egyensúlyok azon stratégiákhoz kapcsolódnak, amelyek végig hagyományos működést, a második esetben azok, amelyek végig felelős viselkedést írnak elő, vagyis minden esetben (H, H) vagy pedig (F, F) kimenetel lesz minden periódusban. Ismét c_i kritikus szerepe igazolódik, hiszen attól függően, hogy c_i pozitív vagy negatív a két szereplő vagy felelősen fog viselkedni hosszú távon (c_i pozitív, vagyis CPF és CSP között pozitív a kapcsolat) vagy hagyományos, nem felelős üzletmenetet követnek (c_i negatív, vagyis CPF és CSP között negatív a kapcsolat). A kapcsolat pozitív vagy negatív irányától függően, véges sokszor ismételve a játékot, minden esetben az előbbi egyensúlyok valamelyikét kapjuk.

A változás akkor következik be, ha feltételezzük, hogy az előző fejezetben több szerző által leírt U alakú görbével jellemezhető jelenség zajlik le, vagyis egy bizonyos pontig ez az extrahozam pozitív, majd negatívvá válik. Ekkor a kezdeti domináns

stratégia a felelős működés lesz, azonban elérve a kritikus pontot, ha nem is válik felelőtlené a vállalat, de további felelősnek tekinthető erőfeszítéseket nem fog tenni, szinten tartja az addigi eredményeit. Mindez azt jelenti, hogy a piac nem jutalmazza kellő ideig a CSR tevékenységet, akkor a valóban felelős, nem csupán kommunikációs és marketing célokat szolgáló működés nem fog bekövetkezni. Azok a felelős tevékenységek terjednek el, amelyek a szinten tartáshoz, pozíció megtartásához szükségesek, vagyis amelyek költségei arányban állnak annak piaci elfogadásával.

Érdekes kérdés a szereplők számának bővítése. Ha a fenti esettel szakítva nem csak két rivális vállalatban, vagy két homogén vállalati szegmensben gondolkodunk, hanem sokszemélyes játékban, tehát a vállalatok száma immáron kettőnél több, akkor a szintén híres „közlegelőök tragédiájának” esete áll fenn (lásd Varró 2013.). Jelen esetben az erőforrás a bolygónk (levegő, víz, föld), amelyet túlzott mértékben használnak a hagyományosan működő vállalatok, s ennek következtében tönkre megy. A probléma kulcsa, hogy minden játékos, azaz minden vállalat, de az érintettek is hosszú távon jobban járnának, ha a vállalat korlátozná magát a felelős elveknek megfelelően, azonban ez kollektív érdek,

ami egyedül egyik vállalatnak sem érdeke. Fontos megjegyezni, hogy itt is akkor igaz ez a megállapítás, ha a felelős tevékenységtől várt extrahozam, amelyet korábban c_i -vel jelöltünk, negatív. Ebben az esetben ez előzőleg bemutatott játékkal azonos stratégiai helyzet áll elő. Hiába számítható ki egy szélsőérték-feladat segítségével a lokális, illetve a társadalmi optimum, a Nash egyensúly miatt végül minden vállalat arra fog készülni, hogy megszegje az optimum keretében létrejövő megállapodást, s eltérjen a társadalom számára optimális tevékenységtől működése során. A profitorientált vállalatok esetében valóban nehezen elképzelhető, hogy minden vállalat betartsa a számára előírt környezetvédelmi kvótákat, valamifajta globális bérminimumot, stb., vagy egyáltalán beleegyezzen egy ilyen helyzetbe. Ez a probléma akkor nem áll fenn, ha a piac jutalmazza a felelős létet (c_i pozitív), hiszen ekkor az egyensúlyt egyértelműen a felelős stratégia jelenti.

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

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

1. eset: . Ekkor mindegyik felelősen fog viselkedni.
2. eset: . Ekkor csak az egyik vállalat fog felelősen viselkedni.

Az első esetben a „felelős – felelős” viselkedés jelenti majd a társadalmi optimumot, de természetesen ez a felelősség igen változatos CSR formákban jelenhet meg. A játék sokszori lejátszása esetén lehetőség van arra az első eset következzon be, vagyis a kezdeti nem felelős viselkedés átalakuljon, s kedvezővé váljon a CSR akciók folytatása, amely érdekében olyan stratégiai lépések tehetőek, mint az elkötelezettség, fenyegetés vagy ígéret. A második eset azt eredményezi, amit már az első, kezdetleges játék kapcsán is bemutattam, miszerint csak a vállalatok egy része fog felelősen viselkedni.

ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányban bemutatott CSP és CFP közötti kapcsolatát vizsgáló cikkek szintézise, valamint az azok alapján felírt játék eredményei több okból is fontosak a CSR jövőjét tekintve. Egyrészt igazolódni látszik, hogy gyakran elég, ha a vállalatok bizonyos tevékenységeket kerülnek, nem kell hatalmas összegeket valódi felelős akciókba ölniük, mert a piac a felelőtlené válást jobban bünteti, mint amiképp jutalmazza az egyre felelősebbé válást. Amennyiben a felelős tevékenység nem teszi lehetővé a megfelelő extraprofit elérését, vagyis a játékelméleti modellben bemutatott hagyományos működési stratégia lesz a domináns, akkor a CSR kevésbé költséges akciói maradnak fenn. A vállalatok felmutatnak valamit annak érdekében, hogy ne tűnjenek felelőtlennek, de alapvetően a társadalom számára kevésbé hasznos tevékenységet folytatják, s a felelősség inkább a kommunikációban fog megjelenni. A cél a felelős PR riportok, reklámok, kisebb akciók készítése lesz, vagyis a vállalat figyelme a gyakran greenwashing vagy whitewashing jellegű kommunikációra összpontosul a CSR kapcsán.

A tanulmányok azonban azt is kimutatták, hogy a felelős tevékenység valóban hasznot generálhat. Amint a CSR tevékenység extrahozamot jelent a vállalatnak, vagyis teljesítménye meghaladja a nem felelősen működőket, akkor a felelős stratégia válik dominánssá, és a vállalatoknál megjelenhet a mélyebb CSR is, de ez sem feltétlenül igaz minden vállalatra, hiszen kérdés, hogy az extraprofitot mely tevékenységgel tudják elérni. A vállalatok esetében azonban ezen szituációban a CSR akár stratégiai elemmé, filozófiájuk és küldetésük részévé válhat, amely a társadalom számára jóval kedvezőbb hatást eredményez. A felelős üzletmenet megvalósításán túl, már marketingstratégia szintjén kell integrálni a felelősséget úgy, hogy az hosszú távon valóban profitábilis legyen, amely egy sokkal nagyobb kihívás.

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

kezdik, vagy legalábbis próbálják felismerni a CSR-ben rejlő lehetőséget, és ezért felelős akciókba kezdenek. A játékelméleti modell alapján azonban ez egyfajta „CSR lufi” is lehet, amely hosszú távon ki is durranhat és végül csupán a vállalatok egy része fog valamilyen típusú CSR tevékenységet folytatni, míg a vállalatok egy része pedig eleve nem is fog felelősebbé válni, mert nem jár számukra haszonnal. Ráadásul a CSR

tevékenységet végző vállalatok egy része olcsóbb, inkább kommunikációs CSR elemeket fog használni, míg másik részük a felelősségvállalás mélyebb és gyakran költségesebb tevékenységeit sajátítja el mindaddig, míg az érintett csoportok valamelyike dinamizálva a játékot nem éri el, hogy a többszereplős játszma társadalmi optimumát jelentő 1. eset következzen be. A fenti összefüggéseket foglalja össze az 5. táblázat.

5. táblázat: A CSP és CFP közötti kapcsolat hatása a vállalati működésre és a CSR tevékenység típusára

| a társadalmi teljesítmény extraprofitja (ci) | alapvető stratégia | megjelenő CSR tevékenység |
|--|-------------------------|--|
| pozitív | felelős működés | érintettektől és a piactól függ, mit értékel – felszínes tevékenységektől a valódi felelős tevékenységekig bármely forma megjelenhet |
| negatív | hagyományos működés | csak az altruista vállalatok esetében jelenik meg |
| kezdetben pozitív majd negatív | részben felelős működés | kezdeti CSR tevékenységet (akár felszínes, akár mélyebb) követően további fejlődés nincs – CSR elmaradása vagy minimális költséggel járó akciók a szinten tartás érdekében |

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján további kutatási irányként körvonalazódik, hogy fontos felmérni a CSR választott, alkalmazott formáinak hasznosságát és költségeit, hiszen léteznek költséges és kevésbé költséges tevékenységek, amelyek különböző időtávokon eltérő közvetlen és közvetett hatásokat generálnak, a piac és érintett csoportok által jobban vagy kevésbé értékeltek. A könnyebben becsülhető költségek és a nehezebben azonosítható hasznok összevetése eredményezheti azt az extrahozamot, amely pedig alapvetően befolyásolja a CSR jövőbeli fejlődését. Az ebből adódó következő izgalmas kutatási kérdés pedig az, hogy a vállalatok tevékenységei esetében miképp lehet azonosítani, hogy vajon milyen vállalati jellemzők (vállalat mérete, iparág, fogyasztókhöz való közelsége, észlelet etikusság kezdeti szintje stb.) fontosak a CSR hatássága szempontjából, miként mérhető a vállalati specifikumok figyelembevételével a CSR tevékenységek hatása és ezek miképp társíthatók az extrahozam mértékéhez és így az egyes kimenetekhez.

Ily módon a tanulmányban bemutatott modell egy primer kutatás alapját képezheti, amely azonosíthatja az egyes CSR jövőképekhez kapcsolható vállalati csoportokat, jellemzőket.

Ha ezek azonosítása megtörténik, akkor az időbeliség változását szem előtt tartva reálopciós módszertan segítségével tovább árnyalható a különböző vállalati csoportok működése. 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 későbbiek során az azonosított csoportokhoz reálopciós típusok hozzárendelésével nem csupán a CSR tevékenység mélyítésének lehetőségéről, de a vállalatok időorientáltságáról is nyerhetünk információt.

HIVATKOZÁSOK

- Alexander, G. and Bucholtz, R. (1978), "Corporate social responsibility and stock market performance", *Academy of Management Journal*, **21** 1, 479-86
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. and Walker, J. (2010), "The determinants of corporate sustainability performance", *Accounting & Finance*, **50** 1, 31-51
- Barnea, A., Rubin, A. (2005), "Corporate social responsibility as a conflict between owners", <http://escholarship.org/uc/item/4v06w78s>, letöltési dátum: 2016. október 5.
- Barnett, M. L. (2007), "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, **32** 1, 794-816
- Benedek A. - Takácsné György K. (2016), „A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis-és középvállalatok körében”, *Vezetéstudomány*, **47** 1, 58-67
- Berger, I. E., Cunningham, P. and Drumwright, M. E. (2007), "Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue", *California Management Review*, **49** 4, 132-57
- Beurden, P. and Gössling, T. (2008), "The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance", *Journal of Business Ethics*, **82** 1, 407-24
- Brammer, S., Brooks, C. - Pavelin, S. (2009), "The stock performance term of America's 100 Best previous term Corporate term Citizens", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, **49** 1, 1065-80
- Braun R. (2013): „A vállalatok politikája – vállalati társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője”, *Vezetéstudomány*, **44** 1, 18-28
- Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, **34** 4, 39-48
- 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
- Dare, J. (2016), "Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment", *Business & Society Review*, **121** 1, 85-122
- Deutsch N. – Pintér É. (2018): „A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat a magyar bankszektorban a globális válságot követő években”, *Hitelintézet Szemle*, **17** 2, 124-45
- Ekatah, I., Samy, M., Bampton, R. - Halabi, A. (2011), "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability: The Case of Royal Dutch Shell Plc", *Corporate Reputation Review*, **14** 4, 249-61
- 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
- Fontana, E. (2017), "Strategic CSR: a panacea for profit and altruism?: An empirical study among executives in the Bangladeshi RMG supply chain", *European Business Review*, **29** 3, 304-319, <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0172>
- Garcia, G., Gibaja, J. J. - Mujika, A. (2003): "A study on the effect of cause-related marketing on the attitude towards the brand: The case of Pepsi in Spain", In: Wymer, W. W., Samu, S. (eds.): *Nonprofit and business sector collaboration: Social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*, New York: Best Business Books, 111-36
- Herzig, C. and Moon, J. (2013), "Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector", *Journal of Business Research*, **66** 1870-80
- Kotler, P. and 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
- Kurucz, E., Colbert, B. and 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
- Lukács R. (2015), „A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben”, *Marketing és Menedzsment*, **49** 4, 3-17

- Matolay R. (2010), „Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Hatékonysági vonzatok”, *Vezetéstudomány*, **41** 7/8, 43-50
- Matten, D. and Moon, J. (2008), "'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, **33** 2, 404-24
- Mullerat, R. (2010), *International corporate social responsibility – The role of corporations in the economic order of the 21st century*, Boston: Wolters Kluwer
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008), "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, **17** 1, 3-12
- Rim, H. and Song, D. (2017), "Corporate message strategies for global CSR campaigns: The mediating role of perceived altruism", *Corporate Communications: An International Journal*, **22** 3, 383-400, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2017-0007>
- Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework", *California Management Review*, **17** 3, 58-64
- Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H. and McQueen, K. S. (2013), "Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility", *Journal of Business Research*, **66** 1822-30
- Széchy A. (2006), „A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései”, *Vezetéstudomány*, **37** 1, 10-6
- Tóth G. (2007), *A valóban felelős vállalat*, Budapest: KÖVET
- Tsoutsoura, M. (2004), *Corporate social responsibility and financial performance*, Working paper, Haas School of Business, University of California
- Varró Z. (2013), *Bevezetés a játékelméletbe*, Pécs: PTE KTK
- Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997), "The corporate social performance – Financial performance link", *Strategic Management Journal*, **18** 4, 303-19
- Wimmer Á. – Matolay R. (2017), "Stakeholder Approach in Business Education and Management Practice – The case of Hungary" In: Takács I. (szerk.) *MANAGEMENT, ENTERPRISE AND BENCHMARKING (MEB) 2017: "Global challenges, local answers"*, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 474-86 http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/39_Wimmer_Matolay.pdf letöltési dátum: 2016. 10. 05.
- Wolff, F. and 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 dátum: 2013. 08. 05.
- Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S. and Kumar, M. V. (2018), "Perceived CSR and Corporate Reputation: The Mediating Role of Employee Trust", *The Journal for Decision Makers*, **43** 3, 139-51
- Zhang, Q., Oo, B. L. and Lim, B. T. H. (2019), "Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review", *Journal of Cleaner Production*, **210** 1, 563-84, DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.050.

Analysis of the possible visions of CSR based on returns using game theory

THE AIMS OF THE PAPER

Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming more and more popular among domestic companies. However the different levels of responsibility can be distinguished from bolt-on activities to real deep, so called built-in solutions. The type of CSR activity of companies is mainly determined by the motivation of companies, what they expect from the responsible activity. Many researches focus on the relationship between CSR and financial performance of companies. The purpose of this study is to determine the possible future directions of this responsible concept based on this relationship. The study also analyses the possibility of operating real responsible companies in the future, which means that CSR will be not only just a marketing tool.

METHODOLOGY

The study summarizes the most important results of different researches connected to the relationship between responsible and financial performance, and based on these a game theory model will be introduced in order to analyse the potential development, outcomes of CSR. Because both CSR activities and the expected benefits are highly varied from the positive financial indicators to image improvement or employee benefits, the relationship between responsible and financial performance is also varied.

MOST IMPORTANT RESULTS

Because of the unclear relationship between responsible and financial performance the development of CSR can take different directions according to outcomes of the game theory model. One part of the companies will be using cheaper CSR elements connected to marketing communication, while others will acquire deeper and often more costly activities of responsibility until a player in the market (consumers, state, dominant company, etc.) will dynamize the game in order to reach the social optimum.

RECOMMENDATIONS

Based on the different outcomes of the model an exciting research question could be how to identify the company features (company size, industry, closeness to consumers, etc.) of each outcome. According to this the model presented in the study can be the basis of a primary research that can identify corporate groups that can be linked to CSR visions. Based on the results there is also an opportunity to use real options methodology in further researches of future of CSR.

Keywords: CSR, responsibility, game theory, CSP, CFP