

Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást?

Egy multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúsorozat tapasztalatai

A fogyasztói társadalom fenntarthatatlanságára adott válaszok közé tartozik a felelős márkák megjelenése, amelyek az etikus és a környezetbarát fogyasztást segítenek megvalósítani. Egyre több olyan vállalat és márka jelenik meg, amelynek pozicionálási stratégiája a tulajdonosok, a vezetők vagy az alkalmazottak által fontosnak tartott értékek és alapelvek képviselésére, megjelenítésére épül.

A csak természetes alapanyagokból jégkrémeket készítő Ben & Jerry's vezetősége szerint a cégnek már nem is fogyasztói van, hanem aktivistái. Néhány évvel ezelőtt az Unilever felvásárolta a Ben & Jerry's-t.

Pár héttel, hónappal ezelőtt vált ismertté, hogy a természetes alapanyagokból készült kozmetikai termékeket forgalmazó Body Shopot felvásárolja a L'Oréal kozmetikai holding. Miért?

Valószínűleg azért, mert az óriási multinacionális cégek felismerték, hogy a fogyasztók egy rétege érzékeny a környezeti és társadalmi problémák iránt, és ezeket a fontos értékeket a fogyasztási döntéseikben is megjelenítik. Ez azt is jelenti, hogy a fenntartható, tudatos fogyasztást megtestesítő márkák iránt van fizetőképes kereslet.

Érdekes tendenciát jelez, hogy a nemzetközi nagyvállalatok inkább felvásárolnak felelős márkákat, mint hogy saját maguk kezdjenek el felépíteni egy márkát, almárkát a tudatos fogyasztók számára.

A tanulmány során ismertetjük az érintett-konceptió szerepét a márkázásban, valamint bemutatásra kerülnek azok a stratégiák is, amelyek segítségével a társadalmi felelősségvállalás integrálható a márkamenedzsmentbe. Az elméleti háttér bemutatása után felvázoljuk az erre alapozott kutatásunk modelljét és kutatási tervét.

A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A MARKETINGKONCEPCIÓ

A marketingkonceptió központi eleme a fogyasztók igénye felé fordulás, a piacorientáció meghatározó szerepet játszik a vállalati stratégia meghatározásában. A marketingkonceptió szerint, amennyiben a vállalat céljait összehangoljuk a fogyasztók igényeivel és alárendeljük a piacnak, akkor hosszú távon nyereségesen tud működni. A marketing-

koncepció lényeges elem a vállalati stratégiaalkotásban, hiszen egyetlen érintett csoporttal való együttműködésre (fogyasztói igényekhez való igazodás) alapozza a vállalati stratégiát, és ennek következménye a vállalat eredményessége. A fogyasztóknak, mint meghatározó érintett csoportnak való megfelelés tulajdonképpen leegyszerűsíti a vállalat dolgát, lehetővé teszi a célok hierarchikus rendezését.

Holt (2002) cikkében arra az ellentmondásra mutat rá, hogy a legjobban ismert márkák kerülnek az antikorporatista (Klein 2000) aktivisták kereszttüzébe, annak ellenére, hogy ezek a márkák köztudomásúan a fogyasztók érdekeit kívánják szolgálni, azaz leginkább képviselik a marketingkoncepció lényegét. Az aktivisták (többek közt) azt kéri számon, hogy azok az általános erkölcsi értékek, amelyeket ezek a márkák a fogyasztók felé kommunikálnak, sokszor nem érvényesülnek más érintett csoportokkal szemben, például a fejlődő országok munkavállalóival szemben. Különösen botrányosan cinikusak, amikor fejlődő országokban dolgoztatnak kizsákmányolást jelentő bérért, rossz munkakörülmények között, hosszú munkaidőben, fiatalokat, nőket, még rosszabb esetben gyerekeket. Még az iPod is Kínában dolgoztat, ahol havi 50 dollárt fizet alkalmazottainak, és napi 15 órát dolgoznak a munkásai. Holt (2002)

szerint a megoldást a világpolgár márkák, vállalatok (globális márkák, vállalatok) jelentik, akik nem bújnak el a márkáik mögé, hanem mindent, amit tudnak, megtesznek érintettjeikkel szemben.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility, CSR) a vállalatvezetés olyan módját jelenti, amelynek során a vállalat nem csak a fogyasztók (és a saját) érdekeit, hanem más érintettjeinek (például a helyi közösségnek) az érdekeit is figyelembe veszi (Blomqvist & Posner, 2004). A társadalmi felelősségvállalásnak az alábbi öt területét szokták megkülönböztetni:

1. környezettudatosság,
2. helyi közösség,
3. alkalmazottak jóléte,
4. pénzügyi teljesítmény,
5. vállalatirányítás minősége.

Az elmúlt évek nagy vállalati botrányainak (például Shell, Enron) hatására a vevőközönség egyre nagyobb figyelmet fordít a vállalatok társadalmi fele-

lősségére vagy éppen felelőtlenségére. Egyre több fogyasztó vásárlási döntéseit befolyásolják etikai vagy környezetvédelmi szempontok. Más érintett-csoportok is kritikus szemmel figyelik, hogy a vállalat betartja-e az etikai, környezetvédelmi és szociális alapelveket.

AZ ÉRINTETT-KONCEPCIÓ SZEREPE A MÁRKÁZÁSBAN

Az érintett-konceptió évtizedek óta ismert teória az üzleti etika elméletében és gyakorlatában, a marketingszakemberek számára azonban csak az elmúlt évek során kezdett növekedni a jelentősége.

Evan és Freeman érintett-definíciója szerint érintettek „azok az egyének és csoportok, akik hasznot húznak a vállalati működésből, vagy az kárt okoz nekik, akiknek jogait megsértik, vagy figyelembe veszik a vállalati cselekedeteket”. (Evan & Freeman, 1997, 100. p.) A szűkebb értelmezés csak azokat tekinti érintetteknek, akik kulcsszerepet töltenek be a vállalat sikere és túlélése szempontjából. A tágabb definíció szerint minden egyén és csoport érintett, aki befolyással lehet a vállalatra, vagy a vállalat lehet rá befolyással.

„A marketingkonceptió központi eleme a fogyasztók igénye felé fordulás, a piacorientáció meghatározó szerepet játszik a vállalati stratégia meghatározásában. A marketingkonceptió szerint, amennyiben a vállalat céljait összehangoljuk a fogyasztók igényeivel és alárendeljük a piacnak, akkor hosszú távon nyereségesen tud működni.”

Miért váltak fontossá az érintettek a marketing, ezen belül pedig a márkamenedzsment számára? Azért, mert a vállalatról kialakult képet minden érintett befolyásolja – az érintettek igényei és érdekei pedig igencsak eltérnek egymástól. A fogyasztók elsősorban értéket várnak a pénzükért cserébe, a munkavállalók igényei a fizetés mellett a munkahellyel való elégedettségre is kiterjednek. A pénzügyi befektetők folyamatosan javuló pénzügyi teljesítményt és biztos hozamot várnak el, a beszállítók és üzleti partnerek pedig tisztességes üzleti bánásmódot. A szélesebb érintetti körbe tartozó helyi közösségek, valamint a társadalom tagjainak legfőbb elvárása szintén a tisztességes bánásmód.

1. táblázat

Az Orange márka értékei a különböző érintettek számára

Az Orange márka értékei	Az érintettek számára közvetített jelentés		
	Részvényesek	Fogyasztók	Alkalmazottak
Becsületes	ígéretet betartása	nyíltság, becsületesség	nyíltság, becsületesség
Egyenes	egyszerű, világos	egyszerű, világos	sebesség, eredmények
Barátságos	magabiztosság, bizalom	megbízható partner	emberek tisztelete
Dinamikus	innovatív, energikus	innovatív	innovatív, izgalmas
Lelkesítő	sziporkázó, fogyasztó-orientált	örömet szerez a fogyasztóknak	örömet szerez a fogyasztóknak

Forrás: Davidson, 2000

Az eltérő igények igen gyakran kerülnek ellentétbe egymással, a konfrontáció középpontjában pedig a vállalat áll. Az érdeellentétek feloldása, illetve megelőzése *komplex, stratégiai szintű gondolkodásmódot* követel a szervezetektől, szükség van annak átgondolására, hogy milyen értéket is nyújt az adott márka vagy vállalat a különböző érintett-csoportok számára.

Az Orange telekommunikációs vállalat az 1. táblázatban látható módon határozta meg, hogy a márka által képviselt értékek milyen formában jelennek meg az egyes érintetteknek.

Az 1. táblázat jól mutatja, milyen sokszínűnek kell lennie egy márkának, ha meg akar felelni a különböző érintett-csoportok elvárásainak. Kapferer a vállalati és a termékmárka szerepmegosztását vizsgálta, a különböző érintett-csoportok vonatkozásában. (Kapferer, 1997).

Kapferer koncepciója szerint a fogyasztók számára a legfontosabb a termékmárka, ez közvetíti a legtöbb információt a számukra fontos közvetlen előnyökről, míg a másik végletet a részvényesek és a pénzügyi piacok jelentik, amelyek számára a vállalati márka hordozza a legtöbb információt. Ezen a csoportokon kívül a termékmárka a kereskedelem és az alkalmazottak számára kiemelten fontos, a vállalati márka pedig a kormányzati szervezetek, szabályozó hivatalok, tudományos közössé-

gek, helyi közösségek, valamint az alapítványok és a civil szervezetek számára. A szállítók és a sajtó számára nagyjából egyenlő fontossággal bír mindkét márkatípus (2. táblázat).

Egy-egy vállalattal, márkával az egyének különböző társadalmi szerepükben másképpen találkoznak. Amikor fogyasztóként megoldást keresnek egy problémájukra, akkor főként a termékmárkához fordulnak, amikor viszont állást keresnek, a vállalatnál helyezkednek el. A több termékmárkával, azaz márkaportfólióval rendelkező

vállalat esetén, sokszor nem köztudott, hogy milyen vállalat áll az adott termék, illetve márka mögött. Ez lehet szándékosan titkolt márkázási stratégia, előnyökkel és felvállalt hátrányokkal. Egy termékmárkát alkalmazó vállalat esetén, amikor az alkalmazottak felé mutatni szeretné a vállalat jelentőségét (például az álláshirdetéseiben) az ismert márkanéveket is bemutatja a vállalat neve mellett. A szakirodalomban a vállalat alkalmazottak felé mutatott márkáját kifejezetten az „employer brand” kifejezéssel illetik.

A Coca-Cola Companyt sem mindig Coca-Cola Companynak hívták, és a Danone-t is egy megjelölhetetlen betűkombináció jelölte, amíg fel nem vette leghíresebb termékének a nevét. Így a kisorszvényesekre is hatással van a márkanév, akik koráb-

2. táblázat

A vállalati és a termékmárka szerepmegosztása

Érintettek, célközönség	Termékmárka	Vállalati márka
Fogyasztók	+++++	+
Kereskedelem	++++	+
Alkalmazottak	+++	++
Szállítók	+++	+++
Sajtó	+++	+++
Alapítványok – akciócsoportok	++	++++
Helyi közösségek	++	++++
Tudományos közösségek	++	++++
Szabályozó hivatalok	+	++++
Kormányzati szervezetek	+	++++
Pénzügyi piacok	+	+++++
Részvényesek	+	+++++

Forrás: Kapferer, 1997

ban fogyasztóként napról napra találkoztak az adott márkanevével.

Ennek a koncepciónak a tanulságait mindenképpen érdemes figyelembe venni a márka üzleti stratégiájának kialakítása és felülvizsgálata során. A társadalmi felelősségvállalás szempontjából is fontos következményei vannak a fenti elméletnek. A felelősségvállalás stratégiáját az érintettek érdekeinek szem előtt tartásával és összehangolásával kell kialakítani, a felelősségvállalás megvalósításába pedig be kell vonni az érintetteket is.

A bevonás jelentős mértékben növeli az érintettek elégedettségét és elkötelezettségét. Az alkalmazottak példáján bemutatva ez a következőket jelenti: a vállalathoz való érzelmi kötődés azt jelenti, hogy az alkalmazottak a vállalat részének érzik magukat, értékrendjükkel összhangban vannak a vállalat által képviselt értékek. Ennek motiváló hatása pedig jóval erősebb, mint az intellektuális kötődés vagy a viselkedési szabályok elsajátítása.

A különböző érintett-csoportok elkötelezettségét és motiváltságát természetesen más-más módszerekkel érdemes mérni: az ügyfelekre jellemző mérőszámokat a piaci helyzetjelentés, a fogyasztói attitűdök, a piaci részesedés jelentik. Azt, hogy a munkatársak mennyire motiváltak, többek között belső kérdőívés és belső kommunikáció segítségével lehet feltárni. A befektetők és a pénzügyi piacok véleményét pedig a részvényesi érték meghatározásával és a pénzügyi eredmények elemzésével lehet megismerni.

A CSR ÉS A MÁRKAMENEDZSMENT INTEGRÁLÁSÁNAK HÁROM STRATÉGIÁJA

Bár a vállalatok egyre többet költenek a társadalmi felelősségvállalásra és ennek kommunikációjára az érintettek felé, igen gyakran fordul elő, hogy a jelentős ráfordítások ellenére elmaradnak az eredmények. Amennyiben a különböző érintett-csoportok számára nem sikerül nyilvánvalóvá tenni a társadalmi felelősségvállalás célját és lényegét, még az is előfordulhat, hogy a vállalat éppen a felelősségvállalás miatt kerül az érintettek keresztútjába. A befektetők – amennyiben nem látják a társadalmi felelősség hasznát és értelmét – számon kérhetik a szerintük felesleges pénzkidobást, a többi érintett pedig azért

kritizálhatja a vállalatot, mert többet ígér, mint amit teljesíteni képes.

Ennek elkerülése érdekében érdemes a marketingstratégiát és a társadalmi felelősségvállalás stratégiáját integrálni, összhangba hozni, lehetőleg olyan módon, hogy az minden érintett számára kielégítő megoldást nyújtson, valamint a vállalat üzleti céljainak megvalósulását is támogassa. Az érintettek érdekeit figyelembe vevő, átgondolt felelősségvállalás hatalmas lehetőségeket rejt a vállalat számára, például

„Bár a vállalatok egyre többet költenek a társadalmi felelősségvállalásra és ennek kommunikációjára az érintettek felé, igen gyakran fordul elő, hogy a jelentős ráfordítások ellenére elmaradnak az eredmények.”

dául a márkaépítés terén, hiszen egyre több érintett számára jelent márkaértéket növelő tényezőt a társadalmi felelősségvállalás. Nem lehet eléggé hangsúlyozni azonban, hogy a CSR sikeréhez elengedhetetlenül szükséges, hogy a felelősségvállalás összhangban legyen a vállalat tevékenységével, valamint a vállalat által képviselt értékekkel. Ez ugyanis a hitelesség feltétele.

Az egyik legfőbb megfontolás a stratégia kialakítása és megvalósítása során, hogy milyen mértékben érdemes integrálni a márka- és a felelősségvállalási stratégiát. Blomqvist és Posner (2004) három stratégiát különböztetett meg, amelyek segítségével hitelesen és eredményesen integrálható a márkastratégiába a társadalmi felelősségvállalás. A következők során bemutatjuk az integrált, a szelektív és a láthatatlan stratégia lényegét.

Integrált CSR megközelítés

Az integrált megközelítés esetében valósul meg legnagyobb mértékben a társadalmi felelősségvállalás és a márkastratégia szinkronizálása. Ezt a stratégiát abban az esetben érdemes választani, amennyiben olyan piacon működik a vállalat, ahol a márkapreferencia fő hajtóereje a felelős üzleti gyakorlat. Ezek az iparágak tekinthetők a leginkább fejlettnek a CSR szempontjai alapján, és itt a legmagasabbak az érintettek elvárásai is.

Az integrált stratégia előnye, hogy ebben az esetben a legnagyobb az összhang a különböző területek között, alapfeltétele azonban, hogy a felelősségvállalás része legyen a vállalat alapértékeinek és az

üzleti stratégiának. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalat a felelősségvállalás minden területén kiegyensúlyozott eredményekkel rendelkezik, így fejtett a környezetvédelmi, a közösségi, a jóléti, a pénzügyi, valamint a vállalatirányítási tevékenysége.

Ennek a stratégiának a követőit a közvélemény „felelős márkaként” ismeri, amelyek esetében a teljes működést és a vállalati folyamatokat is áthatja a társadalmi felelősségvállalás, mint például a Body Shop vagy a Ben & Jerry's.

„Integrált megközelítés esetén egyértelműen a vállalati márka a legfontosabb, hiszen itt az egész vállalat működéséről van szó és általában a vállalat megalakulásakor ez az egyik legfontosabb stratégiai célkitűzés, a társadalom iránt érzett felelősséget kifejező üzletvitel.”

Integrált megközelítés esetén egyértelműen a vállalati márka a legfontosabb, hiszen itt az egész vállalat működéséről van szó és általában a vállalat megalakulásakor ez az egyik legfontosabb stratégiai célkitűzés, a társadalom iránt érzett felelősséget kifejező üzletvitel.

Szelektív CSR megközelítés

A szelektív stratégia esetében a vállalat nem hangsúlyozza minden területen a társadalmi felelősségvállalást, hanem néhány kiválasztott részterületen mutat társadalmi felelősséget, például stratégiai szövetségek vagy almárkák segítségével.

Ez a megközelítés azoknak a vállalatoknak a legmegfelelőbb, amelyek még nem rendelkeznek minden téren kiemelkedő teljesítménnyel, tehát nem tudnák megvalósítani az integrált stratégiát. Ezen kívül azokban az esetekben szokták a vállalatok ezt az irányt választani, amikor a célpiacnak csak egy jól körülhatárolható része helyez kiemelt hangsúlyt a felelős üzleti gyakorlatra.

A szelektív stratégia alapvető előnye, hogy hatékony differenciálási módot nyújt a telített piacokon, valamint megvédi a vállalat többi, kevésbé felelős márkáját a támadásoktól. Ez a megoldás tehát kiváló belépési lehetőséget nyújt a társadalmi felelősségvállalás területén kezdőnek tekinthető cégek számá-

ra, mivel nem követel egyszerre rendkívül nagy erőforrásokat a vállalattól, viszont a kiválasztott területeken gyors eredményeket lehet elérni a segítségével.

Ezt a stratégiát választotta – többek között – a Sainsbury's és a Tesco, amikor az Egyesült Királyságban sajátmárkás Fairtrade termékcsaládot kezdett forgalmazni. A Fairtrade olyan termékeket jelöl, amelyek méltányos kereskedelemről származnak, tehát a fejlődő országok mezőgazdasági kistermelői nem éhbérért dolgoznak, hanem az átlagos, nyomott

piaci árnál többet kapnak termékeikért. A méltányos kereskedelem általában az úgynevezett „gyarmati termékeket”, kakaót, kávé, teát, narancsot foglalja magában, a kifizetett többletet pedig közösségi célok (például iskolaépítés, termelési technológia fejlesztése) megvalósítására fordít-

hatja a kistermelők közössége.

Mindkét kiskereskedelemmel foglalkozó vállalatot rendszeresen érik támadások amiatt, hogy bár elkötelezettek a társadalmi felelősségvállalás iránt, beszerzési politikájukban nem mindig érvényesítik a felelősségvállalás elveit, és előfordul, hogy olyan cégektől is vásárolnak, amelyek éhbérért dolgoztatják alkalmazottaikat, vagy gyermekmunkát alkalmaznak. A méltányos kereskedelemről származó, sajátmárkás termékcsalád lehetőséget nyújt a CSR iránt érzékeny fogyasztók számára, hogy ellenőrzött eredetű

„Az integrált és a szelektív stratégiák érdekes keveréke jött létre, amikor az Unilever megvette a Ben & Jerry's-t, a L'Oréal pedig a Body Shopot. A multinacionális vállalatoknak céljuk lehetett az integrált stratégiát követő, felelős márkával rendelkező cégek felvásárlásával, hogy a szelektív megközelítés révén fejlesszék saját felelős arculatukat.”

termékeket vásároljanak, és ezáltal támogathassák a harmadik világbeli mezőgazdasági termelőket.

Az integrált és a szelektív stratégiák érdekes keveréke jött létre, amikor az Unilever megvette a Ben & Jerry's-t, a L'Oréal pedig a Body Shopot. A multinacionális vállalatoknak céljuk lehetett az integrált stratégiát követő, felelős márkával rendelkező cégek felvásárlásával, hogy a szelektív megközelítés révén fejlesszék saját felelős arculatukat. A „készen vett” fele-

lős márkák valószínűleg sokkal hitelesebbek a társadalmi felelősségvállalás iránt érzékeny fogyasztók és a többi érintett számára, mintha az Unilever és a L'Oréal saját felelős márkát hozott volna létre. Ennek a lépésnek a segítségével viszont mindkét vállalat megpróbált közelebb kerülni ezekhez az érintett-csoportokhoz.

Számos elemző úgy tartja, hogy a felelős arculat mellett a Body Shop kiskereskedelmi egységei is értékesek lehetnek a L'Oréal számára, amennyiben ott L'Oréal termékeket is árusítanak, és így önálló kiskereskedelmi láncot hozhat létre. Ugyanakkor nem egyértelműen meghatározható, hogy mennyire legyen nyilvános a fogyasztók számára az, hogy a Body Shop L'Oréal tulajdonában álló márka, és mennyire fogják elfogadni ezt a jövőben a Body Shop jelenlegi vásárlói, fogyasztói.

Láthatatlan CSR stratégia

Bár a társadalmi felelősségvállalás általában imázsépítő és kommunikációs célokat is szolgál – szélsőséges esetekben kizárólag erre korlátozódik a felelősségvállalási és a márkastratégia integrációja –, olyan vállalatok is vannak, amelyek nem verik nagyobbra a felelősségvállalás terén végzett tevékenységüket.

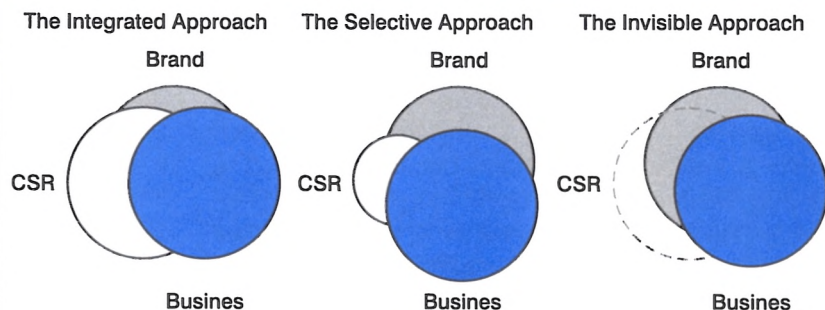
Ilyen cég például a Hennes & Mauritz (H&M) divatcég, amely bár minden téren megfelel a felelős vállalatokkal szemben támasztott követelményeknek és elvárásoknak, mégsem jeleníti meg kommunikációs tevékenységében a CSR-t. Annak ellenére, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak fontos stratégiai, valamint ideológiai szerepe van a vállalat üzleti politikájában, ezt nem használják eladási érvként. A vállalat vezetése szerint ugyanis a H&M márkájú ruházati cikkeket nem a társadalmi felelősségvállalás miatt veszik a fogyasztók, hanem azért, mert jó minőségű termékeket kínál viszonylag alacsony áron.

A CSR ebben az esetben hosszú távon fejti ki hatását, folyamatosan építi a vállalat és a márka iránti bizalmat, de nem ez jelenti a legfőbb előnyt, amit a vállalat a fogyasztók és a többi érintett számára biztosít (1. ábra).

A sikeres társadalmi felelősségvállalási stratégiához tehát több út is vezet. Az előzőek során ismerte-

1. ábra

A társadalmi felelősségvállalás és a márkastratégia integrálásának három stratégiája



Forrás: Blomqvist & Posner, 2004, 34. p.

tett három stratégia közül a célpiacok, a fogyasztók és más érintettek jellemzői, valamint a rendelkezésre álló erőforrások alapján érdemes választaniuk a vállalatoknak. Természetesen figyelembe kell venni a versenytársaknak ezen a területen nyújtott teljesítményét is.

A társadalmi felelősség megjelenítése a márkastratégiában hozzásegítheti a vállalatot céljai eléréséhez, amennyiben sikerül megfelelni az érintettek elvárásainak. A CSR tehát hozzájárulhat a sikeres márka építéséhez és az üzleti sikerekhez is, amennyiben megfelelő mértékben kerül integrálásra a marketingstratégiával.

Meg kell jegyezni, hogy nem csak sikertörténetek vannak. Az Altria, avagy a nálunk ismertebb nevén: Phillip Morris, példa arra, hogy milyen fiascohoz vezethet a befektetők és a közvélemény számára, ha egy vállalat a márkázási stratégiája segítségével elhatárolódik a felelősség elől és az ellentmondásos (dohányipar) iparágtól.

A 90-es években a Phillip Morris élelmiszeripari vállalatokat vásárolt fel (Kraft élelmiszer, Miller sör stb.) és az évtized végére úgy érezte, hogy a Phillip Morris, mint cigarettamárka túlságosan is sötét árnyékot vet az élelmiszeripari vállalatokra. Ezért a holding nevét Phillip Morrisról Altriara változtatta, míg a dohányipari vállalat megőrizte a Phillip Morris nevet. A holding nevét a részvényesek miatt váltották le, hiszen a dohányipar egy hanyatló, csökkenő iparág, így ott növekedésre a befektetők kevésbé számíthatnak és a kártérítési perek miatt is bizonytalan a profitabilitás. A legfontosabb célok között szerepelt a növekvő részvényesi érték, a nagyobb hitelesség és a nagyobb befolyás elérése. Nem kevésbé fontos cél

volt az is, hogy a nagyvállalati holding (számos iparágban működő vállalattal) ne közvetlenül kapcsolódjon a dohányiparhoz, és így elkerülje az iparág törvényességi és etika problémáit. A márkaváltás kivívtá néhány fogyasztói aktivista csoport megkülönböztető figyelmét és ellenkampányt indítottak: „Ki akar élelmiszert vásárolni egy dohánycégtől?” címmel. A pénzügyi befektetőket, részvényvásárlókat illetően pedig a márkaváltás akkora publicitást kapott a pénzügyi sajtóban, hogy rögtön megjelent a dohányiparral való összekapcsolódás az új márka, az Altria esetén is, és számos vicces karikatúra kívánczolt ugyanazokba az újságokba ezzel kapcsolatban (Smith & Malone, 2003).

Nem könnyű a helyes CSR stratégiát megalkotni a márka számára. A Benetton ellentmondásokba keveredett, amikor a H&M-mel szemben nyíltan felvállalta, hogy fontosnak tartja a társadalmi problémák tudatosítását. A közvéleményben és marketingkommunikációjában kimondottan és aktívan, nagy vizuális erővel szembesített a 80-as, 90-es évek társadalmi gondjaival. Például egy haldokló AIDS-es fiatalembert mutatott plakátjain az őt vigasztaló családja körében, sajtóhirdetéseiben az albán menekültekkel teli hajót és onnan potyogó embereket stb. jelenített meg magazin hirdetéseiben. A Benetton az a vád érte, hogy kihasználja más emberek szenvedéseit, csak hogy több „pulóvert” adjon el. A támadások végül is odavezettek, hogy felhagytak a szélsőséges indulatokat kiváltó reklámokkal és visszatértek az eredeti, különféle bőrszínű fiatalok bemutatásához plakátjaikon (<http://www.adbusters.com>), amivel a szolidabb, eredeti felelős koncepciót mutatták: mindenféle színű pulóverek – mindenféle színű emberek, mindenki bőrszínétől függetlenül szép (Colors of Benetton).

A CSR ÉS A MÁRKÁZÁSI STRATÉGIA FELTÉTELEZETT ÖSSZEFÜGGÉSEI

Előfeltevések:

1. A termékmárka stratégia során a vállalat nem kommunikálja a vállalat nevét a fogyasztók felé, mert a termékmárkák egymással versenyző, egymás ellentétes tulajdonságaira, egymást kizáró

célcsoportokra kialakított márkák legtöbbször ugyanazon a piacon. Ebben az esetben és ebből következően a CSR a termékmárka szintjén leginkább láthatatlan stratégiaként, illetve szelektíven, egy-egy felelős termékmárkaként jelenhet meg. Ebben az esetben fontos még az általános, termékkategória szintjén történő kommunikáció.

2. A kereskedelem, mint érintett esetén, a vállalattal szemben az egyes termékek aggregát piaci részvétele alapján dönti el a kereskedő, hogy az adott vállalat milyen fontos partner és általában

„A termékmárka stratégia során a vállalat nem kommunikálja a vállalat nevét a fogyasztók felé, mert a termékmárkák egymással versenyző, egymás ellentétes tulajdonságaira, egymást kizáró célcsoportokra kialakított márkák legtöbbször ugyanazon a piacon. Ebben az esetben és ebből következően a CSR a termékmárka szintjén leginkább láthatatlan stratégiaként, illetve szelektíven, egy-egy felelős termékmárkaként jelenhet meg.”

ennek megfelelően kezelik. A partneri viszony iránti elkötelezettség, a vállalat részéről tapasztalt hitelesség, megbízhatóság a CSR szempontjából a legfontosabb a kereskedelmi partnerek számára. A termékkategória szintű kommunikáció abból a szempontból fontos, hogy az adott termékkategória mennyire ellentmondásos és támadható a CSR szempontjából (papírtermékek, eldobható flakonok, ózonréteget károsító gázok).

3. A vállalat a potenciális alkalmazottak felé vállalati szinten kommunikálja a felelősséget, ugyanakkor az egyes termékmárkák ismertsége elősegíti a vállalat iránti érdeklődés felkeltését. Ezért az alkalmazottak felé történő kommunikációban általában érdemes összekapcsolni a termékmárkákat a vállalattal. A CSR kommunikáció a vállalat szintjén jelenik meg és integrálja a márkastratégiával, azaz csak az alkalmazottak iránt felelősséget mutató vállalat vonzó célpont a munkavállalók számára.

4. Szállítók szemében a vállalat, mint vevő jelenik meg és ebből a szempontból szintén egy partneri viszonyban hasonlóan értelmezhető a CSR, mint az előbb említett kereskedők esetén.

5. A média, a sajtó számára sokszor a rossz hír a jó hír a vállalat háza tájáról. A termékfelelősség kér-

dései felmerülhetnek vállalati szinten, általánosan, de az egyes termékkategóriák, illetve adott márkák szintjén is. Általában a termékszinten felmerülő felelősségi kérdések kezelésében a vállalat hírneve fontos szerepet kap, míg az adott termék-márkák esetén általában kevésbé lehet felelősségvállalásról beszélni.

6. Az alapítványok, akciócsoportok esetén a vállalati márka a legfontosabb. Egy-egy konkrét ügyben a termékkategória felelőssége a termékek kapcsán is felmerül, illetve a márkák kapcsán, de leginkább a legnagyobb, leghíresebb, illetve az integrált stratégiát megvalósítani kívánó vállalat esetén kerül a vállalat az NGO-k (nem-kormányzati szervezetek) látókörébe.
7. Helyi közösség esetén mutatni kell a vállalat elkötelezettségét, és ezt nem lehet láthatatlanul, illetve szelektíven végezni. A vállalat vagy felelősen működik egy helyi közösség területén vagy sem.
8. A tudományos közösségek esetén a legfontosabb a vállalati márka, és a tudományos közösségekkel szemben is a legfontosabb az integrált stratégia, azaz felvállalni bizonyos etikai normákat, amelyekhez tartja magát a vállalat.
9. A szabályozó hivatalok, kormányzati szervek, pénzügyi piacok és a részvényesek számára a legfontosabb a vállalati márka, és a CSR-t lehet integráltan, szelektíven és láthatatlanul is alkalmazni a márkamenedzsmentben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

BLOMQUIST, K.H. – POSNER, S. (2004): Three Strategies For Integrating CSR With Brand Marketing. Market Leader, Summer 2004, 33–36. pp.

DAVIDSON (2002): The Committed Enterprise. Butterworth – Heinemann. An Imprint of Elsevier Science. Jordan Hill. Oxford. 329. pp.

EVAN, W.M. – FREEMAN, R.E. (1997): A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus. In: Boda Zsolt – Radácsi László (szerk.) Vállalati etika. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, 93–109. pp.

HOLT, D.B (2002) Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding Journal of Consumer Research. Vol 29. June 70–90. pp.

KAPFERER, J.N. (1997): Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Second Edition. Kogan Page. 443. pp.

KLEIN, N. (2000) NO LOGO. No Space. No Choice. No Jobs. Flamingo. Hammersmith, London. 490. pp.

SMITH, E.A. – MALONE R.E. (2003) Altria Means Tobacco: Philip Morris's Identity Crisis. American Journal of Public Health. April Vol. 93. No.4. 553–556. pp.

INTERNETES FORRÁSOK

Szögesdrót mögött, éhbérért készül Kínában az iPod. [AppleInsider]

<http://index.hu/tech/ihirek/?main&269121>, letöltve: 2006. június 13. kedd 12:36

<http://www.adbusters.org/home/>, letöltve: 2006. június 13.

*Dr. Nádasi Katalin egyetemi adjunktus
Budapesti Corvinus Egyetem
Marketing és Média Intézet*

*Lukács Rita PhD-hallgató
Budapesti Corvinus Egyetem
Marketing és Média Intézet*

Marketing
& MENEDZSMENT

HIRDESSZEN LAPUNKBANI!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu