

# A CSR és versenyképesség kapcsolatának elemzési kihívásai a szakirodalom alapján\*

Reisinger Adrienn

*A tanulmány azt vizsgálja, miért nincs egységes válasz sem a hazai, sem a nemzetközi irodalomban arra, hogy milyen kapcsolat áll fenn a vállalat társadalmi felelősségvállalása és versenyképessége között, és milyen okok állnak emögött. A témakör az 1970-es évek óta van jelen a nemzetközi szakirodalomban, Magyarországon pedig az utóbbi mintegy tizenöt évben került előtérbe. Sokféle válasz született eddig a két fogalom közötti kapcsolat típusára, melyek mögött számos ok áll. A tanulmány az eddigi kutatásokra támaszkodva egységes rendszerbe foglalja és részletesen bemutatja a feltárt okokat, és elméleti keretet biztosít az empirikus kutatások számára a komplex megközelítéshez és értelmezéshez.*

**Journal of Economic Literature (JEL) kódok:** M14, L25

**Kulcsszavak:** vállalati társadalmi felelősségvállalás, vállalati versenyképesség, kapcsolat, módszerek, vállalati méret

## 1. Bevezetés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) fogalmának megszületése után eleinte a fogalom gyakorlati életben való alkalmazásán volt a hangsúly. Később egyre több, új szempont került az elemzésekbe. Már nemcsak azt vizsgálták, hogy folytatnak-e ilyen tevékenységet a vállalatok, hanem azt is, hogy mi áll ennek háttérében, és milyen hatásai lehetnek (Kitzmueller – Shimshack 2012). Így merült fel az a kérdés is, hogy van-e a CSR-aktivitásnak hatása a vállalati versenyképességre. Bár a kérdés egyszerűnek tűnik, az elmúlt évtizedek kutatásai és szakirodalmi elemzései rávilágítottak a kérdéskör összetettségére. Ahhoz, hogy valóban releváns eredmények szütlethessenek, számos szempontot kell figyelembe venni. A téma hazai és nemzetközi szakirodalmának feldolgozása rávilágított arra, hogy a CSR és a versenyképesség kapcsolatának vizsgálata számos kihívással néz szembe, ezek azonban rendszerezve kevésbé jelennek meg az egyes publikációkban. A szakirodalom áttekintése alapján az is kiderült, hogy a legtöbb elemzés, vizsgálat a nagyvállalatokat veszi górcső alá,

---

\* A jelen kiadványban megjelenő írások a szerzők nézeteit tartalmazzák, ami nem feltétlenül egyezik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontjával.

Reisinger Adrienn: Széchenyi István Egyetem, egyetemi docens. E-mail: reisinger.adrienn@ga.sze.hu

A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

A magyar nyelvű kézirat első változata 2022. szeptember 13-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.25201/HSZ.22.1.105>

azonban erre ritkán van közvetlen utalás, és sok esetben csak a tanulmányok kontextusából derül ki, hogy alapvetően nagyvállalati megközelítésűek.

Eddig sem a nemzetközi, sem a hazai elemzések nem hoztak egységes eredményt arra vonatkozóan, hogy a CSR és a versenyképesség között milyen kapcsolat van (pozitív, negatív vagy semleges), az azonban kijelenthető, hogy van kapcsolat, és az esetek döntő többségében ki is mutatható. A kérdés tehát ma már sokkal inkább az, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, és miért kapnak egyes kutatók pozitív, mások negatív eredményt a két tényező közötti kapcsolat vonatkozásában, és ennek alapján mire kell figyelni az egyes kutatások értelmezésénél.

A CSR és versenyképesség nemzetközi és hazai szakirodalmát tanulmányozva arra fókuszáltam, hogy melyek azok a főbb okok, amelyek alapján eltérő eredmények születnek a témában. Kutatási kérdésem: miért nincs egységes válasz arra, hogy milyen a CSR és vállalati versenyképesség közötti kapcsolat? Számos tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy a téma vizsgálata összetett, az eredmények nem egyértelműek, és említésre kerülnek a mögöttük álló okok is (*Málovics 2009a, 2009b; Rácz-Putzer 2015; Vallentin – Spence 2017; Rasche et al. 2017; Deutsch – Pintér 2018; Géring 2018; Lu et al. 2020; Radácsi 2021*). Elméleti tanulmányok és a témában folytatott kutatások alapján azonosítottam azt a négy tényezőt, melyet a szakirodalmak közvetlenül vagy közvetett módon leggyakrabban okként említenek. A tanulmány megírásáig nem talákoztam olyan elemzéssel, mely egységes keretbe foglalta volna ezeket. A tanulmányom részletesen bemutatja annak okait, hogy miért nem alakult ki mostanáig egységes álláspont arra vonatkozóan, hogy a CSR kifizetődő-e egy vállalat számára, és van-e hatása a versenyképességére.

A tanulmány első felében röviden ismertetem azokat a szempontokat, amelyek mentén megközelítem a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati versenyképesség témakörét, majd áttekintem a két fogalom közötti kapcsolatra vonatkozó elemzési lehetőségeket. A tanulmány második felében részletesen bemutatom annak meghatározó okait, hogy miért eltérőek a CSR és versenyképesség kapcsolatát feltáró eredmények. Végül megfogalmazom következtetéseimet és a további kutatási lehetőségeket. A tanulmány egyben felvezetőként szolgál egy, a KKV-k körében, a CSR és versenyképesség témában folytatott ösztöndíjas kutatásnak.

## **2. A vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati versenyképesség fogalma**

A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos első gondolatok a 20. század első feléből származnak (*Radácsi 2021*), magának a fogalomnak a megszületése azonban Bowen nevéhez kötődik, és 1953-ig nyúlik vissza. Az első megközelítésekben még az üzletemberek felelőssége jelenik meg (*Bowen 1953; Davis 1960*),

később azonban a vállalati szint is előtérbe került. *Keith Davis*<sup>1</sup> megfogalmazásában a CSR „üzletemberek olyan döntései és cselekvései, amelyek legalább részben a cég közvetlen gazdasági, illetve szakmai érdekein kívül történnek.” A fogalom mai értelemben vett megszületését *Goodpaster és Matthews (1982)* cikkéhez kötik (Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?). Jelentős mérföldkő volt *Carroll (1979; 1991)* piramismodellje, amely a felelősségvállalás négy szintjét különböztette meg (gazdasági, jogi, etikai és filantróp). A tanulmányban a vállalatok társadalmi felelősségével foglalkozom, azonban fontos megemlíteni, hogy a CSR fogalmi rendszerére építve ma már más szereplők társadalmi felelőssége is értelmezhető, sőt akár beszélhetünk egyéni és gazdasági szintű felelősségvállalásról is (*Nárai – Reisinger 2016*). A CSR koncepciójára építve, de azt az adott szereplőkre továbbgondolva létezik az állampolgárok és civil szervezetek (*Nárai – Reisinger 2016*), a felsőoktatási intézmények (*Dános 2021*), a pénzügyintézetek (*Lentner et al. 2015, 2017*) és a közigazgatási szervezetek (*Nárai – Reisinger 2019*) társadalmi felelősségvállalása is.

Az utóbbi évek CSR-definícióiban (*McWilliams – Siegel 2001; Whetten et al. 2002; Kotler – Lee 2005, 2007; Angyal 2009; Radácsi 2021*) „közös, hogy a CSR-t olyan tevékenységnek gondolják, melynek keretében a vállalkozás úgy tartja az üzleti érdekeit és a profitot szem előtt, hogy közben etikusán viselkedik, odafigyel a munkavállalóira, és lehetőségeihez mérten támogatja a helyi és akár a nemzeti szintű ügyeket, közösségeket” (*Reisinger 2018:287*). Mindemellett ma már az is egyre inkább megjelenik a meghatározásokban, hogy a CSR nem egyfajta plusztevékenységet jelent, hanem a felelős gondolkodásnak át kell hatnia az egész vállalati működést; például *Rasche és szerzőtársai (2017)* is ez alapján fogalmazták meg definíciójukat.

A versenyképesség többféle módon értelmezhető, többek között beszélhetünk országok, iparágak és szervezetek (vállalatok) versenyképességéről. A jelen tanulmányban a vállalatok versenyképessége van fókuszban. *Varga (2017:726)* megfogalmazásában „...a szervezeti versenyképesség végső soron azon szervezeti potenciálok összessége, amelyet a vállalkozás fel tud használni és hasznosítani tud a szervezeti célok teljesítéséhez, a profit realizálásához, a fogyasztói igények kielégítéséhez.” *Lengyel Imre (2003)* meghatározásában a jövedelmezőség áll a középpontban, mely szerint akkor versenyképes egy vállalat, ha megfelelő módon ki tudja elégíteni a piaci igényeket.

*Czakó és Chikán (2007:3)* a következő módon értelmezi a versenyképességet: „A vállalati versenyképesség felfogásunkban a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti

<sup>1</sup> *Davis (1960:70)*, idézi: *András – Rajcsányi-Molnár (2014:7)*

és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” Ez utóbbi meghatározásban szerepel a társadalmi felelősségvállalás kifejezés, mely arra utal, hogy ha egy vállalat versenyképes, egyben társadalmilag felelős is, így a tanulmány témájához ez a meghatározás áll a legközelebb.

### 3. A CSR és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kutatásáról

A CSR és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kutatása több évtizedes múltra tekint vissza. Bár korábban még teljesen önként vállalt és a profithoz nem kapcsolhatóknak tartották a CSR-t, mára egyre inkább az a nézet állja meg a helyét, hogy a CSR nem teljesen önrédek nélküli, nem teljes egészében önzetlen tevékenység; a vállalatok olyan tevékenységeket fognak folytatni, melyek valamilyen formában számukra is előnnyel, haszonnal járhatnak. Abban lehet eltérés, hogy ezt a vállalatok mennyire teszik nyíltan és egyáltalán tudatosan, vagyis milyen mértékben jelenik meg a vállalati gondolkodásban ez a szempont.

Ha elfogadjuk ezt a gondolatmenetet, akkor azt kell feltételezni, hogy a vállalatok CSR-aktivitása mögött az a motiváció áll, hogy a végzett CSR-tevékenységek számukra is haszonnal járjanak, akár pénzügyi, akár nem pénzügyi értelemben. Az eddigi megismert kutatások azt bizonyítják, hogy kimutatható valamilyen kapcsolat a CSR és a versenyképesség között, de emögött számos olyan tényező áll, amely rendkívül összetetté teszi a téma vizsgálatát. Továbbá mivel a vállalatok nagyon különbözőek, eltérőek a CSR-motivációk, eltérő az a környezet, ahol működnek, ennek következtében általánosítható, adott vállalati körre vonatkozó megállapítások véleményem szerint nem is tehetők, viszont folytathatók empirikus kutatások, amelyek révén megismerhetünk vállalati gyakorlatokat, hozzájárulva a téma mélyebb, elméleti és gyakorlati összefüggéseinek feltárásához.

A CSR versenyképességre gyakorolt hatásával az álláspont az, hogy mérhető a hatása, azonban ennek módszerei jelentős mértékben különböznek és függenek bizonyos vállalatspecifikus tényezőktől is. A CSR fogalma mellett az 1970-es években két másik koncepció is napvilágot látott (*Carroll – Shabana 2010*), a vállalati társadalmi érzékenység (*corporate social responsiveness*) és a vállalati társadalmi teljesítmény (*corporate social performance*), melyeknek *Frederick (1978)* adott keretet. A vállalati társadalmi felelősségvállalást CSR<sub>1</sub>-nek, míg a másik, hasonló kezdőbetűkből álló koncepciót CSR<sub>2</sub>-nek nevezte el *Frederick*. A CSR<sub>1</sub> inkább egy „filozófáló szemlélet” a társadalmi felelősségvállalásról, míg a CSR<sub>2</sub> „a vállalatok olyan folyamatait jelenti, amelyek képessé teszik őket, hogy a felmerülő társadalmi nyomásra, társadalmi szükségletekre és igényekre válaszlépésekkel reagáljanak” (*Géring 2018:60*), így ez inkább egy menedzseri gondolkodást jelent. Később a két fogalom ötvözéséből született meg a vállalati társadalmi teljesítmény (CSP) koncepció (*Carroll 1979; Wartick*

– Cochran 1985), melyben az is hangsúlyt kap, hogy a társadalmi szerepvállalásból származó eredményekre is hangsúlyt kell fektetni.

A vállalati társadalmi teljesítmény modelljével a hangsúly átkerült a CSR hatásainak vizsgálatára, és arra a koncepcióra, hogy a CSR értelmezhető üzleti modellként (business case), és hatása lehet a vállalat teljesítményére. Az 1980-as évek óta folyamatosan születnek azok a tanulmányok, amelyek kimondottan a társadalmi teljesítmény (CSP) és a pénzügyi teljesítmény (corporate financial performance – CFP) közötti kapcsolatot vizsgálják (Carroll – Shabana 2010), mely a CSR és a versenyképesség kapcsolatának egyfajta számszerűsített, jellemzően pénzügyi oldali megközelítése. Az elmúlt évtizedekben nemzetközi szinten jelentős számú, hazai viszonylatban pedig néhány kutatás készült a témában. Születtek továbbá olyan nemzetközi és kis számban hazai tanulmányok is (Ullmann 1985; Margolis – Walsh 2001, 2003; De Bakker et al. 2005; van Beurden – Gössling 2008; Málóvics 2009b; Pelozo 2009; Matolay 2010; Rácz-Putzer 2015; Putzer 2018; Géring 2018; Szennay 2018a; 2018b; Deutsch – Pintér 2018; Carroll 2021), melyek ezek szintetizálását tűzték ki célul, megadva ezzel a lehetőséget, hogy a korábbi felmérések, vizsgálatok eredményeiből általánosítható következtetéseket is le lehessen vonni. Ezen írások tanulmányozása alapján azonban megállapítható, hogy nincs egységes álláspont. Lu és szerzőtársai (2020) a témát a CSR-irodalom egyik legvitatottabb témájaként említik.

A CSP és CFP közötti kapcsolat (olvasható még CSR és CFP közötti kapcsolatról is) lehet pozitív, negatív irányú vagy akár semleges is, tehát nincs arra vonatkozóan konszenzus a tudományos életben, hogy a CSR vagy társadalmi teljesítmény milyen hatással van a vállalatok teljesítményére, ezáltal akár a versenyképességre is. Azt mindenképpen fontos megállapítani, hogy a legtöbb esetben pozitív kapcsolat mutatható ki (Rácz-Putzer 2015; Lu et al. 2020; Barauskaite – Streimikiene 2021; Carroll 2021), ami azt is feltételezheti, hogy kifizetődő társadalmilag felelősnek lenni, azonban több tanulmány alapján Matolay (2010) és Rácz-Putzer (2015) is felhívja a figyelmet, hogy ez sok tényező és a körülmények függvénye is, így óvatosan kell bánni az ilyen kijelentésekkel. Például több kutatás (Barnea – Rubin 2005; Brammer et al. 2009) mutatott már ki vegyes kapcsolatot is, azaz a kezdeti pozitív kapcsolatot egy idő után negatív váltja fel, vagyis a társadalmi aktivitás egy szint után (pl. mert a piac nem jutalmazza már a felelős magatartást) negatív hatással van a teljesítményre. Ezt a jelenséget több szerző U alakú görbével szemléltette (Bowman – Haire 1975; Sturdivant – Ginter 1977).

Fontos kérdésként merülhet fel, hogy van-e értelme egyáltalán a CSR és versenyképesség kapcsolatát minden típusú vállalatra értelmezni. Elsősorban a vállalati méret kérdésköre a meghatározó, ugyanis az eddigi kutatások nagyrésze nagyvállalatokra készült, csak az elmúlt kb. egy évtizedben találkozhatunk KKV-k körében végzett felmérésekkel is (Jenkins 2009; Málóvics 2009b; Tantalo et al. 2012; Turyakira et al.

2014; Tomšič et al. 2015; Zait et al. 2015; Witjes et al. 2017; Zastempowski – Cyfert 2021; Kožená – Mlázovský 2021).

A kérdéskör vizsgálatát tovább árnyalja, hogy a CSP–CFP-modell jellemzően a CSR számszerűsíthető hatásait helyezi középpontba, miközben a CSR-tevékenységek hatásainak egy része ily módon nem is kimutatható, így nagyon fontos, hogy milyen módszertan áll az elemzések középpontjában. Az sem mindegy, hogy pontosan mit is mérünk, amikor a CSR és versenyképesség kapcsolatáról van szó. A fentiekben a hangsúly az 1970-es években köztudatba kerülő CSP-modellen volt, mely a társadalmi teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát vizsgálta, de a CSR és a versenyképesség kapcsolata túl is mutathat ezen, hiszen a versenyképességet nemcsak a pénzügyi teljesítménnyel és nemcsak számszerűsíthető módon tudjuk vizsgálni.

## **4. A CSR és vállalati versenyképesség kapcsolata – okok, amelyek miatt nincs egységes álláspont**

### **4.1. Módszertan**

A CSR és versenyképesség kapcsolatát vizsgáló tanulmányok mindegyike adott módszertannal dolgozik, ezek alapján fogalmazzák meg eredményeiket. Ma már számos tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy éppen ezen sokszínűség miatt születnek változatos eredmények a témában. A tanulmány megírásáig nem találtam olyan írást, mely ezt a sokszínűséget és a téma elemzési kihívásait együtt mutatná be. Ahhoz viszont, hogy a téma kutatási eredményeit megfelelően lehessen elhelyezni a CSR kutatásokban, és az új kutatásokat hatékonyan lehessen megalapozni, szükséges tudni, hogy milyen okok játszanak szerepet abban, hogy nincs ma általánosítható válasz arra, hogy a CSR milyen módon hat a versenyképességre. A téma hazai és nemzetközi szakirodalmának feldolgozása alapján azonosítottam a négy leggyakrabban említett okot, melyek a fejezetben kerülnek ismertetésre. A nemzetközi irodalmak azonosítása a Scopus és a Science Direct adatbázis, míg a hazai írókét a Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) alapján történt.

### **4.2. Van-e általánosítható fogalmi rendszer?**

Bár a köztudatban a vállalatok társadalmi felelőssége már közel hét évtizede jelen van, még mindig nem született általánosítható és a jelenséget teljes egészében leíró fogalom (Sarkar – Searcy 2016). Éppen ez adja a nehézségét annak, hogy bármilyen, a CSR-hoz kapcsolódó jelenséget általánosíthatóan lehessen vizsgálni. A CSR fogalma az üzletemberek felelősségétől indult, majd egyre komplexebb jelenséggé vált. Carroll piramismodellje (1979; 1991) alapján a vállalati társadalmi felelősségvállalás alapját a gazdasági felelősség jelenti, erre épülhet a többi szint, úgymint jogi, etikai és filantropikus felelősség. Ha e megközelítés mentén vizsgáljuk a CSR és versenyképesség kapcsolatát, érdemes lehet a fogalmat két részre bontani. Az első

három felelősségi szint inkább kapcsolható a vállalatok általános működéséhez, az ennek során megvalósított felelős tevékenységekhez, míg a negyedik, filantropikus szint az, amely a leginkább a társadalom felé megvalósuló aktivitásokat öleli fel. Fogalomhasználatban is javasolt különválasztani őket: az első esetben olyan vállalati felelősségről beszélhetünk, mely inkább az üzleti működéshez, a napi üzletmenethez köthető, míg a társadalmi aktivitás jelentheti azt, hogy a vállalat észreveszi és reagál a társadalmi problémákra, és a lehetőségeihez mérten megpróbál válaszokat adni rá (Porter – Kramer 2011).

Véleményem szerint a kétféle megközelítéshez kapcsolódó tevékenységeknek eltérő hatásai lehetnek, így ezeket érdemes versenyképességi szempontból is eltérően kezelni. Például másként jelenhet meg a vállalati teljesítményben az, ha egy vállalat felelős üzletmenetet folytat, mint amikor társadalmi problémákra reagálva ügyeket támogat, szponzorál vagy szakmailag segítséget nyújt. Ha ezt a gondolatmenetet követjük, ehhez jobban illeszkedik az a CSR-meghatározás, amit az Európai Bizottság fogalmazott meg 2011-ben: a CSR „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége (EC 2011:7).” A definíció hangsúlyozza a társadalom felé megvalósított felelős aktivitást, mindeközben a vállalati működést is átható felelős gondolkodás is a fókuszban marad. Ez utóbbi az, aminek nehezebb a hatását kimutatni, és más lehet a versenyképességi hatása is vállalati méret és a választott vizsgálati módszer függvényében.

A másik fogalmi kihívás a vállalati versenyképesség. Itt sem találunk egy általános, mindenre kiterjedő definíciót, így, amikor a CSR és versenyképesség kapcsolata kerül elemzésre, fontos pontosítani, hogy utóbbi milyen keretben jelenik meg. Ezt részletesen a 4.3. alfejezet mutatja be.

### **4.3. Mit akarunk mérni?**

A vállalati versenyképesség fogalmi rendszere széles körű, számos meghatározással találkozni, ezért fontos szempont, hogy amikor a CSR és versenyképesség kapcsolatát elemezzük, egyértelműen meghatározásra kerüljön, hogy mit is szeretne pontosan mérni a kutató. Általánosságban a versenyképesség a vállalat azon képességét jelenti, hogy jobban teljesít, mint a versenytársai. Ez különböző szempontok alapján mérhető. A CSR és versenyképesség kapcsolatának vizsgálatára a gyakorlatban elterjedt a CSP-modell, ahogy arról már a 3. fejezetben volt szó. A CSP gyakorlatilag a vállalat társadalmi aktivitásának mérését jelenti, amit aztán összevetnek a vállalat pénzügyi teljesítményével. Itt több kérdés is felvetődhet: egyrészt, hogy a versenyképességet milyen módon lehet még megközelíteni a CSP-modellen kívül, másrészt a CSP-modellben milyen módon lehet kimutatni a társadalmilag felelős tevékenység eredményét, hatását. Az sem mindegy továbbá, hogy eredményt, hatást, esetleg előnyöket akarunk-e kimutatni.



Amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy mit akarunk mérni, akkor egyrészt a versenyképesség, másrészt a társadalmilag felelős tevékenység esetében is meg kell határozni, hogy pontosan milyen tényezők között keressük a kapcsolatot. *Turyakira és szerzőtársai (2014)* a versenyképességet a jövedelmezőség, a piaci részesedés, az értékesítés mennyisége és a növekedési ráta felől közelítik meg, és hivatkoznak más szerzőket is, akik más, részben új tényezőket is beemelnek a vizsgálatba. *Salavou és Avlonitis (2008)* a jövedelmezőséget, az értékesítés mennyiségét, az értékesítés növekedését és a piaci részesedést említik mint a versenyképesség indikátorait. *Szennay (2018a)* a pénzügyi teljesítményt és a tulajdonosi értéket veti fel. *Lu és szerzőtársai (2020)* az alábbi versenyképességi elemeket vonta be elemzésébe: pénzügyi kapacitás, termékek minősége, vevői elégedettség, termelékenység, hírnév, innovációk.

A versenyképesség értelmezéséhez hasonlóan fontos, hogy amikor társadalmilag felelős tevékenységről beszélünk, akkor pontosan mit mérünk. Vizsgálható általánosságban az a tény, hogy a vállalat végez-e CSR-tevékenységet, lehet 1–1 konkrét tevékenységi területet elemezni (pl. *Lu et al. 2020; Turyakira et al. 2014*), vagy akár 1–1 konkrét tevékenységet és hatását is. *Lu és szerzőtársai (2020)* a CSR és versenyképesség kapcsolatát a társadalmi felelősségvállalás mint vállalati aktivitás hatásain keresztül közelítették meg. Szakirodalmi források alapján azonosították, hogy a társadalmilag felelős magatartás mire lehet hatással (hírnév, márka, pénzügyi teljesítmény, termék, vevői lojalitás és elégedettség, foglalkoztatottak, piaci részesedés, munkahatékonyság, költségek és kockázat), és ezek mentén végeztek empirikus kutatást arra vonatkozóan, hogy a társadalmi felelősségvállalás hogyan hat az egyes versenyképességi elemekre. *Putzer (2011:46)* a CSR előnyeit említi a kapcsolat elemzésekor. Abból indul ki, hogy a CSR nem csupán önzetlen tevékenység, haszon is származhat belőle, vagyis ha CSR-aktív egy vállalat, abból előnyöket remélhet. Ezek *Matolay (2010)*, *Kotler – Lee (2007)* és *Ligeti (2006)* alapján az alábbiak: erősebb márka, kedvezőbb vállalati imázs, növekvő értékesítés és piaci részesedés, alacsonyabb működési költség, a befektetők nagyobb érdeklődése, javuló pénzügyi kimutatás, a tranzakciós költségek csökkenése, tartós versenyelőny és a vállalat számára fontos csoportokra, például dolgozókra, hatóságokra, fogyasztókra, üzleti partnerekre gyakorolt kedvező hatás.

A fentiek alapján láthatjuk, hogy a versenyképesség és a társadalmilag felelős magatartás sokféleképpen tud megjelenni az elemzésekben, ezért is fontos kiemelni a kutatásokban, hogy milyen tényezők alapján történtek a vizsgálatok, ami segítheti az eredmények általánosíthatóságát is egy-egy szempont esetében.

#### **4.4. Hol akarunk mérni, avagy fókuszban a vállalati méret**

Mint már említettem, a CSR és versenyképesség kapcsolatát vizsgáló tanulmányokból jellemzően nem derül ki, hogy a kapcsolat vizsgálata milyen méretű vállalatra vonatkozik, sok esetben az elemzés jellege utal arra, hogy a nagyvállalatok állnak



az elemzések fókuszában. Ez nem véletlen, hiszen az 1990-es évek végéig a CSR-kutatások néhány kivételtől eltekintve nagyvállalatokat vizsgáltak, csak a 2000-es évek első felében indultak kutatások arra, hogy kisebb méretű vállalkozások esetében is értelmezhető-e a koncepció. A tanulmányok fókusza eleinte a KKV-k nagyvállalatokkal történő összehasonlítása és a különbözőségekből adódó, eltérő CSR-jellemzőkön volt (*Spence 1999; Jenkins 2004*), majd a 2000-es évek végétől megjelentek az empirikus kutatások is (*Csillag 2008<sup>2</sup>; Jenkins 2009; Tantaló et al. 2012; Turyakira et al. 2014; Tomšič et al. 2015; Witjes et al. 2017; Zastempowski – Cyfert 2021*).

Ma már elfogadott álláspont, hogy a KKV-k CSR-aktivitása különbözik a nagyvállalatok gyakorlatától, melynek fő oka a vállalati méretből adódó különbségek (*Jenkins 2004; Angyal 2009; Cambra-Fierro et al. 2008; Málovics 2009a, 2009b; EC 2011; Szennay 2018a; Rasche et al. 2017; Knudson 2018*). Málovics (2009a) rendszerezése alapján az alábbi területeken különbözhetnek a KKV-k a nagyvállalatoktól:

- finanszírozási lehetőségek,
- a tulajdonosi-menedzseri rendszer,
- a működés informálisabb jellege,
- a profitmaximalizáláson túli célok követése,
- információs aszimmetria,
- más típusú beágyazódás a térség társadalmába és gazdaságába,
- eltérő érintettek,
- eltérő kapcsolatok,
- helyi, térségi láthatóság.

A CSR fogalma kezdetben a nagyvállalati kört célozta, azonban ma már elfogadott tény, hogy bármilyen méretű vállalkozás végezhet CSR-tevékenységet (pl.: *Jenkins 2004, 2006; Vives 2006; EC 2011; Wickert 2016; Bevan – Yung 2016*), bár a kivitelezés módjában és a motivációban jelentős különbségek fedezhetők fel. Több szerző kifejti (pl. *Szlávik 2006; Jenkins 2004, 2006; Spence 1999; Málovics 2009a, 2009b; EC 2011; Rasche et al. 2017*), hogy talán az egyik legszembetűnőbb különbség, hogy a KKV-k CSR-tevékenysége nem, vagy kevésbé formalizált, inkább ösztönös, motivációként a segítséget előtérbe helyező, és jellemzően nincs mögötte tudatos stratégia. Éppen emiatt hivatkozik Málovics (2009a; 2011) arra, hogy a KKV-k esetében lehet, hogy nincs is értelme a versenyképességre való hatásról beszélni, hiszen az leginkább a tudatos, stratégiába ágyazott CSR-aktivitás jellemzője, mely a KKV-k esetében kevésbé jellemző. Mára azonban több kutatás is bizonyította, hogy a KKV-k esetében is beszélhetünk valamilyen formában versenyképességre való hatásról

---

<sup>2</sup> Magyarországon az elsők között a Budapesti Corvinus Egyetem „Versenyben a Világgal” című kutatási programjában vizsgálták a CSR és versenyképesség kapcsolatát.

(pl.: *Tantalo et al. 2012; Turyakira et al. 2014; Lu et al. 2020; Kožená – Mlázovský 2021*). A módszerek azonban eltérőek a nagyvállalatoknál alkalmazottakhoz képest<sup>3</sup>.

Bár az utóbbi két évtizedben a KKV-k körében is folyamatosan jelen vannak a CSR-kutatások, melyek egy része a versenyképességre való hatást is vizsgálja, még mindig viszonylag feltáratlan területnek számít a KKV-k CSR-aktivitása. S bár a 2000-es évek óta tudjuk, hogy milyen főbb különbségek lehetnek a nagyvállalatok és a KKV-k CSR-tevékenysége között, a gyakorlati eredmények még kevésbé általánosíthatók, aminek egyik legfőbb okaként a mérési módszert azonosítottam.

#### 4.5. Hogyan mérünk?

Megállapítottam, hogy nincs egységes mérési módszer a CSR és versenyképesség közötti kapcsolat kimutatására (*Málovics 2009a, 2009b; Rác-Putzer 2015; Vallentin – Spence 2017; Rasche et al. 2017; Deutsch – Pintér 2018; Géring 2018; Lu et al. 2020; Radácsi 2021*), azonban vannak már bevált gyakorlatok, melyek a különböző kutatásoknál alkalmazhatók. Az eddigi eredmények alapján kijelenthető, hogy más mérési gyakorlat körvonalazódik a nagyvállalatok, és más a KKV-k körében, a fejezetben elsődlegesen e gondolat mentén kerülnek bemutatásra a főbb módszerek.

Az előző alfejezetben láthattuk, hogy a KKV-k CSR-aktivitása eltérő a nagyvállalatokétól, ami maga után vonhatja azt, hogy eltérő lesz például a CSR-tevékenységek motivációja (*Málovics 2009a, 2009b; Radácsi 2021; Rasche et al. 2017; Porter – Kramer 2006*), így az is, hogy milyen hatást várnak tőle. Sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban nincs egységes álláspont arra vonatkozóan, hogy pontosan mi motiválhat egy vállalatot a CSR-tevékenységre. Számos irodalom aszerint különbözteti meg a tényezőket, hogy a vállalat az alapján dönt-e a CSR-aktivitás típusáról, hogy származik-e belőle haszna, profitja, vagy sem (*Török 2002; Porter – Kramer 2006; Angyal 2009; Rasche et al. 2017*).

A versenyképességre hatás kimutatása akkor válik kiemelt szemponttá egy vállalat számára (*Radácsi 2021*), ha vagy kívülről megjelenik ez az elvárás a szervezettel szemben, vagy saját maga is szeretné ezt a hatást kimutatni, mert versenylőnyt remél a CSR-tevékenységektől. Ez a fajta gondolkodás alapvetően nagyvállalati (*Jenkins 2004; Málovics 2009a, 2009b; Radácsi 2021*), és a mérés alapvetően a CSP (CSR) – CFP relációban jelenik meg.

---

<sup>3</sup> Erről részletesen a következő alfejezetben lesz szó.

A CSP/CSR mérése jellemzően az alábbi módszerekkel történik (*van Beurden – Gössling 2008; Deutsch – Pintér 2018; Putzer 2018; Barauskaite – Streimikiene 2021*):

- Vizsgálható az a tény, hogy a vállalat készít-e CSR- vagy fenntarthatósági jelentést.
- Lehet vizsgálni és értékelni azt, hogy milyen tevékenységeket folytat a vállalat. Ez alapvetően a vállalat által készített jelentések tartalomelemzését jelenti. Itt az értékelés a vállalat által saját magáról közölt elemzés alapján történik (*Opoku-Dakwa – Rupp 2019*), így az értékelés sikere a beszámolóban közölt információk minőségétől nagymértékben függ, hiszen ha ezek nem tartalmaznak számszerű adatokat, vagy nem megfelelő az információk mélysége, akkor az ilyen irányú elemzések nem végezhetőek el. Az elemzések középpontjában alapvetően a társadalmilag felelős tevékenységekhez kötődő költségek állnak (*Putzer 2018*).
- Elsősorban a nagyvállalatok körében készültek már arra vonatkozóan felmérések, hogy készítenek-e jelentéseket, ezek alapján feltételezhető, hogy a KKV-k esetében a jelentéskészítés nem széleskörűen elterjedt, így a módszer alapvetően a nagyvállalati körben használható (*Radácsi 2021*). Itt ki kell emelni a GRI-t (Global Reporting Initiative), mely egy nemzetközileg elfogadott és széles körben ismert felelősségvállalási eszköz, mely a fenntartható, felelős működésre vonatkozó beszámolókra fogalmaz meg útmutatást (*Angyal 2009*). A vállalati jelentések egy komplexebb megközelítést adja az ESG-tényezők<sup>4</sup> beépítése a jelentéstételeli folyamatba, mely a fenntarthatóságra, a társadalmi felelősségvállalásra és a felelős vállalatirányításra vonatkozóan ad átfogó képet a vállalat működéséről, melynek segítségével mélyebb összefüggések tárhatók fel a vállalat és környezete között. A legösszetettebb értékelés indexek segítségével történik. Ilyen indexek pl. Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), National Corporate Responsibility Index (NCRI), Domini 400-as index stb.<sup>5</sup> Ezek a mutatók alapvetően nagyvállalati körben értelmezhetőek, bizonyos esetekben kizárólag tőzsdén jegyzett vállalatok értékelhetőek velük. Nem egységes azonban az indexek számítása, és egyik mutató sem általánosan elfogadott. *Barauskaite és Streimikiene (2021)* a legismertebb és leggyakrabban használt mutatónak a Dow Jones indexét tartja.

A vállalatok pénzügyi teljesítménye alapvetően piaci és/vagy számviteli mutatók számításával történik (*Deutsch – Pintér 2018; Barauskaite – Streimikiene 2021*). Bár *Barauskaite és Streimikiene (2021)* megállapítja, hogy a pénzügyi teljesítmény könnyebb mérni, mint a CSP-t, de mivel itt sincs egységes módszertan, és a piaci mutatók alapvetően tőzsdei vállalatok esetében értelmezhetőek, a pénzügyi teljesítmény kimutatása is kontextusfüggő. *Málovics (2011:31)* továbbá megjegyzi *Evangelinos és*

<sup>4</sup> ESG: környezeti (environmental), társadalmi (social), irányítási (governance) tényezők

<sup>5</sup> Számos további index megtalálható a gyakorlatban a nagyvállalatok és tőzsdei vállalatok értékelésére, *Bahurmoz (2020)* 22 ilyen indexet gyűjtött össze tanulmányában.

Halkos (2002) tanulmánya alapján, hogy „a legtöbb vállalkozás számviteli rendszere egyik oldalon nem képes a környezetileg/társadalmilag felelős cselekvés pénzügyi hasznainak, míg a másik oldalon az egyes eszközök/intézkedések bevezetési és működtetési költségeinek megbecslésére.” Ennek következtében a nagyvállalatok esetében is kihívás lehet a CSR-hez kapcsolódó pénzügyi teljesítmény kimutatása.

A CSP és CFP közötti kapcsolat mérése sem egységes. Az elemzések döntő többsége egyirányú lineáris regressziós modellel dolgozik (Deutsch – Pintér 2018), de arra is van ma már példa, hogy ezt az irányt megfordítják (pl. Schaltegger – Synnestvedt 2002), és azt feltételezik, hogy a vállalati teljesítmény van hatással a CSR-aktivitásra, vagy a kapcsolatot mindkét irányban értelmezik (pl. van Beurden – Gössling 2008; Lu et al. 2014).

A fentiekben bemutatott mérési módszerek alapvetően nagyvállalati körben használhatóak. Ezt az állítást kevés tanulmány mondja ki így, egyértelműen (pl. Radácsi 2021; Málovics 2009b), következtetni erre abból lehet, hogy az elmúlt 10–15 évben KKV-k körében elvégzett CSR versenyképességi kutatásokban egyfajta útkeresés tapasztalható. Az látható, hogy a KKV-k CSR-tevékenysége eltérő utat jár be, ami felveti új és más módszerek használatát, melyek nemcsak a KKV-k számára hasznosak, hanem nagyvállalatok is alkalmazhatják őket. A teljesség igénye nélkül az alábbiakban olyan módszerek kerülnek bemutatásra, melyeket KKV-kal kapcsolatos kutatások esetében alkalmaztak az elmúlt években.

- Csillag (2008) a Budapesti Corvinus Egyetem „Versenyben a Világgal” című kutatási programja keretében vizsgálta interjúk segítségével a témát, nagyrészt KKV-k körében (10 vállalatot kerestek meg, ebből a létszám alapján 3 nagyvállalat, 6 középvállalat és 1 kisvállalat volt). A kutatás a témát nyitott kérdések mentén tárta fel.
- Tantalo és szerzőtársai (2012) mutatták be 50 olasz KKV körében végzett interjúk kutatásuk eredményeit. Az interjúk során arra kérték az interjúalanyokat, hogy mutassák be a vállalat CSR-tevékenységét, majd Likert-skála segítségével 1-től 4-ig értékelniük kellett, hogy az adott tevékenység mennyire fontos a vállalat életében, és milyen mértékben hat a versenyképességre.
- Egy 2013-as survey-kutatás (Tomšič et al. 2015) 645 szlovén KKV bevonásával a vállalati fenntarthatóság gazdasági teljesítményre kifejtett hatását vizsgálta. Bár itt nem a CSR volt a fókuszban, a fenntarthatósági kérdések kapcsolódhatnak a társadalmilag felelős aktivitáshoz, így az e témában végzett kutatások is relevánsak.
- Turyakira és szerzőtársai (2014) egy Ugandában készült felmérést mutattak be, melynek keretében 383 KKV-t (az országban ez 6 és 99 fő közötti vállalatokat jelent) kérdezték meg kérdőíves felmérés segítségével. Független változóként a CSR-aktivitás négyféle területét (munkavállalókhöz, társadalmi ügyekhez, piachoz és környezeti ügyekhez kötődő tevékenységek) választották, míg függő

változó a versenyképesség négy dimenziója lett (jövedelmezőség, piaci részesedés, értékesítés mennyisége, növekedési ráta). 7 pontos Likert-skálával kérdezték a vállalatokat arról, hogy az egyes CSR-területek mennyire befolyásolják a versenyképességet.

- *Lu és szerzőtársai (2020)* 2019-ben 33 litván vállalatot vizsgáltak, szintén Likert-skálával (1-től 4-ig skála). Ők is felbontották különböző területekre a CSR-aktivitást és a versenyképességet, de részben más dimenziókat határoztak meg, mint Turyakira és szerzőtársai. A CSR esetében: környezeti, társadalmi, gazdasági, a versenyképesség esetében: pénzügyi kapacitás, termékminőség, vevők elégedettsége, innovációk, hírnév.
- *Kožená és Mlázovský (2021)* 2020-ban strukturált mélyinterjúkkal vizsgált 15 közepes és nagy cseh vállalatot.

A bemutatott módszerek alapján látható, hogy a CSR és versenyképesség kapcsolatát úgy is lehet vizsgálni, ha nem konkrétan a számszerűleg kimutatható hatások kerülnek elemzésre, hanem közvetett módon, kérdőívvel vagy interjúval a vállalat vezetőjét, képviselőjét kérdezik meg arról, hogyan ítéli meg a CSR-tevékenységek és a versenyképesség kapcsolatát. Az alfejezet elején bemutatott módszerek alapvetően CSR-jelentéseken alapulnak. Ahhoz, hogy például indexeket számolni lehessen, szükség van arra, hogy legyenek adatok a CSR-tevékenységre vonatkozóan, ezeket jellemzően jelentésekben találhatjuk meg. A bemutatott KKV-kutatások bizonyítják, hogy jelentések és számszerűsítés nélkül is kimutathatóak hatások, igaz, csak közvetett módon, mert a válaszok elsődlegesen az interjúalany, a kérdőívet kitöltő véleményét fogják tükrözni.

Ezek a módszerek nemcsak akkor hatékonyak, ha jelentések hiányában kell értékelni egy vállalatot. A vállalatok vezetőinek megkérdezése a CSR-jelentések elemzésének kiegészítője is lehet, ami még összetettebb következtetések levonására adhat lehetőséget. A közvetett módszerek akkor is használhatóak egy vállalat elemzésére, ha a vállalat egyáltalán nem gyűjt adatot a CSR-tevékenységéről, vagy csak nem számszerűsíthető módon tudná kimutatni a hatásokat és ezáltal a kapcsolatot is. Hiszen mindezekről függetlenül a vállalat vezetőjének kell legyen véleménye arról, hogy milyen előnyei vannak a CSR-tevékenységnek, és ennek mire és milyen hatása van.

## 5. Diskusszió, összegzés, jövőbeli kutatási irányok

Minden szervezet, így a vállalatok is, működésük során hatással vannak környezetükre, és a környezetük is hat rájuk. Ugyanez igaz a CSR-tevékenységekre is, a vállalatok azáltal, hogy társadalmilag felelős tevékenységeket valósítanak meg, valamilyen formában hatással lesznek egyrészt saját működésükre, másrészt a környezetükre

is, illetve a szervezeti rendszer és a külső környezet is hatással lesz arra, hogy milyen területen lesznek aktívak.

A vállalat környezetére és saját működésére gyakorolt hatásának egy konkrét területe az a kérdés, hogy a társadalmilag felelős aktivitásnak milyen hatásai vannak, származik-e ebből versenyképességi előnye. Itt egyrészt fontos azt látni, hogy a két kérdés nem pontosan ugyanarra vonatkozik, hiszen attól, hogy hatással van a CSR adott folyamatokra, még nem biztos, hogy versenyképes lesz tőle a szervezet. Másrészt ahhoz, hogy fel lehessen tenni azt a kérdést egy vállalatnál, hogy a CSR hatással van-e a versenyképességre, ahhoz azt is tudni kell, hogy maga a vállalat hogyan értelmezi a versenyképesség fogalmát, mert csak ennek ismeretében tud érdemben az erre való hatással foglalkozni, ha ez egyáltalán felmerül a szervezet vezetésében. Továbbá fontos szempont ehhez hozzákapcsolni a motiváció kérdéskörét is, mert egyáltalán nem mindegy, hogy a vállalat miért méri a CSR hatásait. Ha a CSR-aktivitás motivációja eleve az, hogy ebből legyen haszna is a vállalatnak, ezáltal akár versenyképesebb is, akkor a választott módszerek is olyanok lesznek, melyekkel ilyen összefüggést ki lehet mutatni. Azonban akkor is lehet értelmezni a hatásokat, ha nem a versenyképességre való hatás a cél, hanem pl. a mások megsegítése által megélt jó érzés a meghatározó, hiszen hatása és előnye ebben az esetben is lehet a CSR-tevékenységeknek. Ezen gondolatmenet alapján az alábbi módokat határoztam meg arra vonatkozóan, hogy hogyan tud egy vállalat reagálni a CSR-hatásokra:

- 1) Az első esetben a vállalatok nem figyelnek a hatásokra, melyek nem is tudatosulnak bennük, így nyilván ebben az esetben hatás nem is kerül kimutatásra semmilyen formában, így nem lehetséges a versenyképességre való hatás megfogalmazása sem.
- 2) A másik esetben tudatosabb vagy teljes mértékben tudatos lesz a folyamat, itt további két út lehetséges:
  - Bár a vállalat tudatosan figyeli a hatásokat, ezt nem mutatja ki, nem méri különböző okokból, pl.: nincs rá akarat vagy kapacitás, nem gyűjt ilyen jellegű adatokat, az adott CSR-tevékenység jellege miatt nincs is lehetőség a hatás kimutatására.
  - A vállalat tudatos és valamilyen formában ki is szeretné mutatni a hatást, így méri is a CSR hatásait. Ezt vagy önként, saját belső elhatározásból teszi, vagy van külső elvárás ezzel kapcsolatban.

A téma vizsgálata szempontjából nyilvánvaló, hogy az utolsó csoportba tartozó vállalatok esetében lehet érdemben a versenyképességre való hatást értelmezni. A kis számú hazai és számos nemzetközi kutatás azonban nem jutott még egységes eredményre arra vonatkozóan, hogy ez a hatás milyen irányú, bár ahogy a tanulmányban

korábban említettem, a legtöbb kutatás pozitív kapcsolatot mutatott ki. Az eddigi kutatások alapján azon a véleményen vagyok, hogy nem is lehet és nem is kell általánosítható eredményre jutni. Ezt azért gondolom így, mert minden kutatás egyedi feltételrendszer mentén készül; komplex az a környezet, amelyben a vállalat működik, és meghatározóak a vállalati paraméterek is. Ezen tényezők közül mutattam be tanulmányomban négyet, melyeket az általam megismert szakirodalmak közvetlenül vagy közvetetten a leggyakrabban említeneek, de nem mutatják be őket átfogóan. Segítheti a kutatási eredmények rendszerezését és új kutatások megtervezését, ha tudjuk, milyen okok állnak az eddigi különböző eredmények mögött.

- 1) Nincs egységes definíciója sem a CSR-nak, sem a vállalati versenyképességnek, fontos egyértelművé tenni, hogy az adott kutatás milyen kontextusban értelmezi őket.
- 2) Mindkét tényező esetében többféle szempont alapján lehet meghatározni, hogy mit is akarunk pontosan mérni, mind a CSR, mind a versenyképesség esetében szükséges ezek pontosítása.
- 3) Mivel a nagyvállalatok és a KKV-k működése jelentősen különbözhet, a vállalati méret kihatással van a téma vizsgálatára.
- 4) Eltérőek az elemzési módszertanok, melyek egyrészt abból fakadnak, hogy sokféleképpen lehet megközelíteni a CSR-t és a versenyképességet, másrészt meghatározóak a vállalati tulajdonságok is, melyek közül a legmeghatározóbb a vállalati méret.

Úgy gondolom, hogy a tanulmányban feltárt okok jól érzékeltetik azt a komplexitást, ami a CSR és versenyképesség kapcsolatát jellemzi. Megállapítottam, hogy a CSR és versenyképesség kapcsolatát alapvetően pénzügyi megközelítésből, jellemzően a CSP–CFP modellel vizsgálja a szakirodalmak többsége. A tanulmányok sokszor csak közvetetten utalnak arra, hogy az elemzések alapvetően nagyvállalatok körében történnek, mert ez a vállalati méret az, ahol a társadalmi és pénzügyi teljesítmény kimutatása megtörténik valamilyen formában. A CSR és versenyképesség kapcsolatának elemzése jellemzően vállalati jelentéseken alapul, mely ma még főként nagyvállalati sajátosság, azonban ma már egyértelmű, hogy a CSR hatásait KKV-k körében is lehet vizsgálni, persze eltérő módszerekkel, és nemcsak pénzügyi és kevésbé számszerűsíthető formában. Nyilvánvaló, hogy a nagyvállalatok lesznek azok – méretükből fakadóan –, amelyeknek jelentős gazdasági, társadalmi és környezeti befolyása van, így bármely cselekedetük hatása releváns tényező lehet. A KKV szektor szerepe sem elhanyagolható azonban, és bár gazdasági erejük nem olyan látványos, tevékenységük, így CSR-aktivitásuk hatása is fontos társadalmi és gazdasági tényező.



Jövőbeli kutatási lehetőségként említhetők olyan vizsgálatok, melyek mélyebben feltárják a gyakorlatban a KKV-k és nagyvállalatok CSR-gyakorlatának és motivációjának különbözőségeit, melyek elemzik a CSR-tevékenységek hatásait és motivációkkal való kapcsolódásaikat, és amelyek, reflektálva a vállalati méret szerepére, megvizsgálják a különböző CSR és versenyképesség kapcsolatát feltáró módszerek előnyeit és hátrányait. Ezen kutatási irányokhoz kapcsolódhat egy magyarországi KKV-k körében folyamatban lévő interjú kutatásom, mely többek között feltárja a KKV-k CSR-jellemzőit, a tevékenységek hatásaira és versenyképességi kapcsolódásaira fókuszálva. A tanulmány ezen kutatás elméleti megalapozásaként készült.

## Felhasznált irodalom

- András István – Rajcsányi-Molnár Mónika (2014): *Profit és filantropia. A CSR eszmetörténeti kérdései*. Civil Szemle, 11(2): 5–23.
- Angyal Ádám (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Bahurmoz, A.M. (2020): *Measuring Corporate Social Responsibility Performance: A Comprehensive AHP Based Index*. In: Orlando, B. (ed.): *Corporate Social Responsibility*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.94463>
- Barauskaite, G. – Streimikiene, D. (2021): *Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(1): 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Barnea, A. – Rubin, A. (2005): *Corporate Social Responsibility as a Conflict between Owners*. UC Berkeley Working Paper Series. <https://escholarship.org/uc/item/4v06w78s>. Letöltve: 2022. december 20.
- Bevan, E.A.M. – Yung, P. (2015): *Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs*. Engineering, Construction and Architectural Management, 22(3): 295–311. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2014-0071>
- Bowen, H.R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. No. 3. Harper & Brothers: New York.
- Bowman, E.H. – Haire, M. (1975): *A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility*. California Management Review, 18(2): 49–58. <https://doi.org/10.2307/41164638>
- Brammer, S. – Brooks, C. – Pavelin, S. (2009): *The stock performance term of America's 100 Best Corporate Citizens*. The Quarterly Review of Economics and Finance, 49(3): 1065–1080. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2009.04.001>

- Cambra-Fierro, J. – Hart, S. – Polo-Redondo, Y. (2008): *Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context*. Journal of Business Ethics, 82: 645–656. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9583-1>
- Carroll, A.B. (1979): *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. Academy of Management Review, 4(4): 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A.B. (1991): *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4): 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A.B. (2021): *Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future*. Business & Society, 60(6): 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A.B. – Shabana, K.M. (2010): *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews, 12(1): 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Czakó Erzsébet – Chikán Attila (2007): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004–2006*. Vezetéstudomány, 38(5): 2–8. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.05.01>
- Csillag Sára (2008): *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség – Versenyben a világgal 2007–2009 című kutatás*. 50. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest. <https://nbn.urn.hu/N2L?urn:nbn:hu-145206>
- Dános Zsolt (2021): *A társadalmi felelősségvállalás formái a magyar felsőoktatásban*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Davis, K. (1960): *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* California Management Review, 2(3): 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- De Bakker, F.G.A. – Groenewegen, P. – Den Hond, F. (2005): *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*. Business and Society, 44(3): 283–317. <https://doi.org/10.1177/0007650305278086>
- Deutsch Nikolett – Pintér Éva (2018): *A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat a magyar bankszektorban a globális válságot követő években*. Hitelintézeti Szemle, 17(2): 124–145. <https://doi.org/10.25201/HSZ.17.2.124145>
- EC (2011): *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. European Commission, Brussels. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52011DC0681>

- Evangelinos, K.I. – Halkos, G.E. (2002): *Implementation of environmental management systems standards: important factors in corporate decision making*. Journal of Environmental Assessment Policy and Management, 4(3): 311–328. <https://doi.org/10.1142/S1464333202001030>
- Frederick, W.C. (1978): *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*. Working Paper 279. Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Géring Zsuzsanna (2018): *A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései*. Replika, 2018(1–2): 57–76. <https://doi.org/10.32564/106-107.4>
- Goodpaster, K.E. – Matthews, G.B. (1982): *Can a corporation have a conscience?* Harvard Business Review, January–February: 132–141.
- Jenkins, H. (2004): *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*. Journal of General Management, 29(4): 37–57. <https://doi.org/10.1177/030630700402900403>
- Jenkins, H. (2006): *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics, 67: 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jenkins, H. (2009): *A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises*. Business Ethics: A European Review, 18(1): 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Kitzmueller, M. – Shimshack, J. (2012): *Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Journal of Economic Literature, 50(1): 51–84. <https://doi.org/10.1257/jel.50.1.51>
- Knudson, H. (2018): *Making the business case: The effects of corporate social responsibility on SME competitiveness*. Department of Industrial Economics and Technology. Management NTNU – Norwegian University of Science and Technology. [https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1523518061.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1523518061.pdf)
- Kotler, P. – Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. – Lee, N. (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Kožená, M. – Mlázovský, M. (2021): *The impact of corporate social responsibility on business competitiveness*. SHS Web of Conferences, 92, 06017. The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219206017>
- Lengyel Imre (2003): *Verseny és területi fejlődés*. JATE Press, Szeged.

- Lentner Csaba – Szegedi Krisztina – Tatay Tibor (2015): *Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban*. Pénzügyi Szemle, 2015(1): 96–104.
- Lentner Csaba – Szegedi Krisztina – Tatay Tibor (2017): *Társadalmi felelősség a központi bankok működésében*. Hitelintézeti Szemle, 16(2): 64–85. <http://doi.org/10.25201/HSZ.16.2.6485>
- Ligeti György (2006): *CSR: Vállalati felelősségvállalás*. Budapest: Kurt Lewin Alapítvány.
- Lu, J. – Ren, L. – Yao, S. – Qiao, J. – Mikalauskiene, A. – Streimikis, J. (2020): *Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness*. Economic Research, 33(1): 1621–1646. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1761419>
- Lu, W. – Chau, K.W. – Wang, H. – Pan, W. (2014): *A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011*. Journal of Cleaner Production, 79(September): 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.072>
- Málovics György (2009a): *A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Málovics György (2009b): *The social role and responsibility of small and medium-sized enterprises: Results of an empirical investigation applying the social capital approach*. In: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre (szerk.): *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. JATEPress, Szeged, pp. 222–236.
- Málovics György (2011): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – oktatási segédanyag*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged. [http://eta.bibl.u-szeged.hu/3760/1/CSR\\_oktat%C3%A1si\\_seg%C3%A9danyag\\_M%C3%A1lovics.pdf](http://eta.bibl.u-szeged.hu/3760/1/CSR_oktat%C3%A1si_seg%C3%A9danyag_M%C3%A1lovics.pdf)
- Margolis, J.D. – Walsh, J.P. (2001): *People and Profits? The Search for a Link Between a Firm's Social and Financial Performance*. Lawrence Erlbaum Publishers, Mahwah, NJ.
- Margolis, J.D. – Walsh, J.P. (2003): *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. Administrative Science Quarterly, 48(2): 268–305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Matolay Réka (2010): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok*. Vezetéstudomány, 41(7–8): 43–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.07.05>
- McWilliams, A. – Siegel, D. (2001): *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. Academy of Management Review, 26(1): 117–127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Nárai Márta – Reisinger Adrienn (2016): *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.

- Nárai Márta – Reisinger Adrienn (2019): *A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban*. In: Brecsók Anna Ágnes (szerk.): *A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, pp. 156–191.
- Opoku-Dakwa, A. – Rupp, D.E. (2019): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility and Meaningful Work*. In: McWilliams, A. – Rupp, D.E. – Siegel, D.S. – Stahl, G.K. (eds.): *Corporate Social Responsibility – Psychological and Organizational Perspectives*. Oxford University Press, Oxford, pp. 70–95. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198802280.013.4>
- Peloza, J. (2009): *The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance*. *Journal of Management*, 35(6): 1518–1541. <https://doi.org/10.1177/0149206309335188>
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2006): *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12): 79–92.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2011): *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1–2): 62–77.
- Putzer Petra (2011): *CSR – Merre tovább?* *Marketing és Menedzsment*, 45(4): 45–52.
- Rácz-Putzer Petra Eszter (2015): *A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra*. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Putzer Petra (2018): *A CSR megtérülési modelljeinek és jövőképeinek vizsgálata játékelméleti modell segítségével*. *Marketing & Menedzsment*, 52(3–4): 19–31.
- Radácsi László (2021): *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo: Budapest.
- Rasche, A. – Morsing, M. – Moon, J. (2017): *The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond*. In: Rasche, A. – Morsing, M. – Moon, J. (eds.): *Corporate Social Responsibility – Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1–28. <https://doi.org/10.1017/9781316335529.003>
- Reisinger Adrienn (2018): *Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján*. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6(1): 283–310.
- Sarkar, S. – Searcy, C. (2016): *Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions*. *Journal of Cleaner Production*, 135: 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>

- Schaltegger, S. – Synnsetvedt, T. (2002): *The link between “green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*. Journal of Environmental Management, 65(4): 339–346. <https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555>
- Spence, L.J. (1999): *Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics*. Business Ethics: A European Review, 8(3): 163–174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Sturdivant, F.D. – Ginter, J.L. (1977): *Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance*. California Management Review, 19(3): 30–39. <https://doi.org/10.2307/41164709>
- Szennay Áron (2018a): *Nagyvállalatok pénzügyi teljesítményének és társadalmi felelősségvállalásának összefüggései Magyarországon*. Közgazdasági Szemle, 65(december): 1280–1298. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2018.12.1281>
- Szennay Áron (2018b): *A vállalati társadalmi felelősségvállalás hatása a jövedelmezőségre*. In: Keresztes Gábor (szerk.): *Tavaszi Szél – Spring Wind 2018 II. kötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest*, pp. 463–472. <https://doi.org/10.23715/TSZ.2018.2>
- Szlávik János (2006): *A nem fenntartható növekedés és a fenntartható fejlődés jellemzői*. In: Bulla Miklós – Tamás Pál (szerk.): *Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőképek és forgatókönyvek*. ÚMK, Budapest, pp. 196–211.
- Tantalo, C. – Caroli, M.G. – Vanevenhoven, J. (2012): *Corporate social responsibility and SME’s competitiveness*. International Journal Technology Management, 58(1/2): 129–151. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.045792>
- Tomšič, N. – Bojnec, Š. – Simčič, B. (2015): *Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises*. Journal of Cleaner Production, 108(Part A): 603–612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.106>
- Török Ádám (2002): *Az etikus vállalati magatartás és annak „filantróp csapdája”*. Közgazdasági Szemle, 49(május): 441–454.
- Turyakira, P. – Venter E. – Smith, E. (2014): *The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises*. South African Journal of Economic and Management Sciences, 17(2): 157–172. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i2.443>
- Ullmann, A.A. (1985): *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship’s among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of US Firms*. Academy of Management Review, 10(3): 540–557. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4278989>

- Vallentin, S. – Spence, L. J. (2017): *Strategic CSR: Ambitions and Critiques*. In: Rasche, A. – Morsing, M. – Moon, J. (eds.): *Corporate Social Responsibility – Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 63–85. <https://doi.org/10.1017/9781316335529.006>
- van Beurden, P. – Gössling, T. (2008): *The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance*. *Journal of Business Ethics*, 82: 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- Varga János (2017): *A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei*. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (Szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 725–743.
- Vives, A. (2006): *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21: 39–50.
- Wartick, S.L. – Cochran, P.L. (1985): *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. *Academy of Management Review*, 10(4): 758–769. <https://doi.org/10.2307/258044>
- Whetten, D.A. – Rands, G. – Godfrey, P. (2002): *What are the responsibilities of business to society?* In: Pettigrew, A.M. – Thomas, H. – Whittington, R. (eds.): *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE, pp. 373–408. <https://doi.org/10.4135/9781848608313.n17>
- Zait, D. – Onea, A. – Tatarusanu, M. – Ciulu, R. (2015): *The Social Responsibility and Competitiveness of the Romanian Firm*. *Procedia Economics and Finance*, 20: 687–694. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00124-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00124-0)
- Wickert, C. (2016): *„Political“ Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-sized Enterprises: A Conceptual Framework*. *Business & Society*, 55(6): 792–824. <https://doi.org/10.1177/0007650314537021>
- Witjes, S. – Vermeulen, W.J.V. – Cramer, J.M. (2017): *Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands*. *Journal of Cleaner Production*, 153: 528–538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.027>
- Zastempowski, M. – Cyfert, Sz. (2021): *Social responsibility of SMEs from the perspective of their innovativeness: Evidence from Poland*. *Journal of Cleaner Production*, 317(128400). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128400>