

---

## Győri autóiipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján

### CSR activity of the automotive suppliers in Győr with the examples of five companies

---



#### Absztrakt

A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson öt győri autóiipari beszállító vállalkozás társadalmi felelősségvállalásáról (CSR) esettanulmány jelleggel. A CSR nem új keletű fogalom, a koncepcióról már az 1950-es években megkezdtek a diskurzust, a vállalati gyakorlatban az elmúlt két-három évtizedben jelent meg. Azt, hogy egy vállalat folytat-e és, ha igen, milyen jellegű CSR tevékenységet, sok tényező meghatározza, melyek a bemutatott vállalatok CSR tevékenységében is láthatóvá válnak. A vállalatok CSR aktivitását alapvetően személyes interjúk alapján mutatom be, de felhasználásra kerültek a vállalatok honlapjai és média-megjelenések is. Bár a minta mérete nem engedi meg mélyebb következtetések levonását, arra mégis alkalmas a kutatás, hogy különböző méretű és tulajdonosi háttérű vállalatok aktivitását szemléltetni lehessen.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), kommunikáció, stratégia

#### Abstract

The paper illustrates the CSR activity of five companies in Győr in the field of the automotive sector as case studies. The CSR concept is not new, the discourse about the CSR started already in the '50s, but the activity started to widespread in the past two-three decades. There are many factors which influence the CSR activity, these factors can be seen based on the empirical results. Information provided in this study are based on interviews and also information from the homepages of the firms and some media presence. However, the sample is small, but it is eligible to show results about firms with different background in the automotive sector.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), communication, strategy

## BEVEZETÉS

A CSR témának könyvtárnyi szakirodalma született már az elmúlt néhány évtizedben (különösen az utóbbi 15–20 évben) magyarul és idegen nyelven is, a tanulmány célja, hogy hozzájáruljon ehhez a szakirodalmi bázishoz elméleti és gyakorlati vonatkozásokkal.

A tanulmány első felében bemutatom a CSR szakirodalomból azokat a tématerületeket, melyek relevánsak az elemzés szempontjából: a CSR fogalmát a felelősségvállalás koncepcióján keresztül vezetem fel, majd ismertetem a fő tevékenységi területeket, illetve a CSR előnyeit és hátrányait. A CSR tevékenységet több tényező befolyásolhatja, nem mindegy, hogy az adott vállalat családi vállalkozás vagy multinacionális vállalat leányvállalata, nem mindegy a méret, a bevétel nagyság és az sem, hogy a vállalat vezetése, tulajdonosai milyen értéket képviselnek ezen a területen. Röviden bemutatásra kerülnek ezek a tényezők. Az elméleti fejezetek végén röviden ismertetésre kerülnek a CSR kommunikáció módszerei.

A tanulmány második részében öt győri autóipari beszállító CSR aktivítása kerül bemutatásra esettanulmány jelleggel. Bár a minta mérete kicsi, az eredmények mégis iránymutatást adhatnak hasonló vállalatok számára és bővíthetik a szakirodalomban megismertek gyakorlati vonatkozásait. A vállalatok CSR tevékenységéről alapvetően személyes interjúk segítségével tudtam információkat gyűjteni, ezeket kiegészítette a vállalatok honlapján és a médiában található megjelenések. Mindegyik vállalat esetében bemutatásra került, hogy mit is értenek CSR tevékenységen, ennek szellemében milyen tevékenységeket folytatnak, hogyan kommunikálják az aktivitást és mi jellemzi a CSR menedzselését a vállalaton belül. A tanulmány a vállalati tapasztalatok összegzésével zárul.

## 1. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KONCEPCIÓJA

### 1.1. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A felelősség vállalása röviden megfogalmazva annyit jelent, hogy egy adott társadalmi, gazdasági szereplő döntésének következményeit tudatosan vállalja. Fontos kérdés, hogy ki lehet a felelősséget vállaló és miért vállalhat felelősséget? Nárai Mártával közösen írt monográfiánkban (Nárai-Reisinger, 2016) az alábbiak szerint csoportosítottuk a felelősséget vállaló szereplőket:

- egyén;
- szervezetek: vállalatok, civil/nonprofit szervezetek, közszolgáltató intézmények, stb.;
- állam.

A felelősségvállalás két kontextusát különböztettük meg: egyéni és társadalmi/gazdasági szint. Az egyéni szint esetében a szereplő a saját életéért, működéséért vállal felelősséget, míg a társadalmi/gazdasági szint esetében megjelennek közösségi és gazdasági célok is. Ennek értelmében többféle felelősségvállalási kategóriát lehet megkülönböztetni egyéni és társadalmi szinten (Nárai-Reisinger, 2016, 20):

- „egyéni személyes felelősségvállalás (self personal responsibility),
- egyéni társadalmi felelősségvállalás (individual social responsibility – ISR),
- vállalati egyéni felelősség (corporate responsibility),
- vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility – CSR),
- civil/nonprofit felelősségvállalás (civil/nonprofit responsibility),
- civil/nonprofit szervezetek társadalmi felelősségvállalása (civil/nonprofit social responsibility – NSR),
- egyéb intézmények felelősségvállalása (institutional responsibility),
- egyéb intézmények társadalmi felelősségvállalása (institutional social responsibility).”

A hétköznapi életben és a tudományban is a fentiek közül a leginkább elterjedt fogalom a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), sokszor már a társadalmi felelősségvállalás szókapcsolat kapcsán is a CSR kerül előtérbe<sup>[1]</sup>. Azonban látható, hogy nemcsak a vállalatok tudnak a társadalomért felelősséget vállalni, hanem mi emberek és más szervezetek is, sőt nemcsak a társadalomért, hanem a gazdaságért is (ez utóbbira vonatkozó felelősségkategóriák nem szerepelnek a fenti felsorolásban). A vállalati egyéni felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalkozások megfelelő pénzügyi, gazdasági, személyi feltételek mellett működnek és olyan termékekkel, szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon, melyek megfelelő módon elégítik ki a fogyasztók igényeit. Az, hogy mit jelent a megfelelő szó ebben az esetben, az teljesen vállalat-specifikus, tehát kívülről nem meghatározható kategória (természetesen lehet általánosító feltételeket megadni, mint pl. nem megy csődbe, de ennek bekövetkezési feltételei már egyéni), és fontos szempont, hogy a társadalmi/gazdasági felelősségvállalástól sem különíthető el teljesen. A magánszemélyek esetében a társadalmi felelősségvállalás feltétele az egyéni szintű felelősségvállalás elégséges megléte (végül is már az is a társadalmi felelősségvállalás egy szintje, ha az ember saját magáért vállalja a felelősséget és ezzel nem tesz plusz terhet pl. a társadalmi ellátórendszerre, de megléte szükséges ahhoz, hogy az egyén képes legyen kilépni a társadalmi szintérré is), míg a vállalatoknál a hatékony és etikus működés is már a társadalmi felelősségvállalás része lehet. A továbbiakban a vállalati társadalmi felelősségvállalás főbb ismérveit mutatom be.

[1] A Google keresőbe beírva a „társadalmi felelősségvállalás” kifejezést a találatok nagy része a vállalatok ez irányú tevékenységére vonatkozik.

## 1.2. CSR FOGALOM

Az elmúlt néhány évtizedben a vállalati társadalmi felelősségvállalást sokan sokféleképpen definiálták már, a fogalom teljes körű bemutatása nem célja a tanulmánynak; néhány olyan megközelítést mutatok be, mely röviden összefoglalja a koncepció lényegét. A CSR-ral kapcsolatos első megközelítések már a 20. század első felében felbukkantak, de a fogalom megjelenése Howard Bowen 1953-ban megjelent művéhez köthető (Social responsibilities of the businessman), melyben a szerző az üzletemberek felelősségét hangsúlyozta a társadalmi célok és értékek elérése érdekében. Keith Davis (1960, 70 – idézi: András-Rajcsányi-Molnár, 2014, 7) néhány évvel később úgy fogalmazott, hogy a CSR „...üzletemberek olyan döntései és cselekvései, amelyek legalább részben a cég közvetlen gazdasági, illetve szakmai érdekein kívül történnek.”

Az 1960-as és 1970-es években egyre több kritika jelent meg a CSR koncepcióval kapcsolatban, a CSR-t legtöbbször bíráló közgazdász Milton Friedman volt, 1962-es művében azt boncolgatja, hogy egyáltalán honnan tudhatja egy üzletember, hogy a társadalomban milyen igények merülnek fel, amihez segítség kell. Egy későbbi, 1970-es cikkében pedig azt írja, hogy egy vállalat mesterséges személy, így nem is lehet olyan értelemben vett felelősségét vizsgálni, mint egy embernek. A fogalom mai értelemben vett értelmezése kezdetét Goodpaster és Matthews 1982-es cikke jelentette (Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?). A következő mérföldkő Carroll piramisa volt (1991), melyben a vállalati felelősség négy szintjét különböztette meg (1. ábra). A modell üzenete, hogy a vállalatok alapvető felelőssége üzleti, a további felelőségek kizárólag erre épülnek. Carroll már egy korábbi művében utalt erre a koncepcióra (1979).

1. ábra: A Carroll féle CSR piramis  
Figure 1 CSR pyramid based on Carroll



Forrás: Veres, 2017, 40 szerkesztése Carroll, 1991 alapján

Az utóbbi két-három évtizedben mind a gyakorlatban, mind az elméletben rohamtempóban terjedt a CSR koncepció, egyre több vállalat kezdte el alkalmazni valamilyen formában és egyre több kutatás, tanulmány foglalkozott és foglalkozik ma is a témával. Az utóbbi évek CSR meghatározásaiban (pl. McWilliams-Siegel, 2001; Whetten et al, 2002; Kotler-Lee, 2005; Angyal, 2009) közös, hogy

a CSR-t olyan tevékenységnek gondolják, melynek keretében a vállalkozás úgy tartja az üzleti érdekeit és a profitot szem előtt, hogy közben etikusan viselkedik, odafigyel a munkavállalóira és lehetőségeihez mérten támogatja a helyi és akár a nemzeti szintű ügyeket, közösségeket. Itt fontos a sorrend: ha egy vállalat nem törődik a munkavállalóival, hiába végez kifelé jelentős támogatói, szponzorációs tevékenységet, az nem lesz hiteles (András-Rajcsányi-Molnár, 2014).

Jamali és szerzőtársai (2017) a CSR-t az üzleti szektor és a társadalmi szereplők közötti komplex, sokoldalú kapcsolódásként értelmezik. Az Európai Bizottság 2001-es Zöld Könyvében<sup>[2]</sup> így értelmezi a CSR-t: a vállalatok tevékenységükbe társadalmi és környezeti szempontokat is integrálnak önkéntes alapon. Az Európai Bizottság 2011-es CSR stratégiájában már határozottabban foglal állást amellett, hogy a CSR tevékenység fontos részét képezi a gazdasági folyamatoknak, e mögött pedig az a gondolat áll, hogy a szociális és környezeti ügyekbe a magánszférát, így a vállalkozásokat is be kell vonni. Mindeközben Csonka és szerzőtársai (2013) hangsúlyozzák, hogy a CSR tevékenység csak akkor lehet hatékony, ha az állam is támogatja a folyamatot pl. megfelelő szabályozással.

### 1.3. CSR TEVÉKENYSÉGEK

Az előző alfejezetben láthattuk, hogy a CSR-t milyen sokféleképpen lehet értelmezni, ennek következtében nagyon sokrétű azoknak a tevékenységeknek a köre, melyek CSR tevékenységként azonosíthatók. Itt fel is merül a kérdés, hogy milyen tevékenységek számítanak pontosan társadalmi felelősségvállalásnak? Erre vonatkozóan nincs egységes válasz, a különböző kutatások és szakirodalmak sokféle tevékenységet azonosítottak már, ezek közül a legáltalánosabb az adományozás, jótékonykodás; számos kutatás során beigazolódott, hogy sok esetben a filantróp magatartást azonosítják is a CSR-ral, a valóság azonban ennél sokkal színesebb. A következőkben a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megjelenési formáit mutatom be a teljesség igénye nélkül (Angyal, 2009; Balogh et al., 2014):

- Etikus működés: jogilag és emberileg tisztességes működés, korrupcióellenes programok szervezése.
- Felelős foglalkoztatás: munkatársak képzése, fejlesztése; megfelelő bérezés; a munkavállalók részvételi lehetősége; karrier-tanácsadás, jogi, pszichológiai tanácsadás; rugalmas munkaidő – távmunka a lehetőségekhez mérten; gyerekbarát iroda kialakítása; kutatási programok támogatása; oktatási tevékenység; duális képzésben való részvétel.
- Csapatépítés: tréningek; közös ünneplések (pl. névnap, születésnap, stb.), közös programok; rendezvények szervezése.
- Környezetvédelem: a környezet megóvása (a környezetet és a közösséget nem károsító tevékenység folytatása); szemétszedés; tudatos fogyasztás előse-

[2] Ez volt az első olyan EU-s dokumentum, mely a CSR koncepcióval foglalkozott.

gítése – tudatformálás; fenntartható termékek gyártása; termékbiztonság; közterületek tisztántartásában való közreműködés, fenntartható működés.

- Önkéntes munka: a munkavállalók bevonása önkéntes munkába; a munkavállalók támogatása önkéntes munkában való részvétellel akár munkaidőben is.
- Közösségi élet támogatása: adományozás; jó ügy támogatása; szponzoráció; civil szervezetekkel való együttműködés; szociálisan rászorulókat támogatása; kultúra, sport támogatása; rendezvények szervezése.

Putzer Petra 2011-es tanulmányában a CSR tevékenységek kétféle csoportját különböztette meg:

- A vállalati működésre ráépülő tevékenységek, melyek inkább csak a vállalat kifelé történő kommunikációjában jelennek meg, de nem épülnek be a mindennapi tevékenységbe, sőt sok esetben az imázs-növelés az aktivitás célja, mélyebb tartalma nincs. Ilyen tevékenységek lehetnek pl. az adományozás, ügyszöveg között marketing, jótékonykodás.
- A vállalati működésbe beépülő tevékenységek, melyek célja már nemcsak a hatékony marketingkommunikáció, hanem a CSR a termelésben, menedzsmentben is megjelenik, a CSR aktivitás beágyazódott a vállalatok tevékenységébe. Ide tartoznak pl. a szponzoráció, partnerség, önkéntesség, környezetvédelem.

Úgy gondolom, hogy egy vállalat akkor fog azon gondolkodni, hogy végezzen-e CSR tevékenységet – legyen az bármelyik csoportba tartozó aktivitás –, ha a tulajdonosok, vezetők nyitottak a tevékenység felé és működésük eléggé megbízható ahhoz, hogy a termelés, szolgáltatás mellett plusz tevékenységeket is bevállaljanak, még ha az sok esetben számukra is előnnyel jár. Az pedig a vállalat vezetésének, tulajdonosi körének kompetenciája, hogy eldöntse, mely tevékenységek azok, amelyek leginkább megfelelnek az adott vállalat profiljának, gazdasági helyzetének, piaci körülményeinek. Természetesen nem kell minden vállalatnak minden téren aktívnak lenni, ki kell tudni választani azokat a területeket, amelyek integrálhatók a vállalat működésébe és akár hosszú távon is értéket tudnak teremteni minden érintett fél számára.

## 1.4. ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK

Az elmúlt évtizedek gyakorlata alapján mára számos előnyt és hátrányt azonosítottak a CSR tevékenységgel kapcsolatban. Az előnyök többek között az alábbiak lehetnek (Balogh et al., 2014; Angyal, 2009; Kun, 2004; Carroll-Shabana, 2010):

- kreatív megoldási lehetőségek egyszerűbb megtalálása;
- ragaszkodóbb, elégedettebb munkatársak;
- jó hírnév, javuló vállalati arculat, jobb megítélés;
- javuló versenyképesség;
- vonzóbbá válik a munkahely a potenciális munkavállalók és befektetők számára;

- javuló munkakörnyezet: elkötelezettebbek lehetnek a dolgozók;
- nagyobb fogyasztói érdeklődés;
- jobb kapcsolat pl. hatóságokkal, közösséggel, médiával;
- reklámlehetőségek bővülése;
- bővülő kommunikációs lehetőségek;
- költségek csökkenése.

Az ellene szóló érvek (veszélyek) az alábbiak a teljesség igénye nélkül (Angyal, 2009; Kotler-Lee, 2007):

- több kiadás – költségnövekedés;
- időigényes;
- külső szakértők bevonása szükséges lehet;
- nem a hozzáértő vezetők döntenek a kérdésben;
- „rabolja” az alkalmazottak idejét;
- nehéz kimutatni a tevékenység hasznát, eredményét;
- érdekkonfliktus az alkalmazottakkal;
- a vevőkben felmerülő kétség: nem árnövelő-e a tevékenység;
- a vezető/tulajdonos döntése egyéni preferencia lehet, felesleges az egész vállalatot mögé tenni.

Úgy gondolom, hogy mind az előnyök, mind a hátrányok valós jelenségek lehetnek, egy vállalatnak sokféle tényezőt, szempontot kell figyelembe vennie ahhoz, hogy egyáltalán tudjon arról dönteni, hogy a gazdasági tevékenysége mellett milyen egyéb szempontokat szeretne figyelembe venni a működése során. Nyilván nincs egységes recept arra vonatkozóan, hogy mit és hogyan csináljon egy vállalat, egy sokszereplős és soktényezős folyamatról van szó, ami attól lesz egyedi, hogy az adott vállalat a saját képére formálja az általa fontosnak tartott tevékenységeket, folyamatokat. Arról, hogy milyen tényezők tudják befolyásolni a CSR tevékenység jellegét, a következő alfejezetben lesz szó.

## 1.5. A CSR-T BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Azt, hogy egy vállalat úgy dönt, folytat-e CSR tevékenységet valamilyen formában, sokféle tényező tudja befolyásolni. Az egyik talán leginkább meghatározó tényező a vállalati méret. Már a CSR angol nevében a corporate szó is arra utal, hogy ez a fajta tevékenység inkább a nagyobb vállalatok tevékenysége. Azonban a felelős magatartás nem méretfüggő, hiszen pl. egy kisvállalat is lehet etikus, viselkedhet felelősen a munkavállalóival függetlenül attól, hogy pl. támogat-e helyi közösségeket, rászoruló csoportokat. A különbség talán csak abban van, hogy minél nagyobb a vállalat, a CSR tevékenység annál inkább intézményesül, beépül a vállalati stratégiába és akár külön munkatárs vagy akár egy külön részleg is létrejön a tevékenységek koordinálására. Az is fontos tényező lehet, hogy egyáltalán maga a vállalat (vezetés, tulajdonosi kör) mit ért CSR tevékenységen, nem úgy

általában, hanem számára mit jelent. Hiszen ebben is lehetnek eltérések, sajátosságok, ezért is olyan nehéz egy egységes keretet adni a CSR tevékenységnek, mert lehetnek teljesen egyedi értelmezések is. Az biztos, hogy egy nagyvállalati CSR stratégiát nem lehet ugyanolyan módon adaptálni egy KKV-ra (pl. azért sem, mert sokszor a nagyvállalatok nemzetközi standardokat követnek, melyek nem alkalmazhatók más környezetben), ahol mások a strukturális rendszerek, más a működési mechanizmus, viszont fontos, hogy a CSR szellemisége, alapvető koncepciója beemelhető más vállalati tevékenységbe is mérettől függetlenül. Fontos, hogy a vállalatok tudják azonosítani azokat a körülményeket, amelyek számukra befolyásoló tényező lehet, és ezek mentén tudják megfogalmazni felelősségi területeiket. Szlávik és Füle (2010, 11) kiemelik, „hogy mivel a kis- és középvállalatok a multinacionális cégekhez képest kevésbé bonyolultak, és esetükben erős a tulajdonosi szerepvállalás, ezek a vállalkozások gyakran intuitívabbak, és informálisabban tudják kezelni a társadalomra gyakorolt hatásokat, mint a nagyvállalatok.”

A magyarországi gyakorlatra vonatkozóan több kutatás zajlott már, pl. Rácz-Putzer Petra (2015, 169) kutatásában igazolta azt a hipotézisét, hogy hazánkban inkább a multinacionális vállalatok leányvállalatai és „a szűk felelős piaci rést kiszolgáló, jellemzően kisvállalatok járnak élen a CSR tevékenységben.” Közben Szabó-Benedek Andrea (2014) megállapítja, hogy kezdetben valóban inkább csak a nagyvállalatokra volt jellemző a CSR tevékenység, mára azonban már a KKV-k körében is egyre gyakoribb.

A méreten túl befolyásoló tényező lehet a gazdasági erő, a pénzügyi teljesítmény, a foglalkoztatottak száma és a folytatott tevékenység is (Szigeti szerk., 2012). Az sem mindegy, hogy a vállalkozás milyen időtávban gondolkodik a CSR tevékenysége kapcsán, hiszen léteznek szinte azonnal megtérülő vagy rövid távú cselekmények, viszont a CSR alapvetően egy hosszú távú befektetésnek minősül. Attól is függhet a tevékenység, hogy a vállalat a CSR-t milyen célokra használja, a reputáció növelése, egyfajta marketingeszköz, a cég jövőbeli működésének biztosítása vagy egy általános segítségnyújtás a cél. A nagyobb vállalatok a CSR-t nagyobb arányban használják imázs- és reputációnövelés céljából, míg a kisebb vállalkozásoknak, főleg a családi vállalkozásoknak fontos szempont a helyi közösségekbe történő beágyazódás is, a helyi közösségek elfogadása (Matolay et al., 2007 – idézi Balogh et al., 2014). „A beágyazottság tulajdonképpen meg is adja a felelősség alapvető dimenzióit: a tudatos, felelős kisvállalkozó termel termel, szolgáltatásokat nyújt, munkahelyet teremt, mindezt természetes módon, saját jól felfogott érdeke, hosszú távú túlélése miatt az érintettek érdekeinek figyelembevételével, a környezet védelmével teszi, hiszen kölcsönös függésben élnek együtt.” (Balogh et al., 2014, 21)

Ide kapcsolódó gondolat, hogy a CSR tevékenység a lokális felelősséget és cselekvést jelenti elsődlegesen, így ez a tevékenység erősíti a lokális beágyazottságot is. András és szerzőtársa (2014) kiemelik, hogy ma már nem a globális gondolkodás, lokális cselekvés a fontos, hanem a lokális gondolkodás és cselekedet, hiszen a világ problémáit nem tudjuk mi megoldani, de, ha a helyben felmerülő



problémák megoldására, a helyi ügyek támogatására törekszünk, az előbb-utóbb globálisan is egy élhető világot teremt. Csak a helyi problémákat lehet helyben megoldani, a globálisakat nem.

Fontos kiemelni, hogy a CSR tevékenységek egy része ma már egy versenyképes vállalat alapvető elvárásai is (Szabó-Benedek, 2014), ma már nem elég „csak” munkát és fizetést adni, a munkavállalók ennél több igénnyel fordulnak a vállalkozások felé: megfelelő munkakörnyezet, innovatív munka, változatosság, rugalmasság, képzési lehetőségek, stb. melyek mind a CSR tevékenységi területét jelentik.

## 1.6. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

Mivel a CSR tevékenység a munkavállalók és a társadalom érdekében végzett tevékenységek is, fontos, hogy erről az érintettek is tudjanak. Így nagyon fontos tényezőnek tartom, hogy a vállalatok kommunikálják valamilyen formában CSR tevékenységüket. A dolgozók felé azért is fontos, mert ha valamilyen más külső forrásból értesülnek arról, hogy pl. a vállalat adott célra adott összeget költött, félreérthetik a motivációt, mely negatív hangulat kiváltója lehet, amely bizalomvesztéshez vezethet. A bizalom pedig éppen az egyik legfontosabb „kincs” egy szervezet életében a hatékony működés eszközeként.

Az információs technológia világában ma már a vállalkozások számtalan lehetőség közül választhatnak a CSR kommunikáció kapcsán, melyek a teljesség igénye nélkül az alábbiak lehetnek (Lukács, 2015):

- Egyirányú kommunikációs eszközök (inkább tájékoztató jellegűek): hírlevél, brosúra; vállalati honlapon megjelentetett CSR információ; pénzügyi és nem pénzügyi jelentések; sajtóközlemények, sajtótájékoztatók; nyilvános beszédek; vállalati rendezvények; e-mailes információátadás.
- Kétirányú kommunikációs eszközök: kérdőíves felmérés; fókuszcsoporthoz tartozó kutatás; megbeszélések; workshopok; fórumok; on-line kommunikáció felületek; bevonás döntéshozatali folyamatba; vállalati jelentések és irányelvek előkészítésébe, véleményezésébe való bevonás.

A kommunikációs eszközöket lehet csoportosítani a szerint is, hogy milyen irányúak: kifelé irányulnak a társadalom, a céges partnerek felé, vagy befelé, a vállalkozás kollégái felé. Úgy gondolom, hogy mind a vállalat, mind a belső-külső szereplők szempontjából fontos a kommunikáció valamilyen formája, legyen az csak tájékoztató jellegű, vagy olyan, amiben a szereplőknek is intenzív szerepe van; a lényeg, a tájékoztatáson van.

## 2. CSR A GYAKORLATBAN

### 2.1. MÓDSZERTAN

A fejezet öt győri autópai beszállító CSR tevékenységét mutatja be. A vállalatok CSR aktivitásáról elsősorban interjúk segítségével kaptam információkat, ezeket kiegészítette a vállalatok honlapján megjelenő információk és sajtóhírek. A vizsgált vállalatok listáját az 1. táblázat mutatja be. A táblázat ezenkívül információt szolgáltat a vállalatok fő tevékenységéről, létszám és árbevétel adatairól, illetve az interjúkészítés időpontjáról és az interjút készítő nevééről. A vállalatok CSR tevékenysége kapcsán bemutatásra kerül, hogy a vállalat/tulajdonos hogyan értelmezi ezt a fajta tevékenységet, milyen területen aktív a vállalat, amennyiben publikus, kb. mennyit költenek CSR tevékenységre és mi jellemzi a CSR menedzsmentet.

1. táblázat: A kutatásba bevont vállalatok adatai  
Table 1 Information about the firms involved in the research

Név	Jelleg	Fő tevékenység	Létszám	Árbevétel	Interjú készítője	Interjú időpontja
<b>Jankovits Engineering Kft.</b>	családi vállalkozás	hidraulikus gépek tervezése, fejlesztése, gyártása	64 fő (2018)	1,5 milliárd Ft (2016)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.02.13.
<b>QP Zrt.</b>	családi vállalkozás	gépipari tevékenység, fémmegmunkálás széria és egyedi gyártás területén is	169 fő (2017)	2,6 milliárd Ft (2016)	Dr. Feketéné Dr. Czakó Katalin	2018.04.04.
<b>Borsodi Műhely Kft.</b>	családi vállalkozás	fémmegmunkálás	230 fő (2017)	2,1 milliárd Ft (2016)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.01.24.
<b>REHAU-Automotive Kft.</b>	REHAU csoport leányvállalata	exterior termékek, színrefűjt (vevő által is látható) karosszéria elemek gyártása	403 fő (2018)	26,7 milliárd Ft (2016)	Vinkóczi Tamás	2018.03.07.
<b>Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft.</b>	2007 óta a mexikói központú Nemak cégcsoport tulajdona	könnyűfémöntés, alumínium alkatrészgyártó - főként hengerfej (autóipari beszállító)	1200 fő (2017)	66 milliárd Ft (2017)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.03.05.

Forrás: céges interjúk és ceginformacio.hu adatai alapján saját szerkesztés

Az interjúk 2018 január–áprilisában zajlottak. Az alábbi személyekkel történt interjú:

- Jankovits Engineering Kft.: Dr. Jankovits Richárd ügyvezető
- QP Zrt.: Bogisich Ferenc vezérigazgató
- Borsodi Műhely Kft.: Horváthné Borsodi Mónika ügyvezető
- REHAU-Automotive Kft.: Horváth Ferenc igazgató
- Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft.: Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatok osztályvezető

A vállalatok CSR tevékenysége az alábbi interjúkérdések mentén került feltérképezésre:

1. A vállalat értelmezésében mit jelent a CSR tevékenység?
2. Milyen CSR tevékenységeket végzett az cég az elmúlt években? Jellemezze a végzett tevékenységeket!
3. Hogyan értékeli Ön a vállalat CSR tevékenységét? Milyen mértékben jellemző a vállalkozás beágyazódása Győrben a CSR tevékenység által?
4. Ki a felelős azért, hogy meghatározza a vállalat CSR tevékenységét?
5. Van-e CSR stratégiája a vállalkozásnak? Ha igen, mikor készült, ki készítette, milyen időtávra szól, mi a tartalma?
6. Készít-e a vállalkozás CSR beszámolót? Ha igen, ki készíti, mi a tartalma, hol teszik közzé?
7. Mennyit költ a vállalkozás évente CSR tevékenységre?
8. Milyen módon és hol kommunikálja a vállalat a CSR tevékenységét?
9. A jövőben milyen változások várhatók a vállalkozás CSR tevékenységében?
10. Mi az a téma terület, ami fontos/egyedi a vállalkozás CSR tevékenységéé kapcsolatán?

## 2.2. A JANKOVITS ENGINEERING KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.2.1. A CSR TEVÉKENYSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS GYAKORLATI MEGJELENÉSE

A vállalat ügyvezetője úgy gondolja, hogy ha egy vállalat elér egy bizonyos nagyságrendet és elég tőkeerős, akkor ebben az esetben már egyfajta elvárásként jelenik meg feléjük az az igény, hogy végezzenek olyan tevékenységet is, ami nem tartozik közvetlenül a tevékenységi területükhöz, hanem országos vagy helyi ügyek, közösségek támogatását jelentik. Ezenkívül fontos szempont a saját dolgozók érdekeinek a figyelembe vétele is a meglévő munkaszerződésen túl.

A vállalat a fentiek szellemiségében az alábbi tevékenységeket végzi:

- Civil szervezetek támogatása: a szervezet minden évben támogat szervezeteiket anyagi vagy tárgyi adomány formájában.
- Tehetséges fiatalok támogatása: rendszeres támogatói Dániel Balázs boogiewoogie zongorista fellépéseinek.

- Az oktatás támogatása:
  - általános iskolai szint: egy-egy félévben 8–10 osztályt fogadnak, akiknek bemutatják a vállalatot. Ezen események célja, hogy a pályaválasztás előtt álló fiataloknak be tudják mutatni, mit jelent a műszaki pálya, mit jelent az iparban dolgozni. Ez a tevékenység kettős célt szolgál: egyrészt CSR tevékenység, másrészt az egyre inkább a térségben tapasztalható munkaerőhiány is motiváló tényező, hiszen a cég számára is fontos, hogy a későbbiekben is legyenek munkatársaik, az érdeklődést még gyerekkorban kell felkelteni.
  - középiskolai szint: rendszeres kapcsolatban vannak a Jedlik (Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) és Lukács (Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) iskolákkal, illetve most vannak a kapcsolat kialakítás fázisában a Pattantyús iskolával (Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakgimnázium és Szakközépiskola). Az iskolákból fogadnak nyári gyakorlatra is diákokat. Ez is részben CSR, de részben a vállalkozás jövőjét támogató tevékenység is.
  - egyetemi szint: a Széchenyi István Egyetem Practing Programjának egyik alapító tagjai, a program a duális képzés egyik speciális formája, melyet hasznosnak és fontosnak tartanak. Ezenkívül rendszeresen támogatják az egyetemen a Gépészmérnökök Országos Találkozóját. Ezenkívül a Miskolci Egyetemről is fogadnak hallgatókat, illetve tartanak az intézményekben előadásokat.
- Családbarát munkahely: A vállalat elkötelezett amellett, hogy a munkavállalókért a kötelező munkaszerződésen túl is felelősséget vállaljanak. Ennek megjelenési formái pl. támogatják a családos munkatársakat azzal, hogy rugalmasan kezelik, ha pl. beteg a gyermek és otthon kell vele maradni, van szülési szabadság, minden évben szerveznek Mikulás Ünnepséget a gyerekek és családjaik számára (kb. 50 gyermek vesz részt ezeken, ez a szám kiemelten magasnak számít egy kb. 70 fős vállalkozás életében). A cég 2017 nyarán tartotta az első családi napot. Támogatják a rugalmas foglalkoztatási formákat és figyelnek a dolgozók egészségmegőrzésére: a KARDIREX Egészségügyi Centrumban ingyenesen tudnak részt venni orvosi vizsgálatokon a dolgozók.
- A kultúra támogatása: pl. hátrányos helyzetű gyerekeknek színházjegy vásárlása a Vaskakas Bábszínházban, a Győri Színház támogatása színházjegyek megvásárlásával.

A vállalkozásnál a CSR tevékenységért alapvetően az ügyvezetők felelnek, ezenkívül a marketinggel foglalkozó kolléganő és az irodavezető koordinálják. A CSR tevékenységről külön beszámolót nem készítenek, de minden év végén összegzi az ügyvezetés a tevékenységet.

A 2018-ra tervezett támogatói tevékenységeket a következő táblázat mutatja be.

2. táblázat: A Jankovits Engineering Kft. tervezett CSR tevékenysége 2018-ban  
Table 2 Planned CSR activity of the Jankovits Engineering Kft. in 2018

Tevékenység	Összeg (Ft)
Dániel Balázs boogie-woogie zongorista decemberi Boogiefeszt rendezvényének támogatása	200 000
Família Nagycsaládosok Egyesülete támogatása Vaskakas Bábszínház bérletekkel	76 000
XII. Gépészeti Szakterületek Nemzetközi Hallgatói Konferenciája támogatása	200 000
Presztízs Társasági tagság, újabb díjazottak támogatása	100 000
Emelt szintű egészségügyi ellátás a munkatársaknak a KARDIREX-ben	1 250 000
Győri Nemzeti Színház támogatása bérletvásárlással	250 000

Forrás: Dr. Jankovits Richárd Ügyvezető tájékoztatása alapján

A jövőben a munkatársak egészségmegőrzésére, sportolási lehetőségeire szeretnének nagyobb hangsúlyt fektetni, pl. egy sportpálya megépítésével. Jelenleg a Professio Klaszteren belül adnak ösztöndíjat, támogatást hátrányos helyzetű fiatalok, családok számára, a jövőben szeretnék ezt a tevékenységet kibővíteni és saját ösztöndíjat alapítani. Továbbá tervezik a klasszikus alapítványi támogatás volumenének növelését is.

### 2.2.2. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A vállalkozásnál a fluktuáció minimális, ezt többek között annak is köszönhetik, hogy a munkavállalók felé rendszeresen kinyilvánítják, hogy fontosak a cég számára, a kötelező munkaiügyi kapcsolatokon túl is igyekeznek segíteni őket és ezt érzik is a kollégák. A CSR kapcsán, ha történik valami fontos esemény, arról mindig tájékoztatják a munkatársakat, pl. a honlapon vagy Facebook oldalon keresztül.

A külső kommunikáció eszközei a következők:

- kiadványokban való megjelenés,
- helyi lapokban való megjelenés,
- egyéb médiában való megjelenés,
- Facebook oldal működtetése.

A CSR tevékenység kommunikálása egyrészt fontos a jelenlegi dolgozóknak, partnereknek és a társadalomnak, másrészt fontos a jövő munkavállalóinak megnyerése céljából is, hiszen a vállalat csak úgy tud hosszú távon fennmaradni, ha van megfelelő munkaerő.

## 2.3. QP ZRT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.3.1. TEVÉKENYSÉGEK A CSR JEGYÉBEN

A vállalat vezérigazgatója kiemelte, hogy a magánkézben lévő vállalkozások esetében a tulajdonosi kör az, akinek/akiknek személye meghatározó a CSR tevékenység meghatározásakor. Ha a tulajdonosok elköteleztettek a társadalmi ügyek támogatása mellett, akkor fognak is tenni azért, hogy ez a fajta szemlélet megjelenjen a vállalat életében. A vállalat honlapján (<http://qpzt.hu/>) olvashatók azok az értékrendek, melyek mentén végzik tevékenységüket: partnerség, tudatos-ság, tisztelet, csapat és a felelősségvállalás. A vállalat a fentiek szellemiségében az alábbi CSR tevékenységeket végzi:

- A vállalat az Aqua Sportközpont névadó szponzora.
- Az EYOF aranyfokozatú támogatói voltak, a vállalat Magyarország első olimpiai eseményét az olimpiai fáklya tervezésével és elkészítésével támogatta.
- Támogatták a kórház újszülött osztályára kerülő monitor beszerzését.
- Bencés harangok újjászületése: a vállalat vezérigazgatója kezdeményezte 2016-ban azt az összefogást, melynek keretében pótolták az egy évszázada elvitt harangokat. Az egyik harangot a vezérigazgató saját felajánlásából készítették.
- Rendszeresen támogatnak győri rendezvényeket, így pl. a Győri Nyár zárókoncertjét, a 2018-ban először megrendezett sportbált.
- Létrehozták a „Múlt a jövőért Díj”-at, melyet minden évben a Jedlik Ányos Gépipari Szakközépiskola végzős hallgatói között osztanak ki.
- Támogatnak kiállításokat, szoboravatásokat.
- 15 évvel ezelőtt létrehoztak egy alapítványt, melynek keretében rászorulókat tudnak támogatni, pl. a minden évben megrendezett Ezüstös Dallamok jótékony-sági hangverseny keretében az adventi időszakban.
- A rászoruló gyerekeknek és családoknak a Családsegítő Központon keresztül jótékony-sági dolgozói gyűjtés keretében tudtak segíteni.
- A vállalat jelentős győri kulturális intézmények szponzora, pl. Győri Balett, Győri Nemzeti Színház, Győri Filharmonikus Zenekar.

Látható, hogy a vállalat sokféle területen aktív, mind a kultúra, sport, művészet és a helyi értékek megőrzése, támogatása kiemelt szempont a vállalat életében.

A vállalat és vezetője az elmúlt években tevékenysége és társadalmi aktivitása elismeréseként több díjban is részesült, melyek a következők:

- 2015-ben megkapta a vállalat az év Közép-kelet-európai Régió Legjobb Vállalata címet, továbbá a cég vezérigazgatója az Év Menedzsere díjat, a díj odaítélésénél fontos szempont a társadalmi felelősségvállalás terén végzett aktivitás is. Az elismeréseket a Europe Business Assembly-Oxford szervezet adta át.
- 2016-ban a vállalat vezérigazgatója megkapta az Év Üzletembere díjat.
- 2018-ban Győr Megyei Jogú Város a március 15-ei ünnepség keretében adta át a vezérigazgatónak a Díszpolgári Címet.

### 2.3.2. CSR MENEDZSMENT

A vállalatnál a tulajdonos a felelős a CSR tevékenységért, ő határozza meg, hogy milyen területeken vállal aktivitást a cég. Ez nagyrészt személyes kötődésen alapul, olyan ügyek mellé állnak oda, mely fontos értéket képvisel, és általa javítani lehet a győriek életminőségét és még a kultúra, művészet támogatása és a helyi értékek megőrzése is megvalósul. Külön erre a feladatra stratégia nem készül, a vezérigazgató elmondása szerint, ha majd nem ő, mint tulajdonos hozza meg ezeket a döntéseket, hanem akár több kolléga, akkor lehet, hogy stratégia szinten fogják kezelni ezeket a tevékenységeket.

A CSR aktivitás kommunikációja egyrészt a vállalat honlapján és Facebook oldalán keresztül történik, az itt megjelenített hírekkel nemcsak a vállalat dolgozóit, hanem a győrieket és más érdeklődőket is könnyen el lehet érni. Ahogy azzal is, hogy a CSR aktivitásuk nagyrészt a sajtóban is megjelenik, így ezáltal is láthatóvá válik a vállalat által képviselt érték.

## 2.4. A BORSODI MŰHELY KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.4.1. A CSR TEVÉKENYSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS GYAKORLATI MEGJELENÉSE

A közel 40 éves vállalkozás életében mindig is jelen volt a társadalmi felelősségvállalás eszméje, még ha nem is nevezték így korábban az ilyen jellegű tevékenységeket. Konkrét CSR tevékenységről az utóbbi pár év óta beszélhetünk a cégnél. Az ügyvezető úgy gondolja, hogy vállalati mérettől függ, hogy egyáltalán hogyan értelmezhetjük a CSR-t, egy kisebb vállalat életében ez a tevékenység inkább a vállalatvezető személyéhez köthető, míg a nagyvállalatoknál szervezeti szinten történik a tevékenység koordinálása, így sokkal összetettebb folyamatokat jelent. A cég számára összefoglalón CSR tevékenységnek számít a helyi közösségek, iskolák, civil szervezetek támogatása mind anyagilag, mind természetbeni támogatás formájában. Minden olyan tevékenység ide érhető, ami nem köthető közvetlenül a vállalat alaptevékenységéhez.

A vállalat jó néhány éve meghatározott keretet költ CSR tevékenységre, ez jelenleg 6 millió forint éves szinten, ezenkívül a tulajdonosoknak van egy éves kerete (500 ezer Ft/év), amit szabadon elkölthetnek eseti támogatásokra. Az ügyvezető elmondása szerint sok megkeresés érkezik feléjük, sokszor nehéz nemet mondani és egyáltalán eldönteni azt, hogy a megkeresés mögött valódi célok állnak-e. Éppen ezért jobban szeretik a tárgyi támogatásokat a pénzadománynál, hiszen míg utóbbiak esetében sokszor nehéz után követni, hogy a pénzt valóban arra költötték-e, amire a cég szánta, míg a természetbeni adományok sokkal konkrétabbak és után követhetők. Itt kiemelem a támogatottak szerepét, pl. egy civil szervezet hatékonyabban tud adományt gyűjteni, ha nem csak úgy általában kérnek támogatást, hanem konkrét célokra, konkrét igényeket fogalmaznak meg, így a cégek számára is átláthatóbb a folyamat.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be a családi vállalkozás CSR tevékenységének főbb területeit.

3. táblázat: CSR tevékenységek a Borsodi Műhely Kft.-nél  
Table 3 CSR activity at Borsodi Műhely Kft.

Pénzbeli vagy nem pénzbeli támogatási formák	Szakmai és személyes indíttatású támogatási formák
önkormányzatok támogatása	diákcsoportok fogadása
oktatási intézmények támogatása	rendezvényeken előadás megtartása
sporttal kapcsolatos tevékenységek támogatása	véradás
a kultúra támogatása	tanulóképzés
rászorulókat támogatása	adománygyűjtés

Forrás: interjú alapján saját szerkesztés

Az egyik csoportba olyan tevékenységek tartoznak, amelyek pénzbeli vagy nem pénzbeli támogatást jelentenek, míg a másik csoportban lévő tevékenységre a szakmai segítségnyújtás, a személyes érintettség, motiváció a jellemző. Ez utóbbiak jellemzően nem anyagi, hanem inkább időbeli befektetést jelentenek.

- A vállalat támogatja azokat az önkormányzatokat, ahol telephelyük van: Győr, Szombathely és Kisújszállás. Minden év elején levelet írnak az adott önkormányzatnak, hogy adott összeggel (általában 500 ezer és 1 millió Ft között) támogatni kívánják őket, jelezzék feléjük, hogy milyen módon tudják ezt megtenni. A legtöbb esetben a támogatás célba ér, de volt már olyan helyzet is, hogy az önkormányzat második megkeresésre sem reagált, így nem vették igénybe a támogatást. Az okok nem ismertek a vállalat számára.
- A vállalat kapcsolatban van helyi iskolákkal és a győri egyetemmel, ahol támogatnak rendezvényeket, illetve a SZEnergy hallgatói csapatot vagy anyagilag, vagy valamilyen tevékenységgel (pl. forgácsolás, stb.).
- Sporttámogatás: egyrészt szívesen támogatnak olyan szervezeteket, amelyekhez a kollégáknak van valamilyen kötődése (sok esetben a szervezet keresi meg a vállalkozást), másrészt támogatnak konkrét sportrendezvényeket, ahol ellenszolgáltatásként pl. kiteszik a cég logóját. De volt olyan is, hogy a cégről kupát, tornát neveztek el.
- Kulturális támogatás: A vállalat alapítója és támogatója a TAPS Díjnak, magát a díjat is a vállalat készíti, a díjátadón is személyesen jelen vannak. A kollégák számára ingyenesen rendelkezésre bocsátanak színház és filharmonikus bérleteket, mellyel egyrészt a kollégák kulturálódását, másrészt az intézményeket is támogatják. Támogatta a vállalat már a Győri Nyár rendezvényét is.
- Rászorulókat támogatása: lehetőség szerint a cég támogat rászoruló gyerekeket, legutóbb kerékpárokat adtak át a Családsegítő Központnak.
- Diákcsoportok fogadása: Évente 20–25 diákcsoportot fogadnak (iskolai, egyetemi), de fogadnak vendégeket külföldről is. Ez a fajta tevékenység



egyfajta befektetés is a jövőbe, céljuk, hogy felkeltsék a diákok érdeklődését a cég, vagy egyáltalán a műszaki tudományok iránt.

- Rendezvényeken előadások megtartása: Az ügyvezető és kollégái is szívesen tartanak előadásokat, ha hívják őket akár az egyetemről, akár a várostól, akár más szervezettől.
- Véralás: ez kimondottan olyan CSR tevékenység, amely az ügyvezető személyes érdeklődéséhez köthető. A városban 2017-ben véradó nagykövetekeket kértek fel, az ipar képviselőjét az ügyvezető látta el. A cégnél évente két alkalommal szerveznek kihelyezett véradást, amelyre nemcsak a cégtől, hanem más vállalkozásoktól is érkeznek. A dolgozók munkaidejükben tudnak vért adni; amíg nem dolgoznak, addig áll a termelés, de mivel a cégvezetés fontos tevékenységnek tartja a véradást, így nem veszteségként élik meg az 1–2 órás kiesést a munkából.
- Tanulóképzés: ez az a fajta tevékenység, ami nemcsak CSR kategória, hanem a cég jövőjét is meghatározza, hiszen a fennmaradáshoz megfelelően képzett szakemberekre van szükség. A cég évente 25–30 főt képez, a tanulók kb. 50–60%-a lesz később a cég alkalmazottja. Ezenkívül alkalmaznak gyakornokokat is, akár a győri egyetemről is. Az egyetem szakmai támogatását jelenti pl. szakdolgozat-íráshoz konzulensi, bírálói feladatok ellátása, ezt közel két évtizede végzi a cég.
- Adománygyűjtés: konkrét célokra, konkrét ügyek támogatására már többször szerveztek adománygyűjtést, azonban ennél a tevékenységnél szükségét érzik, hogy szervezettebb keretek között történjen a jövőben, így elkerülhető pl., hogy olyan adományok gyűljenek össze, amire nincs szükség.

#### 2.4.2. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A CSR tevékenységnek akkor van értelme, ha arról más is tudomást szerez, ezt a cég is tudja, de közben azt is érzik, hogy nem feltétlenül kell minél több kommunikációs csatornán „eldicsekedni” az eredményekkel, meg kell találni az egyensúlyt és tudni kell, hogy mi az, amit célszerű kifelé is kommunikálni. Ami nehezebb a dolgot, hogy míg egy nagyvállalatnál erre külön apparátus áll készen, addig egy KKV nincs szervezettel feltétlenül felkészülve arra, hogy menedzselje önmagát a CSR aktivitás bemutatásával. A cég az alábbi külső kommunikációs eszközöket alkalmazza:

- sajtó megjelenés, pl. Kisalföld, GyőrPlusz;
- nyilatkozatok, riportok a médiában;
- Facebook oldalon hírek megjelenítése.

A belső kommunikáció alapvetően a céges újságon keresztül történik, amiben a vállalat dolgozóit minden fontos történésről, aktivitásról tájékoztatnak. Bár ez az újság az alkalmazottaknak szól, többször jutott már el más céges partnerekhez is, ezáltal a CSR tevékenység bemutatása is.

### 2.4.3. A CSR TEVÉKENYSÉG A VÁLLALATI RENDSZERBEN – JÖVŐBELI TERVEK

A CSR tevékenységre vonatkozóan a vállalkozás nem rendelkezik konkrét stratégiával, a tevékenység alapjai már a generációváltás előtt megvoltak, azóta is ügyvezetői kézben vannak a CSR döntési kompetenciák. 2017-ben fogalmazódott meg az ügyvezetésben, hogy a CSR tevékenységet jobban integrálni kellene a vállalkozás életébe oly módon, hogy felállítanak egy csapatot, akik részt vesznek a CSR tevékenységek tervezésében, szervezésében és koordinálásban is. Egy kb. 5 fős csapattal már meg is kezdődtek a megbeszélések, a következő lépés, hogy a csapat összeállít egy tervet a következő időszak CSR aktivitására vonatkozóan. Ezzel párhuzamosan a cég tervezi, hogy bővíti CSR palettáját jellemzően önkéntes jellegű tevékenységekkel. Az ügyvezetés nagyvállalatoknál látott már példát arra, hogy vállalati önkéntesek vesznek részt pl. iskolák festésében, parkok rendbetételében, melyek relevánsak lehetnek egy kisebb vállalkozás esetében is. Ez viszont tervezést, előkészületet jelent, ez már nem lehet csak egyszemélyben az ügyvezető kompetenciája. Ehhez szükség van több emberre, egy csapatra. Általában az ügyvezetés és a HR foglalkozik egy cégnél CSR ügyekkel, a vállalkozásnál az cél, hogy más kollégákat is bevonjanak a tervezésbe, hiszen nemcsak a vezetésben lehetnek olyan személyek, akik javaslatot tudnak tenni ilyen jellegű aktivitásra. Az ügyvezetés bizakodó, hogy a kollégák nyitottak lesznek az önkéntes jellegű tevékenységekre és tettekkel is oda fognak állni ügyek mellé.

Jelenleg a CSR tevékenységről nem készül külön beszámoló, mivel minden az ügyvezetés kezében van, így az információk birtokában is van, másrészt a vállalati újság is elegendő információt nyújt a tulajdonosnak a CSR folyamatokról. Azonban, ha a CSR tevékenységek bővülni fognak és már nem egy kézben lesznek, szükségessé fog válni beszámoló készítése is.

Azt, hogy a cég milyen mértékben tud jelen lenni a győri társadalomban, nem könnyű megítélni, de az ügyvezető úgy látja, hogy CSR tevékenységük a méretükhöz képest megfelelő, erről a kollégák tudnak a belső kommunikáció révén, a sajtó és egyéb média megjelenések információt szolgáltatnak a lakosság számára is. A jövőben, ahogy arról a fejezetben már szó volt, tervezik a tevékenység kibővítését, ami tovább tudja mélyíteni a vállalkozás győri beágyazottságát.

## 2.5. A REHAU AUTOMOTIVE KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.5.1. CSR AKTIVITÁS

A Győrben 2012 óta jelenlévő vállalat egy nemzetközi multinacionális cég leányvállalata, így CSR tevékenységüket nemcsak a helyi szempontok, de a központi cég szemlélete is meghatározza. A vállalat értelmezésében a CSR tevékenység azt

jelenti, hogy a vállalat működése során figyelembe veszi a környezetét (vevők, beszállítók, alkalmazottak, tulajdonosok és környezet) úgy, hogy hosszú távú fejlődést tudjanak elérni.

A vállalat társadalmi felelősségvállalás tevékenységét alapvetően meghatározza a REHAU csoport sustainability, vagyis fenntarthatósági jelentése (<http://sustainability.rehau.com/>) és szemlélete a CSR aktivitás kapcsán. A vállalat tulajdonosai kinyilvánították, hogy a cég működése során mind a központi, mind a helyi szinten meghatározó a CSR szellemiség. A vállalat céljai a fenntarthatóság jegyében a következők:

- környezetbarát termékportfólió kialakítása;
- energiafelhasználás csökkentése;
- CO<sub>2</sub> kibocsátás csökkentése;
- vízfogyasztás csökkentése;
- a keletkezett hulladék mennyiségnek csökkentése;
- a dolgozók egészségének és biztonságának magas szintű biztosítása;
- újrahasznosítható anyagok használata;
- dolgozói elégedettség növelése;
- munkatársak képzése, oktatása.

Az egyes érintettek irányába az alábbi CSR aktivitási területek a jellemzők:

- Vevők irányába: alapvetően a környezetvédelmi szempontok a dominánsak, illetve a működés szempontjából fontos a vevői elégedettség is.
- Beszállítók irányába: rendszeres értékelés, visszajelzés történik irányukba.
- Alkalmazottak: rendszeresen készítének elégedettségi felméréseket; többféle formában segítik, támogatják őket: pl. oktatás, képzés, egészségvédelem, Egészségnap megrendezése, továbbá fontos szempont, hogy figyelembe veszik a javaslatokat, ötleteiket a termelés, működés, CSR akciók területén is. 2017-ben több mint 100 javaslat érkezett a cég vezetéséhez, céljuk, hogy ennél többen éljenek ezzel a lehetőséggel.
- Környezetvédelem: fontos a környezet megóvása és az energiahatékonyság.

A vállalat vezetője elmondta, hogy a cég még csak 6 éve van jelen a városban, ez az időszak arra volt elég, hogy működésükbe beépítsék a fenntarthatóság szemléletét, a jövőben tovább szeretnék bővíteni a CSR tevékenységek palettáját.

2017-ben a vállalat kb. 200 ezer eurót költött a fentiekben ismertetett tevékenységekre, melyből a legnagyobb kiadást egy energiahatékonyság növelését megcélzó projekt jelentette, a teljes világításrendszert korszerűsítették a vállalatnál.

### 2.5.2. CSR MENEDZSMENT

A vállalatcsoportnak egységes fenntarthatósági céljai vannak, ezek győri viszonylatra való megfeleltetéséért a győri vezetés a felelős, akik a központi célokat figyelembe véve a helyi sajátosságok mentén alakítják ki tevékenységüket. A CSR tevé-

kenységről külön beszámoló nem készül, viszont az éves beszámolónak része a CSR aktivitás bemutatása is, melyet minden évben a dolgozókkal is megismeretnek. A dolgozók felé ezenkívül céges újságon, e-mailen és intranetes cikkeken keresztül kommunikálják a CSR tevékenységeket. A direkt kifelé kommunikáció nem jellemző, azonban a vállalat honlapján és Facebook oldalán elérhető információk mindenki számára nyilvánosak.

A vállalat célja, hogy a jövőben folytassák a megkezdett utat és tovább bővítsék és mélyítsék a CSR aktivitásukat a helyi társadalom életminőségének javítása céljából. Kiemelt cél pl. a gyermekek sportolási lehetőségeinek támogatása, fejlesztése.

## 2.6. A NEMAK GYŐR KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.6.1. CSR KONCEPCIÓ

A CSR tevékenység értelmezése kétirányú a vállalatnál: egyrészt ide tartozik minden olyan tevékenység, amivel támogatni lehet a társadalmat, amivel élhetőbb környezetet tudnak kialakítani, és amivel minőségi életkörülményeket tudnak biztosítani a munkavállalóiknak. Másrészt a CSR tevékenységgel nemcsak a társadalom kap, hanem a vállalat is erősebb, több lesz. A társadalmi kapcsolatok osztályvezető, Szilasi Péter Tamás úgy fogalmazott, hogy a HR területe a rövid távú/jelen idejű munkaerőpiaci célok, feladatok meghatározása, a CSR inkább jövőorientált, ezáltal egyfajta hosszú távú befektetésként is értelmezhető, melynek célja az is, hogy a vállalat hosszú távú fennmaradását elősegítse.

A CSR tevékenység céljai a fentiek alapján a következők (Szilasi, 2017):

- „Vállalati ismertség, társadalmi elfogadottság és beágyazottság fokozása.
- Informális kapcsolatokon, társadalmilag fontos, jól látható programok erkölcsi és anyagi támogatásán keresztül a vállalati presztízsének, egyben lobbijének fokozása
- A vállalat számára fontos értékekkel való összekapcsolás, azonosítás elérése
- Felelősségvállalás társadalmi, szakmai környezetért.”

Látható, hogy a CSR tevékenység fontos társadalmi oldalról és céges oldalról is, hiszen egy vállalatot nagyon jól be lehet azonosítani az ilyen jellegű tevékenységeken keresztül és ez nem utolsó sorban fontos a vállalat jövője szempontjából is. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet (a nyugat-dunántúli térség néhány éve már munkaerőhiánnyal küzd) megköveteli a vállalatoktól, hogy olyan tevékenységeket folytassanak a jelenben, melyek segítségével nagyobb valószínűséggel tudnak megfelelő munkaerőt találni a jövőben; olyat, aki elkötelezett a szakmája iránt. Ehhez a CSR tevékenységek hozzá tudnak járulni.

A vállalat CSR tevékenységének meghatározásánál az értékteremtést tűzte ki célul, olyan ügyek mellé állnak oda jellemzően, amelyek újdonságnak számítanak, és helyi kezdeményezéseken alapulnak, és inkább a jólét növelése és a vállalat

lat hossz távú érdekeinek figyelembe vétele áll a középpontban, mint a marketing.

A vállalkozásnál a CSR az utóbbi néhány évben került a fókuszba szakmai indítatásból. A vállalat speciális tevékenységet folytat, öntészetet, mely speciális tudást is igényel. Kb. 8-10 évvel ezelőtt az oktatásban az utánpótlás majdnem teljes mértékben megszűnt mind középfokon, mind felsőfokon. Ezzel párhuzamosan érzékelték, hogy úgy általában a munkaerőpiaci helyzet is a jövőbeli munkaerőhiányt prognosztizálja előre. A vállalat ekkor döntött úgy, hogy az Öntészeti Szövetségen keresztül kiállnak az öntészeti képzés mellett. Ezzel a lépéssel került először Győrben a „képbe” a vállalat. Közben a vállalkozás rájött arra, hogy nem elég csak az oktatást támogatni, más társadalmi, képzési ügyek mellé is oda kell állni, annak érdekében, hogy a felnövő generáció potenciális választási lehetőségnek tekintse az ipari szakmát, tehát egyáltalán megszerettetni a gyerekekkel a műszaki szakma szépségeit és megismertetni a céget és annak tevékenységét nagyobb körben. Kb. 4-5 évvel ezelőtt kezdődött el a vállalkozásnál a CSR tevékenységek működésbe integrálása. Eleinte nagyon sok mindent csináltak, de nem megtervezett, inkább intuitív módon. A CSR tevékenység új alapokra helyezése 2 éve kezdődött el, a társadalmi kapcsolatok osztályvezető munkásságával a CSR tevékenység egy komplex rendszer szerint kerül felépítésre, melynek részleteit a következő fejezet ismerteti.

A vállalatnál ma már külön szervezeti egység foglalkozik a társadalmi kapcsolatokkal (Társadalmi Kapcsolatok Osztálya) az alábbi módokon:

- CSR tevékenységgel kapcsolatos feladatok;
- további társadalmi, partneri kapcsolatok menedzselése (pl. kormányzat, nem termelési partnerek, iskolák, óvodák, egyetemek, egyéb intézmények);
- duális képzés menedzselése: kb. 80 középfokú és 12-15 felsőfokú diák tanul a cégnél, az ő koordinálásukért felelősek.

## 2.6.2. CSR TEVÉKENYSÉGEK

A vállalat CSR tevékenységét alapvetően három dimenzió mentén fogalmazta meg:

- célcsoport: az óvodásoktól a nyugdíjas korúakig mindenki érintett;
- területiség: helyi, területi, országos és nemzetközi szintű programok;
- szakmaiság: az alacsony cég specifikus/szakmai tartalmú tevékenységektől a magas szakmai tartalmú aktivitásig.

A CSR tevékenység az utóbbi szempont mentén három nagy csoportba sorolható, melyek mindegyikéhez egy-egy szlogent is társítottak:

1. Elkötelezetten Győrért „Egy sokszínű várost támogatunk”: olyan tevékenységek tartoznak ide, melyek a város lakosságát célozzák meg pl. a kultúra vagy a sport támogatásán keresztül. Fontos kiemelni, hogy mindenki problémáját nem lehet megoldani, globális problémákat nem tud a vállalat felkarolni, viszont tud rájuk helyben reagálni és lehetőségeihez mérten megoldást nyújtani. A cégnél fontos szempont, hogy a támogatást ne aprózzák el, inkább kevesebb helyre adnak több támogatást.

2. Műszaki pályorientáció „A jövő műszaki generációjának büszke támogatója”: cél a műszaki pálya vonzóvá tétele egyrészt a műszaki szakma, másrészt a cég jövője érdekében is. A gyerekekben fel kell kelteni a vágyat a szakma iránt, csak így lehet biztosítani az ipari cégek fennmaradását.
3. Duális képzés „Együtt képezzük a jövő szakembereit”: cél, hogy a cég saját tevékenységi területén is képezzen olyan fiatalokat, akik a jövő munkavállalóit jelenthetik a cégnél.

Az egyes csoportokba az alábbi fő tevékenységek tartoznak.

*Elkötelezetten Győrért „Egy sokszínű várost támogatunk”:*

- Közönségrendezvények:
  - Édes Napok: a rendezvény támogatása mára már összenőtt a cég nevével. Fontos, hogy ez nemcsak egy olyan rendezvény, ahol a cégnek kiteszik a logóját a támogatás fejében, a cég munkatársai is kint vannak a rendezvényen, beszélgetnek a győriekkel, így a cég valóban jelen van a támogatott rendezvényen.
  - Dunakapu téri korcsolyapálya: eleinte a cég volt a támogató, ekkor még csak decemberben állt a győriek rendelkezésére a korcsolyázási lehetőség, aztán később támogató lett a Dana Hungary Kft. is, az együttes támogatás hosszabb nyitva-tartást is jelent.
- Sporttámogatás:
  - Sportolási lehetőség minden korosztálynak (utánpótlás-nevelés): Ovi Olimpia, Nematik Kupa, Arrabona-Med ETO Futsal együttműködés, Családi Nap dolgozói focikupa.
  - Lukács DSE támogatás: A győri Lukács Iskola (Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) kiemelt iskolai partnere a cégnek, a diákok sportolási lehetőségeinek támogatása fontos szempont, ezenkívül a Buborék Csarnok megépítése is a vállalat nevéhez fűződik.
  - Győri Nematik-Dana ETO Hockey Club: szintén a Dana Hungary Kft.-vel közös támogatói tevékenység, mely a győri jégkorongsport születésében és megerősítésében játszik nagy szerepet.
  - Nematik Jégcsarnok: a csarnok alapkövetétele 2017. november 13-án volt, az új csarnok várhatóan 2018 őszére készül el és több mint kétezer néző befogadására lesz alkalmas. A létesítmény a vidéki jégkorongsport legfontosabb bázisa lehet.
- Közösségi szerepvállalás:
  - Részvétel a kamarai elnökségben, ezáltal a város gazdasági ügyeinek képviselőjét látja el a cég.
  - Szakmai közösség támogatása: a tűzoltóság és a katasztrófavédelem anyagi és szakmai támogatása.

*Műszaki pályorientáció „A jövő műszaki generációjának büszke támogatója”:*

- Mobilis Interaktív Kiállítási Központ támogatása és együttműködés: pl. Nematik-Mobilis LEGO-Robot Mentor Program (versenyzőcsapatok létrehozása, támogatása és versenyfeltételek megteremtése); Tudományos Roadshow általános és középiskolákban a szakma iránti érdeklődés felkeltése érdekében;
- Egyetemi szintű támogatások:
  - Miskolci Egyetem: stratégiai partner (öntészeti tevékenység – képzés miatt)
  - Széchenyi István Egyetem: TDK, OTDK tevékenység támogatása, gépész hallgatók versenyének támogatása
- Győri Pályorientációs Konzorciumban szerepvállalás: koordináció, fejlesztés;
- Szakmai szervezetek támogatása;
- Professio Klaszterben aktív részvétel;
- Együtt a Jövő Mérnökeiért Szövetségben tagság, céges együttműködések.

*Duális képzés „Együtt képezzük a jövő szakembereit”:*

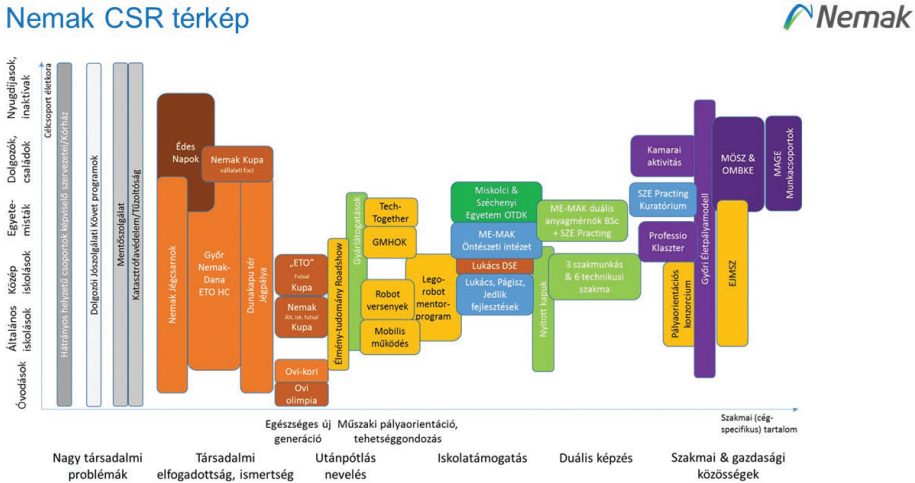
- Képzésfejlesztés: a jelenleg járműipari fémalkatrész gyártó elnevezésű képzés kidolgozásában vettek részt a Lukács Iskolával együtt, a korábbi képzést kivették a rendszerből, így félő volt, hogy eltűnik az oktatásból az öntészeti képzés, ezért volt fontos lépni az ügyben. Ma már 5 helyen van ilyen képzés az országban.
- Oktatási partnerek támogatása:
  - Egyetemi szintű: a Miskolci Egyetemen néhány éve közel voltak ahhoz, hogy teljesen eltűnjenek az öntészeti tevékenységgel foglalkozó kollégák; az Öntészeti Szövetségen keresztül anyagi és szakmai támogatással újraélesztették a Tanszéket (Miskolci Egyetem, Műszaki Anyagtudományi Kar, Öntészeti Intézet, Járműipari Öntészeti Intézet Tanszék), ahol ma már több kolléga, óraadó és PhD hallgató dolgozik.
  - Középiskolákban pl. laborok, eszközparkok támogatása.
- Tehetség gondozás: a Széchenyi István Egyetem és a Miskolci Egyetem hallgatóinak támogatása.
- Duális Képzési Központ létrehozása: A központ közel 80 diák számára ad lehetőséget minőségi körülmények között a szakma elsajátítására. A központot 2018. február 26-án adták át, a beruházás 420 millió forintba került, melyet központi költségvetési forrásból is támogattak (180 millió Ft). A mérőszobát, anyagvizsgáló labort, tanműhelyt és tantermeket magában foglaló központban tíz műszaki szakmát tanulhatnak a diákok.

Ahogy a fentiekből is látszik, a vállalat CSR programja egy komplex rendszert alkot, nagyságrendjét tekintve a bemutatott tevékenységek több száz millió forint kiadást jelentenek, ami egyben befektetés is a cég jövőjébe. A társadalmi kapcsolatok osztályvezető kiemelte, hogy a fentiekén túl az is egyfajta CSR tevékenység, hogy adott társadalmi, gazdasági ügyekben hallatják a hangjukat, megfogalmaz-

zák a felmerülő problémákat, szót emelnek fontos ügyek mellett. Ezt egyrészt meg tudják tenni a méretükből adódóan, másrészt amiatt is, hogy kormányzati stratégiai partnerek. Ahhoz, hogy ezt és általában a többi CSR tevékenységet hatékonyan tudják végezni, fontosak az együttműködések, a hálózatokban való jelenét.

A vállalat CSR tevékenységét összefoglalóan az alábbi ábra mutatja be.

2. ábra: CSR tevékenységek a Nemak Győr Kft.-nél  
Figure 2 CSR activity at Nemak



© Nemak | Public

8

Forrás: Szilasi, 2017

### 2.6.3. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A vállalatnál a CSR kommunikációjáért a társadalmi kapcsolatok osztályvezető felel. A CSR külső kommunikációjának az alábbi megjelenési formái vannak:

- Rendezvényes jelenlét (pl. Édes Napok).
- A helyi média rendszeresen közöl információt a cégről (pl. Kisalföld napilap, GyőrPlusz újság és TV), jó a vállalat kommunikációs beágyazottsága.
- Mivel nincs a vállalatnak külön saját Facebook oldala, így ezt a fajta csatornát nem tudják kihasználni, az anyavállalat Facebook oldalán van lehetőségük hírt megjeleníteni, de ezt viszonylag ritkán teszik.
- Készült egy egyperces CSR kisfilm a vállalat életéről, a jövőben tervezik ennek egy hosszabb változatának elkészítését.

A belső kommunikáció során nagyon fontos szempont, hogy a kollégákkal elfogadtassák a tevékenység fontosságát és létjogosultságát és megértessék azt,



hogy a CSR a vállalkozás jövőjébe való befektetés. A fő szempont az, hogy amit a vállalat „kifelé” tesz, annak a munkatársak felé is legyen haszna. Például az Édes Napok kapcsán a rendezvényre kilátogató kollégák számára ajándékcsoomagot adnak, egy adott keretig a dolgozók ingyen vehetik igénybe a Dunakapu téri korcsolyázási lehetőséget; szerveznek Mikulás Napot; illetve a kollégáknak is lehetőségük van támogatandó programokat, szervezeteket ajánlani (pl. tombola, vállalati ajándékcsoomag, stb.). A vállalatnak van egy belső újsága is, mely a főbb vállalati eseményeket, így a CSR aktivitásokat is, mutatja be. A vállalat egyelőre nem készít CSR beszámolót, azonban 2018-ra már tervezik ennek elkészítését. Ez is egyfajta kommunikációs csatornája lehet a CSR aktivitásnak.

Mind a dolgozók felé, mind a partnerek felé egy jó kommunikációs felület az ún. CSR Fal (3. ábra), amely a főépület bejáratával szemben található és fényképek segítségével foglalja össze a CSR aktivitást.

3. ábra: CSR Fal a Nemak Győr Kft.-nél  
Figure 3 CSR Wall at Nemak



Forrás: Nemak, készítette: Szilai Péter Tamás

### 3. ÖSSZEZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy bemutassa öt győri autóipari beszállító vállalat CSR tevékenységének jellemzőit. A tanulmány első felében a CSR főbb elméleti vonatkozásait mutattam be: a felelősségvállalás fogalmát, a CSR koncepciót, a CSR tevékenységeket, a CSR kommunikáció formáit és azokat a tényezőket, melyek befolyásolhatják a CSR aktivitást. Ilyenek lehetnek pl. a vállalati méret, a tulajdonosi háttér, a tulajdonosok, vezetők attitűdje, melyek a vizsgált vállalatok CSR aktivitása során is megfigyelhető volt.

A kutatásba öt vállalat került bevonásra, melyek közül három családi vállalkozás, ők a KKV kategóriába tartoznak, míg a két leányvállalat alkalmazotti létszáma 250 fő feletti. A vállalatok rendkívül széles körű CSR tevékenységet folytatnak: a kultúra, sport, egészségügy, környezetvédelem, oktatás területén is megjelennek változatos támogatói tevékenységgel. Mindegyik vállalat olyan tevékenységet folytat, mely valamilyen formában kötődik a tulajdonos érdeklődési köréhez, illetve a vállalat tevékenységéhez is, ezáltal – bár a CSR tevékenység a társadalom

irányába végzett aktivitás – megjelennek a vállalati előnyök is valamilyen szinten.

Mindegyik vállalatnál jelen van a CSR kommunikáció valamilyen formája, a külső kommunikáció főbb formái a honlap és a Facebook oldal, illetve nagyobb volumenű eseménykor a sajtó bevonása. Fontos szempont a dolgozók tájékoztatása is belső fórumokon, újságokon, e-mailen és személyes kapcsolatokon keresztül. A családi vállalkozásoknál a tulajdonos menedzseli a CSR aktivitást, a két leányvállalat esetében iránymutató az anyavállalat is, de alapvetően a helyi folyamatok a meghatározók. A vizsgált vállalatok külön írott CSR stratégiával nem rendelkeznek, ettől függetlenül egy meghatározott rendszer szerint tervezik a CSR aktivitást.

Összességében megállapítható, hogy mindegyik vizsgált vállalat végez meghatározó CSR aktivitást, de méretükből, tulajdonosi háttérükből adódóan a CSR tevékenységek különbözőek, más-más területre fókuszálnak. Az szinte mindegyik vállalatnál közös szempont, hogy a CSR tevékenységének része a jövőbe való befektetés olyan módon, hogy figyelnek a leendő munkaerő-utánpótlásra, akár oktatással, képzéssel, akár ezek támogatásával, akár a duális képzésben való részvétellel. A vizsgált vállalatok CSR aktivitása azt üzeni, hogy a vállalatok szívesen állnak oda társadalmi ügyek mellé, de azt is látni kell, hogy egy-egy vállalat nem tud mindent megoldani, így lehetőségükhöz mérten fókuszáltan egy-egy konkrét csoport, ügy mellé állva tudnak hozzájárulni a társadalom fejlődéséhez.

## IRODALOMJEGYZÉK

- András I.-Rajcsányi-Molnár M. (2014) Profit és filantrópia. A CSR eszmetörténeti kérdései. *Civil Szemle*, 11, 2, 5–23.
- Angyal Á. (2009) *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Balogh E.-Bognár K.-Győri Zs.-Muhi E.-Tardos K. (2014) *Jót s jól – Vállalati felelősség-vállalásról kis- és középvállalkozásoknak*. Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest.
- Bowen, H. R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. No. 3. Harper & Brothers, New York.
- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497–505.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 4, pp. 39–48.
- Carroll, A. B.-Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 1, pp. 85–105.
- Csonka A.-Szabó-Szentgróti E.-Kőműves Zs.-Szabó-Szentgróti G.-Borbély Cs. (2013) Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. *Acta Scientiarum Socialium*, 39, 181–188.
- Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 3, pp. 70–76.
- European Commission (2001) *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Green Paper.

- European Commission (2011) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago, Chicago.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32-33, pp. 122-126.
- Goodpaster K. E.-Matthews G. B. (1982) Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, January-February, pp. 132-141.
- Jamali, D.-Lund-Thomsen, P.-Jeppesen, S. (2017) SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56, 1, pp. 11-22.
- 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: Jót tenni - egy ügyért és a vállalatért – Corporate Social Responsibility*. HVG, Budapest.
- Kun A. (2004) *A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban*. [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_15028.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_15028.pdf) Letöltve: 2018. 02. 10.
- Lukács R. (2015) A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációs elvei és eszköztudománya a marketingben. *Vezetéstudomány*, 46, 9-10, 2-11.
- Matolay R.-Petheő A.-Pataki Gy. (2007) *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok*. Kutatás és tanulmány a Nemzeti ILO tanács részére. ILO.
- McWilliams, A.-Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 1, pp. 117-27.
- Nárai M.-Reisinger A. (2016) *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Putzer P. (2011) CSR – Merre tovább? *Marketing és Menedzsment*, 45, 4, 45-52.
- Rácz-Putzer P. E. (2015) *A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Szabó-Benedek A. (2014) *A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében*. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Szigeti C. (szerk.) (2012) *Vállalati méret és felelősség*. Fenntarthatósági Füzetek 7. CG&Partners, Kutató és Tanácsadó Kft.
- Szilasi P. T. (2017) *CSR @ NemakGyőr Felelősen a helyi közösségért, felelőséggel a jövőért*. Prezentáció.
- Szlávik J.-Füle M. (2010) A társadalomért felelős vállalat. *PERIODICA OECONOMICA*, november, 7-23.
- Veres E. (2017) *A CSR - gyakorlat vizsgálata a romániai nagy - kis és középvállalkozói szférában*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- 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*. SAGE, London. pp. 373-408.

## **INTERNETES OLDALAK:**

- <http://jankovits.hu/hu/>
- <http://ontsdformaba.hu/>
- <http://qprrt.hu/>
- <http://sustainability.rehau.com/>
- <http://www.borsodimuhely.hu/>
- <https://www.rehau.com/hu-hu>