

**Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

**A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges  
jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra**

*DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI*

**Készítette: Rác-Putzer Petra Eszter**

**Témavezető: Dr. Orosdy Béla  
egyetemi docens**

**Pécs, 2015.**



## TARTALOMJEGYZÉK

1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA .....	1
2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI.....	2
3. A DISSZERTÁCIÓ HIPOTÉZISEI.....	4
4. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE.....	5
5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA .....	9
6. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA.....	11
7. AZ ÉRTEKEZÉSEM ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA, ÉS A JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK .....	21
8. A TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM.....	22
9. TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE .....	23



## 1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Az utóbbi néhány évtizedben a környezetvédelmi és szociális problémák egyre nagyobb figyelmet kapnak mind a politikai döntéshozók, mind a média, mind pedig a civil szféra részéről. Nem meglepő tehát, hogy erre, a különböző szereplőktől érkező nyomásra, illetve fokozódó figyelemre a versenyszférában működő vállalatoknak is reagálnia kellett. A cégek válasza pedig a vállalati társadalmi felelősségvállalás (továbbiakban CSR). A CSR koncepciójától sokan várják a bolygó „megmenekülését” és a szociális problémák orvoslását, miközben napjainkban a koncepció gyakorlati megvalósulásával igen gyakran csak, mint új marketingeszköz találkozhatunk. Felmerül tehát a kérdés, vajon valóban minden problémát megoldó vívmány-e a CSR, melyek a koncepció erősségei és gyengeségei, továbbá miképp fejlődött eddig a vállalati felelősségvállalás és melyek a lehetséges jövőbeli irányai.

Disszertációm e fenti kérdéssorra keresi a választ. Az utóbbi évtized természeti és társadalmi problémái miatt az állami döntéshozók, szabályozók és a fogyasztók is támogatják, ahogyan ezt a dolgozatban részletesen be is mutatom, hogy a jelentős gazdasági erőt képviselő vállalati szektor is bekapcsolódjon a társadalmi szerepvállalásba. Bár a szereplők koncepció iránti pozitív attitűdje érthető, azonban a CSR mögötti indokok és motívumok nem egyértelműen a közjó, szociális jólét önzetlen bővítését rejtik. **A CSR ugyanis bár önkéntes, ám korántsem önzetlen tevékenység a profitorientált vállalatok részéről**, lévén nem altruista szervezetekről van szó. A CSR ennek megfelelően gyakran csak pusztán marketingcélokat szolgál a vállalatok részéről, s hosszútávon kérdéses a társadalomra, illetve a célként kitűzött jólétre gyakorolt hatása. Ha be is bizonyosodik, hogy a CSR koncepciójával valóban jól jár a társadalom, a koncepció jövője akkor is kérdéses, hiszen piaci alapú jótékonyági eszközről van szó. A vállalatok tehát feltehetően csak akkor fognak felelősen cselekedni, ha az piaci alapon is megéri számukra. A dolgozatban tehát

ennek megfelelően vizsgálom a CSR hatásait, a CSR mögött rejlő motívumokat, illetve a különböző scenáriók esetén a koncepció lehetséges jövőjét.

A téma iránti fokozott érdeklődés, továbbá a CSR koncepció körüli bizonytalanság mutatja annak tudományos fontosságát és újdonságértékét. A választott kutatási terület további érdekessége, hogy az irodalomkutatásom eredményei alapján látszólag támogatandó koncepcióról van szó, amelynek azonban gyakorlati megvalósításai több buktatót, problémát is felszínre hoztak. Ezen elméleti kutatás eredményeire alapozva primer kutatással, valamint játékelméleti modellemmel vázolom, hogy a jövőben egyáltalán mire lehet alkalmas e terület. A téma ráadásul egészen új irányt, a kék gazdaság koncepcióját is érinti, amely a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyik kiemelt kutatási területe, így remélhetőleg a Kar is profitálhat a munkámból.

## **2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI**

A disszertáció a fent vázolt témaköröket elsődlegesen a vállalat szempontjából vizsgálja. A fogyasztók, mint szereplők elemzése másodlagos szereppel bír, a jobb megértést támogatja továbbá a CSR jövőjével kapcsolatos várakozásokat. A dolgozat célja, hogy egyrészt bemutassa, vajon valóban értéket képvisel-e a felelős vállalati lét. Megéri-e felelőssé válni a vállalatoknak, és ha igen, akkor milyen típusú vállalatoknak? Továbbá feladatomból tűztem ki a vállalati társadalmi felelősségvállalás lehetséges jövőbeni irányainak vázolását, a ma még kissé képlékeny koncepció fejlődési irányainak bemutatását. Sokan azt várják a CSR-től, hogy a vállalati DNS részévé válik. A már említett profitabilitási kritérium miatt véleményem szerint ez csupán azon CSR elemekre lehet igaz, amelyek hosszútávon kimutatható

haszonnal járnak a vállalat számára, hiszen a vállalatok, ahogy már írtam, nem altruista szervezetek. A másik lehetséges irányt a CSR pusztán kommunikációs eszközként történő megragadása jelenti. Vagyis a CSR nem hatja át a vállalati működés egészét, hanem csak annak kommunikációjában, promóciós mixében jelenik meg. A koncepció, illetve a dolgozat keretében tehát elengedhetetlen az esetleges hasznok számba vétele és érvényesülésük vizsgálata. Ha a koncepció kimutatható előnyökkel jár a vállalatok számára, az pozitív hatással bír a CSR jövőjét tekintve, azonban ha a felelős teljesítmény nem jár jobb pénzügyi teljesítménnyel, az a cégek részéről alapjaiban kérdőjelezi meg a CSR létjogosultságát. A versenyszférában ugyanis bizonyosan igen kevés azon vállalatok száma, amelyek pusztán etikai és lelkiismereti okokból valóban felelőssé válnak akkor is, ha nem realizálnak semmilyen előnyt az olykor igen költséges programokból. Utóbbi esetben a gazdasági szereplők feltehetően inkább megmaradnak a dolgozatban „látszat CSR”-ként definiált kategóriában, amelyhez kapcsolódó akciók nem olyan költségesek számukra és még a teljesítményben is mutatkozhat javulás. A kérdéskör tárgyalása során tehát szükséges a felelős és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata is, amellyel a szintén foglalkozom.

A fentieknek megfelelően a kutatásom célja, hogy megvilágítsam a CSR minden lehetséges oldalát. Ezért az elméleti kutatáson túl modellezni kívánom a CSR jelen gyakorlatát, illetve lehetséges jövőjét, valamint verifikálni kívánom a disszertációban bemutatott piramis modellt. A lehetséges jövőbeli irány esetében kapcsolatot kívánok kialakítani a kék gazdaság, ehhez kapcsolódóan a kék marketing és a CSR között. A kék gazdaság a vörös és a zöld ideák után az egyik legfrissebb és legképlékenyebb terület, azonban a CSR jövője szempontjából a leginkább sikeresnek tűnő alternatíva, hiszen a felelős szemlélet és a profit ötvözése révén valóban felelős és egyben profitábilis vállalatok megjelenését teszi lehetővé. A téma jelenleg még gyakorlatilag ismeretlen a szakirodalomban, így kutatási potenciálja jelentős. A pénzügy és a marketing

közötti összefüggések leírását egy játékelméleti modell segítségével is elemzem, amely eredményei alapján a CSR lehetséges jövőbeli irányára vonatkozó megállapításokat is megfogalmazok.

A dolgozat fenti céljaiból kiindulva előzetesen az alábbi néhány kutatási területeket fogalmaztam meg, amelyek kijelölték a munka fő csapásirányát.

- 1. kutatási terület: A CSR fogalmának komplex értelmezése, elemeinek rendszerbe foglalása*
- 2. kutatási terület: A CSR koncepció elméleti és gyakorlati megvalósulása közötti lehetséges rések, problémák*
- 3. kutatási terület: A CSR nem vállalati szereplőinek főbb jellemzői*
- 4. kutatási terület: A CSR előnyei és lehetséges fejlődési irányai*
- 5. kutatási terület: A magyar vállalatok CSR tevékenysége.*

### **3. A DISSZERTÁCIÓ HIPOTÉZISEI**

A dolgozat irodalomkutatásra épülő fejezeteiben bemutatott elméleti, illetve a pénzügyi és játékelméleti megfontolásokat a gyakorlatban is tesztelni kívántam. A szekunder kutatás eredményei alapján egy keretrendszert vázoltam, amelyekre alapozva az alábbi primer kutatással igazolni kívánt hipotéziseket fogalmaztam meg:

**H1:** *A CSR fogalma nem homogén, többféle szinten értelmezhető az egyszerű sekélyesebb akcióktól a valós felelős tevékenységig.*

**H2:** *A CSR koncepció számos problémát hordoz magában, amely miatt rések keletkeznek az elmélet és a gyakorlati megvalósítások között.*

**H3:** *A magyar fogyasztók nem értékelik a vállalati CSR-t.*



**H4:** *A magyar vállalatok közül leginkább a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai járnak élen a CSR tevékenységben.*

**H5:** *A magyar vállalatok esetében eltérő affinitású szegmensek mutathatók ki.*

**H6:** *A CSR jövőjét tekintve a hagyományos stratégia lesz a domináns, tehát inkább a kevésbé felelős és költséges akciók fognak fennmaradni.*

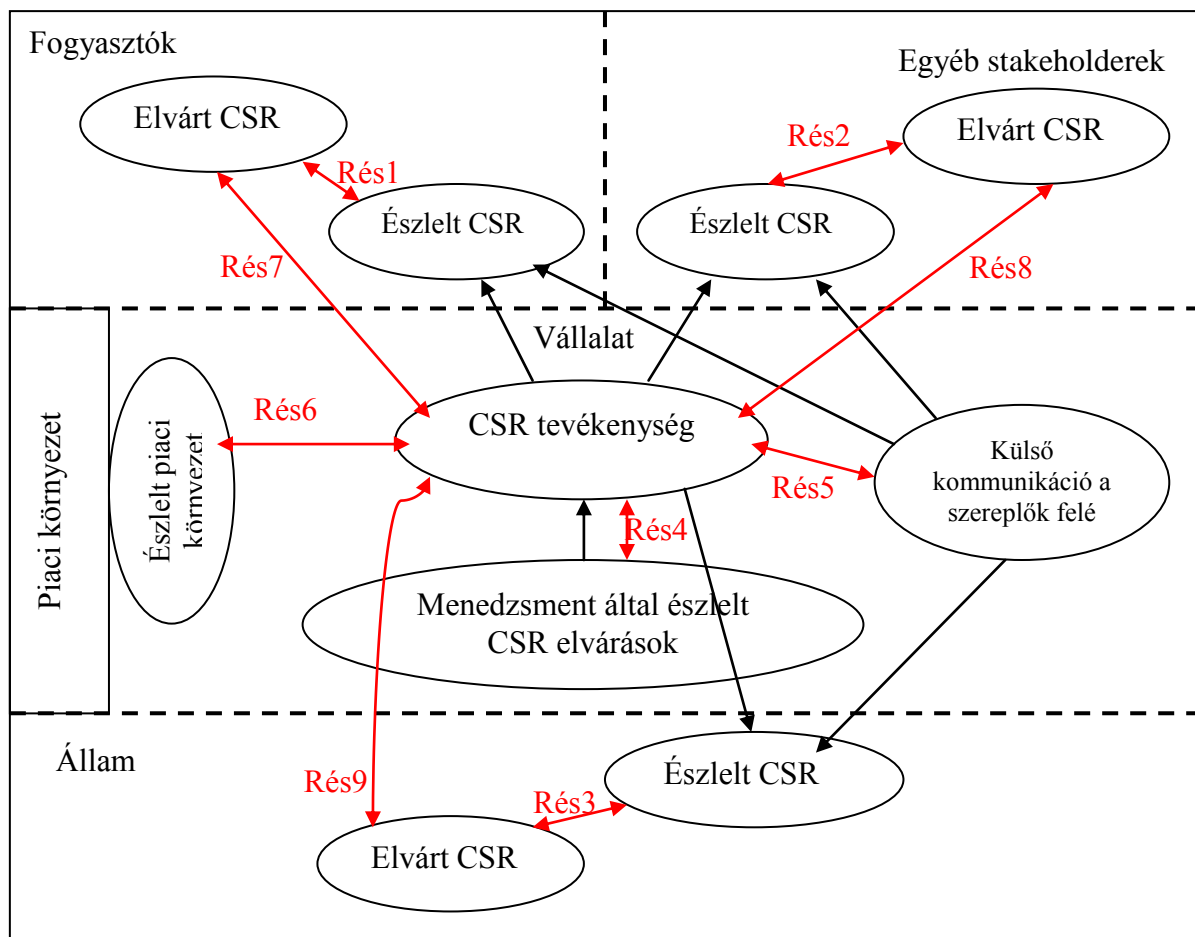
#### **4. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE**

A doktori értekezésem **négy fejezetben** taglalja a CSR koncepció főbb kérdéseit, különös tekintettel a felelősségvállalás jövőbeli fejlődési irányvonalaira. Az első fejezetben a CSR marketingben való megjelenésével, illetve a marketing rendszerébe való integrálásával foglalkozom. A fejezetben áttekintem a marketing-gondolkodásmód fejlődésének klasszikusnak, mainstreamnek nevezhető felosztásait, illetve ezeket kiegészítettem az alternatív tagolásokkal, a marketing elmélyülésének (marketing-deepening) és szélesedésének (marketing-broadening) bemutatásával. Továbbá elemeztem az utóbbi évtized legfontosabb marketingkörnyezeti változásait, amelyhez a marketingnek alkalmazkodnia kellett.

Az elméleti kutatásom eredményeképp négy nagyobb szakasz különítke el a fejlődés tekintetében: a pre-marketing korszakát, a modern marketing korszakát, a marketing paradigmaváltás korszakát és az értékorientált marketing korszakát. Az utolsó, Rekettye [1994, 2002, 2004] által részletesen elemzett szakasz az új és tágra értelmezhető értékek és elemek, mint amilyen például a felelőség, figyelembevételét és marketingtevékenységbe való integrálást teszi lehetővé. Bármely tagolást is vesszük alapul **a CSR-nek és felelősségvállalásnak van létjogosultsága és helye a marketingben.**

A második fejezet a CSR keretrendszerével, fogalmaival és problémáival foglalkozik. Ebben részletesen bemutatom a CSR kialakulását befolyásoló interdiszciplináris területeket, valamint a CSR szereplőit, érintett csoportjait, majd összefoglalom, miképp értelmezhető a vállalati felelősségvállalás e hatóerők környezetében. Vizsgálom továbbá a diszciplína fejlődését és meghatározom a fogalom kulcsszavait, amelyek segítik a CSR megfelelő, piacgazdaság alapú értelmezését. A második fejezet végén pedig ennek szellemében azt mutatom be, hogy milyen előnyökre számíthat a vállalat, illetve milyen problémák jelentkeztek a koncepció megvalósulása során. A második fejezetet **a szereplők és a problémák összevetésével, illetve a problémák bemutatása során észlelt rések leírásával** zárom.

A lehetséges réseket a Swaen [2003] által is felhasznált Parasuraman et al. [1985] szolgáltatásokra alkotott **Gap modell**jével szemléltetem. Csak úgy, mint a marketing, a CSR is filozófia és eszközrendszer egyszerre. A filozófia tekinthető az elvárt résznek (modell elméleti alkotója), míg a CSR, mint eszköz a gyakorlati megvalósítást, az észlelt tevékenységet takarja (ténylegesen megvalósult gyakorlat). A modellben ezen elvi és gyakorlati rész közti eltérést vizsgálom, azonban túllépve Swaen [2003] szemléletén Parasuraman et al. [1985] modelljét további szereplőkkel bővítettem a fennálló kettősség feltárása érdekében (*1. ábra*).



1. ábra: A CSR koncepció „réssei”, a CSR Gap modell

Forrás: Saját szerkesztés Parasuraman et al. [1985] és Swaen [2003] alapján

A problémák és „rések” ellenére a CSR se nem démon, se nem varázsló, ahogy Kun [2009] írja a multik esetében, de ahogy Prasad és Holzinger [2013] is ajánlja, kritikusán kell szemlélni a koncepciót.

A harmadik fejezetben azt vizsgálom, milyen főbb kategóriákba sorolhatók a CSR tevékenységek, és hogy ezek közül melyek megvalósulására van esély, vagyis miképp fest a CSR lehetséges jövője. Ehhez a tevékenységek kategorizálását követően a korábban bemutatott hasznok gyakorlatban történő érvényesülését vizsgálom a **felelős és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat** megállapításával, majd pedig a fejezet végén az előbbi eredményeinek beépítésével **játékelméleti modell** segítségével elemzem a lehetséges jövőbeli irányokat. A lehetséges irányokhoz kapcsolódóan pedig vázoló, hogy mindez miképp hathat a jövő „felelős” marketinggyakorlatára.

A játékelméleti modell, valamint pénzügyi és felelős teljesítmény összefüggései alapján a marketing területén amúgy is megfigyelhető **polarizáció a CSR esetében** is megjelenik. A vállalatok feltehetően nagyobb 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 a három, dolgozatban bemutatott stratégia valamelyikével nem éri el, hogy a többszereplős játszma társadalmi optimumát jelentő 1. eset következzen be. Ekkor ugyanis mind a társadalom, mind pedig a vállalat profitál a felelős tevékenységből. **Az elkötelezettség, fenyegetés vagy ígéret hosszú távon kooperációhoz, s így akár felelős tevékenységhez vezethet, azonban feltehetően így is csak a vállalatoknak egy része fog a felelősségvállalás csúcsára érni.**

A dolgozat második és harmadik fejeztében bemutatott elméleti, illetve a pénzügyi és játékelméleti megfontolások alapján a negyedik fejezet felvezetésében kerültek megfogalmazásra a fenti hipotézisek, amelyeket primer kutatással is tesztelni kívántam. Ennek érdekében a **negyedik, empirikus fejezetben** a második fejezet végén bemutatott CSR Gap modell két sarokpontját, vagyis a vállalatot és a fogyasztót vizsgáltam, az állam és egyéb stakeholder csoportok nem képezték jelen kutatás tárgyát.

A fent megfogalmazott céloknak megfelelően a fejezetben **két saját kutatás eredményeit** mutatom be az elméleti részekben leírtak támogatása, vagy éppen cáfolása érdekében. Az első egy nagyobb, **országosan reprezentatív lakossági felmérés** részeként lekérdezésre került CSR-rel kapcsolatos kérdések eredményeit mutatja be, amely témakörrel kapcsolatban eddig reprezentatív mintán végzett hazai kutatások igen kis számban készültek. A második megkérdezés pedig a **magyar vállalatok CSR attitűdjét**, hitét és egyes felelős tevékenységek iránti elkötelezettségét vizsgálta kérdőíves módszerrel. Hasonló

elemszámú hazai kutatások igen elenyésző számban készültek eddig, így ezen kutatás részben hiánypótlónak is tekinthető.

Disszertációm utolsó részében pedig összegzem és értékelem az elméleti és gyakorlati kutatásaim legfontosabb eredményeit, valamint verifikálom a megfogalmazott hipotéziseimet, amelyekből levezetem a dolgozat végső téziseit is.

## 5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Az értekezésem során **mind primer, mind szekunder kutatást** alkalmaztam. Az első három fejezet során a szekunder kutatás dominált, amely eredményeiből saját Gap, majd pedig játékelméleti modellel írtam le a CSR jelenségét.

A szekunder kutatás eredményeiből levezetett modellek, illetve az ezek alapján megfogalmazott hipotéziseim helytállóságának vizsgálatához **primer kutatást végeztem.**

Ahogy már jeleztem, a CSR fogyasztói oldalának bemutatása nem volt a disszertáció elsődleges célja, csak árnyalni kívántam vele a vállalati eredményeket. Ugyanakkor lehetőségem volt egy **omnibuszszerű kutatásra országos reprezentatív mintán**, amely során elsősorban azt kívántam vizsgálni, **hogy a fogyasztók értékelik-e a vállalati CSR tevékenységet, van-e rés a vallott értékeik és a tényleges magatartásuk között.** E kérdéskör azért fontos, mert a vállalat léte vevőitől függ, vagyis amennyiben a vevői nem hajlandóak jutalmazni a felelős termékeket vásárlás vagy egyéb közvetett előny formájában, az megpecsételheti a CSR jövőjét, illetve a látszat, kommunikációs jellegű CSR tevékenységek fennmaradását segíti. Mivel a kutatás omnibuszszerű, így az eredményeiből levont következtetések, ajánlások fenntartásokkal kezelendők, ugyanakkor a minta nagysága és reprezentatív mivolta miatt mindenképp értékes

eredményeikről van szó, amelyek segítik a másik, vállalati kutatás eredményeinek jobb megértését.

Az említett témakörre irányuló öt kérdésem egy nagyobb **kérdőív**, az Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladék-gazdálkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése című kutatás részeként került **személyes megkérdezés** módszerével lekérdezésre. A felnőtt minta 2.000 fős, reprezentatív nem, kor, településtípus és a legmagasabb iskolai végzettség ismérvekre. Az adatok elemzését SPSS szoftverrel végeztem.

A **vállalatok vizsgálata** során a cél annak feltárása volt, hogy valóban az irodalmakban megfogalmazott önkéntesség és filantrópia vezérli-e a vállalatokat, vagy bizonyos előnyöket várnak a CSR tevékenységtől. A harmadik fejezet pénzügyi és játékelméleti vonatkozásait szintén tesztelni kívántam, a hazai gyakorlat igazolja-e a játékelméleti modellt, illetve valóban azon típusú vállalatok aktívabbak a CSR területén, amelyek a pénzügyi elemzések során annak mutatkoztak, így tehát a nagyvállalatok, főképp a multinacionális vállalatok, továbbá a küldetésüket a felelősség témakörére építő növekvő, rés piacot célzó, vagyis niche stratégiát folytató vállalatok. E kérdések megválaszolása segíti annak a kérdésnek az eldöntését, hogy mi vagy mik lehet(nek) a CSR lehetséges jövőbeli irány(a), hova fejlődhet a koncepció.

A kérdések megválaszolásához **megkérdezés módszerét** alkalmaztam, a **kérdőív telefonon és online felületen** került lekérdezésre. A megkérdezettek köre változatos volt a CEO-tól a kommunikációs osztály vezetőjéig, amelyet az eltérő vállalati méret okozott, illetve az, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak a különböző vállalatoknál igen eltérő helye volt a szervezetben belül. A dolgozatban részletesen leírt kiválasztási módszer alapján végül sikerült **101 olyan vállalati válaszadót** elérni, aki saját bevallása szerint

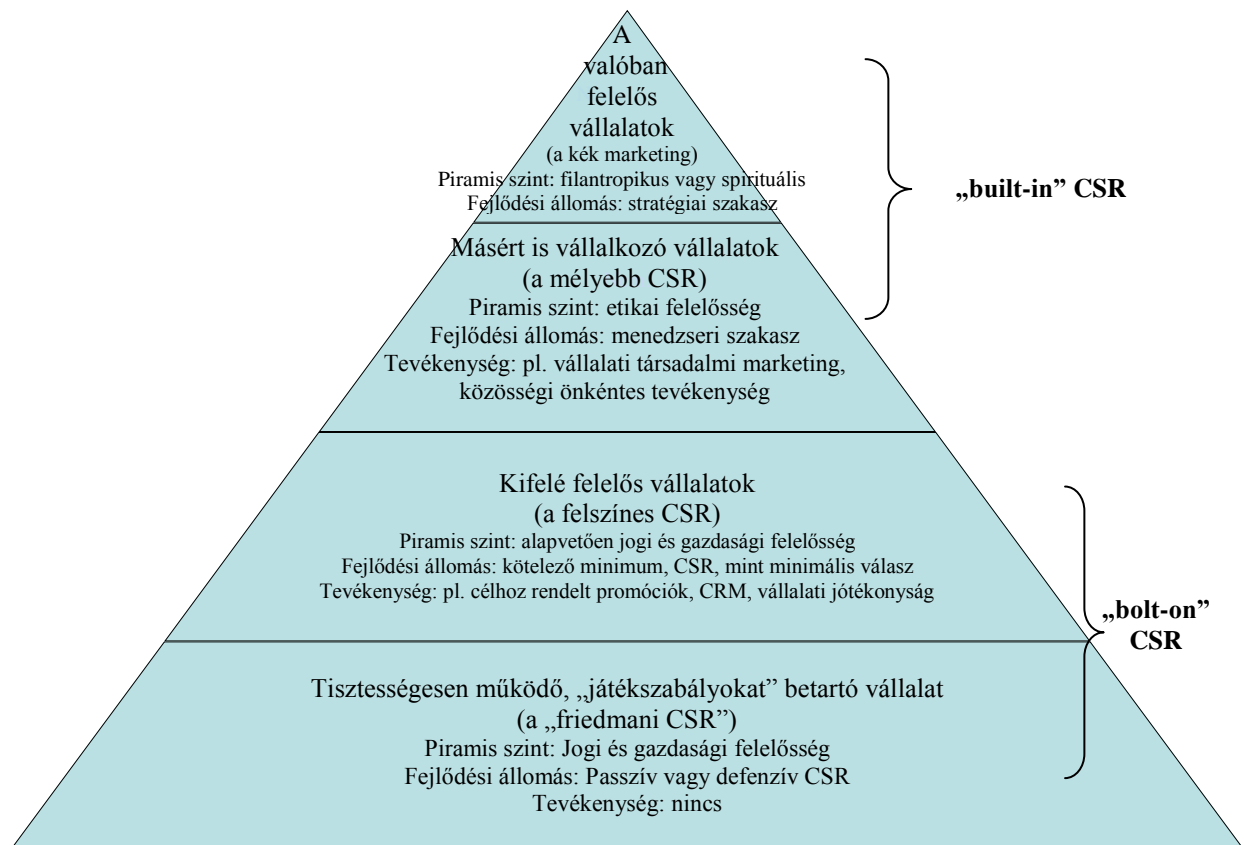
ismerte a CSR fogalmát, illetve nem nonprofit vállalat volt. Az adatok elemzését ez esetben is SPSS szoftverrel végeztem.

## 6. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A dolgozat eredményeinek értékelését, összegzését a szekunder kutatás újszerű megállapításaival kezdem. Az 1. és 2. fejezetben számos hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintésével a disszertációban bemutatatom a marketing fejlődését, a CSR koncepció ezekben elfoglalt helyét és értelmezését. A különböző definíciókat felhasználva a koncepciót több szempont szerint is csoportosítottam a 3. fejezetben, valamint a CSR típusok kategorizálása alapján megalkottam a **CSR piramisát** (2. ábra).

A definíciók, illetve a koncepció fejlődésének szakirodalmi vizsgálata egyértelműen bizonyítja, hogy a **CSR igen sokrétű koncepció**, amelynek - a dolgozatban bemutatott problémák figyelembevételével - **vannak a társadalom számára hasznosabb, illetve kevésbé hasznos, esetenként akár káros hatásai is**. A vállalatok szempontjából hasonló helyzet figyelhető meg, azaz vannak kis költségvonzatú CSR akciók, illetve komoly szervezeti változást és erőforrásokat igénylő felelős tevékenységek is. Ezeket az eredményeket a primer kutatás is igazolta, amely alapján a vállalatok CSR tevékenysége igen színes, az irodalomban leírt kategóriák a gyakorlatban is létező megoldások, valamint a vállalatok esetében észlelhető a költség-haszon elv érvényesülése a felelős tevékenység tervezése során. A primer kutatás eredményei azt mutatják, hogy igen csekély azoknak a vállalatoknak a száma, amelyeket valóban az irodalomban gyakori indok, a társadalmi érdeket szem előtt tartó önzetlenség vezérel. Az eredmények alapján ezért a bevezetésbeli 1. hipotézis megállja a helyét, és a dolgozat első tézisének alapját adja.

## 2. ábra: A CSR fokozatainak piramisa



Forrás: Saját szerkesztés Putzer [2011] alapján

**1. tézis:** *A CSR fogalma nem homogén, a számos tevékenységfajta piramisba rendezve értelmezhető, amely esetében a piramison felfelé haladva mind a társadalom hasznossága, mind a vállalatok költsége nő.*

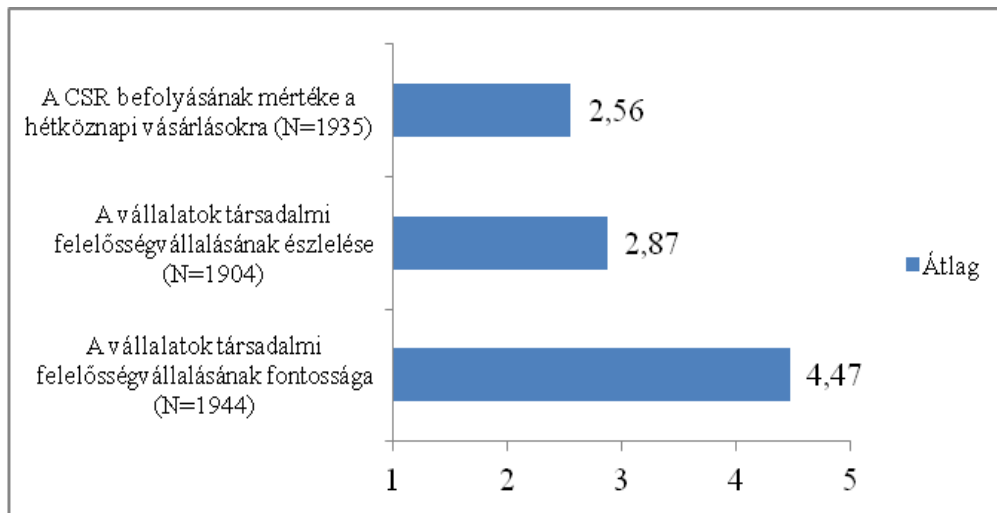
Az 1. tézis azért is fontos, mert szemben számos, a disszertációban bemutatott értelmezéssel, figyelembe veszi a profit jelentőségét, és a koncepciót a piacgazdasági működés alapján értelmezi.

A második hipotézis az irodalomkutatás során kialakított **CSR Gap** modellhez kapcsolódott. A szakirodalmi elemzés során ugyanis számos problémát mutattam be a CSR koncepció gyakorlati megvalósítása kapcsán, tehát a szekunder kutatások alapján rést feltételeztem az elmélet és a gyakorlat között. A játékelméleti modell segítségével pedig vázolni is tudtam e modellbeli réseket. A primer kutatás során a fogyasztói megkérdezés eredményei, bár a



korlátozott kérdésszám miatt fenntartásokkal kezelendők, de igazolni látszanak a réseket. **A magyar fogyasztók gyakran negatív asszociációkat kötöttek a CSR fogalmához, és a gyakorlatban nem érzékelik a vállalatok felelős tevékenységét és nem is feltétlenül értékelik azt vásárlásaik során (3. ábra).**

**3. ábra: A CSR fontossága, észlelése és befolyásoló ereje**



Forrás: Saját szerkesztés

A vállalatokra vonatkozó kutatás eredmények **alapján sok az olcsóbb, felszínes akció, és a vállalatok a CSR tevékenységüktől egyértelműen valamilyen hasznot várnak (1. táblázat).** Ez pedig arra utal, hogy a gyakorlatban igen rendszeres lehet az inkább látszat jellegű CSR akció. A másik probléma, hogy az elvárt hasznok nem mindig érvényesülnek, ami arra utal, hogy a vállalat vagy rosszul mérte fel a CSR-rel kapcsolatos piaci igényeket, vagy rosszul kommunikálja tevékenységét.

**1. táblázat: A CSR legfőbb motívumai**

	N	Átlag	Szórás
egyéb szempont	8	4,50	0,756
javuló vállalati imázs elérése	100	4,01	1,040
kommunikációs érték	99	3,89	1,009
erősebb márkapozíció elérése	101	3,44	1,268
a vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon (good-will javulása)	101	3,39	1,280
fogyasztók/ügyfelek magasabb elégedettségi szintjének elérése	100	3,30	1,142
anyavállalatnak, részvényeseknek való megfelelés	91	3,23	1,342
kedvezőbb megítélés a hatóságok és a bírálók hatáskörébe tartozó, vállalatot érintő ügyekben (pl. pályázatok elbírálása, ellenőrzések)	101	3,14	1,319
magasabb dolgozói elégedettség elérése	101	3,14	1,225
nincs gazdasági célja a CSR tevékenységnek, pusztán önzetlenségből folytatják	101	3,06	1,302
valós versenyelőny kialakítása	101	2,80	1,183
pénzügyi előnyök (pl., magasabb piaci részesedés, értékesítés, adóalap csökkentés) realizálása	101	2,71	1,219
működési költségek csökkenése	100	2,61	1,197

Forrás: Saját szerkesztés

Össességében az empirikus kutatás csak részben tudta alátámasztani a CSR-hez kapcsolódó problémákat, amelyeket az elméleti részben számos kutatási példa segítségével feltártam, viszont eredményei egyértelműen mutatják a filantropikus elmélet és a haszonorientált gyakorlat közötti rést. A 2. hipotézisnek tehát csupán a második része elfogadható, első fele csak spekulatív közelítésmód révén tekinthető igazoltnak. Így a következőkben megfogalmazandó két tézis is részben spekulatív jellegű.

**2. tézis:** *A CSR koncepció számos problémát hordoz magában, amely miatt a vállalatok és fogyasztók, társadalom számára nem minden esetben jár kimutatható haszonnal, ezért hosszú távon nem minden vállalat fog felelőssé válni.*

**3. tézis:** *A CSR elmélete és a gyakorlati megvalósításai között rések jelentkeznek.*

A második és harmadik tézisek **megkérdőjelezik a CSR létjogosultságát**, ugyanis ezek alapján elképzelhető az első hipotézis során is tárgyalt játékelméleti szituáció, amikor a társadalom számára negatív következményekkel jár a vállalati felelősségvállalás. Azonban a vállalatok esetében sem egyértelmű az esetleges előnyök érvényesülése, vagyis akár az (H,H), vagy (H,F) cselekvéspárral, ahol H minden esetben a hagyományos vállalati tevékenységet, F pedig a felelős tevékenységet jelenti, jellemzett szituációk is felmerülhetnek. Ekkor a vállalatoknak nem érdeke a felelős tevékenység folytatása, míg a társadalom vagy hasonlóképp vélekedik erről (H), vagy szeretne potyautasként élni a vállalatok ilyen terű szerepvállalásával (F), de nem tud.

A harmadik hipotézis a **hazai fogyasztókra** vonatkozott. Már a szekunder vizsgálódásaim is igen változatos eredményeket hoztak, amelyeket a korlátozott primer kutatásom is megerősített. A fogyasztók többnyire tisztában vannak a CSR jelentésével, bár gyakran csupán annyit várnak el a vállalatoktól, hogy a törvényeket betartva, etikusán működjenek. Az eredmények alapján inkább **hajlanak a potyautas magatartásra, vagyis elviekben hajlandóak értékelni a vállalatok felelősségvállalását, azonban ez a pozitív hozzáállás tényleges vásárlásaikban már nem jelenik meg** (lásd korábbi 3. ábrán is). A CSR addig fontos a legtöbb magyar fogyasztó számára, ameddig azt nem neki kell megfizetni. A kutatás azt is feltárta, hogy az ingyenesnek tekinthető magatartásminták esetében a fogyasztók egy része aktív, azaz hajlandó tenni a közösségért, amelyben él.

A fogyasztók **egy része tehát hisz a CSR-ben, de jellemzően nem eszerint vásárol**. A kereszttáblás elemzés kimutatta, hogy az anyagi helyzetbeli pozitív változás viszont kedvezően hathat a felelős vásárlások számára, de jelenleg nem

hajlandóak anyagilag elismerni a vállalatok felelős létét. A változatos szekunder eredmények és a primer kutatás fenntartásokkal kezelendő következtetései alapján a 3. hipotézis nem fogadható el, hiszen vannak már olyan csoportok, amelyek hajlandóak értékelni a felelős teljesítményt. Ennek megfelelően csupán az alábbi tézis fogalmazható meg.

**4. tézis:** *A magyar fogyasztók CSR iránti attitűdje pozitív, azonban többségük vásárlásai során nem a felelősnek tekinthető termékeket választja.*

A **fogyasztói oldal** vizsgálata, illetve konkrétan a fenti két tézis **megállapításai, önmagában a vállalatok számára összességében azt jelenthetik, hogy a vásárlások elmaradása miatt az olykor költséges CSR tevékenységek nem térülnek meg, amely a kevésbé költséges CSR akciók terjedéséhez vezethet. A felelős attitűd és fogyasztás közötti rés tehát igen ellentmondásos helyzetet eredményez**, hiszen a magyar fogyasztók el fogják várni a felelős viselkedést a vállalatoktól, mert fontosnak tartják, azonban ezt megfizetni már nem hajlandóak. Ez a játékelméleti modell esetében ismét azt az egyensúlyt hozza, amelyben a vállalatok hagyományosan igyekeznek működni. A gyakorlatban ez azt jelentheti, hogy a vállalatok CSR tevékenysége a jelenlegi szinten marad, vagyis nem fog elmozdulni a valós, felelős működés felé. **Kivételt csak a felelős fogyasztói piaci rést célzó vállalatok, illetve a méretgazdaságosságot kihasználni képes multinacionális vállalatok jelentenek**, itt kialakulhat egy (F,F) típusú egyensúly.

A másik lehetséges alternatíva a kék diszciplína terjedése, amely mindkét fél számára előnyökkel járhat. Azonban ez a terület további kutatásokat tesz szükségessé mind vállalati, mind fogyasztói oldalról.

A fogyasztókkal kapcsolatos megállapítások összegzését követően érdemes a **vállalati oldallal kapcsolatos eredményeket** is számba venni a disszertáció kulcskérdésére, a CSR jövőjére vonatkozó végső válasz előtt.

A negyedik hipotézis esetében a primer kutatás eredményei alapján a **vállalatok hasznot várnak, jellemzően kommunikációs jellegűt** (lásd ismét *1. táblázatot*), a CSR tevékenységtől, mert **nem érzik, hogy a CSR valós versenyelőny lenne**. A válaszok egyértelműen azt mutatták, hogy a CSR tevékenység kommunikációs fókuszú, illetve törvényi előírásokra való reakció vagy pro akció, esetlegesen jól eladható témák köré szerveződő, korábban verifikált piramis alsó szintjeibe sorolható tevékenység.

A vállalatok leginkább azon témákban folytatnak CSR tevékenységeket (*2. táblázat*), amelyek viszonylag jól eladhatók a fogyasztóik, érdekelt csoportjaik számára, vagy azért mert a témát ismerik, sokat hallanak annak fontosságáról (lásd például környezetvédelem), vagy azért, mert olyan a program által támogatott csoport, amely viszonylag könnyen vált ki erős érzelmeket a fogyasztókból (például beteg gyerekek, szerencsétlen sorsú emberek). A komoly és fontos témák, amelyekről az emberek sem szeretnek beszélni (lásd például családon belüli erőszak) vagy kevésbé tematizáltak a különböző médiumok által nem vonzóak a vállalatok számára sem.

A mélyebb elemzések azonban azt is kimutatták, hogy a **vállalatok közül kiemelkedően teljesítenek a multinacionális vállalatok** hazai leányvállalatai. Ez az a vállalati csoport, amely ki tudja használni a CSR-ben rejlő előnyöket és versenyelőnyként tekint rá. A kisvállalatok egy része, feltehetően a fent említett felelős fogyasztói réteget kiszolgáló vállalatok, szintén hasonló eredményeket mutattak. **A kutatás tehát szinte azonos eredményeket hozott a 3. fejezetben vizsgált CSP és CFP összefüggéseket kutató irodalmak eredményeivel**, így a 4. hipotézis igazolható, azonban a CSR-ből profitálók köre bővítésre szorul. Ennek megfelelően a hipotézisből származó tézis a következőképp foglalható össze.

**2. táblázat: Az egyes témák népszerűsége a CSR tevékenység során**

	N	Sosem érintette ezt a területet	A téma gyakoriságának átlaga
Egyéb terület	50	41,2%	4,32
Beteg és/vagy hátrányos helyzetű gyermekek támogatása	86	9,3%	3,41
Egészséges életmód támogatása	88	26,1%	3,25
Természeti, környezeti problémák elleni küzdelem	85	24,7%	3,22
Megváltozott képességű emberek támogatása	83	22,6%	3,11
Hátrányos helyzetű, leszakadó emberek, családok támogatása	83	19,0%	2,85
Súlyos, gyakori megbetegedések (pl. rák, szívroham) elleni küzdelem támogatása	79	33,8%	2,75
Természeti katasztrófák sújtotta területek és azok lakosainak támogatása	88	39,8%	2,51
Állatok, biodiverzitás (a biológiai sokféleség) védelme	81	45,7%	2,36
Káros szenvedély(ek)ről való leszoktatás segítése	87	51,1%	2,05
Erőszak elleni küzdelem	87	59,1%	1,97
Harmadik világbeli problémák (éhínség, járványok stb.) elleni küzdelem	75	56,6%	1,75

Forrás: Saját szerkesztés

**5. tézis:** *A magyar vállalatok közül leginkább a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai, továbbá a szűk felelős piaci rést kiszolgáló, jellemzően kisvállalatok járnak élen a CSR tevékenységben.*

A tézis kapcsán fontos megjegyezni, hogy **ez nem jelenti azt, hogy minden multinacionális vállalat valóban felelőssé válik**, hiszen a klaszterelemzés esetében is voltak nagy-, valamint multinacionális vállalatok a két kevésbé felelős csoportban. A nagyobb vállalatok egy része továbbra is whitewashing jellegű, olcsóbb akciókat fog végrehajtani. Azonban ez az a csoport, amely a felelősségen alapuló niche stratégiát folytató vállalatok mellett profitálhat a komolyabb, felelőssé válást segítő beruházásokból.

Az 5. tézis azt is jelenti a CSR jövőjét tekintve, hogy a játékelméleti modellben az (F,H) szituáció érvényesül, azaz a vállalatok egy részének nem éri meg igazán felelőssé válni, mert nem tudnak segítségével előnyre szert tenni, így más potenciális versenyelőnyt, értéket keresnek a fogyasztóik számára.

Bár a vállalatok ismerik a CSR koncepcióját, látnak benne fantáziát, saját gyakorlatuk alapján azt nem tekintik valós versenyelőnynek, így stratégiai eszköznek sem. A vállalatok többsége nem tervezi, hogy a jövőben bővíti felelős tevékenységét, erre vonatkozó stratégiájuk sincs. A gyakoriságra vonatkozó válaszok alapján **a CSR tevékenységeik inkább kampányszerűnek**, mintsem folyamatosnak tekinthetők. **A hazai vállalatok tudatossága tehát inkább mérsékelt, a külső nyomásra reagálva folytatnak CSR tevékenységet**, de természetesen, ahogy az előző hipotézis esetében is körvonalazódott, ez esetben is vannak kivételek, tipikusan a multinacionális vállalatok.

Az ötödik hipotézis helyességének megállapításához, miszerint attitűdben és viselkedésben eltérő vállalati csoportok vannak, K-közepű klaszteranalízist végeztem, amely **három fontosabb vállalati** csoportot azonosított. **A CSR hívők, a CSR szkeptikusok és a Realisták** csoportjainak dolgozatban leírt, részletes jellemzése alapján az 5. hipotézis is igazolható és az alábbi tézisként fogalmazható meg.

**6. tézis:** *A magyar vállalatokon belül eltérő szegmensek (hívők, szkeptikusok, realisták) mutathatók ki a CSR-hez való hozzáállás, aktivitás és az általuk folytatott felelős gyakorlat alapján.*

A 6. tézis eredményei ismételten azt mutatják, hogy a vállalatok egy része felelőssé fog válni, egy része folytat ugyan CSR akciókat, döntően lelkiismereti okokból, azonban ezek kisebb volumenű, inkább felszínes jellegűek. A vállalatok egy harmadik csoportja pedig visszatérve a piramis aljára nem válik felelőssé, pusztán törvényesen fog működni.

Az irodalomkutatás, a Gap modell, a fogyasztói és a vállalati oldalra vonatkozó megállapítások összefoglalását, illetve ezekre vonatkozó téziseket követően immár csak a dolgozat végső kérdésének megválaszolása maradt feladatomul, a disszertáció szekunder és primer kutatási eredményei alapján **mi fogalmazható meg a CSR jövőjével kapcsolatban.**

Az utolsó hipotézis a CSR jövőjére vonatkozott. Az eddig bemutatott eredmények, illetve megállapított tézisek már részben megvilágították a CSR leginkább lehetséges jövőképeit. A **faktoranalízis alapján a vállalatokat a négy motívum - jó reklámérték, piaci szereplők megnyerése, pénzügyi előnyök és önzetlenség, filantrópia - valamelyike vezérli.** A vállalatok döntő többsége tehát igenis vár előnyt a CSR tevékenységtől. A kutatás alapján pedig a felszínes CSR elemek jelentősége közel akkora, mint a mecenatúráé vagy az ügyhöz kapcsolt marketingé.

**A felelősebbnek tekinthető CSR akciók csak a külső nyomásra való reakcióként értelmezett CSR elemek után következnek. A vállalatok döntően az előírásokra reagálnak, és ezt már hajlamosak CSR tevékenységként értékelni.** A leggyakoribb és legnépszerűbb tevékenységek alapján a hazai vállalatok jelentős része a friedmani közelítést folytatja. Ezt követik a felszínesebb és olcsóbb CSR tevékenységek, majd a valóban felelős tevékenységek. Az irodalomban leírt önzetlenség, a társadalom szolgálata kevésbé érvényesül.

A játékelméleti modell kapcsán tett azon megállapítás is igazolást nyert, miszerint létezik **a lelkiismereti okok miatt mindenképp CSR tevékenységet végző vállalatok csoportja,** így a CSR élni fog.

Az eddig leírtak, illetve a disszertáció egésze alapján az utolsó hipotézis csak részben elfogadható, ugyanis **csupán a vállalatok egy részére, ám sajnálatosan többségére, igaz az előzetes feltevés,** miszerint a **CSR-nek**



**csupán a felszínes elemei maradnak meg.** Ezt figyelembe véve az utolsó, talán legfontosabb tézisem a következőképp határozható meg.

**7. tézis:** *A CSR jövőjét tekintve a polarizáció a legvalószínűbb: a vállalatok jelentős része maximum kevésbé felelős, olcsóbb akciókat fog végrehajtani, míg egy kisebb csoportjuk akár mélyebb felelősségvállalásra is hajlandó lehet.*

**Az eredmények alapján, hosszútávon a játékelméleti modell dinamizált változatának eredménye fog érvényesülni, vagyis az (F, H) egyensúly, ami azt jelenti, hogy a vállalatok egy része felelős akciókat folytat, de sokan nem kezdenek ilyen tevékenységbe, vagy ha egy ideig folytatnak is ilyet, hosszútávon elhagyják azt, ha nem lelkiismereti okok vezérlik őket.**

## **7. AZ ÉRTEKEZÉSEM ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA, ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK**

Értekezésem új, illetve újszerű eredményei:

- A marketing-gondolkodásmód fejlődésének újszerű elemzése, a felelősség gondolatának e rendszerbe történő integrálása (1. fejezet)
- Szolgáltatások GAP-modelljének alkalmazása CSR esetére (2. fejezet)
- A CSR meghatározása, amely szerint a társadalmi felelősségvállalás szolgálhatja a vállalat érdekét, direkt vagy indirekt módon a profit célokat is (2. és 3. fejezet)
- A CSR piramis megalkotása, annak a szakirodalomtól eltérő ismérvekkel való modellezése (3. és 4. fejezet)
- A kék gazdasághoz kapcsolódóan a kék marketing értelmezése és jellemzése (3. fejezet)
- A CSR játékelméleti modell kifejlesztése és spekulatív elemzése (3. fejezet)

- Vállalati szegmensek kimutatása a CSR-hez való attitűd alapján (4. fejezet)
- A játékelméleti modellre, illetve a primer kutatás eredményeire alapozva az egyes vállalati szegmensek jövőbeli magatartásának elemzése (4. és 5. fejezet)

Munkám során a dolgozat terjedelmi korlátai, valamint a téma összetettsége miatt a CSR szereplői közül a vállalatokkal foglalkoztam kiemelten, illetve érintettem a CSR fogyasztói oldalát is, amelynek bemutatása nem volt a disszertáció fő célja, csak árnyalni kívántam vele a vállalati eredményeket. Így a fogyasztók, illetve a disszertációban bemutatott többi szereplő vizsgálata további kutatási potenciált rejt magában. A kék marketing és a kék gazdaság témakörét is felszínesen tudtam csak érinteni, a jövőben e terület is lehetséges kutatási irányt jelent, csak úgy, mint a CSR Gap modell további réseinek azonosítása és verifikálása. A primer kutatás eredményeit pedig érdemes összevetni az elérhető CSR és GRI jelentések tartalmával, e kettő alapján tovább elemezhetők a disszertációban már igazolt rések.

## 8. A TÉZISFÜZETBEN FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Kun A. (2009), *A multinacionális vállalatok szociális felelőssége – CSR-alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás*. Budapest: Ad Librum Kft., p. 311.
2. Parasuraman, A. - Zeithaml V. A. - Berry L. L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implication for future research”. *Journal of Marketing*, **49** (Fall 1985), pp. 41-50.
3. Prasad, A. – Holzinger, I. (2013), „Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR”. *Journal of Business Research*, **66** (2013), pp. 1915–1921.

4. Rekettye G. (1994), „Mi is az a marketingorientáció?”. *Marketing*, 1994/2, **28** (2), pp.81-85
5. Rekettye G. (2002), *Az érték a marketingben*. Akadémiai Doktori Disszertáció, Pécs, 2002. február
6. Rekettye G. (2004), „Az érték a marketingben”. *Marketing & Menedzsment*, **38** (2), 2004/2., pp.6-17.
7. Swaen, V. (2003), „Consumers’ perceptions, evaluations and reactions to CSR activities”. *IESEG Working Paper 2003-mar-7*, p. 24.

## 9. TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Putzer P. - Szűcs K. – Törőcsik M. (2014), „A fogyasztói magatartás és a CSR iránti attitűd közötti rés elemzése”. *Közgazdász Fórum*, **17** (116-117), 2014/1-2., pp. 96-113.

Putzer P. (2014), „A felelős attitűd és fogyasztás közötti rés és várható hatása az energiaszektor CSR tevékenységére”. In: Kiss T. (szerk.), *Energiahatékonyság és versenyképesség - Via Futuri 2013 Tanulmánykötet*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp.127-137.

Putzer P. – Pavluska V. – Szűcs K. – Törőcsik M. (2014), „Relationship between CSR activity of Hungarian energy companies and Hungarian customers’ behavior”. *Marketing & Menedzsment*, **48** (különszám), pp. 133-143.

Putzer P. (2014), „A CSR típusok lehetséges jövője a fogyasztói magatartás tükrében”. In: *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok Téli Konferenciájának lektorált konferencia kötete*, ISBN 978-615-80044-2-8, Pécs: Underground Kiadó, pp. 150-162.

Putzer P. – Pavluska V. – Törőcsik M. (2013), „Relationship between CSR and traditional and alternative energy consumption in Hungary”. *Marketing from information to decision*, 6th Edition, pp.236-250. ISSN: 2067-0338

Rekettye G. - Putzer P. E. (2012), „Hogyan (tömeg)kommunikáljunk?”. In: Rekettye G. (2012): *Marketing a magyar kisvállalatoknak*. pp. 231-254  
Budapest: Akadémiai Kiadó

Putzer P. E. (2012), „A CSR lehetséges kerékkötője, a fogyasztó – A vállalati jószívűség hatása a fiatalokra”. In: Sipos N. – Gunszt D. (szerk.): *IDK – Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia* kötet, ISBN 978-963-642-484-8, pp. 397-404.

Putzer P. E. - Nagy Á. A. (2012), „Employer Branding Opportunities among Young Entrants in Hungary”. In: Ioan Plăiaș, Dan-Cristian Dabija (szerk.) *Marketing From Information to Decision: 2nd Edition*. Issue No. 5./2012, Konferencia helye, ideje: Cluj-Napoca, Románia, 2012.10.26-2012.10.27. Cluj-Napoca: Univ. Press, Cluj, pp. 293-305.

Putzer P. E - Nagy Á. A. (2012), „Munkáltatói márkaépítés a pályakezdő fiatalok körében”. In: „*Coopetition*” verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 18. országos konferenciája. Konferencia helye, ideje: Miskolc, Magyarország, 2012.08.30-2012.08.31. (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar) Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Paper 36

Putzer P. E. (2011), „CSR – Merre tovább?”. *Marketing & Menedzsment*, **45** (4), pp. 45-52.

Putzer P. E. (2011), „CSR, vállalati DNS vagy puszta marketingeszköz”. In: Fojtik J. (szerk.): *Felelős marketing: A Magyar Marketingoktatók 17. Országos Konferenciájának előadásai*. Pécs, Magyarország, 2011.08.29-2011.08.30. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 337-349. ISBN: 978-963-642-392-6

Putzer P. E. (2010), „A társadalmi felelősségvállalás másik arca”. In: Dr. Papp-Váry Á. – Csépe A. (szerk.): *Új marketing világtrend MOK 2010: Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája*. Budapest, Magyarország, 2010.08.26-2010.08.27. Budapest: Budapesti

Kommunikációs és Üzleti Főiskola, pp. 372-382. ISBN: 978-963-88943-1-1,  
978-963-88943-0-4

**MEGJELENÉS ALATT:**

Putzer P. – Törőcsik M. (2015), „A magyar energia szektorbeli vállalatok CSR tevékenységének elemzése egy hazai CSR kutatás eredményeinek tükrében”  
*SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei* – Tanulmány befogadva,  
megjelenés alatt



