

Dr. Nagy Szabolcs: Környezettudatos marketing elméletek

A környezettudatos marketing elméleti hátterével, modelljeivel a hazai szakirodalom csak érintőlegesen foglalkozik. Ezt a hiányosságot próbálja enyhíteni a következő tanulmány, melynek célja a környezettudatos marketing megközelítések és modellek bemutatása mellett a különféle irányzatok, „iskolák” behatárolása volt.

Kulcsszavak: Környezettudatos marketing, modellek, körmodell, stratégiai marketing modell, tervezésorientált modell, német iskola, skandináv iskola, tartalmi modell, Meffert-féle modell, angol iskola, amerikai iskola

A környezettudatos marketingen belül számos megközelítés és modell létezik, melyek egy helyen történő bemutatására és szintetizálására eddig még nem került sor a szakirodalomban. A különféle modellek és megközelítési módok elsősorban annak a kultúrának a jellemző jegyeit viselik magukon, amelyben kialakultak. Így világosan elkülöníthető az angolszász, a német és a skandináv megközelítés, sőt az angolszászon belül is érdemes különválasztani az angol és az amerikai irányzatot. Az angol irányzat legjelentősebb képviselői között találhatjuk - a teljesség igénye nélkül felsorolva - Peattie-t, Coddingtonot, Pujari-t és Wright-ot. Ottmann, Fuller, Schwartz, Polonsky és Bliskey képviselik az amerikai iskolát, míg Meffert, Kirchgeorg, Engelhardt és Freiling pedig a német megközelítést. A skandináv környezettudatos marketing legjelentősebb reprezentánsai között a Tietz, Juslin, Niemala és J. Karna találhatók.

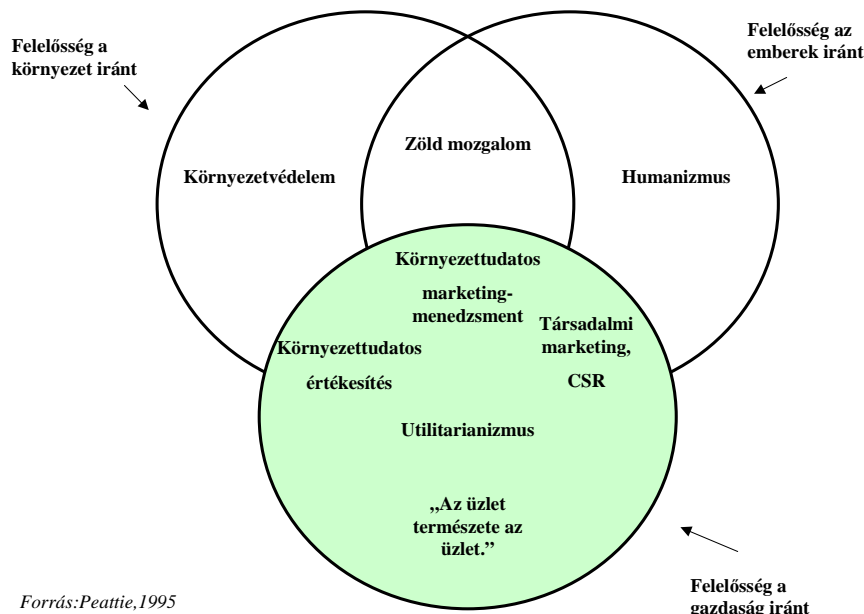
A környezettudatos modellek bemutatását talán a ma már „klasszikusnak” nevezhető Peattie-féle körmodellel kezdem, majd a többi, a szakirodalomban meghatározó modell bemutatásával folytatatom.

A Peattie-féle kör-modell

A társadalom és a természeti környezet közötti kapcsolat az utóbbi évtizedben fokozatosan az érdeklődés homlokterébe került, főleg a világ fejlett országaiban. Ennek okai az erőforrások potenciális kimerülésében és pazarló, környezetet károsító használatában rejlik. Peattie (1995) ma már klasszikus megközelítése szerint a vállalati felelősség három területre osztható fel, melyek a gazdasági-, a társadalmi- és környezeti felelősség köreit képezik. A Peattie-féle “társadalmi felelősség, környezetmenedzsment és környezeti marketing”-koncepció a 1. ábrán látható modell segítségével elemezhető.

A Peattie-féle modell azt sugallja, hogy a környezeti marketing-menedzsment integrálja az üzleti, a társadalmi és a környezeti területek közötti bonyolult és egymásra is visszaható kapcsolatokat. Mások azonban úgy tartják, hogy a vállalati társadalmi felelősség (corporate social responsibility, CSR), vagy más terminussal vállalati állampolgári kötelezettség (corporate citizenship) sokkal pontosabb és kifejezőbb elnevezései annak a területnek, amelyet sokan környezettudatos marketingnek hívnak (Wood és Logston, 2002). Mindazonáltal, ahogy a környezettudatos marketingnek, úgy a CSR-nek sem létezik egy általános, mindenki által elfogadott definíciója. A különféle definíciók általában az üzleti döntéshozatal etikai síkjára, a törvényi előírásoknak való megfelelésre, az emberi méltóság

respektálására, a helyi közösségek és a környezet értékeinek megóvására, támogatására fókuszálnak. A CSR egy olyan kifejezés, mely a vállalat kötelezettségeire vonatkozik, mégpedig abban az értelemben, hogy a cég mindenki felé számot tudjon adni a végzett tevékenységéről és működéséről.



Az üzlet-társadalom-környezet kapcsolatának kör-modell megközelítése

1. ábra – A Peattie-féle körmodell, Forrás: Peattie, 1995

Palazzi és Starcher (2004) a CSR hat kulcsfontosságú dimenzióját különíti el kihangsúlyozva azt, hogy Nyugat-Európában, Japánban és Észak-Amerikában egyre több cég üzleti szempontból is megtérülő befektetésnek tartja a vásárlói szükségletek, a munkavállalók, a beszállítók, a helyi közösségek, a stakeholderek és a természeti környezet érdekeinek a vállalati stratégiába történő teljes integrációját. Hosszú távon ez a stratégia nagyobb növekedést és nyereséget generál. Profit nélkül ugyanis nem folytathatunk társadalmilag felelős tevékenységet.

Ha egyetértünk azzal a felfogással, hogy a közjó megteremtése a piaci erők feladata, akkor ez azt is jelenti, hogy a vállalatoknak a gazdasági- mellett társadalmi- és környezeti felelősségvállalással is kell rendelkezniük. Ez számos nagy horderejű kérdést vet fel. Olyanokat például, hogy mekkora állami szerepvállalás engedhető meg különböző piacokon; illetve, hogy a társadalmi és környezeti felelősségvállalás képezheti-e a vállalatok kötelezettségét a kompetitív piactudomány ideológiájából adódóan. Ha igen, akkor milyen mértékben és milyen menedzsment és marketingeszközök állnak a vállalatok rendelkezésére ebben az esetben.

A környezettudatos marketinget Peattie (1995) egy olyan eszköznnek tartja, amely egyszerre biztosítja a fenntartható fejlődést és a különféle stakeholderek érdekeinek kielégítését. A környezettudatos marketinget úgy definiálja, hogy az mindazon holisztikus menedzsment

eljárások összessége, melyek azonosítják, előrejelzik és kielégítik a fogyasztók és a társadalom szükségleteit, mégpedig egyszerre nyereséges és fenntartható módon. A marketingtervezés azon a feltételezésen alapul, hogy a piacot környezettudatos fogyasztók alkotják, akiknek a szükségleteik kielégítésre várnak. A Peattie-féle környezeti marketing magja a marketing stratégia, pontosabban a stratégiai döntések, melyekben a környezeti orientáció kihangsúlyozódik. Ez elsősorban a termékpolitikai döntéseket jelenti. A Peattie-féle koncepció a környezeti erősségeket versenyelőnyként azonosítja. A marketing struktúra és az egyes funkciók pedig úgy kerülnek kialakításra, hogy lehetővé tegyék a környezettudatos marketing stratégia kivitelezését.

A Peattie-féle meghatározás szerint a környezettudatos marketing egy olyan eszköz a vállalatok kezében, amelynek segítségével gazdaságilag, társadalmilag és környezetileg felelős tevékenységeket hajthatnak végre. Ez a definíció abban az értelemben nem logikus, hogy a környezettudatos marketing a felelősség mindhárom körét lefedi. Kotler (1998) a társadalmi és környezeti felelősséget lefedő marketinget társadalmi marketingként határozta meg. Kotler a gazdasági hatékonyságot magától érthetőnek tekinti, amikor a marketingről beszél. A környezettudatos marketing teremti meg a vállalatok és a környezeti, illetve társadalmi szempontból is tudatos kereslettel rendelkező piacok közötti kapcsolatot. Ezen kívül integrálja mindazon vállalati funkciókat, melyek lehetővé teszik, hogy ezeket a piacokat a cég környezeti és társadalmi szempontból is felelős módon szolgálhassa ki. Ha a jövőben a társadalmi és a környezeti felelősség a vállalatoknál ugyanolyan természetes dolog lesz, mint a gazdasági hatékonyság által biztosított gazdasági felelősség, akkor lehetővé válhat majd, hogy elhagyjuk a környezeti, az öko-, a környezettudatos jelzőket a marketing szó elől, és csupán a marketing szó alatt értsük mindazt, mit ma a környezettudatos marketing definíció testesít meg.

Peattie (1995) a környezettudatos marketinget egy olyan holisztikus menedzsment-eljárásként határozta meg, mely a fogyasztói és társadalmi elvárások azonosításáért, előrejelzéséért és kielégítéséért felelős, mégpedig egyszerre nyereségorientált és fenntartható módon. Peattie (1995) szerint a cégek két alapvető hibát követnek el, amikor környezetvédő csoportok irányából éri őket nyomás. Az első, amikor negatív módon reagálnak az őket ért kritikára. Az ilyen vállalatok viselkedésükben az eredeti angol szavak kezdőbetűiből alkotott, úgynevezett 5 D stratégiát, vagy annak egyes összetevőit alkalmazzák, azaz:

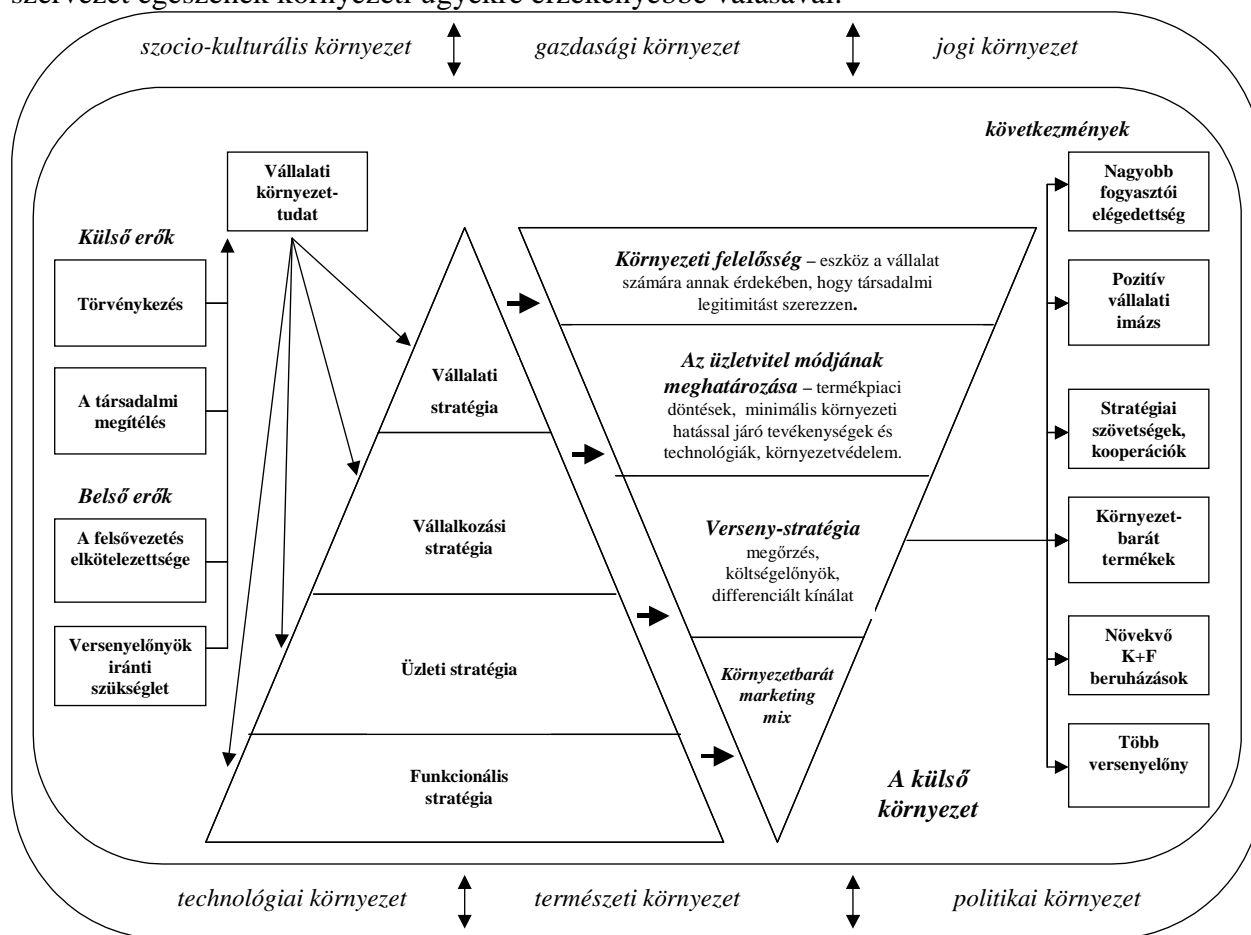
- védekeznek (defend),
- tagadnak (deny),
- hitelteleníteni akarnak valamit, vagy valakit (discredit)
- cáfolnak (disprove), és / vagy
- kitérnek (deflect) a kritika elől.

A Banerjee-féle stratégiai marketing modell

Az 1990-es években a vállalati stratégia holisztikus megközelítése fokozatosan a környezeti orientációval egészült ki (McDonagh & Prothero, 1997). Ebbe a vonulatba illeszthető Banerjee munkássága, akik a stratégiai marketing környezettudatosabbá válásának vizsgálatát a marketingelmélet és gyakorlat számára is fontos következtetések levonásával zárták. Banerjee (1999) a stratégiai menedzsment folyamatot vizsgálta a környezeti marketing 2. ábrán látható hierarchikus, koncepcionális keretén belül. Az ábrán látható struktúrából az látszik, hogy a hierarchiában a vállalati stratégia a stratégia legfontosabb szintje, mely minden más szintet meghatároz és irányít.

A modell szerint vállalati stratégia foglalkozik a cég és környezete kapcsolatával, és ebből következően a szervezeti környezet koncepcionalizálása, fogalmi meghatározása égetően fontos szerepet játszik a stratégiai menedzsment és a marketing stratégia elméletében és gyakorlatában. Banerjee (1999) megállapítja, hogy a környezettudatos vállalati működés lehetséges következményeit tekintve túlnyúlik magán a cégen, elér egészen a fogyasztókig, a beszállítóig, az alkalmazottakig, de még a társadalomra is hatással lehet. A környezettudatos stratégiai marketing hat lehetséges következménye között sorolja fel a fogyasztói elégedettséget, a pozitív vállalati imázst, az együttműködő és hatékony szövetségeket, a környezetbarát termékek bevezetését, az átlagosnál nagyobb K+F potenciált és végül, de nem utolsósorban a megnövekedett versenyelőnyöket.

Banerjee (1999) a vállalati környezettudatosságot úgy határozza meg, hogy „amikor is az egész vállalati szervezeten belül felismerik a természeti környezet szervezeti stratégiába való integrálódásának a fontosságát és ez legitimitációt is nyer, onnantól kezdve beszélhetünk környezettudatos vállalati magatartásról.”. Ezt a definíciót később kiegészíti a környezeti hatásvizsgálat stratégiai tervezési szakaszba történő bevonásával és a vállalat által felállított környezeti célok egész szervezetre kiterjedő kommunikációjával, valamint a vállalati szervezet egészének környezeti ügyekre érzékenyebbé válásával.



2. ábra – A Banerjee-féle stratégiai marketing modell, Forrás: Banerjee, 1999

A Juslin-féle tervezésorientált modell

A skandináv iskola egyik legjelentősebb képviselője Juslin (1994) a környezettudatos marketing egy olyan megközelítését dolgozta ki, mely az általa létrehozott integrált marketingtervezési modellen alapul (Juslin, 1992). A modell konceptualizálását és a modellben megjelenő hierarchiát kétségkívül Ansoff (1965) és Shirley (1981) munkássága ihlette. Bár a modell a marketingtervezés szokásos komponenseit tartalmazza, az alapelgondolása azonban mégis egyértelműen különbözik a hagyományos marketingben megfigyelhetőtől. A különbségek főleg akkor válnak láthatóvá, ha összehasonlítjuk a juslini-modellt a már klasszikusnak nevezhető 4P modellel. A különbségek mind a háttér-ideológiában, mind pedig a modellek hierarchikus struktúrájában megmutatkoznak. A juslini-modell alapötlete az, hogy a környezeti orientációt a marketingtervezés minden hierarchikus szintjébe, azaz a marketing stratégiába, struktúrába és funkciókba egyaránt be kell integrálni. A környezettudatos marketing kiszélesíti a fogyasztó-orientált marketing filozófiát, mert világos célokkal és funkciókkal szolgál mind társadalmi, mind pedig vállalati szinten.

Juslin (1992) stratégiai marketing-tervezési modellje szerint három hierarchikus elem különíthető el a marketing-tervezésben:

- a stratégiák (termékek, fogyasztók, piaci területek és kompetenciák)
- a struktúrák (szervezet, tervezési és információs rendszer, kontaktus csatornák és a fizikai elosztás csatornái), illetve a
- funkciók (személyes eladás, marketing kommunikáció, marketing információ, terméktervezés, ármeghatározás és a fizikai elosztás).



3. ábra - A marketingtervezés Juslin-féle integrált modellje, Forrás: Juslin 1992

A környezettudatos marketing magja a marketing stratégia – a stratégiai döntések, melyekben a környezeti orientáció mind termék, mind pedig fogyasztói dimenzióban megjelenik, és amelyekben a környezeti erősségeket versenyelőnyök forrásaként használják. A marketing struktúra, például a környezeti-menedzsment rendszer (EMS) úgy kerül kialakításra, hogy lehetővé tegye a marketing stratégiák megvalósítását, és a marketing funkciókat is megkönnyítse. A környezettudatos marketing funkciók azok a mechanizmusok, illetve eszközök (pl. a személyes eladás, vagy a hirdetések), amelyek a vállalatok számára lehetővé teszik a stratégiák választott marketing struktúrákon keresztüli végrehajtását (Juslin 1994, Juslin és Hansen 2002)

Környezettudatos marketingstratégiák: A környezetorientált termékdöntésekben a környezetbarátságra a termék-karakterisztika olyan részeként tekintenek, melynek vizsgálata a termék egész életciklusára ki kell, hogy terjedjen. A környezetbarátság egy közönséges terméket, tömegcikket különleges, egyedi termékévé tud tenni, ami természetesen az árban is tükröződni fog. A fogyasztói és piaci döntéseiben a környezettudatos vállalat a környezettudatos fogyasztók szükségleteinek kielégítésére törekszik és ezért tudatosan ilyen piaci szegmensek után kutat. Ha a vállalat semmilyen környezeti erősséget nem tud felmutatni, akkor nem marad más választása, mint olyan szegmensek keresése, ahol a termékek környezetbarát jellege egyáltalán nem számít a fogyasztók számára. A környezettudatosság mint versenyelőny gyakran a vállalat magától adódó körülményeiben rejtőzik, de a környezettudatos marketing kialakítása célorientált munkát is kíván.

Környezettudatos marketing-struktúrák: A marketing struktúrák azok az eljárások, amelyeken keresztül a szervezet mindennapi munkája lebonyolódik. A struktúrák képezik a környezettudatos marketingtervezés és a stratégia végrehajtásának kereteit. A környezeti szempontok figyelembevétele a vállalati döntéshozatali rendszerben és ennek dokumentálása környezeti menedzsment rendszer meglétét feltételezi. A környezeti menedzsment-rendszer alapvető változásokat követelhet meg a szervezeti filozófiában, a tervezési alrendszerben, az információs alrendszerekben, a személyzeti politikában, a képzési alrendszerben és a disztribúciós csatornák kijelölése során. A menedzsment-rendszereket a marketing-funkciók ellátásának megkönnyítése érdekében hozzák létre és működtetik.

Környezettudatos marketing-funkciók: A környezetbarát reklámok a környezettudatos marketing talán mindenki számára legismertebb megnyilvánulási formái. Azonban egyrészt a környezetbarát jelleg nem kellő hitelességgel alátámasztott megnyilvánulása a vállalati stratégiában, másrészt a valós marketing tevékenységek, illetve a kommunikált stratégia közötti eltérések nem az elkötelezett környezettudatos marketing jelei, hanem éppen ellenkezőleg az úgynevezett „zöldrefestés” megnyilvánulási formái. A környezettudatos marketing azonban hatással van a személyes kommunikációra és az értékesítő személyzet kontaktusaira is. A környezettudatos marketing számára hasznos (időszerű, megbízható és releváns) piaci információk szisztematikus gyűjtése olyan háttér-információs rendszer létrehozását teszi lehetővé, mely a helyes proaktív stratégiai és strukturális döntések meghozatalához elengedhetetlenek. A terméktervezés és az áralkalítás is szintén a stratégiai döntéseket tükrözik vissza. Példának okáért egy speciális környezetbarát terméket előállító és/vagy forgalmazó cég sokkal könnyebben érhet el árpriumot, mint egy hagyományos közszükségleti cikket előállító és vagy forgalmazó vállalat.

A környezettudatos marketing céljának és alkalmazhatóságának modellje

A környezettudatos marketing modelljeinek bemutatását egy német példával szeretném folytatni, melyet megalkotói után mefferti, és/vagy kirchgeorgi modellnek is nevez a szakirodalom. Meffert és Kirchgeorg (1994) definíciója szerint a környezettudatos marketing alapvető célja, hogy "a környezeti előnyöket a környezettel nagyobb összhangban álló termékeken és szolgáltatásokon keresztül vásárlói- és versenyelőnyökké alakítsa" A két szerző a 4. ábrán látható modellt állítja föl az „ökomarketing alkalmazhatóságára”, azaz annak illusztrálására, hogyan mehet végbe a környezeti előnyök versenyelőnyökké alakítása.

Szerintük az adott termék által felmutatott környezeti előnyöket a fogyasztók olyan további, vásárlói előnyként jelentkező többlethaszonként élik meg, amellyel a versenytárs termékek nem rendelkeznek. Ebből származik a környezetbarát termékek versenyelőnye. A lehetséges problémák két síkon jelennek meg. Egyrészt nem mindegy, hogy ez a pótlólagos haszon individuális, azaz a fogyasztás során az egyén számára közvetlenül is érzékelhető, vagy társadalmi, azaz a fogyasztás során közvetlenül nem érzékelhető, inkább a társadalmi megbecsültséggel és értékekkel összefüggő természetű. Másrészt a költségtenyezőök is

A környezettudatos marketing kiindulópontjai



befolyásolják a szükséges lépéseket.

4. ábra - Az ökomarketing alkalmazhatósági modellje, Forrás: Meffert és Kirchgeorg: Grundlagen des Umweltschutzes aus wettbewerbsstrategischer Perspektive, 1994

Az A eset akkor valósul meg, amikor a környezeti előnyök a fogyasztó számára személyes haszonnal járnak és mindez ráadásul kedvezőbb költségfeltételek mellett érhető el, mint a hagyományos termékeknél (például energiatakarékos elektromos eszközök hagyományosnál kedvezőbb árú kínálata). Ekkor a környezetbarát termékek előállítására egyértelműen versenyelőnyökhöz vezet a vállalatok számára. Az ebben a negyedben található termékeket előállító cégek célja a versenyelőnyök megtartása, illetve további hasonló előnyök kialakítása.

A B esetben a termék az egyén hasznát közvetlenül nem növeli, viszont olcsóbb, mint a helyettesítő termékek és ugyanakkor társadalmi, kollektív haszonnal jár. A vállalat ekkor kétféle módon közelítheti meg potenciális vevőit. Egyrészt az árkedvezményre, mint vásárláskereső eszközre, másrészt a termék használatával elérhető társadalmi elismerés, presztízs vonzó hatására alapozhat. Példaként említhetők itt a freonmentes dezodorok, vagy azok az újrafeldolgozott anyagokból készült termékek, amelyek minősége megegyezik a helyettesítő, hagyományos termékek minőségével (pl. WC-papír).

A mindennapi gyakorlatban gyakran találkozhatunk a C esettel, amikor a környezetet kevésbé károsító, egyéni többlethasznot hozó termékek csak olyan többletköltségek árán fejleszthetők ki, amelyek később az árban is megjelennek. Amennyiben az ár miatti versenyhátrányok racionalizálással nem építhetők le, úgy a vállalatnak a környezettudatos marketing egyéb eszközeire kell koncentrálnia annak érdekében, hogy termékét értékesíteni tudja. A környezetbarát jelleg egyrészt egy jól kidolgozott kommunikációs politikával népszerűsíthető, másrészt célszerű megkülönböztetni a fogyasztókat fizetési hajlandóságuk szerint és a terméket ennek megfelelően, differenciáltan pozícionálni.

A D eset akkor következik be, amikor is Meffert és Kirchgeorg elmélete szerint a piac felmondja a szolgálatot. A D negyedben előforduló környezetbarát termékek ugyanis sem nem olcsóbbak a hagyományos változatoktól, sem pedig közvetlen egyéni hasznot nem jelentenek a fogyasztók számára, így azok nagy valószínűséggel a hagyományos termékeket fogják preferálni. Ekkor a vállalati környezettudatos marketingnek egyrészt át kell adnia a helyét az állami szabályozásnak, amely a törvények által előírhatja a környezetorientált magatartást (törvények, szabványok), illetve adókon és támogatásokon (különleges leírási lehetőségek, kedvező hitelek, K+F-támogatás, környezetvédelmi beruházások támogatása, zöld banki rendszer, stb.) keresztül kedvezményekben részesítheti a környezetbarát termékeket, másrészt az *ökológia marketingjének*. Ez utóbbi a fogyasztók tudatosságváltozásához és így egyfajta társadalmi nyomáshoz járulhat hozzá. Ilyen eseteket találunk például a csomagolóanyagok esetén, amikor a többször felhasználható csomagolások drágák és kényelmetlenek eldobható társaikhoz képest.

Ezzel kapcsolatban azonban a szerzők megjegyzik, hogy a D esetben felsorolt (pl. állami) eszközök közvetlenül visszahatnak a vállalatra is, és az adott eszköz természetétől függően a terméket marketing-szempontról másik kategóriába (például anyagi támogatások útján a B kategóriába) juttathatják, ahol már ismét alkalmazhatók a környezettudatos marketing megfelelő módszerei.

Az ökomarketing tartalmi modellje

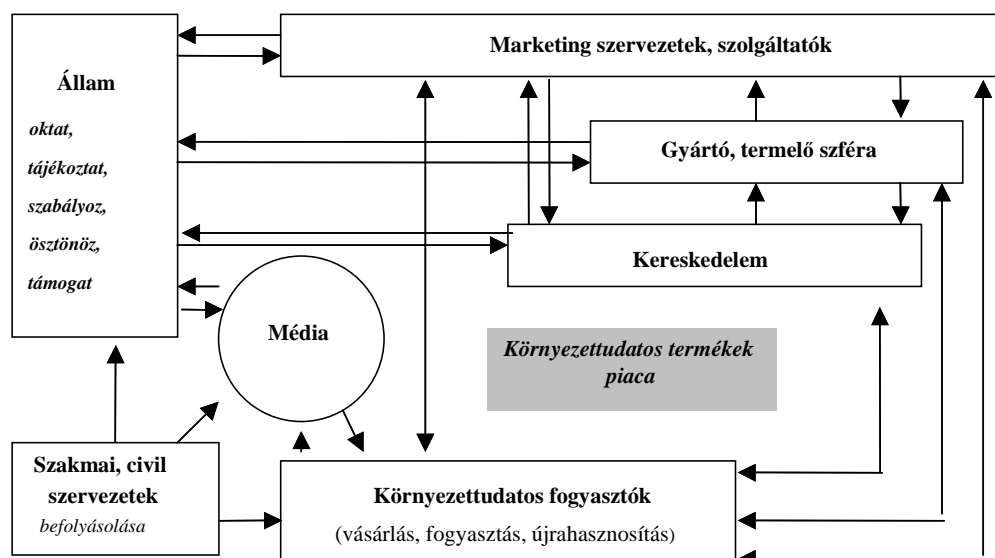
Piskóti (1999) a környezettudatos marketing tágabb, átfogóbb megközelítéséből, definíciójából indul ki. Ennek lényege, hogy az üzleti szféra környezet-orientált magatartása nem csupán a jogi (állami) kényszer hatására, hanem saját jól felfogott gazdasági, piaci érdekeiből eredően is erősödik, melyet a fogyasztók, vásárlók keresletének környezettudatossága, s az ebből eredő „környezet-barátság” mint verseny-tényező motivál. Azaz a termelő és kereskedelmi szféra környezettudatossága piackonform módon növelhető azáltal, hogy növekszik a fogyasztók, vásárlók környezettudatossága, mely nem csupán a véleményekben, hanem a cselekvésekben is megjelenik, s ezáltal a gazdasági szereplők jövőbeni piaci lépéseinek egyik meghatározó elemévé válik.

A környezettudatos marketing Piskóti felfogása szerint hármassal jelleghet, három szinten müködhet, úgy mint:

1. Vizsgálja és befolyásolja a fogyasztók, vevők döntéseinek, magatartásának környezettudatosságát, megfogalmazva annak általános modelljét és adott piaci helyzetekben (ágazatokban, termékeknel) jelentkező sajátosságait.
2. Kidolgozza az üzleti, vállalkozói szféra piaci magatartásának, marketingjének a környezet-orientáltság növekedéséből eredő szükséges változási módszereit az információs és kutató-rendszer, termékpolitika, árképzés, értékesítési rendszer és kommunikáció terén.
3. Javaslatoakat fogalmaz meg az állami, kormányzati beavatkozás piac-konform szabályozó és támogató eszközeire, s a társadalmi kommunikáció (képzés, tájékoztatás, befolyásolás) módszereire vonatkozóan.

A Piskóti-féle ökomarketing modellben a környezettudatos marketing megvalósítói között a társadalom több „szereplőjét” találjuk. A kormányzatot, s illetékes szerveit, akik a „társadalmi célú” marketing-kommunikáció eszközeivel fejlesztik a környezettudatosságot, a környezeti felelősségtudatot, garantált védjeggyel erősítik például a környezetbarát termékek iránti bizalmat, ösztönzik, támogatják a környezetbarát termékek létrehozását, a környezeti károk elhárítását, és a szabályozás eszközeivel megakadályozzák a környezetkárosító koncepciók megvalósítását. A termelő-szolgáltató szférát, akik az üzleti haszon növelése érdekében környezetbarát termékeket, környezetbarát módon állítanak elő, s értékesítenek megismerve, s befolyásolva a fogyasztók igényeit, a környezeti ipar fejlesztésével aktívak a hulladékok, használt termékek újrahasznosításában. A kereskedelmet, akik a termékek „környezet-orientált” választékának kialakítására törekednek, legyőzve a fogyasztók e termékek elfogadásával szembeni korlátait, aggályait, közremüködnék a termékek, a hulladékok újrahasznosítási folyamatában. A médiumokat, akik saját eszközeikkel feltárják a problémákat, ösztönzik azok megoldását befolyásolva az egyes szereplők magatartását.

Végül, de nem utolsósorban a művelők között található a tudományos és szolgáltató marketing szakmát, akik elemzik, kutadják a meghatározó folyamatokat, magatartásokat, az azokat meghatározó tényezőket, kidolgozzák azon új megoldásokat, módszereket, melyeket a kormányzati, gazdasági és civil szereplők döntéseikben, cselekvéseikben fel tudnak használni.



Az ökomarketing működésének Piskóti-féle-modellje

További környezettudatos marketing modellek és megközelítések

A marketing egyrészt a vállalatokat és azok piacait hídként köti össze, másrészt a vállalatokon belül integráló szerepet játszik, azaz egységbe szervezi a vállalati funkciókat a piaci igények kielégítése érdekében, mégpedig a lehető leghatékonyabb és legnyereségesebb módon. A fogyasztói igények profitorientált kielégítése a marketing ideológia magja, és egyúttal a piacgazdaság alapja is. Nantel és Weeks (1996) szerint a marketing definíciószerűen az erkölcs utilitarista felfogásán alapul, mely a minél jobb pénzügyi teljesítmény elérését hangsúlyozza. A haszonelvűség, mint polgári erkölcsi felfogás a hasznot, a hasznosságot tekinti az erkölcsiség alapjának. Mások, mint például a Nobel-díjas Friedman (1970), valamint Miles és White (1998) is azt hangoztatják, hogy a marketing - ideértve a társadalmi marketinget is - egy olyan eszköz a menedzsment kezében, amelynek a célja elsősorban nem a társadalmi jólét növelése, hanem versenyelőny(ök) elérése azért, hogy a tulajdonosok haszna és vagyona növekedjen. Ez a felfogás általánosan elfogadott az üzlet klasszikus megközelítéseiben, azaz ekkor a vállalat csak a részvényesei felé tartozik felelősséggel. Ezen felfogás hívei szerint a társadalmi felelősséget a helyi önkormányzatok viselik. Mások szerint a menedzsereknek egy sokkal felelősebb marketingszemléletet kellene képviselniük. Ezt a véleményt osztják a deontológiai nézet hívei, köztük Nantel és Weeks (1996) is, hogy csak a legismertebbeket említssem. Mindazonáltal Lambert (2000) rámutat arra, hogy a vállalati stratégiába erkölcsi értékeket is be kellene építeni, mert

- (1) a menedzsment erkölcsi értékei hatással vannak a döntéshozatali folyamatra
- (2) minden cégnek el kell tudni számolni a tetteivel nemcsak a tulajdonosok, hanem a stakeholderok felé is
- (3) lehetséges, hogy a cég a versenypozícióját etikus döntéshozatali folyamata által erősíti meg.
- (4)

Hussain (1999) azonban felhívja a figyelmünket arra, hogy a környezeti értékek vállalati imázsra gyakorolt hatásának hangsúlyozásával a menedzsereknek is megvan a lehetőségük a társadalmi vállalati felelősség felvállalására, még akkor is, ha ennek a profitra gyakorolt hatása még hosszú távon is negatív.

Wood (1991) nevéhez fűződik a „vállalatok társadalmi teljesítmény”-modelljének megalkotása. Wood modelljében meghatározta

- a vállalati társadalmi felelősség alapjait, melynek elemei a legitimitás alapelvei, a társadalmi felelősség és a menedzseri józan belátás,
- a vállalati társadalmi érzékenység folyamatait (környezeti audit, stakeholder menedzsment és a problémamenedzsment), és a
- a vállalati viselkedés kimeneteit (társadalmi hatások, programok és irányelvek) is.

A vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi felelősségvállalás modelljeinek, illetve definícióinak fejlődését legteljesebben eddig Wood és Logston (2002) elemezte. Az úgynevezett „business citizenship” koncepciót egy olyan lépésnek tekintik egy minden átfogó elmélet megteremtésének az útján, mely magyarázatul szolgálhat a vállalati társadalmi felelősségvállalás, az üzleti etika, a stakeholder elmélet, az ún. probléma-menedzsment (issue-management), a üzleti kontra politikai kapcsolatok, valamint a politikai, környezeti és

társadalmi ügyek iránti érzékenység területeinek számos kérdésfeltevésére. A környezettudatos marketing, mint a környezeti problémák iránt érzékeny marketing terminusa csupán az elmúlt évtized folyamán kezdett elterjedni, mégpedig elsősorban a fogyasztás környezettudatosabbá válása miatt. A környezettudatos marketingre a marketing gondolkodás egy új korszakra vonatkozó adaptációjaként tekinthetünk. A legtöbb definíció – „zöld”, „környezeti”, „környezet-orientált”, „ökológiai” - közös jellemvonása, hogy a 90-es években, a „Környezet korában”, megpróbálták a marketing klasszikus komponenseit és a környezeti ügyek menedzsmentjét összekapcsolni. A kulcselgondolás minden esetben az volt, hogy kísérletet tegyenek a felelősségnek és a környezeti ügyeknek a klasszikus marketingkonceptióba történő integrálására, valamint meghatározzák az üzleti életbe való kormányzati, illetve állami beavatkozás optimális mértékét.

Menon and Menon (1997) sajátosan definiálja a környezettudatos marketinget. Szó szerint környezeti-vállalkozói marketingként lehet magyarrá lefordítani az általuk használt „enviropreneurial marketing” terminust, mely alatt ők a vállalkozás és a környezet számára is hasznot hozó marketing-tevékenységek kialakítását és végrehajtását értik, amelyeknek célja természetesen az árbevétel-generálás úgy, hogy azok a cég gazdasági és társadalmi teljesítményét is növeljék. A szerzők három hierarchikus megközelítést különböztetnek meg a környezeti megfontolások integrációjának mértéke szerint. Így a környezettudatos marketing lehet stratégiai (a stratégia legmagasabb szintjén kialakított és végrehajtott), vagy kvázi-stratégiai (az üzleti stratégia szintjén megjelenő), illetve taktikai (funkcionális).

Hart (1997) szerint a fenntartható üzleti stratégiák különböző fokozatainak adaptálásával meghatározható a vállalati környezettudatosság mértéke az alábbiak szerint:

1. fokozat: a környezetszennyezés megelőzése – a vállalati erőfeszítések fókuszja a keletkező hulladék mennyiségének és az energiafelhasználás csökkentésére vetül.
2. fokozat: termékközpontú megközelítés – a hangsúly nem csupán a gyártási folyamatok erőforrás-felhasználásának csökkentésén és a kibocsátások minimalizálásán van, hanem a termék egész életciklusára kiterjed.
3. fokozat: A fenntarthatóság víziója által szolgáltatott kereteken belül a cél a társadalmi és környezeti haszonnal járó „tisztá” technológiák kifejlesztése, alkalmazása és piacképessé tétele.

Hart úgy gondolja, hogy a fenntartható üzleti stratégiákat kialakító cégeknek nem csupán gyártói, illetve forgalmazói, hanem sokkal inkább „tanítói” funkciókat is be kell tölteniük, azaz a fogyasztókat meg kell tanítani a környezetbarát termékek helyes használatára és hasznára.

Seth és Parvatiyar (1995) szerint a fenntartható fejlődés csak a vállalatok proaktív marketing tevékenységével és ezzel egyidőben alkalmazott aktív állami intervencióval érhető el. A szerzők a környezeti problémák kezelését célzó megközelítésekben egy kétdimenziós szemléletváltást látnak célszerűnek. Egyrészt a fogyasztás-orientált marketingről át kell térni a fenntartható marketingre, másrészt a kormányzati beavatkozásokban a „láthatatlan kéz”-elvét a „látható-kéz”-elvének kellene felváltania, amit ők az „ökológiai marketing új orientációjának” neveznek. Ebben a modellben a kormányzati beavatkozások négy alapvető mechanizmusát különböztetik el, melyek a reguláció, a megreformálás, a promóció és a részvétel. Emellett a vállalati marketing stratégia 4R modelljét is bevezetik, melynek összetevői:

- a fogyasztói szükségletek átstrukturálása (Redirection of customer needs)
- az újrafelhasználás, újra elfogyasztás (Reconsumption)
- a marketing-mix orientációinak megváltoztatása (Reorientation of marketing mix), és az

- átalakítás, újraszervezés (Reorganization).

Porter és van der Linde (1995), illetve Miles és Covin (2000) továbbmentek a kormányzati beavatkozások környezettudatos marketingben betöltött szerepének a konceptualizálása területén. Mi több, Quazi és O'Brien (2000) a vállalati társadalmi felelősség kétdimenziós modelljének kialakításával még tovább lépett. A két dimenzió közül az egyik a felelősség, melynek két végpontja a „széles” és „szűk” elnevezést kapta, a másik pedig a vállalati társadalmi felelősség akcióinak költségét, vagy hozadékát jeleníti meg.

Miles és Covin (2000) két, egymást kölcsönösen kizáró környezettudatos menedzsment-filozófiát különböztetnek meg. Az első az úgynevezett „megfelelési modell”, a második pedig a környezettudatos marketing „stratégiai modell”-je nevet viseli. A megfelelési modell szerint a cégeknek elég csupán a törvények és rendeletek által megszabott kereteken belül maradni, azoknak megfelelni, a határértékeket tartani. Ez a modell implicite Friedman (1970) üzleti etikai modelljén alapul, melynek kimondott célja a részvényesek nyereségének növelése. Ez tipikus tradicionális, védekező jellegű környezeti-menedzsment megközelítésként értelmezhető. A környezeti teljesítmény stratégiai megközelítése ezzel szemben arra törekszik, hogy a részvényesek nyereségét úgy növelje, hogy a környezeti stratégiát proaktív módon használva fenntartható versenyelőnyöket érjen el. A szerzők a stratégiai modellen belül is megkülönböztetnek két egymástól eltérő, de egymás mellett szinergiát teremtő módon is felhasználható, megközelítést a környezeti politika stratégiai versenyelőnyök elérése érdekében történő hasznosítása alapján. Ezek az alábbiak:

- 1) a környezeti szempontú TQM megközelítés és/vagy a
- 2) a környezeti marketing megközelítés.

A szerzők szerint az elsősorban differenciálatlan, tömegtermékeket gyártó és forgalmazó cégek, amelyek legtöbbször csak az árral tudnak versenyezni a piacon, a megfelelési modellt fogják adaptálni, míg a differenciált termékeket piacra dobó vállalkozások inkább hajlamosabbak lesznek a környezettudatos marketing stratégiai modelljében leírtak szerint viselkedni.

Porter és van der Linde (1995) is kihangsúlyozzák, hogy a környezeti felelősség és a környezeti innováció versenyelőnyök forrásául szolgálhatnak a mai dinamikus gazdaságban. Egyetértenek abban, hogy a környezeti előírások teljesítése érdekében kifejtett innovációnak is lehet pozitív hozadéka, mely az alacsonyabb energiafelhasználásban, jobb termékekben és a termékhozamok növekedésében mutatkozhat meg. Léteznek azonban olyan vállalatok is, amelyek az innovációt az állami reguláció hiánya esetén, vagy annak bevezetését megelőzően elindítják. A szerzők hat fő okát is felsorolják annak, hogy az állami szabályozásra miért van szükség. Ezen kívül megkülönböztetik a „jó” és „rossz” szabályozás fontosabb jellemvonásait. Jónak tekintik azt a fajta regulációt, amely az innovációt segíti, és rossznak, amelyik a cégek versenyképességét rontja. Szerintük elérkezett az ideje egy olyan paradigmaváltásnak, mely a környezeti fejlődést a versenyképességgel ötvözi. Az innováció által a vállalatok olyan hozadékot arathatnak le, melynek a mértéke jóval meghaladja a szabályozási nyomásnak való megfelelési kényszer szülte hozadékokét.

Crane (2000 a és b) a környezettudatos marketing elméleti háttérének alapos áttekintését adta meg. Crane (2000a) szerint a környezettudatos marketingben manapság négyfajta stratégiai megközelítés uralkodik, melyek

- a passzív viselkedés
- a néma szerep
- a réspiaci (niche) marketing és a

- az együttműködő (szövetségeket létrehozó) környezettudatos viselkedés.

(Crane 2000b) figyelme a moralitás környezettudatos marketingben játszott szerepének a vizsgálatára is kiterjedt. Öt különböző morális megközelítést azonosított, melyek a „fair play”, a „menedzseri”, a „reformer”, a rekonstrukcionista és az „értelmező” előtagot kapták.

A környezeti elemek klasszikus marketing-koncepcióba történő integrálása tekintetében Ottmann (1994) a környezettudatos marketing öt fő „erőpróbájaként”, öt legnehezebb feladataként az alábbiakat jelöli meg:

1. Hogyan definiálható a „környezetbarátság”?
2. Hogyan vehetők rá a fogyasztók a környezettudatosabb viselkedésre és vásárlásra?
3. Hogyan küzdhetők le a környezetbarát termékekhez kapcsolódó félreértelmességek és hogyan orvosolhatók a környezetbarát termékek egyes, a hagyományosnál gyengébb tulajdonságai, amennyiben előfordulnak ilyenek?
4. Hogyan alakítsuk ki a vállalati kommunikációt tudván azt, hogy az egyes környezettudatos marketingben előszeretettel használt fogalmak egységesen elfogadott jelentéssel sem bírnak?
5. Hogyan válhat a környezettudatos marketing hitelessé az üzleti élet szemében bebizonyítván azt, hogy a környezettudatosabbá válás nem sérti a profitérdekeket?

Ottmann láthatóan az amerikai irányzatra jellemző fogyasztás-orientált megközelítési módot tartotta szem előtt a fenti kérdéscsoportok során. Európában azonban gyakran más motivációk játszanak döntő szerepet a környezettudatos marketing elterjedésében.

Vastag, Rondinelli és Kerekes (1996) arra mutatnak rá egy nemzetközi McKinsey felmérés (1991) eredményei alapján, hogy a vállalati folyamatok környezettudatosabbá válásának hátterében leggyakrabban a jogszabályi megfelelés és a környezeti incidensek elkerülése áll. Mindkettő tradicionális, védekező jellegű menedzsment-filozófiát tükröz. Az ezután következő motivációs tényezők már csak feleakkora fontossággal bírtak, így a pozitív imázs kialakítása, valamint a környezeti elemek vállalati stratégiába történő bevonása már közel sem voltak annyira életfontosságúak a vállalatok számára. Ezt erősítette meg Piskóti és Nagy (1999) felmérése is, miszerint a környezettudatos vállalati magatartás kialakulása irányába mutató legfontosabb motivációs tényező hazánkban a jogi kényszer ereje. A Vastag-féle tanulmányból az is tisztán kiderült, hogy a megkérdezett vállalatok szerint egy termék környezeti teljesítményének a kiemelése sem egyformán fontos a különféle piacokon. Míg a fejlett országokban (USA, EU) ennek nagy jelentősége van, addig más országokban kevésbé fontos, és a feltörekvő gazdaságokban (a tanulmány ide sorolja hazánkat is) szinte elhanyagolható jelentőséggel bír.

A környezettudatos marketing elméleti megközelítéseinek összehasonlítása

A szakirodalom elemzése alapján környezettudatos marketingben megfigyelhető irányzatokat négy nagy csoportba osztottam, amelyek a német, az angol, az amerikai és skandináv „iskola” elnevezést adtam. A különféle irányzatok összehasonlítását négy dimenzió mentén végeztem el, ezek a megközelítés holizmusa, a hierarchikus struktúra, a marketing-mix és a környezeti menedzsmenttel való viszonya voltak.

A különféle modellek és megközelítési módok elsősorban annak a kultúrának a jellemző jegyeit viselik magukon, amelyben kialakultak. Így világosan elkülöníthető az angolszász, a német és a skandináv megközelítés, sőt az angolszászon belül is érdemes különválasztani az

angol és az amerikai irányzatot. Az angol irányzat legjelentősebb képviselői között találhatjuk - a teljesség igénye nélkül felsorolva - Peattie-t, Coddington, Pujari-t és Wright-ot. Ottmann, Fuller, Schwartz, Polonsky és Bliskey képviselik az amerikai iskolát, míg Meffert, Kirchgeorg, Engelhardt és Freiling pedig a német megközelítést. A skandináv környezettudatos marketing legjelentősebb reprezentánsai között a Tietz, Juslin, Niemala és J. Karna találhatók.

A skandináv megközelítést alkalmazó kultúrákban a környezeti orientáció minden üzleti és marketing tevékenységben megjelenik. A hangsúly azon van, hogy a környezeti orientáció az üzleti élet értékstruktúrájában is megjelenjen. A hierarchikus struktúrát tekintve a környezettudatos marketing stratégia szabja meg a marketing struktúrák, funkciók és akciótervek céljait. A skandináv megközelítés nem a marketing-mix elemein nyugszik, hanem a marketing hierarchikus elemein. A környezeti menedzsmenthez való kapcsolódás módja szerint a skandináv megközelítésben a környezettudatos marketing határozza meg az üzleti menedzsment céljait azáltal, hogy koordinálja a környezeti menedzsment rendszer akcióit.

A német megközelítésben a környezettudatos marketing kiindulópontja a termékpolitika. A környezeti orientáció a marketingtevékenységek tervezésébe, koordinálásába és kontrollingjába is mélyen beintegrálódik. A német megközelítésben nem lehet felfedezni a hierarchia jeleit sem, azaz a környezeti marketing stratégiák a marketing-mix más elemeivel teljesen egyenrangúak. A környezettudatos marketing német megközelítése a hagyományos marketing-mixet alakítja át annak érdekében, hogy a környezeti orientációt is figyelembe vegye. A német megközelítésben a környezeti marketinget a környezeti menedzsment részeként értelmezik. A környezeti marketing az üzleti egység és a környezeti közötti összekötő elemként jelenik meg.

Az angol megközelítésben a környezettudatos marketing alapelvei a vállalati üzleti tevékenység egész rendszerét behálózzák. A környezeti orientáció az üzleti tevékenységek minden egyes hierarchikus szintjén megjelenik. Azonban nincs tiszta hierarchia, a környezettudatos marketing stratégia a külső zöld „P” –ken alapszik. A vállalati stratégia határozza meg a hierarchiában az alsóbb szinteken megjelenő célokat. A marketing-mix (a belső zöld P-ék) a tradicionális négy elemet (termék, ár, elosztás és promóció) és más szervezeti tényezőket egyaránt tartalmaz. A marketing mix interakcióban van az úgynevezett külső zöld P-vel, melyek a vállalatok környezettudatos marketingstratégiájának irányvonalait határozzák meg. A környezettudatos marketing központi szerepet tölt be a más környezeti menedzsment területekkel történő koordináció és kapcsolat kialakítás területén.

Az amerikai megközelítés szerint a környezeti marketing az attitűdökben alapvető változásokat követel meg. A környezeti orientációnak a vállalati stratégiai tervezés minden aspektusában meg kell jelennie. Az USA-beli megközelítésre jellemző, hogy nem feledkezik meg a stakeholder-ekről, azokat bevonja a modellbe. Itt sem figyelhető meg a tiszta hierarchia, mivel a marketing-mix elemei azonos fontosságúak a termék és kommunikációs döntésekkel, melyek a későbbi piaci sikereket alapozzák meg. A környezeti orientációt az amerikai megközelítés a marketing-mix elemeihez rendeli. A környezettudatos marketing-mixen belül a legfontosabb szerepet a termékpolitika és a promóció játssza. A környezettudatos marketing és a környezeti menedzsment közötti kapcsolat nagyon szinergikus, mivel ugyanazokat a témaköröket ölelik fel. Sokszor nem is különítik el ezt a két területet egymástól. A környezettudatos marketing azt követi szemmel, hogy a vállalat belső viselkedése (a menedzsment) összhangban van-e a környezettudatos marketing kommunikáció során hangoztatott kijelentésekkel.

Hazánkban a környezettudatos marketing mind az elméleti mind pedig a gyakorlati oldalát tekintve még gyermekcipőben jár. Önálló magyar megközelítéséről igazából nem is beszélhetünk. Részben a történelmi hagyományok miatt, részben pedig a hazánkban megtelepedett német cégek jelentős száma miatt elsősorban a környezettudatos marketing német megközelítése honosodott meg Magyarországon. Hiba lenne azonban azt állítani, hogy csak ez az egy irányzat van jelen. Az angolszász, vagy skandináv tulajdonú cégek a saját kultúrájuknak megfelelő irányzatot követelik meg a Magyarországra telepített vállalataiknál is. A tisztán magyar tulajdonban lévő vállalatokra nem jellemző a környezettudatos magatartás a tisztán külföldi tulajdonban lévőkre és a vegyes vállalatokra is csak kis mértékben (Piskóti és Nagy, 1999).

Irodalomjegyzék

1. Ansoff, H. I.: Corporate Strategy, Cox & Wyman Ltd. Reading, UK. 202 p., 1965
2. Banerjee, S. B. Corporate Environmentalism and the Greening of Strategic Marketing. In: Greener Marketing – A Global perspective on greening marketing practice. Ed. Charter, M. & Polonsky, M. 1999. Greenleaf Publishing Ltd. UK. ISBN 1874719144.
3. Crane, A. 2000a. Facing the backlash: green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, Vol 8. pp. 277-296.
4. Crane, A. 2000b. Marketing and the Natural Environment: What Role for Morality? *Journal of Macromarketing*, Vol 20 No. 2, pp. 144-154.
5. Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (September 13).
6. Hart, S. 1997. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, January-February 1997, pp. 66-76.
7. Hussain, S. S. 1999. The Ethics of 'Going Green': The Corporate Social Responsibility Debate. *Business Strategy and the Environment*. 8. pp. 203-210. 36 ISCI. Intergovernmental Seminar on Criteria And Indicators for Sustainable Forest management. August 19-22, 1996. Helsinki.
8. Juslin, H. & Hansen, E. 2002. *Strategic Marketing in the Global Forest Industries*. Authors Academic Press. Corvallis, Oregon. 607 p.
9. Juslin, H. 1994. Integrating Ecological Issues in the Strategic Marketing Planning. In: *What is Determining International Competitiveness in the Global Pulp and Paper Industry? Proceedings of the Third International Symposium*. September 13-14, 1994. Seattle, Washington. University of Washington College of Forest Resources, Center for International Trade in Forest Products (CINTRAFOR). Pp. 327-338.
10. Juslin, H.: *Forest Products Marketing: A Theoretical Model and Its' Empirical Application*. Case: The Finnish Forest Industry. In: *Proceedings of IUFRO ALL Division 5 "Forest Products" Conference*. August 23-28, 1992. Nancy, France, 1992
11. Kotler, P.: *Marketing-menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1998
12. Lambert, L. S. 2000. ... And Not a Drop to Drink: An Integrated Model of Ethics and Strategic Issue Diagnosis. *Business Strategy and the Environment*. 9. pp. 318-327.
13. McDonagh, P. and Prothero, A. 1997. (ed.) *Green Management - A Reader*. The Dryden Press, London. 526 p.
14. Meffert H., Kirchgeorg M.: *Grundlagen des Umweltschutzes aus wettbewerbsstrategischer Perspektive* Hausmann (kiadó): *Marktorientiertes Umweltmanagement*, Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden, 1994
15. Menon, A. and Menon, A.: *Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy*. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 51-67., 1997
16. Miles, M. P. and Covin, J. G. 2000. Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*. Vol. 23, Issue 3. pp. 299-311
17. Miles, M. P. and White, J. B. 1998. Commentary. Setting Socially Irresponsible Marketing Objectives: A Comment on a 'Quality of Life Approach'. *European Journal of Marketing*. Vol. 32 No. 5/6. pp. 413-418.
18. Nantel, J. and Weeks, W. 1996. Marketing Ethics: Is There More than the Utilitarian Approach? *European Journal of Marketing*. Vol. 30 No. 5. pp. 9-19.
19. Ottman J. *Green marketing: challenges and opportunities*. Lincolnwood (IL): NTC Business Books, 1994.
20. Palazzi. M. & Starcher. G. (2004) *Corporate Social Responsibility and Business Success*, Handbook

21. Peattie, K. 1995. Environmental Marketing Management. First edition. Pitman Publishing. Great Britain.
22. Piskóti I., Nagy Sz.: A hazai vállalatok környezettudatos magatartásának felmérése – Kutatási Jelentés, 1999
23. Piskóti I: Öko-marketing - környezet-orientált piaci magatartás és befolyásolása, 1999
24. Porter ME, van der Linde C. Green and competitive: ending the stalemate. Harv Bus Rev 1995;120–33 (September– October).
25. Porter, M.E. & van der Linde, C. 1995. Green and Competitive. Harward Business Review, 73:5, pp. 120-134.
26. Quazi, A. M. and O'Brien, D. (2000), "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, 25, pp. 33-51.
27. Seth, J. & Parvatiyar, A 1995..Ecological Imperatives and the Role of Marketing. In: Polonsky, M. & Mintu-Wimsatt, A. (eds.) Environmental Marketing - Strategies, Practice, Theory, and Research. The Haworth Press. New York-London. 415 p.
28. Shirley, R., Peters, M. and El-Ansary, A. 1981. Strategy and Policy Formation - A Multifunctional Orientation. 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc. New York. 286 pp.
29. Vastag, G., Rondinelli, D. and Kerekes, S. 1996. How Corporate Executives Perceive Environmental Issues: Comparing Hungarian and Global Companies. Journal of Euromarketing. Vol. 5, No. 3, pp. 5-27.
30. Wood, D. and Logston, J. 2002. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No 2, pp. 155-188.
31. Wood, D.: Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review, Vol. 16, No 4, pp. 691-718., 1991