

Magyar KKV vezetők vállalati fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos attitűdje – fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján

Attitudes of Hungarian leaders from SMEs sector towards corporate sustainability and responsibility - based on focus group qualitative research



Absztrakt

A kis- és középvállalatok (KKV) szerepe a fenntartható fejlődési célok (SDG) elérésében szignifikáns, mivel a vállalatok túlnyomó többsége ebbe a szektorba tartozik. A KKV-k alapvető szerepet játszanak a foglalkoztatásban, és hozzáadott értékük egyre nő. Azonban nem célravezető a KKV-k fenntarthatóságát ugyanazokkal a módszerekkel vizsgálni, mint a nagyvállalatokét. A 2022-ben kezdett kutatás célja a fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdök, érintettek, tevékenységek és motivációk megismerése, mélyebb megértése a magyar KKV-szektorban. A tanulmányban a szerzők a feltáró jellegű kvalitatív kutatásuk eredményeit osztják meg, amelynek során 3 fókuszcsoportos beszélgetésben, 12 KKV vezetőt kérdeztek a fenntarthatósággal és felelősségvállalással kapcsolatban. Szakértői mintavétellel a témára kevésbé fókuszáló vezetők mellett kifejezetten tudatos, felelősségteljes vállalkozókat választottak, számukat a teoretikus szaturáció eléréséig növelve. A kutatás eredményei szerint a KKV vezetők felelősségtudata erős, és mind a magánéletükben, mind a vállalkozói életükben aggódnak a fenntarthatósági kérdések miatt, és ez azokra is igaz, akik nem kiemelkedő fenntarthatósági tevékenységük miatt kerültek be a mintába. Úgy vélik, hogy tevékenységük fenntarthatóbbá és felelősségteljesebbé alakítása erkölcsi kötelességük. A legfontosabb érintettek a munkavállalók, azonban a szakirodalmi előzményekhez képest erősebben jelenik meg a természeti környezet és a saját és munkavállalóik családja által képviselt jövő nemzedék. A kvalitatív kutatás önálló eredményein túlmutatóan segített körvonalazni azokat a lehetséges kutatási kérdéseket, amely alapján a kutatás következő, reprezentatív mintán végzett fázisában a megkérdezettek által használt kifejezések és a méréshez szükséges kvantitatív változók meghatározásra kerültek.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, felelősség, kis- és középvállalatok (KKV), vállalati társadalmi felelősség (CSR)

Abstract

SMEs are significant in achieving SDGs, most companies belong to this sector, play a crucial role in employment and their added value is increasing. However, it is not practical to assess

the sustainability of SMEs in the same way as large companies. The research aims to survey and deeply understand the sustainability-related attitudes, stakeholders, activities and motivations in the Hungarian SMEs sector. In this article, authors share the results of their exploratory qualitative research, during which 12 SMEs managers were interviewed in 3 focus group discussions about sustainability and responsibility. Expert sampling was used, selecting managers who were less focused on the issue, as well as specifically conscious, responsible entrepreneurs until getting to the theoretical saturation point. The results of the research show that SMEs leaders have a strong sense of responsibility and are concerned about sustainability issues in their personal and entrepreneurial lives, and this also applies to those who were not included in the sample because of their outstanding sustainability performance. They believe that they have a moral obligation to make their activities more sustainable and responsible. The most important stakeholders are employees, but the natural environment and future generation are more strongly represented than in the literature. The qualitative research went beyond its independent results and helped the researchers to outline possible research questions, on the basis of which the terms used by the respondents and the quantitative variables needed for measurement could be defined in the next phase of our research on a representative sample.

Keywords: sustainability, responsibility, small and medium-sized enterprises, corporate social responsibility (CSR)

BEVEZETÉS

A vállalati társadalmi felelősség (CSR) számos definíciója közül az ISO 26000 a társadalmi felelősségvállalást úgy határozza meg, mint „egy szervezet felelőssége döntéseinek és tevékenységeinek társadalomra és környezetre gyakorolt hatásaiért, átlátható és etikus magatartás révén, ami hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, beleértve a társadalom egészségét és jólétét, figyelembe veszi az érdekelt felek elvárásait.” (ISO, 2010, 13) Ennek alapján elfogadható az a megállapítás, hogy a vállalkozás társadalmi és környezeti hatásainak mikroszinten történő figyelembevétele a makroszintű fenntarthatósági célok figyelembevételét jelenti. Erre a kapcsolódásra szemléletesen hívja fel a figyelmet a vállalati fenntarthatósági mozgalmak és szabályozás legújabb betűszava és keretrendszere, az ESG (Environmental, Social and Governance), amely a fenntarthatóság három dimenziójához kapcsolódva definiálja a vállalatok felelősségét és fenntarthatósághoz való hozzájárulását (European Parliament, 2022).

A CSR és a vállalati fenntarthatóság szakirodalmát tekintve a kis- és középvállalkozásokat megkülönböztetjük a nagyvállalatoktól. Ennek oka egyfelől, hogy esetükben a nagyobb szervezetektől eltérő motivációik kapcsolódnak a környezet és a társadalom iránti felelősségvállaláshoz, leginkább azért, mert közelebb állnak az érintettekhez. Másfelől a felelősségvállalással kapcsolatos lehetőségeik korlátozottak, mivel kevesebb szervezeti, emberi és pénzügyi erőforrással rendelkeznek. Ezek a jellemzők speciális gondolkodásmódot, szókincset és tevékenységeket eredményeznek a CSR és fenntarthatósági törekvések esetében.

A 2022-ben kezdett kutatásunk célja a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek és motivációk megfigyelése a magyar KKV szektorban. A tanulmányban a feltáró jellegű

kvalitatív kutatásunk eredményeit osztjuk meg, amelynek során 3 fókuszcsoportos beszélgetésben 12 KKV vezetőt kérdeztünk a fenntarthatósággal és felelősségvállalással, azok személyes és vállalati értelemzésével, a legfőbb tevékenységekkel és érintettekkel, valamint motivációkkal és akadályokkal kapcsolatban. Tanulmányunkban bemutatjuk a téma szakirodalmi háttérét és a vizsgálat módszerét, valamint az 5 kutatási kérdésünk megalapozását.

Kutatási kérdéseink a következők:

1. Melyek azok az asszociációk, definíciók, kifejezések, amelyek a megkérdezettek gondolkodásában a felelősséghez és a fenntarthatósághoz tartoznak?
2. Milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban?
3. Melyek azok az érintett csoportok, akik hangsúlyosan megjelennek a vállalkozás életében és a fenti tevékenységekben?
4. Melyek a fő motivációs tényezők?
5. Melyek a legfőbb akadályai a felelősségvállalásnak és a fenntartható gazdasági működésnek?

1. SZAKIRODALMI ELŐZMÉNYEK

A CSR megjelenése hagyományosan a nagyobb vállalatokhoz kapcsolódik (Jansson et al., 2017), sokáig rájuk összpontosítottak a főbb nemzetközi iránymutatások, köztük a Bevezetésben ismertetett ISO-definíció is (ISO, 2010; ILO, 1998; OECD, 2000; UN, 2000; 2011; IIRC, 2021; GRI, 2022). A jelenlegi társadalmi és ökológiai helyzet azonban indokolja, hogy minden társadalmi és gazdasági szereplőnek, beleértve a KKV-kat is, cselekednie kell a fenntarthatóság előmozdítása érdekében, ahogy ezt az ENSZ fenntartható fejlődési céljai is deklarálják (UN, 2015).

Azok a CSR-rel kapcsolatos felmérések, amelyek a KKV-kat is vizsgálják, többnyire pesszimistábbak, mint amelyek csak a nagyvállalatokat veszik górcső alá. A szakirodalom egyetért abban, hogy a nagyvállalatokhoz képest a KKV-knál kevésbé tetten érhetőek a CSR-tevékenységek (Bikefe et al. 2020; Metzker–Streimikis, 2020). Ennek oka lehet a jellemzően kisebb érintetti nyomás, a korlátozott finanszírozási és humán erőforrás-hozzáférés (Mahmood et al., 2021), vagy a vállalkozók és az alkalmazottak viszonylagos tájékozatlansága (Radácsi, 2021), amely igaz lehet általánosságban (alacsonyabb szintű vállalkozásvezetési, stratégiai felkészültség és tudatosság), de kifejezetten a fenntarthatósági kérdésekkel, a felelősségvállalással kapcsolatban is.

Felmerül ugyanakkor annak a lehetősége is, hogy a KKV-knak nem csak kevesebb lehetősége, de kisebb szüksége is van arra, hogy a CSR és különösen az arról való kommunikáció kiemelt, hangsúlyos része legyen a vállalat működésének. A kutatások szerint az erőforráshiány egyik megoldása, hogy kevésbé komplex programokban gondolkodnak, egy-két ügyre, területre koncentrálnak (Haran-gozó, 2008). Ez tovább erősíti azt a tényt, hogy méretüknél és tevékenységük-nél fogva többnyire közelebb vannak érintettjeikhez, közvetlenebb kapcsolatban vannak például az alkalmazottakkal, helyi közösséggel, de akár a fogyasztókkal

is, így felelős tevékenységük tudatos és célzott kommunikáció nélkül is látható, hatása érzékelhető (Khan–Lockhart, 2022; Conway, 2023). A KKV-knál gyakran találkozunk nem kifejezett, úgynevezett “implicit” CSR tevékenységgel (Matten–Moon, 2007). Magasfokú társadalmi beágyazottságuk okán helyi környezetük felelős polgáraiként viselkednek, elismerik tehát saját hatásukat és ebből adódó felelősségüket, foglalkoznak érintettjeik és a munkavállalók, fogyasztók, üzleti partnerek, helyi közösségek és a természeti környezet (Vives, 2016) érdekeivel, de nem használják a CSR terminust és a kapcsolódó szakszavakat, eszközöket és szabványokat (Csáfor, 2009), nem végeznek tudatos érintetti menedzsmentet vagy kommunikációt. Így például nem jellemző, hogy érintett-térképet készítenének (pl. az érintetti csoportok hatalma, érdekeltisége vagy érdekeik, igényeik sürgőssége alapján [Mitchell et al., 1997]), ugyanakkor, ahogyan azt később ki fogjuk fejteni, mégis felállítanak az érintettek között egyfajta prioritási sorrendet.

A KKV-k többnyire akkor kezdik használni az explicit CSR-eszközöket, tipikusan a minőségi vagy környezeti szabványokat, ha rákényszerülnek erre, legtöbbször azért, mert olyan nagyvállalatnak kívánnak beszállítani, akinél ez előírás. A legtöbb szabvány és iránymutatás már kiterjed a beszállítói láncra, azt célozva, hogy a teremtett értéknek és az értékteremtéssel járó társadalmi és környezeti hatásnak is minél nagyobb hányadáról legyen mérhető, pontos információnk, ezáltal javíthatóvá váljon a teljesítmény. Ezzel kapcsolatosan érdekes egy több, mint 20 éves EU-s dokumentum pozitív jövőképe, amely az eltelt idő alatt még nem teljesen valósult meg: *„A jövőben a KKV-kat főleg a nagy üzleti partnerek fogják ösztönözni a CSR-gyakorlat bevezetésére, és segíteni fogják őket képzések, tanácsadás és egyéb ösztönzések formájában.”* (EC, 200, 12)

A nagyvállalatok és KKV-k között – a szektor differenciáltsága ellenére is – jelentős különbségek vannak (Málovics, 2009) mind a kihívások és sikerkritériumok, mind az elérhető pénzügyi és humánerőforrások és ezek kombinációja (Radácsi, 2021), mind a szervezeti megoldások, strukturáltság, tevékenység és projektmenedzsment (Blaskovics, 2016), mind a társadalmi beágyazottság tekintetében, ezért a KKV-k és a nagyvállalatok CSR tevékenységének jellemzői is számos ponton eltérhetnek.

Mivel a KKV-k egyedi jellemzőkkel és képességekkel rendelkeznek, a kisvállalati gyakorlatok jellegzetességeinek vizsgálata új kutatási területet eredményezett a CSR-rel, a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatban (Magrizos et al., 2021).

Hazánkban átfogó CSR-tevékenységet vizsgáló kutatás nem történt az elmúlt években, a kifejezetten fenntarthatóságra, CSR-re vonatkozó kutatások általában kevés, kiemelt példát vizsgáltak (MPRSZ, 2017; BCSDH, 2017). A szakirodalmi előzményeket vizsgálva a KKV-k tevékenységével kapcsolatos felmérések egy része csak a CSR környezeti dimenziójára tér ki (Hortoványi, 2011; Kadocsa, 2012). A kutatások más részében a CSR háttértényezőként jelenik meg (Kopfer–Rácz et al., 2013; Kása et al., 2017). A komplex CSR-megközelítést alkalmazó kutatások (Málovics, 2009; Benedek–Takácsné, 2016) vizsgálatunk megalapozásához jelentettek kiindulópontot.

A KKV-k és a CSR kapcsolatának színes témaválasztékából saját kutatásunkban elsősorban a CSR-tevékenységekre és a kapcsolódó érintettek, valamint a fenntarthatóság,

felelősségvállalás motivációira kérdeztünk rá, így a szakirodalmi részben is ezen a két témakörön tekintünk végig.

Az érintettek szerepének vizsgálata több szempontól is megjelenik a szakirodalomban (Reisinger, 2023), így például a bankszektorhoz (Lentner et al., 2015), a divatiparhoz (Edőcsény-Harangozó, 2021) vagy az autóiparhoz (Reisinger, 2018) kapcsolódva. A tipikus KKV érintettekről és ezeknek a választott CSR-témákra való hatásáról szóló cikkében Perrini (2006) azt találta, hogy a legfontosabb érintettek a helyi közösséghez kapcsolódnak, közelségük okán: munkavállalók, helyi hatóságok, finanszírozók és befektetők, beszállítók és a helyi közösségben élő emberek. A velük való kapcsolat szorossága pozitívan hat a CSR-tevékenységre, és a kiemelten fontos érintettek kiléte nagyban meghatározza, hogy melyik az a két-három CSR-tevékenység, amelyre a KKV-k koncentrálnak. Fisher és munkatársai (2008) egy kanadai esettanulmányon mutatják be, hogyan növeli az érintettek aktív bevonása a vállalat versenyképességét és innovativitását, miközben a helyi közösség számára is társadalmi érték születik. A magyar helyzetet tekintve az MPRSZ 2017-es kutatása szerint a legfontosabb érintettek a munkavállalók, a tőlük érkező, alulról jövő kezdeményezések meghatározók, illetve velük kapcsolatos a tevékenységek döntő hányada is, különös tekintettel a könnyen kezelhető kisebbségi csoportokra, mint a kismamák vagy a nagycsaládok. Ugyanakkor a CSR és az SDG-k ritkán épülnek be a teljesítményértékelésbe vagy a stratégiai célok közé.

A megvalósított CSR-tevékenységeket, azok jellemző mintázatait bemutató kutatások egy része kifejezetten a környezetvédelmi kérdéseket (mint a CSR egyik aspektusát) vizsgálja. Zilahy és Széchy (2020) vizsgálatai alapján feltételezhető, hogy a KKV-k ökohatékonysága elmarad a nagyvállalatokéhoz képest. A lemaradásuk a környezeti menedzsment eszközeinek alkalmazásában is megnyilvánul, a KKV-k csak elvétve alkalmazzák a környezeti irányítás eszközeit. Vörösmarty és Dobos (2020) megállapították, hogy a zöldbeszerzési gyakorlatokban is különbségek figyelhetők meg a KKV-k és a nagyvállalatok között. Kutatási eredményeik szerint a KKV-k kevésbé tudatosak a beszállítói kapcsolataik kezelésében, ritkábban használnak fejlett megoldásokat a beszállítói kapcsolatok menedzselésére.

A CSR folyamatos tanulási folyamat, a vállalati működés fejlesztését, alakítását is jelenti, így más vállalatok gyakorlatának megismerése segíthet a CSR-tevékenység fejlesztésében. Ennek azonban hátrányos következményei lehet a sokszor nagy erőforrás-, illetve ráfordítás-igényű egyenmegoldások gyors másolása és terjedése, és az, hogy a valóban egyedi, személyre szabott megoldás másodlagosnak, kevésbé divatosnak tűnhet a hangosan bemutatott megoldásokhoz képest (Matolay, 2010).

A kutatásunk szempontjából kiemelt fontosságú másik témakör a CSR motivációja. A szakirodalom alapvetően két nagy motiváció-csoportot azonosít: a morális kötelezettséget és az üzleti érdeket. A morális kötelezettség abból fakad, hogy a vállalat vezetése fel-, és elismeri a vállalat hatásait az érintettek, a társadalomra és a természeti környezetre, illetve hogy ezekért a hatásokért hajlandó felelősséget vállalni. Az üzleti érdek ezzel az alapvetően belülről fakadó motivációval szemben arra utal, hogy a vállalat gazdasági előnyt érhet el, akár már rövid távon

is azáltal, hogy megfelel az érintettek fenntarthatósági igényeinek, elvárásainak. A CSR-tevékenységek és azok megfelelő kommunikációja által javul a vállalat reputációja (Porter–Kramer, 2002; Kotler–Lee, 2007; Franklin, 2008; Fenwick et al., 2022), nő a fogyasztók és munkavállalók lojalitása (Cohen–Warwick, 2006; Vogel, 2006; Gannon–Hieker, 2022; Berniak–Woźny et al., 2023), költségmegtakarítások érhetőek el (Frynas, 2005), a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a tranzakciós költségek (Paine, 2000; Holliday et al., 2002), innovációs ötletek fogalmazódhatnak meg (Zastempowski–Cyfert, 2021), a vállalat megfelel a vonatkozó szabályozásoknak (amelyek különösen felerősödtek az elmúlt években az EU ESG-vel kapcsolatos törekvései kapcsán [EP, 2022; Shalhoob–Hussainey, 2023]), de javulhatnak a finanszírozási lehetőségek is (Doane, 2005; Friede et al., 2015; Camilleri, 2015; Sassen–Hinze, 2016; Boze et al., 2019; Gjergji et al., 2020).

Baden és munkatársainak eredményei (2009) rávilágítanak arra, hogy a KKV-k tulajdonosai/vezetői a CSR-rel kapcsolatos elkötelezettség fő mozgatórugói. Ezek az eredmények alátámasztják azt a nézetet, hogy a belső motiváció a felelős vállalkozás egyik fő mozgatórugója. Grimstad és munkatársai (2020) 65 norvég vállalatot vizsgálva szintén rámutattak, hogy a külső ösztönzésnél erősebb a belső motiváció, a vállalatok jól akarnak tenni.

Kopfer–Rätz és munkatársainak (2013) eredményei szerint a vezető felelősséget vállal az alkalmazottjaiért, de legtöbbször az alkalmazottak is érzelmi, morális felelősséget éreznek a vállalkozásért, személyes kapcsolatuk meghatározza a vállalat mindennapos működését is. Olaszországi KKV-k vizsgálatánál azt állapították meg, hogy a legtöbb megkérdezett vezető az alkalmazottakat tekintette a legfontosabb érintetteknek, míg az ügyfelek, a beszállítók és az üzleti partnerek messze lemaradtak (Coppa–Sriramesh, 2013). Magyar kutatások is kiemelik az alkalmazottak hangsúlyos szerepét a KKV-k CSR-tevékenységében (Csillag, 2008).

Spanyol KKV-k innovációs tapasztalatait vizsgálva Cornejo–Cañamares és munkatársai (2021) megállapították, hogy a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés a jobb innovációs eredmények fő mozgatórugója. Hoogendorn és társai (2015) eredményei arra utalnak, hogy a vállalat mérete, tevékenysége és a szabályozási környezet is hatással van a természeti környezettel kapcsolatos CSR-tevékenységre.

Zastempowski és Cyfert (2021) 1 286 lengyel KKV adatai alapján vizsgálta, hogy a CSR-intézkedések alkalmazása növeli-e annak esélyét, hogy a KKV-k termék- és folyamatinnovációkat vezessenek be. Megállapításaik szerint valószínűsíthető ilyen összefüggés. A tudatos CSR-tevékenység a nemi és nemzeti sokféleségre való valódi törekvés révén segítheti a KKV-kat abban, hogy termék- vagy folyamatinnovációjuk által pozitív megtérülést érjenek el. A sokszínűség javíthatja a döntések minőségét is (Bocquet et al 2019).

Thanh et al. (2021) feltörekvő országok KKV-ira irányuló kutatásának eredményei azt mutatják, hogy a CSR-gyakorlatok jelentősen hozzájárulnak az ügyfelek megtartásának és az üzletmenet folytonosságának javításához, ami jobb vállalati teljesítményhez vezet. Az előbbi megállapítást Benedek és Takácsné (2016) magyar KKV vezetők megkérdezésén alapuló kutatásai is alátámasztják: a CSR meghatározó

tényező a versenyképesség és a fogyasztói lojalitás megőrzése szempontjából. Ugyanakkor Győri és munkatársai (2022a) azt találták, hogy bár a vállalati fenntarthatósághoz kapcsolódóan megjelennek a hagyományos üzleti érdekekhez kapcsolódó motivációs faktorok, ezek nem önmagukban hatnak, kiegészíti őket a morális kötelezettség, például a jövő generáció számára való értékkeremtés formájában.

2. MÓDSZERTAN ÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Kutatásunk a feltáró és hipotézis-meghatározó fázisban van, így az ebben a tanulmányban elemzett fókuszcsoportos beszélgetések eredményei előzetes kutatásnak számítanak a téma részletesebb és érzékenyebb megértésén alapuló strukturált és szisztematikus felmérés – esetünkben ez reprezentatív kérdőíves lekérdezést jelent majd – kidolgozásához. Döntésünk módszertani alátámasztása többek között Wilkinson (1998) munkájában jelenik meg.

2022 májusában és júniusában három fókuszcsoportos találkozót szerveztünk, ahol ugyanaz a moderátor ugyanazokat a kérdéseket tette fel az előre elkészített iránymutatás és vezérfonal alapján – kiegészítő, értelmező megjegyzésekben természetesen volt eltérés, de mindig visszatértünk a vezérfonalhoz. Az útmutatót ezt megelőzően egy kísérleti fordulóban validáltuk, illetve egy szűrőkérdőívben gyűjtöttük össze az információkat a résztvevőkről és az általuk képviselt vállalkozásokról. A szakértői mintaválasztás során fontosnak tartottuk, hogy a hazai KKV-szektor olyan képviselőit is megkérdezzük, akik a munkájuk során is fontosnak tartják a fenntarthatóságot, és a felelősség vállalását magánemberként és vállalkozóként, akár a teljes vállalati tevékenységben, akár szakmai szervezetekben, tehát szakértőként dolgozhat. Hozzájuk választottunk olyan KKV vezetőket, akik a felelősség és fenntarthatóság szempontjából nem kifejezetten tudatosak, akiknél ezek a témák nem jelennek meg hangsúlyosan a vállalati tevékenységben. Ezzel biztosítottuk, hogy a fenntarthatósághoz kapcsolódóan prominens és átlagos véleményeket és mindennapi vállalati gyakorlatokat is megismerhessünk a KKV vezetők által használt kifejezésekkel és eszközökkel. A mintát az 1. táblázatban mutatjuk be, későbbiekben az általuk választott névvel hivatkozunk rájuk. Kiemeljük, hogy ebben a kutatási szakaszban és ennek a technikának nem célja a reprezentatív mintaválasztás.

1. táblázat: A minta összetétele
Table 1 Sample characteristics

Fókusz- csoport időpontja	Résztevők	Képviselt vállalat jellemzői	Fenntartható- sági szempont- ból kiemel- kedőnek, szakértőnek tekinthető-e?
2022. 05.10.	1. János: férfi, 62 éves, tulajdonos, vezető 2. Czafi: férfi, 68 éves, tulajdonos, vezető 3. István: férfi, 62 éves, vezérigazgató 4. Lasek: férfi, 53 éves, tulajdonos	1. Mérnöki szolgáltatás, magyar, kis 2. Coaching, képzés, magyar, kis 3. Pótkocsi értékesítés, nemzetközi, közép 4. Építőipar, magyar, közép	1. nem 2. igen 3. nem 4. nem
2022. 05. 26.	1. Évi: nő, 51 éves, alapító, vezető 2. Evedor: nő, 45 éves, tulajdonos 3. Oglu: férfi, 63 éves, tulajdonos 4. Gábor: férfi, 38 éves, tulajdonos 5. Autosave: férfi, 45 éves, tulajdonos, vezérigazgató	1. Újrahasznosítás, divat, magyar, kis 2. Dekoráció, rendezvény, magyar, kis 3. Könyvkiadó, magyar, kis 4. Tanácsadás, magyar, kis 5. HR szoftver és IT, magyar, közép	1. igen 2. nem 3. igen 4. nem 5. nem
2022. 06. 01.	1. H-S P: férfi, 58 éves, tulajdonos 2. Edu, Férfi, 58 éves, tulajdonos, vezérigazgató 3. CTP, Férfi, 49 éves, tulajdonos	1. Tanácsadás, magyar, kis 2. Oktatás, magyar, kis 3. Építőipar, magyar, közép	1. igen 2. nem 3. igen

Forrás: Saját szerkesztés

A fókuszcsoportos beszélgetések vezérfonala a fenntarthatóság és felelősség fogalmak körül, ún. tölcser technikát alkalmazva épült fel, ahol az általánostól haladtunk a konkrét felé. A kérdések közül a második és az utolsó projektív technikán alapult, a hetedikben pedig Isenberg modelljének (Isenberg–Onyemah, 2016) gyakorlati tesztelése zajlott, ugyancsak projektív technikával. Ennek részletes eredményeiről korábban írtunk (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022), ebben a tanulmányban csupán utalunk a modellre, mint a vezérfonal egyik elemére.

Mindegyik találkozót rögzítettük, a beszélgetések leiratait pedig az NVivo12 szoftver segítségével kódoltuk. A kódtáblában (2. táblázat) feltüntettük, hogy hányszor fordultak elő az adott kódok.

2. táblázat: Kódtábla és az adott kódhoz rendelt szövegek száma

Table 2 Code table and frequency of each code

Kódok és alkódjaik	Gyakoriság
asszociációk	62
felelősség	27
fenntarthatóság	30
érintettek köre	50
belső	21
alkalmazottak	16
jelenlegi	13
jövőbeli	2
tulajdonosok	2
vállalkozó, menedzser és családja	3
jövő generációja	11
külső	17
közvetlen piaci környezet	14
beszállító	2
fogyasztó, vevő, ügyfél	10
stratégiai partner	1
versenytárs	1
tágabb piaci környezet	1
állami, jogi környezet	8
civil szervezetek	3
helyi, lokális környezet	2
nemzetközi környezet	3
természeti környezet	1
erőfeszítés szintje	4
feláldozhatóság, kompromisszum	11
felelősség megjelenési formái	18
magán élet	4
vállalati élet	14
fenntarthatóság megjelenés formái	56
magán élet	8
vállalati élet	48
egyéb kiegészítve	2
emberi jogok	1
fogyasztói kérdések	2
környezetvédelem, környezettudatosság	4

közösségi részvétel és fejlesztés	7
munkaügyi gyakorlatok	18
szervezetirányítás, szabványosítás	8
tisztességes működési gyakorlat	4
üzleti partnerek	1
versenytársak	1
fenntarthatóság megjelenésének gyakorisága	7
egyszeri	1
rendszeres	6
fenntarthatóság tudatos megjelenése tervezettség szintje	11
intuíción alapú CSR példák (ad hoc)	3
tudatos CSR példák (tervezett)	8
három fő szempont megjelenése (konceptiók) – a fenntarthatóság három dimenziójának megjelenése	16
gazdaság	2
környezet	9
társadalom	5
hitvallás	17
felelősségvállalás	10
fenntarthatóság	13
innováció és fenntarthatóság	11
motivációja forrása (nyomás iránya)	80
alkalmazottak belső nyomás	5
jelenlegi	4
potenciális	1
beszállítói nyomás	2
egyéb	10
külső gazdasági, jogi környezet hatása	27
ügyfelek igénye	11
vezető belső motivációja (családi hatás)	24
stratégia és fenntarthatóság	8
személyes elköteleződés	17
sztereotípiák, sematikus gondolatok (ide kerültek a kutatás szempontjából nem releváns, vagy sematikus válaszok)	54

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A kódtábla összeállítása két úton zajlott: (1) a beszélgetéseket megelőzően az irodalmi, elméleti anyagok alapján zárt kódok álltak fel (pl. érintettek köre) (2) a beszélgetések elemzése, átolvasása után ez nyílt szövegen alapuló kódokkal egészült ki (pl. felál-
dozhatóság). A beszélgetések során segédlapokat használtunk a válaszok rögzítésére,

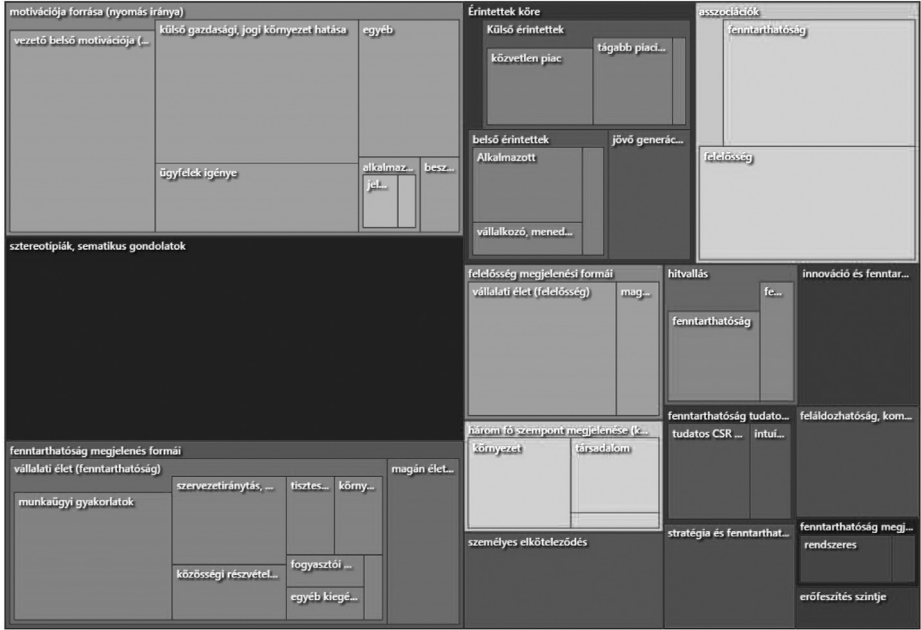
a modelltesztelés és az első asszociáció vizsgálata során az ezeken rögzített válaszokat is beépítettük az elemzésbe.

A kódolás során két szakértő dolgozott, ugyanazon kódtáblát használva egymástól függetlenül kódolta a három beszélgetés szövegét. A két kódolás összevetése bizonyítja a kutatás tudományos megbízhatóságát, amelyet a Nvivo által számolt (Pearson korreláció alapú) együttjárási mutatóval (agreement) mérhetünk. A mutató minden kódot egyenként vet össze, amely adatok összesítése szerint a minimális (legkisebb) egyezőség 68%-os átfedést mutatott, a legtöbb kód esetében a megegyezés 100%; átlagban 97,98%-os megegyezés (3,96%-os szórással) volt. A két kódolást így egyesítve mutatjuk be az eredményeket.

Az egyes kódok gyakoriságát mutatja a 1. ábra, ahol a lefedett terület nagysága mutatja a kódokban megjelenő válaszok relatív gyakoriságát a teljes kódoláshoz mérve.

1. ábra: Válaszok relatív gyakorisága a kódokban

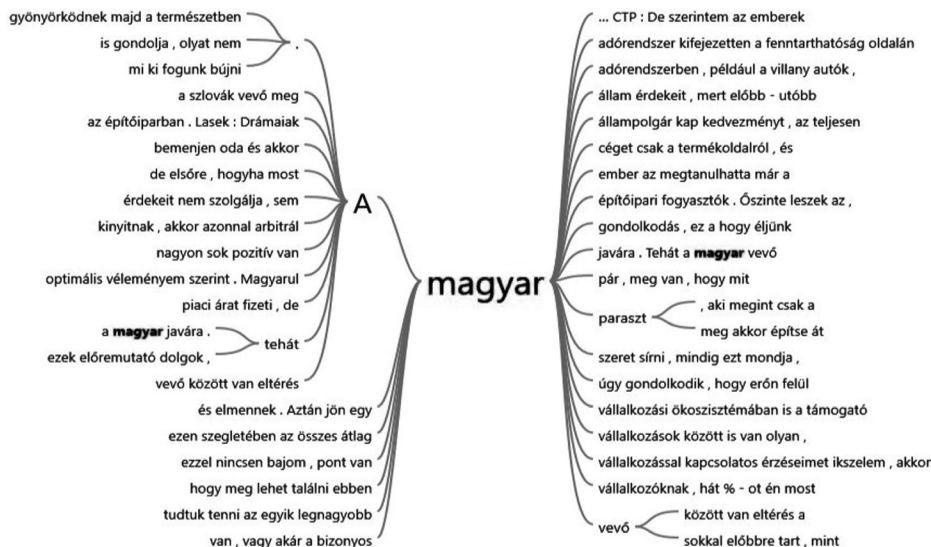
Figure 1 Relative frequency of responses in codes



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Látható, hogy nagy arányban (sőt a legnagyobb összgyakorisággal) a sztereotípiák, általános megfogalmazások, sematikus gondolatok kód jelenik meg, ez rámutat arra a gondolkodásra, ahogyan a mai magyar gazdaságot látják a megkérdezettek. Ahogy erről egy korábbi írásunkban is említést tettünk (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022), a „magyar” szó megjelenése gyakori, és a legtöbb esetben érzelmekkel, érzésekkel, részben tudattalan berögződésekkel kapcsolódik össze (2. ábra). A legtöbb esetben a magyar vállalkozások helyzetét, vagy akár az általános, fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdöket fejlettebb gazdaságokkal, társadalmakkal vetik össze.

2. ábra: A magyar szóhoz kapcsolódó szavak, kifejezések, asszociációk
Figure 2 Word tree of expressions and collocations related to the word „magyar” (Hungarian)



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az eredményeinket három féle módon közöljük

1. a segédlapokon megadott válaszok
2. Nvivo-val készült tartalomelemzés eredményei, itt mind automatikus (az automatikus kódolás szövegbányászaton alapul, nem értő olvasáson, ugyanakkor a kifejezések gyakorisága és együjtjárása által segíti a pontosabb megértést és mintegy ellenőrzésként használható a 2. lépés érvényesség vizsgálatában) (2a) mind pedig a kódtáblán alapuló (2b) kódolás eredményeit feltüntetjük, illetve
3. a kódtáblában és a szövegben szó szerinti idézetekkel is alátámasztjuk eredményeinket.

Kutatási kérdéseink, amelyek mind a magyar KKV-k valós fenntarthatósághoz kapcsolódó, felelős tevékenységének megismerését célozták, a következők voltak:

1. Melyek azok az asszociációk, definíciók, kifejezések, amelyek a megkérdezettek gondolkodásában a felelősséghez és a fenntarthatósághoz tartoznak?
2. Milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban?
3. Melyek azok az érintett csoportok, akik hangsúlyosan megjelennek a vállalkozás életében és a fenti tevékenységekben?
4. Melyek a fő motivációs tényezők?
5. Melyek a legfőbb akadályai a felelősségvállalásnak és a fenntartható gazdasági működésnek?

3. EREDMÉNYEK

Első kutatási kérdésünkhöz kapcsolódva azt vizsgáltuk, hogy a felelősségről és fenntarthatóságról szóló fókuszcsoportos beszélgetésekben milyen témakörök, kódok kerültek elő, milyen gyakorisággal és milyen együttjárásokban, átfedésekben.

Első lépésben arra kértük a résztvevőket, hogy írják le egy-egy mondatban, mi jut eszükbe arról a két szóról, hogy felelősség és fenntarthatóság. A megvitátást tehát megelőzte egy első asszociáció, amely során papírra vettették első gondolataikat a fogalmakkal kapcsolatban. Az első beszélgetés alkalmával a két fogalmat együttesen kezelték a válaszadók. A második és harmadik alkalommal már elkülönítve, ahogyan a 3. táblázat is mutatja.

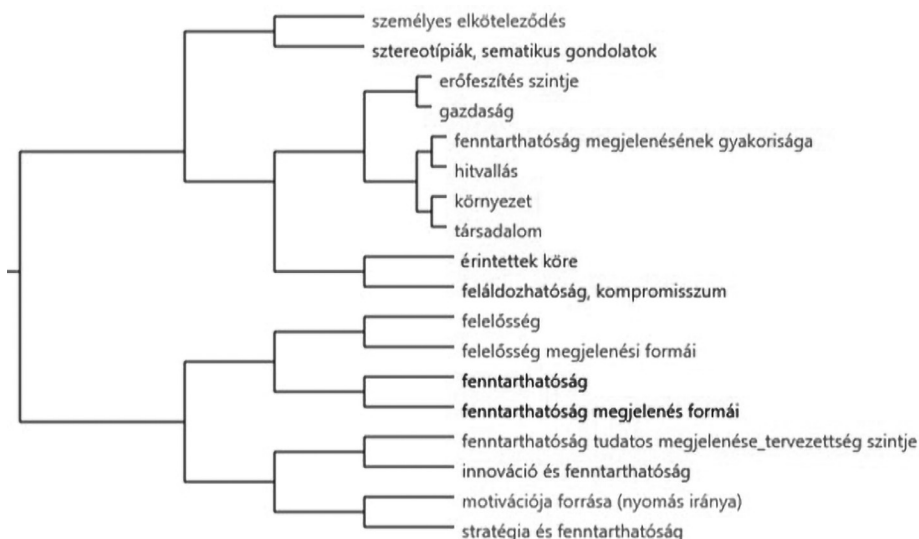
3. táblázat A fenntarthatóság és felelősség kifejezésekre adott első asszociációk válogatott gyűjteménye
Table 3 First association given to the expressions of „sustainability” and „responsibility”

Fenntarthatóság	Felelősség/felelősségvállalás
• Maradjon erőforrás az utánunk jövő generációnak • családi egzisztencia, gazdaságos működés, kicsi ökolábnyom • az EMBER és az (élő/élettelen) környezet szempontjainak a szolgálata • környezet védelme	
• JÖVŐNK, nincs más választásunk • tudatosság, gyerekek, unokák egészsége, emberi jóléte • természeti javak, visszaforgatás, újrahasznosítás, energiagazdálkodás • a föld erőforrásai kizsákmányolását saját ismerőseimmel megpróbálni minimalizálni, illetve olyan mintákat mutatni, amelyek ezt közvetítik • hosszú távon működőképes, nincs vagy minimális káros hatás, hozzájárul a társadalmi jóléthez • túlnépesedés, globális felmelegedés, technológia, innováció • az ügyfelek támogatása a téma edukációjával, saját működésre is értelmezni, alacsony ökolábnyom • ugyanannyit vagy többet kevesebb munkával, megtartani, ami megvan	• HITELESSÉG, úgy is éljünk, ahogy mondjuk • emberi szerep, adakozás, odafigyelés • jövő generáció, minden kis lépés számít, véleményformálás • a családom tagjainak és másnak megmutatni, mennyire fontos értéket teremteni és a bolygó érdekében működni • következmények ismerete, ebből eredő hatások, kompenzáció • családom biztonsága, gyerekeim jövője, jótékonykodás, támogatás • fair működés, szociális érzékenység (visszaadni) • gondolkodni, mások helyett helytállni

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A 3. ábrán látható dendrogram alapján megállapíthatjuk, hogy a fenntarthatóságot erősebben kapcsolják a válaszadóink a környezeti problémákhoz és az élet jövőjéhez, míg a felelősség fogalmát a társadalmi ügyekhez, valamint az üzleti döntésekhez és az ezekben való hitelesség elvárásához, értékéhez. A jövő generáció mint tényező, különböző absztrakciós szinteken reprezentálódik: egyfelől a saját család, gyerekek szintjén, másfelől társadalmi, nagyobb léptékű kategóriaként is. A stratégiát erősen áthatja a személyes elköteleződés és motiváció, ezt a segédlapokon adott elkötelezettséget mérő skála is erősen alátámasztja. A megkérdezettek egyetértenek és azonosulnak az általuk képviselt vállalatok stratégiájával, ami erősen fakadhat a tulajdonosi szerepükből is.

3. ábra: Fenntarthatósághoz és felelősségvállaláshoz kapcsolódó együttjárások dendrogramja
 Figure 3 Dendrogram of correlation between subcodes and the main codes
 of sustainability and responsibility



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Ezeket az eredményeket erősíti meg az automatikus kódolás (2a) is. A válaszadók leggyakrabban használt kifejezései a leírt mondatokban a „jövő”, „család”, „tudatosság”, „edukáció”, „visszaforgatás”, „biztonság”, illetve a „következmények” szavak voltak. A definíciószerű mondatokban tehát a jövő nemzedékére, illetve a jövőre gyakorolt hatásra koncentráltak a válaszadóink. A legtöbb megjelenő fogalom is ezzel kapcsolatban volt, vagy a jövőre való felkészülés megközelítése, vagy a jelenlegi tevékenységeink jövőre gyakorolt hatása szempontjából. A szabad beszélgetés szövegelemzésének eredménye a 4. ábrán látható szófelhőben egyértelműen mutatja, hogy a résztvevők a szabad beszélgetés során is a családdal, a témával kapcsolatos ismeretekkel és a jövőre gyakorolt hatással kapcsolatos kifejezéseket használták a leggyakrabban. A szófelhő elkészítése a tartomelemzések gyakori, első lépése, amelyben a szövegbányászat (automatikus elemzés) során kapunk egy összefoglaló képet a teljes átiratról (4. ábra).

4. ábra: Szófelhő – fenntarthatóság, felelősség asszociációk
Figure 4 Wordcloud - sustainability, responsibility associations



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Elmondható, hogy a válaszadók véleményének fókuszában a személyes indíttatás hatása erőteljesen megjelenik. A jövő nemzedékének oktatását és a vállalati működés jövőre gyakorolt hatását kivétel nélkül kiemelkedően fontosnak tartják.

Második kutatási kérdésünk az volt, hogy milyen tevékenységek jelennek meg a megkérdezettek vállalkozásaiban a fenntarthatósággal kapcsolatban. Ehhez elemeztük az előre meghatározott kódok (2b) egymással való viszonyát a megkérdezett vállalkozók véleménye alapján. A beszélgetések kivonatainak megfelelő részeit a megfelelő kódokhoz rendeltük. A hierarchia ábrán látható (5. ábra), hogy a kódok közül 3 elem emelkedett ki hangsúlyosan. A *fenntarthatóság megjelenési formái\véallalati élet\munkaügyi gyakorlatok* megjelenésének száma kiemelkedően magas, azaz a mindennapok során a munkaügyi gyakorlatokban jelenik meg leggyakrabban a fenntarthatóság valamilyen formája. A konkrét tevékenység, megjelenés tudatosságára vonatkozóan a *fenntarthatóság tudatos megjelenése tervezettség szintje\tudatos CSR példák (tervezett)* kód kapta a legmagasabb értéket, szemben az ad hoc esetekkel. A fenntarthatóság három dimenziójának

(gazdaság, társadalom, környezet) megjelenése elemzése során azt láthattuk, hogy igen nagy hangsúlyt helyeznek a vállalkozók a mindennapi tevékenységük során a környezeti elemekre (*három fő szempont megjelenése (konceptiók)\környezet*), míg a gazdasági tényezők egyáltalán nem kapnak hangsúlyt a fenntarthatóság szempontjából.

5. ábra: Hierarchia ábra – fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek megjelenési formái

Figure 5 Hierarchy chart about sustainability-related activities



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

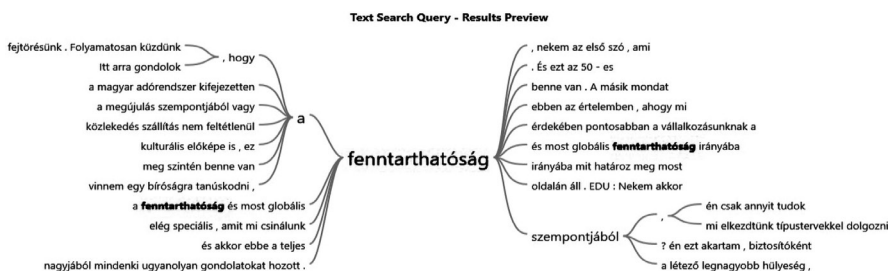
Az 5. ábra minden fókuszcsoporthoz tartozó tagjainak véleményét tartalmazza, ahol a megkérdezettek az adott kóddal ellátott területről beszéltek. A négyszögek mérete az említések gyakoriságát jelöli. Ez alapján elmondható, hogy azok a vállalkozók, akik a mindennapi tevékenységük részeként beépítik a fenntarthatósági célt a vállalati működésbe, főként a környezeti hatásokra koncentrálnak, tervezetten foglalkoznak a fenntarthatóság kérdésével, azonban a vállalati élet terén mégis a munkaügyi gyakorlatokba építik be leginkább a fenntarthatóságot és felelősségvállalást.

Harmadik kutatási kérdésünk az érintettekhez kapcsolódott. Az ehhez kapcsolódó eredményeket korábbi tanulmányainkban kifejtettük (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022; Györi et al., 2022b), így itt azokat rövidebben mutatjuk be. A legfontosabb érintettek a kódolás alapján összecsengenek a személyes felelősség és fenntarthatóság meghatározásokban említettekkel, ráadásul lényeges eredmény, hogy nem csak nagy hatással rendelkező, így a vállalkozás szempontjából üzletileg is fontos érintettcsoport (az alkalmazottaké) lett kiemelve, de megjelent a szakirodalomban alapvetően áldozati, alárendelt pozícióban lévő jövő generáció és természeti környezet is. A szóhasználaton alapuló vizsgálatunk eredményeként ettől kicsit eltérve 3 klasztert azonosítottunk. Külön klaszterbe került a természeti környezet. Minden résztvevő számára egyértelmű volt, hogy ez fontos kérdés, ez a legelső és legáltalánosabb terület, ami a fenntarthatóság és felelősségvállalás témakörével kapcsolatban a megkérdezettek eszébe jutott. A második klaszterbe a versenytársak kerültek, megmutatva, hogy egyfelől a verseny és a KKV szektorban, másfelől, hogy a vállalkozások nyitottak arra, hogy mások példájából tanuljanak. Az utolsó klaszter elemei, a többi érintett erős együttállást mutattak, hasonló szavakkal jellemezték őket, azonos kontextusban, ami arra utal, hogy közel egyformán fontosnak tartják őket.

A vállalkozók fő motivációs tényezőinek vizsgálatakor (negyedik kutatási kérdés) arra kerestük a választ, hogy az ösztönzés a fenntartható működésre honnan, milyen irányból érkezik elsősorban. Vizsgálataink eredményét a kódtáblában megfogalmazott motivációs irányok mentén értelmezzük. Eszerint az ösztönzés érkezik a munkavállalóktól, családtól, ügyfelektől, beszállítóktól, esetleg egyéb külső tényezőkből, mint a jogi és/vagy gazdasági szabályozás. Az elemzések alapján elmondható, hogy két nagyon erős motivációs hatásról számoltak be a fókuszcsoportok résztvevői. Az egyik a személyes, belső motiváció. Ezzel szinte teljesen megegyező értékkel a külső gazdasági, jogi környezetet említették. A szófa technikája kiválóan tükrözi, hogy a válaszadók egy fogalmat mely más fogalmak vagy gondolatok kapcsolatában használtak. Jelen esetben a fenntarthatóságra irányuló motivációval kapcsolatosan gyakran jelennek meg az alábbi ábrán is fellelhető fogalmak (6. ábra), mint a kultúra, megújulás, fejlődés.

6. ábra: A fenntarthatósággal kapcsolatos motiváció – szóegyüttállás vizsgálat

Figure 6 Motivation for sustainability – word tree



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Utolsó kutatási kérdésünk, hogy melyek azok a gátló tényezők, amelyekkel szembe-sülnek a vállalkozások vezetői a mindennapokban és akadályt jelentenek a fenntartható működéssel kapcsolatban. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a legnagyobb problémát a képzettség, tájékozottság hiánya jelenti a legtöbb vállalkozó számára. Többen is említették az innovációs törekvések nehézségeit, az ehhez kapcsolódó támogatások hiányát. Illetve tapasztalataik alapján a környezetükben működő vállalkozások vezetői nem nyitottak az innovatív megoldásokra.

Számos külföldi jógyakorlatot megemlítették, mint pozitív példát arra, hogyan lehet egy kisvállalkozást fenntartható módon, felelősen működtetni. Ezeket a példákat beépítik a saját működési gyakorlatukba, azonban hiányolják népszerűsítésüket. Hangsúlyosan megjelenik a vállalkozások nehéz körülményeire való utalás. Ide tartozik például az operatív működés erőforrásigénye, a munkaerőhiánnyal való küzdelem vagy a jogi szabályozásoknak való megfelelés nehézségei.

A fókuszcsoportos beszélgetéseket egy speciális mondatbefejezési technikával zártunk, ami hasonlóan az első, bevezető kérdéshez, önállóan, a segédlapra került felve-zetésre (4. táblázat).

4. táblázat: Saját, vállalati működésre vonatkoztatott meghatározások gyűjteménye
Table 4 Collection of definitions for own corporate operations

Kérem fejezze be az alábbi gondolatot! Az én cégem attól felelős és fenntartható, hogy...
„megbecsüli a megrendelőit.” (János)
„felelősséget vállalunk termékeink minőségéért és biztonságos üzemeltetéséért, valamint gyártói folyamataink során folyamatosan csökkentjük ökológiai lábnyomunkat.” (István)
„valamennyi célszegmensben (társadalmi vállalkozások, öngondoskodó tanácsadók, személyes életpálya fenntartása iránt érdeklődők) kompromisszum nélkül képviselem a fenntarthatóság és felelősségvállalás szempontjait.” (Czafi)
„a megrendelői igényeket átgondolt, tudatos, felelősségteljes döntéssel szolgáljuk ki.” (Lasek)
„újrahasznosítással foglalkozik.” (Évi)
„a közösség jövőjét és előrejutását szolgálja.” (Gábor)
„a partnereimmel, munkavállalóimmal, vevőimmal igyekszem olyan kapcsolatot fenntartani, amiben egymást támogatjuk, fejlesztjük, segítjük.” (Evedor)
„ezeket a könyveket adjuk ki.” (Oglu) (ti. fenntarthatósággal kapcsolatos könyvek)
„foglalkozunk ezekkel a kérdésekkel és megoldásokat dolgozunk ki.” (Autosave)
„meg is csináljuk, amit ígérünk.” (H-S P)
„definíálja ezen céljait és ezzel összhangban működik.” (Edu)
„gondoskodunk/gondolkodunk magunk és más helyett és mindig megtartjuk. [ti. amit ígértünk]” (CTP)

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Itt tudatosan kezeltük a két fogalmat (felelős és fenntartható) együtt, feltételezésünk, hogy az üzleti életben a fenntarthatóság és a felelős magatartás összefonódik. A beszélgetések elején a két fogalmat külön választottuk, és ahogyan fentebbi eredményeink mutatják a másodikikat inkább a környezeti, míg az elsőt a társadalmi jelenségekhez kapcsolják, holott a fenntarthatóság a környezeti, társadalmi és gazdasági oldalról egyaránt jelentős.

A válaszok egyben igazolják a szakértői mintaválasztást is, hiszen a mondatbefejezésekben megjelenik a cégek stratégiája, valamint tükröződik a tevékenységük is. Minden esetben mondható, hogy a fenntarthatóság és a felelősség vállalása központi, stratégiához kötődő érték.

4. DISZKUSSZIÓ

Eredményeinket a kutatási előzményekkel összevetve azt találjuk, hogy részben igazoltuk, hogy a korábbi, akár több, mint tíz évvel ezelőtti kutatási eredmények egy része még mindig fennáll, részben azonban megfigyelhetőek változások, hangsúlyeltolódások.

Megerősítésre került például, hogy a KKV-k tipikus érintettjeikkel, így az alkalmazottakkal, fogyasztókkal és a helyi közösségekkel alapvetően közeli kapcsolatban vannak (Perrini, 2006; Málovics, 2009). A korábbi kutatások alapján a legfontosabb érintettek a munkavállalók (Csillag, 2008; Coppa–Sriramesh, 2013; MPRSZ, 2017),

megkérdezettjeink azonban e csoport mellett a kiemelkedően fontos érintettek között tartják számon a természeti környezetet, illetve a jövő generációt (általában és a saját gyerekek, utódok értelemben is): „...sok rendezvényt csinálunk együtt és megyünk szépen előre, úgyhogy nekem például ez egy fontos dolog. De ugye mi alulról építkezünk, ezt az egész újrahasznosítást, tehát mi most hétvégén is megyek egy fesztiválra, ahol rengeteg gyerek lesz. [Megjegyzés a szerzőktől: a kutatási alany itt arra utalt, hogy a fiatal generáció mint érdekeltségi csoport segíti a fenntarthatóságban, az alulról építkezés is a lokális környezet hatását erősíti meg.]” (Évi). Láthatóan globális és mikro szinten is gondolkodnak ezekről a kérdésekről, azonban viszonylagosan háttérbe kerül a mezo szint, a tágabban vett helyi közösségekben való szerepvállalás. A válaszadók az üzleti tevékenységük hatásait, a hosszú távú fennmaradást tartják szem előtt, elsősorban környezeti értelemben. A fenntarthatóság kifejezést kötik egyébként elsősorban a környezeti kérdésekhez, míg a felelősségvállalást, mint fogalmat jellemzően az interszónális kapcsolatokhoz és a jövőre vonatkozó értékteremtéshez. „Fenntarthatóság, nekem az első szó, ami eszembe jutott róla az a tudatosság, mert hogy ha nem vagyunk tudatosok, akkor annyi szemet meg hulladék meg minden keletkezik, hogy a víztől kezdve mindent szennyezzünk. Nekem, ami nagyon fontos, hogy a gyerekeim egészséges környezetben nőjenek, egészségesen táplálkozzanak, egészségesen éljenek... ez a felelősségvállalásnál is nálam megjelent: az emberi szerep, az adakozás és az odafigyelés a másikkra, hogy ha tudunk, akkor segítsünk.” (Gábor). Ezzel együtt a mindennapi vállalati élet terén legtudatosabban a munkavállalókhoz kapcsolódó programokra koncentrálnak.

Ez részben mintavételi eljárásunkból következik, de a KKV-hoz mérten kifejezetten tudatosak és felelősek a megkérdezett vállalkozók és az általuk képviselt vállalkozások, bár a szakirodalom által vázolt kihívások, az erőforráshiány, illetve az érintetti nyomás hiánya (Málovics, 2009; Radácsi, 2021; Mahmood et al., 2021) abszolút jelen van. Ezzel kapcsolatban erősen megjelent az a felelősségérzet, hogy ők tájékozottaság, érzékenyítsék környezeti vagy társadalmi témákban a fogyasztókat, alkalmazottakat, mint érintetteket: „...én nem tudok nagyban gondolkodni, mert nem tudok nagyra hatni, de minden egyes kis lépésem, a családban, meg a környezetemben, a faluban, ahol élek, az fontos lehet és teszünk is. Illetve még ez a véleményformálás, tehát az, hogy nem csak példát mutatunk azzal amit teszünk, hanem megpróbáljuk ezt átadni.” (Evedor). Ezen túlmenően megjelentek az értéklánc másik végén álló beszállítók is, esetükben inkább nehézségeket, a hatásmérés problémáit említették: „Volt egy beszállítóm, aki bejáratí ajtókat szállított. És az első alkalommal egy kisgyereknek a kezében maradt a kilincs... megvizsgáltuk és anélkül, hogy az a szállító elismerte volna a felelősségét, egy másik szállítótól, akinek volt 63 ajtaja megrendeltem és két héten belül kicseréltettem az összes ajtót. És hát utána természetesen az eredeti szállító próbált mindennel védekezni meg egyebek. Én nem pereltem be, de soha többet nem kötöttem vele ügyletet.” (CTP). Látható, hogy a saját értékrendből fakadó felelősség akkor is érvényesül, ha az rövid távon, pénzügyi értelemben nem kifizetődő.

Az explicit felelősségvállalás mellett azonban arra is volt példa, hogy a vállalkozó a fókuszcsoportos beszélgetés során realizálta, hogy az, amit ő személyes értékei

(csapat felé való elkötelezettség, munka minőségi végzése, tisztesség, család, magán-élet tisztelete stb.) okán a vállalatánál végez, ahogyan a munkavállalóival, vagy akár a természeti erőforrásokkal bánt, valójában fenntarthatósághoz köthető tevékenység. („akkor rájöttem, hogy ez a tulajdonképpen a felelősségvállalásnál is lehetne” Oglu) Megjelenik tehát az implicit felelősségvállalás is (Matten–Moon, 2007), ugyanakkor gyakorlatilag minden esetben megfigyelhető a tulajdonos-vezető kiemelt szerepe, a saját és a céges értékek erős együttállása, interakciója (Málovics, 2009; Baden et al., 2009; Grimstad et al., 2020).

A tudatossághoz, illetve a vezető kiemelt szerepéhez erősen kapcsolódva a megkérdezetteknek nagyon erős a személyes motiváltság, a felelősségvállalást az érintettekért és a fenntarthatóságért morális kötelezettségnek érzik, ez az, ami erősen meghatározza, hogy ezek a kérdések stratégiai szintre emelkednek-e, illetve valóban megjelennek-e a mindennapi gyakorlatban, az alaptevékenységben, üzleti modellben (Grimstad et al., 2020; Fenvick et al., 2022). Különösen fontos ez azért, mert az üzleti érdek érvényesülését viszont bizonytalannak látják: egyáltalán nem egyértelmű, hogy akár az alkalmazottak, akár a fogyasztók meghálálnák lojalitással, elkötelezettséggel, vagy bármilyen más formában a felelős üzleti tevékenységet. Jellemzőbb, hogy szükség van az érintettek tudatosabbá, felelősebbé tételére. Abban gyakorlatilag egyetértés volt, hogy különösen a növekvő energiaárak miatt figyelemmel lenni a környezeti hatásra egyre inkább az üzleti racionalitás, a hatékony vállalatvezetés része, hiszen jelentős költségek adódnak abból, ha ebben nem kellően tudatos és takarékos a cég, és akár innováció forrása is lehet, ahogyan azt Cornejo-Cañameres és munkatársai (2021) is megállapították. Ugyanakkor a finanszírozásban, hitelfelvételnél még nem érzik a felelősségvállaláshoz kapcsolódó potenciális előnyt – ezt várhatóan változni fog, ahogy az EU Taxonómiát a bankoknak és egyén finanszírozóknak be kell majd tartaniuk. Ez ahhoz az eredményünkhöz is kapcsolódik, hogy a személyes motiváció mellett a legerősebb motivációként a külső jogi és gazdasági környezetet, a verseny nyomását azonosították a megkérdezettek. *„Fenntarthatósági szempontból nagyon sok költséget el lehet számolni, a fenntartható eszközöknek a leírása, tehát nagyon sok pozitív van a magyar adórendszerben, például a villany autók, kerékpárok, amiket mi is vettünk. Meg vannak ilyenek, ilyen befektetési tartalék vagy valamilyen egyébek képzésénél, nagyon komoly pontokat lehet kapni azzal, hogyha megújuló dolgokba ruházol be. Szerintem ezek előremutató dolgok, tehát a magyar adórendszer kifejezetten a fenntarthatóság oldalán áll.”* (CTP)

A fent említett lehetséges motivációs tényezők másik oldalról akár gátat, akadályt is jelenthetnek, így különösen a képzettség, tájékozottság hiánya, vagy éppen az, ha a külső piaci környezet nem támogatja a fenntarthatóság irányába mutató innovációs törekvéseket. Az egyik fókuszcsoportos beszélgetésben például felmerült, hogy a túl alacsonyan tartott energiaárak vagy az elektromos autók pozitív diszkriminációja, például az ingyenes parkolási lehetőség torz, fenntarthatatlan vállalkozói döntésekhez vezetett. A vállalkozók tehát akkor is képesek a hosszú távú gondolkodásra, ha az rövid távon akár közvetlen érdekeik ellen hat.

5. ÖSSZEGZÉS

Kutatásunk célja a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységek és motivációk megfigyelése volt a magyar KKV szektorban. A szakirodalmi előzményekre és korábbi kutatásainkra alapozva kiindulópontunk az volt, hogy egyrészt a KKV-k felelősségét és fenntarthatósághoz való viszonyulását kiemelten fontos vizsgálni a hatásuk miatt, másfelől ehhez a vizsgálathoz nem alkalmasak a nagyvállalatok hasonló tevékenységeinek elemzésére bevált kvantitatív kutatási módszerek.

Kutatásunk során a zárt (szakirodalmi alapú), a nyílt (szöveg, vagy átirat alapú) és az automatikus kódolás technikáját egyaránt alkalmaztuk. Így, amellet, hogy bizonyítást nyert, hogy a vállalati felelősség és a fenntarthatóság elméleti alapjai, mint az üzleti érdek és a morális kötelezettség, vagy az érintettek szerepe, megjelennek az üzleti életben a KKV-k esetében is, megismerhettük az üzleti szféra (későbbiekben reprezentatív mintavételi keret alapját képező) képviselői és szakemberei által használt gyakori kifejezéseket és mögöttes gondolati sémákat, valamint a témához fűződő attitűdjeiket is.

Kiemelnénk, hogy a kvalitatív módszertan során kifejezetten szakértői mintával dolgozunk, követve az ún. teoretikus szaturáció elvét, vagyis a telítettségi határunkat elértük 12 fővel. Több hasonló gondolat jelent meg a beszélgetések során (ezt mutatja a kódolt beszélgetések közötti átfedések aránya is), vagyis ezen elemszám felett az adatok már nem mondtak újat a vizsgálat tárgyát képező folyamatról. Kvalitatív kutatásunkat lezárva kellő ismerettel indíthattuk a kvantitatív vagy aktív mérési szakaszt, ahogyan arra a fejezet végén ki is térünk. Három fókuszcsoportos beszélgetést folytattunk, összesen 12 vállalkozóval, akiket tudatosan úgy választottunk ki, hogy tudtuk, egy részüknek kifejezetten fontos érték a fenntarthatóság, és vállalkozói tevékenységüket jellemzi a felelősségvállalás, más részük pedig kevésbé hangsúlyosan kezeli ezt a témát a vállalati tevékenységben. Azt már kutatásunk kezdetekor tudtuk, hogy a fókuszcsoportos beszélgetéseket – bár önmagukban is hozhatnak releváns kutatási eredményeket – elsősorban arra fogjuk használni, hogy a második fázisban használni kívánt kérdőívünket megalkothassuk. Ugyanakkor, erős társadalmi elvárásokkal jellemezhető témát direkt kérdésekkel kutattuk, ami azért nem ellentmondásmentes, mert ilyen esetekben a szakirodalom szerint különbség lehet a feltárt és a kinyilvánított (valós) preferenciák között. Kvalitatív kutatásunk segített körvonalazni azokat a lehetséges kutatási kérdéseket, amely alapján a méréshez szükséges kvantitatív változókat tudjuk beazonosítani és megfelelően, a KKV-k gyakorlatában használt kifejezésekkel (az általuk használt nyelven) megfogalmazni. Az erre épülő kvantitatív kutatásunk vállalatméretre, régióra és tevékenységi körre vonatkozóan reprezentatív mintavételen alapul majd.

A válaszokból kirajzolódik, hogy a fenntarthatóság és felelősség irányába ható, pozitív vagy éppen azt gátló, negatív motivációs tényezők (tartalomelmélet) csoportosíthatóak a szakirodalomban is elfogadott rövid távú üzleti érdek (Friedman, 1970, F), hosszú távú üzleti érdek (business case, B) és morális kötelezettség (moral case, M) tipológia alapján. Ennek megfelelően fogalmaztuk meg a motivációra vonatkozó kérdőív-kérdéseket (5. táblázat).

Amennyiben ezekhez hozzárendeljük azokat az érintetteket, akikre ezek a motivációk irányulnak vagy akik ezen motivációs elemek forrásai lehetnek, akkor felrajzolható egy mátrix, ami a kutatásunk folytatásának az alapját képezi majd, hiszen a mátrixváltozó mentén épül fel, az adott célcsoportok és a motiváló tényezők kombinációjában. Az 5. táblázat mutatja az egyes változók kimeneteit.

5. táblázat: A kérdőív alapját adó logikai modell
Table 5 The conceptual model of the forthcoming survey

Célcsoportok	Motiváló tényezők
- Család és egyén - Belső - tulajdonos, menedzser, vezető - alkalmazott - Külső - Beszállítók - Fogyasztók - Tágabb piaci környezet - Stratégiai partnerek - Versenytársak - Jogi környezet, érdekképviselések, állam - helyi, lokális környezet - nemzetközi, globális környezet - Természeti környezet - Jövő generációja	- nyereség / profit, siker tényezők energia árak, nyereség csökken F - imázs / vállalati kép, kommunikáció B - társadalmi nyomás vagy érdekeltek nyomása, elvárás B - jogi környezet (verseny, adó, pénzügy, pályázat, munkáltatói, környezetvédelmi), F - jövőre vonatkozó felelősség, hosszútávú gondolkodás M - piac bővítés, új vevők, beszállítók, növekedés F - operatív, vállalati mindennapi működés, problémamegoldás B - egyéni meggyőződés családi értékrend M

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdések megfogalmazásához a szakirodalmi részben bemutatott Málovics (2009), valamint Benedek és Takácsné (2016) által folytatott kutatások kérdőíveit is beépítettük. Ezen túl tekintettel leszünk az ISO 26000 alapvető témaköreire is, amelyeket már a bemutatott kódolási folyamat során is szerepeltettünk.

A módszertan jellegéből, illetve már magából a mintavételből adódóan is, a kapott eredményeink nem vetíthetők ki a KKV szektor nagyobb szegmensére, de megfelelő alapot képeznek az operacionalizáláshoz, és önmagukban is hordoznak újdonságértéket. Ahogy látható, a kvalitatív technikák, mint a fókuszcsoportos beszélgetések is mérhetőek és alátámaszthatóak akár statisztikai számításokkal is, amelyhez az NVivo nyújthat és esetünkben nyújtott is segítséget, azonban a pontos elemzés és kódolás elképzelhetetlen a kutatók közötti szoros együttműködés nélkül – erre a teljes folyamatban és tudatosan törekedtünk.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Baden, D. A.–Harwood I. A.–Woodward, D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27, 6, pp. 429–441. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.004>
- BCSDH, Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (2017) *Fókuszban a környezeti felelősségvállalás*. Budapest https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2017/10/Felmeres_2017_HUN.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.
- Benedek A.–Takácsné György K. (2016) *A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében*. *Vezetéstudomány*, 47, 1, 58–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.05>
- Berniak-Woźny, J.–Kwasek, A.–Gasiński, H.–Maciaszczyk, M.–Kocot, M. (2023) Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees' Perspective. *Sustainability*, 15, 2, 1660 <https://doi.org/10.3390/su15021660>
- Bikefe G.–Zubairu, U.–Araga, S.–Maitala, F.–Ediuku, E.–Anyebe, D. (2020) Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs): a systematic review. *Small Business International Review*, 4, 1, pp. 16–33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.243>
- Blaskovics, B. (2016) Differences between managing projects in an SME and in a large company In: Sitar, A. S.–Aleksic, D.–Kovac, J.–Peljhan, D.–Rozman, R. (Eds.): *Corporate governance: challenges and development*. Slovenian Academy of Management, Ljubljana. pp. 159–176.
- Bocquet, R.–Le Bas, C.–Mothe C.–Poussing, N. (2019) Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52, 6, 101913 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Boze, B.–Krivitski, M.–Larcker, D. F.–Tayan, B.–Zlotnicka, E. (2019) *The Business Case for ESG*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance No. CGRP-77, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3393082 Letöltve: 2024. 03. 10.
- Camilleri, M. A. (2015) Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6, 2, pp. 224–242. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2014-0065>
- Cohen, B.–Warwick, M. (2006) *Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- Conway, E. (2023) The Value of Person-Centric CSR in SMEs, *Social and Environmental Accountability Journal*, 43, 3, pp. 281–284. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2023.2230000>
- Coppa, M.–Sriramesh, K. (2013) Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39, 1, pp. 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.009>
- Cornejo-Cañamares, M.–Medrano N.–Olarde-Pascual C. (2021) Environmental objectives and non-technological innovation in Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126445 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126445>
- Csáfor H. (2009) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, regionális vizsgálat az Észak-magyarországi régióban*. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest.
- Csillag S. (2008) *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség*. Versenyben a világgal 2007–2009. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. 50. számú Műhelytanulmány. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/> Letöltve: 2024. 03. 10.

- Doane, D. (2005) The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 3, pp. 20–29.
- Edőcsény K. I.–Harangozó G. (2021) Fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban – a hazai mikro-, kis- és közepes vállalkozások példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 52, 6, 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.01>
- European Commission (2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad/language-en> Letöltve: 2024. 03. 10.
- European Parliament (2022) *Directive of the European Parliament and of the Council amending Regulation*. (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting, november 16 ('Corporate Sustainability Reporting Directive')
- Fenwick, M.–Joubert, T.–Van Wyck, S.–Vermeulen, E. P. M. (2022) *ESG as a Business Model for SMEs* (May 2, 2022). European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 642/2022, Tilburg Law School Research Paper. http://ssrn.com/abstract_id=4098644 Letöltve: 2024. 03. 10.
- Fisher, K.–Geene, J.–Jurcevic, M.–McClintock, K.–Davis, G. (2008) Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, pp. 66–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01549.x>
- Franklin, D. E. (2008) Just good business: a special report on corporate social responsibility. *The economist*, 386, p. 8563.
- Friede, G.–Busch, T.–Bassen, A (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5, 4, pp. 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Friedman, M. (1970) A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, 1970. szeptember 13.
- Frynas, J. G. (2005) The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81, 3, pp. 581–598.
- Gannon, G.–Hieker, C. (2022) Employee Engagement and a Company's Sustainability Values: A Case Study of a FinTech SME. *Management Studies*, 10, 3, pp. 201–210. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2022.03.006>
- Gjergji, R.–Vena, L.–Sciascia, S.–Cortesi, A. (2020) The effects of environmental, social and governance disclosure in the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, 30, 1, pp. 683–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>
- Grimstad, S. M. F.–Glavee-Geo, R.–Fjortoft, B. E. (2020) SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32, 4, pp. 553–572. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Győri Zs.–Kása R.–Szegedi K. (2022a) Hungarian entrepreneurs' sustainability motivations based on GEM 2021 results, *Prosperitas*, 9, 4, pp. 1–16. https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0012
- Győri Zs.–Kolnhofer-Derecskei A.–Reicher R.–Szigeti C. (2022b) Hogyan ítélik meg a vállalkozói ökoszisztémát a felelős vállalatvezetés és a fenntarthatóság szempontjából a magyar KKV-k vezetői?: Fókuszcsoportos beszélgetések tanulságai. In: Matthias Corvinus Collegium (MCC) (Szerk.): III. Vállalkozáskutatási konferencia. 34–36.
- Harangozó G. (2008). Mitől zöld egy vállalat-avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? *Vezetéstudomány*, 39, 1, 27–36.

- Holliday, C. O.–Schmidheiny, S.–Watts, P. (2002) *Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Hoogendoorn, B.–Guerra, D.–van der Zwan P. (2015) What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, pp. 759–781.
- Hortoványi L. (2011) *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a kkv szektorban. A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban kutatás Műhelytanulmány-Sorozat 3.* http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.
- Isenberg, D. J. – Onyemah, V. (2016) Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth. (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11, 1–2, pp. 60–79. https://doi.org/10.1162/inov_a_00248
- Jansson, J.–Nilsson, J.–Modig, F.–Hed Vall, G. (2017) Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26, 1, pp. 69–83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>
- Kadocsa Gy. (2012) A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében *Kutatási jelentés.* <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/KKV%20Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s%202012.pdf> Letöltve: 2024. 03. 10.
- Kása, R.–Radácsi, L.–Csákné Filep, J. (2017) Családi vállalkozások Magyarországon. Working Paper Series 4-2017 ISSN: 2630–7960 <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Khan, M. & Lockhart, J. C. (2022) Corporate social responsibility decoupling in developing countries: Current research and a future agenda. *Business and Society Review*, 127, 1, pp. 127–143. <https://doi.org/10.1111/basr.12254>
- Kolnhöfer-Derecskei A.–Reicher R.–Györi Zs.–Szigeti C. (2022) A new interpretation of Isenberg's entrepreneurship ecosystem model - based on interviews with Hungarian SME leaders. In: Klietk, T. (Ed.): *Globalization and its Socio-Economic Consequences*. Conference proceedings. University of Zilina, Zilina. pp. 664–675.
- Kopfer-Rácz K.–Hofmeister-Tóth Á.–Sas D. (2013) A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44, 10, 2–11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.01>
- Kotler, P.–Lee, N. (2007) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. HVG Kiadó, Budapest.
- Lentner Cs.–Szegedi K.–Tatay T. (2015) Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. *Pénzügyi Szemle*, 1, 96–104.
- Magrizos, S.–Apospori, E.–Carrigan, M.–Jones, R. (2021) Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39, 2, pp. 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>
- Mahmood, A.–Naveed, R. T.–Ahmad N.–Scholz, M.–Khaliq, M.–Adnan, M. (2021) Proposing stewardship theory as an alternate to explain the relationship between CSR and Employees' pro-environmental behavior. *Sustainability*, 13, 22, 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>
- Málovics Gy. (2009) *A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Malovics_Gyorgy_disszertacio.pdf Letöltve: 2024. 03. 10.

- Matolay R. (2010) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41, 7–8, 43–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.07.05>
- Matten, D.–Moon, J. (2008) ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, pp. 3–19.
- Metzker, Z.–Streimikis, J. (2020) CSR activities in the Czech SME segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8, 1, pp. 49–64. <https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.101>
- Mitchell, R. K.–Agle, B. R.–Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853–886.
- MPRSZ (2017) *Kutatás a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról*. Kutatási jelentés, belső szakértői dokumentum.
- Paine, L. S. (2000) Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, pp. 319–330.
- Perrini, F. (2006) SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Porter, M. E.–Kramer, M. R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80, 12, pp. 56–68.
- Radácsi L. (2021) *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo, Budapest.
- Reisinger A. (2018) Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 283–310.
- Reisinger A. (2023) A CSR és versenyképesség kapcsolatának elemzési kihívásai a szakirodalom alapján. *Hitelintézeti Szemle*, 22, 1, 105–126.
- Sassen, R.–Hinze, A.-K. (2016) Impact of ESG factors on firm risk in Europe. *Journal of Business Economics*, 86, pp. 867–904. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0819-3>
- Shalhoob, H.–Hussainey, K. (2023) Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance, *Sustainability*, 15, 1, 200 <https://doi.org/10.3390/su15010200>
- Thanh, T. L.–Ngo, Q. L.–Tran, T. T. H.–Dang, K. T. (2021) The contribution of corporate social responsibility on SMEs performance in emerging country. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129103 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129103>
- Vives, A. (2016) *Responsible practices in small and medium enterprises*. In: Aras, G.–Crowther, D. (Eds.): *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Routledge, New York. pp. 107–130.
- Vogel, D. (2006) *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D. C.
- Vörösmarty Gy.–Dobos I. (2020) A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statisztikai Szemle*, 98, 4, 301–323. <https://doi.org/10.20311/stat2020.4.hu0301>
- Wilkinson, S. (1998) Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1, 3, pp. 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>
- 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>
- Zilahy Gy.–Széchy A. (2020) A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51, 1, 55–70. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2020.01.05>

NEMZETKÖZI DOKUMENTUMOK:

- GRI (2022) Full set of GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- IIRC, International Integrated Reporting Council (2021) International Integrated Reporting Framework
- ILO (1998) ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work
- ISO (2010) ISO 26000: 2010—Guidance on Social Responsibility. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- OECD (2000) OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- UN (2000) United Nations Global Compact
- UN (2011) United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
- UN (2015) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development