

Dániel Zoltán András – Molnár Tamás

CSR KÉZIKÖNYV
MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPES
VÁLLALKOZÁSOKNAK

I. rész



Pannon Egyetemi Kiadó 2026

Dániel Zoltán András – Molnár Tamás

CSR KÉZIKÖNYV
MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOKNAK

I. rész

Pannon Egyetemi Kiadó 2026

CSR KÉZIKÖNYV
MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOKNAK

I. rész

Szerzők

Dániel Zoltán András (2. és 4. fejezet)
Molnár Tamás (1. és 3. fejezet)

Szaklektor

Póla Péter

Kiadja a Pannon Egyetemi Kiadó
8200 Veszprém, Egyetem u. 10.

ISBN 978-963-396-306-7



© Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2026

Anyanyelvi lektor: Bélafi-Zihár Dóra

Kiadványszerkesztés: Vipler Nikolett

A kiadásért felelős a Pannon Egyetem rektora

A kötet a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal által biztosított forrásból, RRF-2.3.1-21-2021 számú „Éghajlatváltozás Multidiszciplináris Nemzeti Laboratórium létrehozása” című projekt támogatásával valósult meg.



Pannon Egyetem
University of Pannonia

Tartalomjegyzék

1. A társadalmi felelősségvállalás változó terepe: A filantrópiától a céltudatosságig	4
1.1. A társadalmi felelősségvállalás jelentősége és fogalmai	4
1.2. A társadalmi felelősségvállalás történeti áttekintése	7
2. A társadalmi felelősségvállalás és az ESG	11
3. CSR és az érintettek: Cselekvések és KPI-k a fenntartható jövőért	14
3.1. Az érintettek körének megértése	14
3.2. A CSR és az érintettek összefonódása	15
3.3. Cselekvőképes CSR-stratégiák és KPI-k	17
3.3.1. Alkalmazottak	17
3.3.2. Ügyfelek	17
3.3.3. Befektetők/résztvényesek	18
3.3.4. Beszállítók	18
3.3.5. Közösségek	19
3.3.6. Kormányok/szabályozók	19
3.3.7. Nem kormányzati szervezetek/civil társadalom	19
3.3.8. Média	20
3.4. A CSR hatékony végrehajtása és mérése	20
4. CSR és a KKV szektor: különleges perspektíva	22
4.1. A kkv-k döntő szerepe a CSR-ben: Mit tehetnek és hogyan	24
4.2. A kollektív hatás ereje: Miért fontos a kkv-knak CSR	24
4.3. Mit tehetnek a kkv-k? Konkrét lépések a felelős üzleti tevékenységért	26
4.3.1. Környezeti felelősségvállalás	26
4.3.2. Társadalmi felelősségvállalás	27
4.3.3. Irányítás	27
4.4. Hogyan tudják a kkv-k hatékonyan megvalósítani a CSR-t?	28
4.5. A kihívások leküzdése	28
4.6. Összegzés: A felelősségvállalás és a fenntarthatóság előmozdítása	29
Irodalomjegyzék	30

1. A társadalmi felelősségvállalás változó terepe: A filantrópiától a céltudatosságig

A társadalmi felelősségvállalás, amely az üzleti szótárat és a közbeszédet átható fogalom, a szervezetek által a társadalommal szemben vállalt kötelezettségek összetett és dinamikus halmazát jelenti (Brockett & Rezaee, 2012). Túlmutat a pusztá profitszerzésen, és magában foglalja az etikus magatartás, a környezetvédelem és a társadalmi jólét iránti szélesebb körű elkötelezettséget (Carroll, 1999). Jelen tanulmány a társadalmi felelősségvállalás sokrétű természetét tárja fel, elmélyedve annak alapfogalmaiban és jelentőségében, mielőtt történeti áttekintést nyújt a társadalmi felelősségvállalás fejlődéséről kialakulásának kezdeti szakaszaitól napjainkig.

A társadalmi felelősségvállalás jelentősége nem csupán egy gyakran használt divatszó, ez a vállalkozások és az azokat körülvevő társadalom közötti szimbiotikus kapcsolat alapvető felismerése (Freeman et al., 2004). A szervezetek nem léteznek elszigetelt buborékokban. Be vannak szőve közösségeik szövetébe, erőforrásokat – humán tőke, infrastruktúra, nyersanyagok – vesznek igénybe, és működésükkel hatással vannak rájuk (Munasinghe & Clarke, 2012). Ez az összekapcsoltság felelősségteljes üzleti megközelítést tesz szükségessé, elismerve, hogy a vállalat cselekedetei messze túlmutatnak az eredményvonalán (Krosinsky & Robins, 2012).

A társadalmilag felelős megközelítés elismeri, hogy a hosszú távú üzleti siker elválaszthatatlanul összefügg a társadalom jólétével (Weybrecht, 2010). Az egészséges, képzett és igazságos társadalom stabil környezetet biztosít a vállalkozások számára a gyarapodáshoz. Ezzel szemben egy olyan társadalom, amelyet környezeti romlás, társadalmi nyugtalanság vagy gazdasági egyenlőtlenség sújt, instabilitást okoz, és veszélyezteti a hosszú távú üzleti kilátásokat. Ezért a társadalmi felelősségvállalásba való befektetés nem csupán önzetlen cselekedet, egy stratégiai befektetés a vállalat saját jövőjébe.

1.1. A társadalmi felelősségvállalás jelentősége és fogalmai

A társadalmi felelősségvállalás fontossága a vállalkozások és a társadalom összefonódásából ered. A szervezetek nem léteznek vákuumban; szerves részei az általuk kiszolgált közösségeknek, és működésüket alapvetően meghatározza az a társadalmi és ökológiai környezet, amelyben működnek. Egy vállalat cselekedeteinek tehát messzemenő következményei vannak, amelyek nemcsak a közvetlen érintettekre – alkalmazottak, ügyfelek,

részvényesek –, hanem a szélesebb társadalmi szövetre is hatással vannak (Pedersen, 2015).

A társadalmi felelősségvállalás egyik alapkonceptiója az érintettek bevonásának gondolata. Ez azon a felismerésen alapul, hogy a vállalkozásoknak a részvényeseken túlmenően is van felelőségük, amely kiterjed mindazokra, akiket a működésük érint. Az érintettek hatékony bevonása magában foglalja az említett különböző csoportok aktív bevonását, aggodalmaik megértését és szempontjaik beépítését a döntéshozatali folyamatokba. Ezt különböző csatornákon keresztül lehet elérni, például: felmérések, fókuszcsoportok, közösségi találkozók és online platformok segítségével (Freeman, 1984). Az érintettek bevonása nemcsak erkölcsi kötelesség, hanem stratégiai szükséglet is, mivel hozzájárul a bizalom kialakulásához és a hosszú távú értékteremtéshez (Freeman, 1984).

A hagyományos üzleti szemlélet gyakran mindenekelőtt a részvényesi érték maximalizálását helyezte előtérbe. Az érintettek bevonásának modellje azonban kiszélesíti ezt a nézőpontot, felismerve, hogy a vállalkozásoknak az érintettek szélesebb körével szemben is felelősséggel tartoznak. Ezek közé tartoznak:

Alkalmazottak: A tisztességes bérek, a biztonságos munkakörülmények, a szakmai fejlődés lehetőségei és a munka-magánélet egyensúlyának tiszteletben tartása a munkavállalókkal szembeni társadalmi felelősségvállalás alapvető szempontjai (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).

Ügyfelek: A magas minőségű termékek és szolgáltatások nyújtása, az etikus marketinggyakorlatok alkalmazása, az ügyfelek magánéletének tiszteletben tartása és a vásárlói aggodalmakra való reagálás alapvető fontosságú a bizalom és a lojalitás kiépítéséhez (Kotler és Lee, 2005).

Beszállítók: A tisztességes árképzés, az etikus beszerzési gyakorlat és a beszállítókkal való hosszú távú kapcsolatok ápolása hozzájárulnak a fenntarthatóbb és igazságosabb ellátási lánchoz (Frederick, 2014).

Közösségek: A helyi kezdeményezések támogatása, a környezeti hatások minimalizálása, a közösségfejlesztéshez való hozzájárulás és az emberbaráti tevékenységekben való részvétel bizonyítják az elkötelezettséget azon közösségek jóléte iránt, amelyekben a vállalkozás működik (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

Kormányok: A törvények és rendeletek betartása, az átlátható lobbitevékenység és a közpolitikai vitákhoz való hozzájárulás tanúskodnak a felelős vállalati polgárságról (Pedersen, 2015).

Egy másik alapvető fontosságú fogalom a vállalati polgárság. Ez a vállalkozásokat a társadalom aktív tagjainak tekinti, megfelelő jogokkal és felelősséggel. Ahogyan az egyéneknek kötelességük hozzájárulni közösségeikhez, úgy a vállalatoknak is kötelességük hozzájárulni azokhoz. A vállalati polgárság magában foglalja, hogy a jogi követelményeken túlmutatva proaktívan hozzájárul a társadalom javításához olyan kezdeményezéseken keresztül, mint a közösségfejlesztési programok, a környezetvédelemre irányuló erőfeszítések és az etikus munkaügyi gyakorlatok (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

A fenntarthatóság fogalma elválaszthatatlanul kapcsolódik a társadalmi felelősségvállaláshoz. Hangsúlyozza a gazdasági növekedés, a környezetvédelem és a társadalmi igazságosság egyensúlyának szükségességét, biztosítva, hogy a jelenlegi szükségletek kielégítése ne veszélyeztesse a jövő generációk képességét saját szükségleteik kielégítésére. A fenntartható gyakorlatok, mint például a szén-dioxid-kibocsátás csökkentése, az erőforrások megőrzése és a tisztességes kereskedelem előmozdítása egyre fontosabbá válnak a vállalkozások számára, amelyek igyekeznek minimalizálni ökológiai lábnyomukat és hozzájárulni egy fenntarthatóbb jövőhöz (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).

A társadalmi felelősségvállalás számos előnnyel járhat, mind a vállalkozások, mind a társadalom számára. A vállalkozások számára a társadalmi felelősségvállalás javíthatja a márka hírnevét, vonzhatja és megtarthatja a tehetségeket, növelheti az ügyfelek hűségét, és javíthatja a tőkéhez való hozzáférést. A társadalom számára pedig tisztább környezetet, erősebb közösségeket, valamint igazságosabb és méltányosabb társadalmat eredményezhet (Kotler és Lee, 2005).

Az etikus magatartás a társadalmi felelősségvállalás alapkövét képezi. A szervezetektől elvárják, hogy integritással, átláthatósággal és elszámoltathatósággal működjenek. Ez magában foglalja az etikus üzleti gyakorlatok betartását, például a megvesztegetés és a korrupció elkerülését, az emberi jogok tiszteletben tartását és a tisztességes verseny biztosítását. Az etikus magatartás bizalmat épít, és elősegíti a pozitív hírnév kialakulását, ami elengedhetetlen a hosszú távú üzleti sikerhez (Frederick, 2014).

A CSR megvalósításának kihívásai közé tartoznak a társadalmi hatás mérése, a források korlátozottsága és a szabályozási összetettség. A vállalkozásoknak gyakran szembe kell nézniük azzal a kihívással, hogy egyensúlyozzanak a rövid távú nyereség és a hosszú távú társadalmi célok között. A CSR-programok hatékonyságának növelése érdekében fontos

a megfelelő tervezés, a befektetői támogatás és a szabályozási környezet megértése (Charity Miles, 2024).

A CSR és a fenntarthatóság szorosan kapcsolódnak egymáshoz, mivel mindkettő a hosszú távú értékteremtést és a környezeti fenntarthatóságot célozza. A fenntartható üzleti gyakorlatok bevezetése, mint például a megújuló energiaforrások használata és a hulladék csökkentése, hozzájárul az ökológiai lábnyom csökkentéséhez (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).

A vállalkozások szerepe a közösségfejlesztésben jelentős, hiszen hozzájárulnak a helyi gazdaságok növekedéséhez és a munkahelyteremtéshez. A CSR kezdeményezések révén a vállalkozások támogatják a közösségi szervezeteket és hozzájárulhatnak a társadalmi és környezeti kihívások megoldásához (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

1.2. A társadalmi felelősségvállalás történeti áttekintése

A társadalmi felelősségvállalás fogalma, bár az utóbbi évtizedekben jelentős teret nyert, gyökerei évszázadokra nyúlnak vissza. A társadalmi felelősségvállalás korai formái gyakran a jótékonyágban gyökereztek, a jómódú magánszemélyek és vállalkozások jótékonyági célokra adakoztak. Az adakozásnak ez a hagyománya, bár értékes, gyakran ad hoc jellegű volt, és nem rendelkezett strukturált megközelítéssel (Hlochova, 2019).

A társadalmi felelősségvállalás fogalma, bár a kortárs üzleti diskurzusban kiemelten szerepel, gazdag és sokrétű történelemmel rendelkezik, gyökerei az ősi civilizációkig visszavezethetők, és a társadalmi értékekkel és gazdasági struktúrákkal együtt fejlődtek (Hlochova, 2019). Az ókorban és a középkorban is találunk olyan gyakorlatokat, amelyek a társadalmi felelősségvállalás modern fogalmaival egybecsengenek. Az ókori Görögországban és Rómában gyakoriak voltak a gazdag mecénások emberbaráti cselekedetei, amelyek a művészeteket, infrastrukturális projekteket vagy a kevésbé szerencsések ellátását támogatták (Hlochova, 2019).

A középkori Európában a céhek, a kézművesek egyesületei gyakran játszottak szerepet a szakmán belüli etikus magatartás szabályozásában és a rászoruló tagok támogatásában. Ezek a korai példák, bár nem nevezték őket kifejezetten „társadalmi felelősségvállalásnak”, az egyének és közösségeik közötti kapcsolat régóta fennálló felismerését mutatják (Hlochova, 2019).

A 18. század végén kezdődő ipari forradalom jelentős fordulópontot jelentett. A gyárak és a tömegtermelés elterjedése példátlan gazdasági növekedést eredményezett, de új társadalmi problémákat is okozott, többek

között szegénységet, környezetszennyezést és kizsákmányoló munkaügyi gyakorlatokat. Ebben a korszakban jelentek meg az iparosok és az üzleti vezetők, akik a profitra való törekvés mellett felismerték a munkásaikkal és a közösségekkel szembeni felelősséget is (Bowen, 1953).

Olyan személyiségek, mint Robert Owen, egy walesi szociális reformer és gyáros, a jobb munkakörülmények, tisztességes bérek és a munkások oktatása mellett szálltak síkra, ami az üzleti élet társadalmi hatásának korai megértését bizonyította (Frederick, 2006). Az ilyen progresszív nézeteket ugyanakkor nem osztották mindenhol, és az uralkodó üzleti etika gyakran a profitmaximalizálást helyezte előtérbe a társadalmi szempontokkal szemben (Carroll, 1999).

A 19. század végén és a 20. század elején az iparosodás fellendülése új társadalmi problémákat hozott magával, mint például a szegénység, az egyenlőtlenség és a környezet pusztulása. Ebben a korszakban jelent meg a vezetői vagyonkezelés koncepciója, amely szerint az üzleti vezetők felelőssége, hogy a különböző érintettek érdekeit egyensúlyba hozzák, nemcsak a részvényesekét (Carroll és Shabana, 2010).

A 20. században a társadalmi felelősségvállalás fogalma formalizálódott és széles körben vitatottá vált. A század elején a menedzserizmus felemelkedésének tanúja volt, amely az üzleti menedzsment professzionalizálását hangsúlyozta. Ez a szemlélet kezdte megkérdőjelezni a menedzsereket kizárólag a részvényesek felé felelősnek tekintő hagyományos felfogást, és azt sugallta, hogy a menedzsereknek más érintettek, köztük a munkavállalók, az ügyfelek és a közösség érdekeinek kiegyensúlyozásáért is felelősséggel tartoznak (Bowen, 1953).

A század közepén egyre több vita alakult ki az üzleti élet és a társadalom közötti társadalmi szerződésről, amely szerint a vállalkozások a társadalmi jóléthez való hozzájárulásért cserébe kaptak jogot a működésre. Olyan szerzők, mint Howard Bowen, akit gyakran a „vállalati társadalmi felelősségvállalás atyjának” tartanak, olyan műveket publikáltak, amelyek megalapozták a területet (Bowen, 1953).

A 20. század második felében alakult ki a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) mint önálló elméleti és gyakorlati terület. A vállalkozások elkezdtek hivatalos CSR-programokat és kezdeményezéseket kidolgozni, olyan területekre összpontosítva, mint a környezetvédelem, a közösségfejlesztés és az etikus beszerzés. Ebben a korszakban alakultak ki különböző keretek és modellek a CSR megértésére, köztük Archie Carroll

négy részből álló piramisa, amely a vállalati felelősséget gazdasági, jogi, etikai és emberbaráti kategóriákba sorolta (Carroll, 1979).

A nemzetközi szervezetek, például az Egyesült Nemzetek Szervezete is szerepet kezdtek játszani a CSR előmozdításában olyan kezdeményezéseken keresztül, mint az ENSZ Globális Megállapodás (Stangis és Valvoda Smith, 2017, Kozma, 2019).

A 21. században a társadalmi felelősségvállalás egyre inkább beépült az alapvető üzleti stratégiába (Rijba et al., 2024). A vállalatok felismerik, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem csupán az üzleti tevékenység költsége, hanem a versenyelőny forrása is. A fogyasztók egyre inkább tudatában vannak vásárlási döntéseik társadalmi és környezeti hatásainak, a befektetők pedig egyre inkább beépítik a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) tényezőket befektetési stratégiáikba (Kotler és Lee, 2005).

Ebben a korszakban jelent meg a vállalati társadalmi innováció, amely olyan új termékek és szolgáltatások kifejlesztését jelenti, amelyek a társadalmi szükségleteket elégítik ki, és közös értéket teremtenek mind a vállalkozások, mind a társadalom számára (Epstein és Rejc Buhovac, 2014). Továbbá a hangsúly a negatív hatások egyszerű enyhítéséről a pozitív társadalmi és környezeti eredmények aktív megteremtésére helyeződött át. A stakeholder-kapitalizmus térnyerése, amely az összes érintett fél, nemcsak a részvényesek érdekeinek figyelembevételét hangsúlyozza, hanem tükrözi az üzleti vállalkozások társadalomban betöltött szerepének e változó felfogását (Freeman, 1984).

A társadalmi felelősségvállalás jövőjét valószínűleg számos tényező fogja alakítani, többek között a globalizáció, a technológiai fejlődés és a növekvő társadalmi elvárások. A vállalkozásoknak egyre átláthatóbbnak és elszámoltathatóbbnak kell lenniük tetteikért, és az érintettekkel is értelmes módon kell együttműködniük. A vállalkozásoknak továbbá innovatívnak és alkalmazkodóképesnek kell lenniük ahhoz, hogy kezelni tudják a világ előtt álló összetett társadalmi és környezeti kihívásokat (Pedersen, 2015).

A CSR történetében fontos mérföldkő volt Howard Bowen 1953-as műve, amelyben a vállalati társadalmi felelősség fogalmát megalapozta (Bowen, 1953). A CSR fogalma azóta széles körben elterjedt és elfogadottá vált, és ma már számos vállalat stratégiai részét képezi (Carroll és Shabana, 2010).

A CSR fejlődését az is jellemzi, hogy a szűk értelemben vett emberbaráti tevékenységről az üzleti élet és a társadalom összefonódásának szélesebb körű megértése felé tolódott el. Napjainkban a vezető vállalatok a társadalmi

felelősségvállalást alapvető értéként fogadják el, és azt működésük minden aspektusába integrálják (Epstein és Rejc Buhovac, 2014). Ez jelentős átalakulást jelent abban, ahogyan a vállalkozások a társadalomban betöltött szerepüket értelmezik: a profitmaximalizálásra való kizárólagos összpontosítás helyett egy holisztikusabb megközelítés kerül előtérbe, amely figyelembe veszi tetteik társadalmi és környezeti hatásait is. (Freeman, 1984).

A CSR jövőjét valószínűleg a folyamatosan erősödő társadalmi kihívások – mint például az éghajlatváltozás, az egyenlőtlenség és a technológiai zavarok – fogják alakítani, amelyek megkövetelik a vállalkozásoktól, hogy egyre innovatívabbak, alkalmazkodóképesebbek és elkötelezettebb módon járuljanak hozzá egy fenntarthatóbb és igazságosabb jövő megteremtéséhez (Pedersen, 2015).

2. A társadalmi felelősségvállalás és az ESG

A társadalmi felelősségvállalás jövője elválaszthatatlanul kapcsolódik a környezeti, társadalmi és kormányzási (ESG) tényezők növekvő jelentőségéhez (Kozma, 2018). Bár a társadalmi felelősségvállalás tágabb fogalma a megfontolások széles körét foglalja magában, az ESG-tényezőkre egyre nagyobb hangsúlyt helyező megközelítés strukturált keretet biztosít a vállalat világra gyakorolt hatásának méréséhez és kezeléséhez. Ez az elmozdulás azt a növekvő felismerést tükrözi, hogy a vállalkozások nem működhetnek elszigetelten attól a környezeti és társadalmi környezettől, amelyben léteznek, és hogy a hosszú távú fenntarthatóság és értékteremtés szempontjából elengedhetetlenek az erős irányítási gyakorlatok (Freeman, 1984; Pedersen, 2015).

Az ESG egy konkrét kritériumrendszerrel szolgál a vállalatok teljesítményének értékeléséhez három kulcsfontosságú területen:

- **Környezetvédelem:** Ez magában foglalja a vállalat természeti környezetre gyakorolt hatását, beleértve a szénlábnyomot, az erőforrás-fogyasztást, a hulladékgazdálkodást és a biológiai sokféleség védelmére tett erőfeszítéseket (Kozma & Bosnyák-Simon, 2022). Az éghajlatváltozás kezelése, a környezetszennyezés csökkentése és a fenntartható gyakorlatok alkalmazása egyre fontosabbá válik azon vállalkozások számára, amelyek célja a környezeti hatásuk minimalizálása és egy fenntarthatóbb jövőhöz való hozzájárulás (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).
- **Társadalmi:** Ez a vállalat munkavállalóival, ügyfeleivel, beszállítóival és a közösségekkel való kapcsolataira összpontosít, amelyekben működik. Olyan szempontokat foglal magában, mint: a munkaügyi normák, az emberi jogok, a sokszínűség és befogadás, a közösségi szerepvállalás és a termékbiztonság. Az érintettekkel való szoros kapcsolatok kiépítése, valamint a pozitív társadalmi hatás elősegítése alapvető fontosságú a bizalomépítés és a hosszú távú értékteremtés szempontjából (Kotler és Lee, 2005).
- **Irányítás:** Ez azokra a rendszerekre és folyamatokra utal, amelyeket egy vállalat saját maga irányítására használ, beleértve: az igazgatótanácsi struktúrát, a vezetői javadalmazást, az etikát és az átláthatóságot. Az erős irányítási gyakorlatok elengedhetetlenek az elszámoltathatóság biztosításához, a korrupció megelőzéséhez, valamint a befektetők és egyéb érintettek bizalmának kiépítéséhez (Frederick, 2014).

Az ESG növekvő jelentőségét jól tükrözi az ESG-befektetések gyors növekedése. A befektetők egyre inkább felismerik, hogy az ESG-tényezők jelentős hatással lehetnek egy vállalat pénzügyi teljesítményére. Az erős ESG-teljesítménnyel rendelkező vállalatokat gyakran kevésbé kockázatosnak és hosszú távon fenntarthatóbbnak tekintik. Ennek eredményeképpen a befektetők egyre inkább beépítik az ESG-tényezőket a befektetési döntéshozatali folyamataikba.

Az átláthatóság és az elszámoltathatóság iránti növekvő igény arra ösztönzi a vállalatokat, hogy fejlesszék ESG-jelentési gyakorlataikat. Különböző keretek és szabványok jelentek meg a vállalatok ESG-teljesítményének mérésére és jelentésére, mint például a Globális Jelentési Kezdeményezés (GRI), a Fenntarthatósági Számviteli Standardok Testülete (SASB) és az Éghajlattal Kapcsolatos Pénzügyi Közlemények Munkacsoport (TCFD). Ezek a keretrendszerek következetes és összehasonlítható módot biztosítanak a vállalatok számára, hogy az ESG-teljesítményükről átfogó képet nyújtva tájékoztassák az érintetteket (SAP, 2024).

A vezető vállalatok az ESG-teljesítményről való egyszerű jelentéstételen túlmutatóan integrálják az ESG-tényezőket alapvető üzleti stratégiájukba. Ez magában foglalja az üzleti tevékenységük szempontjából leglényegesebb ESG-kérdések azonosítását és célzott stratégiák kidolgozását ezek kezelésére. Egy gyártóipari vállalat például a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésére és az ellátási láncban alkalmazott munkaügyi gyakorlatok javítására összpontosíthat. Azáltal, hogy a vállalatok az ESG-t integrálják alapvető üzleti stratégiájukba, közös értéket teremthetnek mind saját működésük, mind a társadalom számára (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

Miközben az ESG-re való összpontosítás jelentős lehetőségeket kínál a vállalkozások számára, számos kihívás is megjelenik, amelyeket le kell küzdeni. Az ESG-teljesítmény mérése és jelentése gyakran összetett és a különböző jelentéstételi keretrendszerek között jelenleg nem teljes körű az egységesítés. Egyesek továbbá azzal érvelnek, hogy az ESG csupán a „zöldmosás” egyik formája lehet, és hogy a vállalatok nem minden esetben mutatnak valódi elköteleződést a mérhető pozitív hatások elérése iránt. Mindezen kihívások ellenére az ESG irányába mutató tendencia egyértelmű, és azok a vállalkozások, amelyek elfogadják és integrálják azt, nagyobb eséllyel kerülnek kedvezőbb pozícióba a hosszú távú siker elérése érdekében (Forética, 2025).

A társadalmi felelősségvállalás jövőjét az ESG folyamatos fejlődése fogja alakítani. Az ESG-jelentések további szabványosítására, az ESG-tényezőknek

a befektetési döntéshozatalba való fokozottabb integrálására, valamint az ESG-kezdemenyezések hatásának mérésére, értékelésére és átlátható bemutatására nagyobb hangsúlyt helyezhetünk. Azok a vállalkozások lesznek a jövő vezetői, amelyek proaktív módon foglalkoznak az ESG-kérdésekkel és beépítik azokat alapvető üzleti stratégiájukba. Ők lesznek azok, amelyek képesek vonzani és hosszú távon megtartani a tehetségeket, erős és bizalmon alapuló kapcsolatokat építenek ki az érintettekkel, és fenntartható, hosszú távú értéket teremtenek mind maguk, mind a társadalom számára. Az ESG-re való összpontosítás nem csupán egy múló trend; alapvető szemléletváltást jelent a vállalkozások működésében, és annak felismerését, hogy a hosszú távú siker elválaszthatatlanul összekapcsolódik a mindenki számára fenntartható és méltányos jövő megteremtésével (Thomson Reuters, 2024).

A vállalkozások számára az ESG integrálása az üzleti stratégiába nemcsak erkölcsi elvárás, hanem stratégiai szükségszerűség is. Az ESG-tényezők beépítése a vállalati döntéshozatali folyamatokba segít a kockázatok csökkentésében és a lehetőségek kiaknázásában, amelyek hosszú távon hozzájárulhatnak a vállalat fenntartható működéséhez és versenyképességének megőrzéséhez (ESG PRO, 2024).

Az ESG-trendekben 2025-ben várható változások közé tartozik a greenwashing¹ csökkenése és a fenntarthatósági befektetések növekedése. A vállalkozásoknak egyre inkább be kell építeniük a fenntarthatóságot működésük középpontjába, ahelyett, hogy azt csupán marketingeszközként használnák (Moving Worlds, 2025). A szabályozások is szigorodnak, például az Európai Unió CSRD rendelete, amely a fenntarthatósági jelentéstételt kötelezővé teszi számos vállalkozás számára (ESG PRO, 2024).

A CSR és az ESG közötti kapcsolatot vizsgálva megállapítható, hogy a CSR egy tágabb fogalom, amely magában foglalja az ESG-t is. Az ESG azonban egy specifikusabb és strukturáltabb keretrendszer, amely segít a vállalatoknak teljesítményük mérésében és jelentésében a környezeti, társadalmi és irányítási területeken.

1 magyarul zöldre mosás vagy zöldre festés; olyan marketing- és PR-stratégia, amely elhiti a fogyasztókkal és a közvéleménnyel, hogy a vállalat többet tesz a környezet védelméért, mint a valóságban

3. CSR és az érintettek: Cselekvések és KPI-k a fenntartható jövőért

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) periférikus aggodalomból alapvető üzleti szükségletté vált. A CSR-t ma már nem csupán emberbaráti tevékenységnek tekintik, hanem a hosszú távú értékteremtés egyik alapvető mozgatórugójaként tartják számon, amely szorosan kapcsolódik a vállalat érintettekkel való kapcsolataihoz (Freeman, 1984). Ez a tanulmány a CSR és az érintettek közötti összetett kapcsolatot vizsgálja, és olyan megvalósítható stratégiákat és kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI-k) vázol fel, amelyeket a szervezetek felhasználhatnak a bizalom kiépítésére, a hírnév növelésére és a fenntarthatóbb jövő előmozdítására.

3.1. Az érintettek körének megértése

Az érintettek körébe tartozik minden olyan csoport vagy egyén, amely hatással lehet egy szervezet cselekvéseire, döntéseire és politikáira, vagy amelyekre ezek hatással vannak. Ez a tág meghatározás többek között a következőket foglalja magában:

Munkavállalók: A munkavállalók minden szervezet alapját képezik, hozzájárulnak képességeikkel, tudásukkal és idejükkel. Jólétük, motivációjuk és elkötelezettségük meghatározó jelentőségű a termelékenység és az innováció szempontjából. Az alkalmazottak bevonása a CSR-kezdemenyvezésekbe nemcsak a munkahelyi elégedettséget növeli, hanem a vállalat hírnevét is erősíti (Thomson Reuters, 2024).

Ügyfelek: Minden vállalkozás éltető elemei, mivel ők vásárolják az árukat és szolgáltatásokat. Elégedettségük, hűségük és bizalmuk elengedhetetlen a fenntartható növekedéshez. Az ügyfelek egyre inkább elvárják, hogy a vállalatok felelősségteljes módon működjenek, és ennek megfelelően választják ki üzleti partnereiket (Gyurác-Németh, 2023).

Befektetők/részvényesek: A pénzügyi tőkét biztosító befektetők elsősorban befektetésük megtérülését várják el. Egyre inkább figyelembe veszik befektetéseik társadalmi és környezeti hatásait is. Az ESG-tényezők beépítése a befektetési döntéshozatali folyamatokba hozzájárul a hosszú távú fenntarthatósághoz és a vállalatok versenyképességéhez.

Beszállítók: A szükséges erőforrásokat biztosító beszállítók a vállalat működésének szerves részét képezik. Az etikus beszerzés és a tisztességes partnerségek kialakítása létfontosságúak a fenntartható ellátási lánc megteremtéséhez. A beszállítókkal való együttműködés segít a kockázatok

csökkentésében és a társadalmi hatások erősítésében (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

Közösségek: A vállalkozások jelenléte hatással van azokra a közösségekre és térségekre, ahol működnek. A közösség jóléte, a környezetvédelem és a helyi gazdasági fejlődés kiemelt jelentőségű. A közösségekkel való tudatos kapcsolatok kiépítése és a helyi szükségletek figyelembevétele segít a bizalom erősítésében és a hosszú távú értékteremtésben (Frederick, 2014).

Kormányok/szabályozók: A kormányok a jogi és intézményi keretek meghatározásán keresztül befolyásolják az üzleti gyakorlatot. A szabályozások betartása és az átlátható lobbizás a felelős vállalati magatartás alapvető elemei. A kormányokkal való együttműködés segít a jogi kockázatok csökkentésében és a társadalmi felelősségvállalás erősítésében (Pedersen, 2015).

Nem kormányzati szervezetek/civil társadalom: A különböző társadalmi és környezeti érdekeket képviselő nem kormányzati szervezetek meghatározó szerepet töltenek be a vállalkozások elszámoltathatóságának erősítésében és a változás előmozdításában. Az NGO-kkal való partnerség segít a CSR-kezdemenyzések hatékonyságának növelésében és a társadalmi befolyás erősítésében (Crowther és Aras, 2014).

Média: A média meghatározó kommunikációs szereplőként képes alakítani a közvélemény pozitív és negatív megítélését egy vállalat tevékenységéről. A média által nyújtott információk jelentős hatással lehetnek a vállalat hírnevére és a fogyasztói döntésekre.

3.2. A CSR és az érintettek összefonódása

A CSR nem egyirányú folyamat. Ez egy dinamikus és interaktív megközelítés, amely folyamatos elkötelezettséget és kommunikációt igényel az érintettekkel. A vállalat CSR-kezdemenyzéseit az érintettek igényei és elvárásai alapján kell kialakítani, hatásukat pedig mérni kell, és azokat átlátható módon kell kommunikálni. Az érintettek aggodalmainak figyelmen kívül hagyása a vállalat jó hírnevének romlásához, bojkottáláshoz, jogi kihívásokhoz és végső soron az üzleti teljesítmény csökkenéséhez vezethet. Ezzel szemben az érintettekkel való aktív kapcsolatfelvétel és aggodalmaik érdemi kezelése nagyobb bizalomhoz, a márka hírnevének javulásához, a munkavállalók elkötelezettségének növekedéséhez és a közösségi kapcsolatok erősödéséhez vezethet; mindezek pedig hozzájárulnak a hosszú távú értékteremtéshez (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

A CSR és az érintettek közötti kapcsolatot tudatosan erősíteni szükséges a következő stratégiák révén:

- Azonosítás és prioritás: Az érintettek azonosítása és prioritásuk meghatározása a vállalat céljai és stratégiai jelentőségük alapján.
- Kommunikáció és párbeszéd: Átlátható, rendszeres és kétirányú kommunikáció fenntartása az érintettekkel annak érdekében, hogy a vállalat megértse igényeiket, aggodalmaikat és visszajelzéseiket.
- Együttműködés és partnerség: Az érintettekkel való együttműködés elősegíti a CSR-kezdeményezések hatékonyságának növelését és a hosszú távon fenntarthatóbb jövő megteremtését (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).

A CSR-kezdeményezések sikeréhez elengedhetetlenek tekinthető a kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) használata, amelyek segítenek mérhetővé tenni a CSR-tevékenységek hatékonyságát és a hosszú távú értékteremtéshez való hozzájárulásukat. A KPI-k lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy értékeljék a CSR-kezdeményezések eredményeit, és ezek folyamatos fejlesztéseket hajtsanak végre(SAP, 2024).

A CSR és az érintettek közötti kapcsolatot vizsgálva megállapítható, hogy a CSR nem csupán egy vállalati kötelezettség, hanem egy olyan stratégiai megközelítés, amely segít a hosszú távú értékteremtés elősegítésében és a fenntarthatósági célok elérésében. Az érintettek bevonása és az általuk megfogalmazott aggodalmak kezelése alapvető fontosságú a CSR-kezdeményezések sikeréhez és a vállalati hírnév erősítéséhez (Forética, 2025).

A CSR-kezdeményezések hatékonyságának növelése érdekében fontos az érintettek tudatos fejlesztése és felhatalmazása. Ez magában foglalhatja a képzési programokat, mentorálást, coachingot vagy önkéntes tevékenységekben való részvételt, hogy az érintettek CSR-bajnokokká és a vállalat CSR-értékeinek nagyköveteivé váljanak.

A CSR-kezdeményezések eredményességének értékeléséhez kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI-k) kell alkalmazni. Ezek a KPI-k lehetnek pénzügyi, társadalmi, környezeti, valamint az érintettek bevonásához kapcsolódó mutatók. A pénzügyi KPI-k segítenek a CSR-projektek gazdasági megalapozottságának és fenntarthatóságának értékelésében, míg a társadalmi és környezeti KPI-k a CSR-kezdeményezések közösségekre és környezetre gyakorolt hatását teszik mérhetővé (Funds for NGOs, 2025).

A CSR-kezdemenyvezésekben az érintettek bevonása és az aggodalmaik kezelése alapvető fontosságú. Az érintettek hatékony bevonása magában foglalja a különböző csoportok aktív bevonását, aggodalmaik megértését és szempontjaik integrálását a döntéshozatali folyamatokba. Ezt különböző csatornákon keresztül lehet elérni, például felmérések, fókuszcsoportok, közösségi fórumok és online platformok alkalmazásával (Freeman, 1984).

3.3. Cselekvőképes CSR-stratégiák és KPI-k

Az alábbiakban az érintettek csoportjai szerint kategorizált, megvalósítható CSR-stratégiákat, valamint az előrehaladás és a hatás mérésére szolgáló, általunk gyűjtött, kiegészített és testreszabott releváns KPI-ket mutatjuk be:

3.3.1. Alkalmazottak

- Intézkedések:
 - Igazságos kompenzációs és juttatási csomagok bevezetése.
 - Szakmai fejlődési és képzési lehetőségek biztosítása.
 - Biztonságos és egészséges munkakörnyezet biztosítása.
 - A sokszínűség és a befogadás előmozdítása a szervezet minden szintjén.
- A munkavállalók elkötelezettségének és a CSR-kezdemenyvezésekben való részvételének ösztönzése.
- KPI-k:
 - Munkavállalói elégedettségi mutatók.
 - Az alkalmazottak fluktuációs aránya.
 - Az egy alkalmazottra jutó képzési órák száma.
 - Nők és kisebbségek aránya a vezetői pozíciókban.
 - A munkavállalók CSR-programokban való részvételi aránya.

3.3.2. Ügyfelek

- Intézkedések:
 - Minőségi, biztonságos és etikusan beszerzett termékek és szolgáltatások kínálása.
 - Átlátható és etikus marketinggyakorlatok alkalmazása.
 - Az ügyfelek magánéletének és adatbiztonságának tiszteletben tartása.
 - Kiváló ügyfélszolgálat és támogatás nyújtása.
 - Az ügyfelek bevonása a termékfejlesztésbe és a CSR-kezdemenyvezésekbe.

- KPI-k:
 - Ügyfél-elégedettségi pontszámok.
 - Ügyfélmegtartási arány.
 - Az ügyfélpanaszok száma.
 - A vállalat CSR-kezdemenyyezéseivel tisztában levő ügyfelek százalékos aránya.

3.3.3. Befektetők/résztvényesek

- Intézkedések:
 - Az ESG-tényezők beépítése a befektetési döntéshozatalba.
 - A vállalat CSR-teljesítménynek átlátható kommunikálása.
 - A résztvényesek bevonása az ESG-kérdésekkel kapcsolatos párbeszédbe.
 - A vállalat mutassa be a CSR-teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatot.
- KPI-k:
 - Neves ügynökségek által készített ESG-minősítések.
 - A résztvényesi befektetések megtérülése.
 - Az ESG-tényezőket befektetési stratégiájukba integráló intézményi befektetők százalékos aránya.

3.3.4. Beszállítók

- Intézkedések:
 - Etikus beszerzési gyakorlatok alkalmazása.
 - Tisztességes árképzés és időben történő kifizetések biztosítása.
 - Fenntartható gyakorlatok előmozdítása az ellátási lánc teljes egészében.
 - Párbeszéd folytatása a beszállítókkal a CSR-kérdésekről.
- KPI-k:
 - Az etikus beszerzési normáknak megfelelő beszállítók aránya.
 - A fenntartható gyakorlatokat bevezető beszállítók százalékos aránya.
 - Beszállítói elégedettségi mutatók.

3.3.5. Közösségek

- Intézkedések:
 - Helyi közösségi kezdeményezések támogatása.
 - A környezeti hatások minimalizálása, valamint az erőforrások megőrzése.
 - Kapcsolattartás a közösség tagjaival a CSR-kérdésekben.
 - Hozzájárulás a helyi gazdasági fejlődéshez.
- KPI-k:
 - A helyi közösségeknek nyújtott pénzügyi támogatás összege.
 - A környezeti hatások csökkentése (pl. szén-dioxid-kibocsátás, hulladéktermelés).
 - A CSR-kezdeményezésekben részt vevő közösségi tagok száma.

3.3.6. Kormányok/szabályozók

- Intézkedések:
 - Az összes alkalmazandó törvénynek és szabályozásnak való megfelelés.
 - Átlátható lobbitevékenységet folytatása.
 - Résztvétel a releváns kérdésekkel kapcsolatos közpolitikai vitákban.
- KPI-k:
 - A szabályozási jogsértések száma.
 - A lobbitevékenységek átláthatóságának szintje.

3.3.7. Nem kormányzati szervezetek/civil társadalom

- Intézkedések:
 - Konstruktív párbeszéd folytatása a nem kormányzati szervezetekkel a releváns kérdésekről.
 - Együttműködés a nem kormányzati szervezetekkel a CSR-kezdeményezésekben.
 - A nem kormányzati szervezetek aggodalmaira való reagálás.
- KPI-k:
 - A nem kormányzati szervezetekkel kötött partnerségek száma.
 - A nem kormányzati szervezetekkel folytatott, a CSR-ügyekhez kapcsolódó együttműködés szintje.

3.3.8. Média

- Intézkedések:
 - A vállalat CSR-teljesítményének átlátható kommunikálása.
 - A médiával való aktív kapcsolattartás a CSR-kérdésekben.
 - A média megkereséseire való időszerű és felelős reagálás.
- KPI-k:
 - A vállalat CSR-kezdeményezéseiről szóló médiavisszhang mennyisége és hangvétele.
 - A vállalat CSR-teljesítményének nyilvános megítélése.

3.4. A CSR hatékony végrehajtása és mérése

A CSR hatékony végrehajtása és mérése szisztematikus megközelítést igényel, amely magában foglalja az alábbi lépéseket:

Lényegesség értékelése: A vállalkozás és az érintettek számára leginkább releváns ESG-kérdések azonosítása. Ez a folyamat segít annak biztosításában, hogy a vállalatok a legfontosabb területekre összpontosítsanak, és erőforrásaikat hatékonyan használják fel (Freeman, 1984).

Stratégiafejlesztés: Konkrét célok, célkitűzések és cselekvési tervek kidolgozása a lényeges kérdések kezelésére. A stratégia kialakítása során figyelembe kell venni az érintettek igényeit és elvárásait annak érdekében, hogy a CSR-kezdeményezések valóban hatékonyak legyenek (Epstein és Rejc Buhovac, 2014).

Végrehajtás: A CSR-kezdeményezések integrálása az alapvető üzleti tevékenységekbe. Ez biztosítja, hogy a CSR ne csupán elszigetelt tevékenységként jelenjen meg, hanem szerves része legyen a vállalat mindennapi működésének (Stangis és Valvoda Smith, 2017).

Mérés és jelentéstétel: A fő teljesítménymutatókhoz viszonyított előrehaladás nyomon követése és a CSR-teljesítményről szóló átlátható jelentéstétel. A mérés és jelentéstétel segít abban, hogy a vállalatok értékelni tudják CSR-kezdeményezéseik hatékonyságát és folyamatos fejlesztést valósítsanak meg (SAP, 2024).

Az érintettek bevonása: Folyamatos együttműködés az érintettekkel, a visszajelzések összegyűjtése és a CSR-teljesítmény fejlesztése érdekében. Az érintettek bevonása nemcsak a bizalomépítésben segít, hanem a CSR-kezdeményezések hatékonyságának növeléséhez is hozzájárul (Crowther és Aras, 2014).

A CSR-hatékonyság mérése során fontos, hogy a vállalatok egyensúlyt teremtsenek a pénzügyi, társadalmi és környezeti teljesítmény között. A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) használata segít abban, hogy a vállalatok értékelni tudják CSR-kezdeményeik hatását, és folyamatos fejlesztést valósítsanak meg.

Következtetés

A CSR ma már nem választási lehetőség, hanem szükségszerűség a gyorsan változó világban hosszú távú sikerre törekvő vállalkozások számára. Az érintettek helyzetének megértésével, a megvalósítható stratégiák végrehajtásával és a releváns KPI-khez viszonyított előrehaladás mérésével a szervezetek bizalmat építhetnek ki, javíthatják hírnevüket, és hozzájárulhatnak egy mindenki számára fenntarthatóbb jövő megteremtéséhez.

Az ESG-tényezők integrálása strukturált keretrendszert biztosít a társadalmi és környezeti kockázatok és lehetőségek kezeléséhez, az értékteremtés ösztönzéséhez és az üzleti ellenálló képesség biztosításához a növekvő társadalmi elvárásokkal és környezeti kihívásokkal szemben. A vállalati társadalmi felelősségvállalás nem csupán arról szól, hogy jól teszünk; arról szól, hogy jól teszünk, ha jól teszünk.

4. CSR és a KKV szektor: különleges perspektíva

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) számos gazdaság gerincét alkotják, és világszerte a vállalkozások jelentős részét teszik ki. Bár gyakran úgy vélik, hogy kisebb hatással bírnak, mint a nagyvállalatok, a kkv-k együttes gazdasági, társadalmi és környezeti lábnyoma jelentős. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) iránti elkötelezettségük ezért meghatározó jelentőségű a szélesebb körű fenntarthatósági célok eléréséhez. A kkv-szektoron belüli CSR kontextusa azonban jelentősen eltér a nagyobb vállalatokétól, és sajátos kihívásokat, valamint lehetőségeket hordoz. Az egyik legfontosabb különbség a kkv-k erőforrás-korlátjaiban rejlik. A kkv-k gyakran korlátozott költségvetéssel és szűkebb létszámmal működnek, ezért nehezen tudnak jelentős erőforrásokat fordítani a hivatalos CSR-kezdeményezésekre. Ez nem jelenti azt, hogy kevésbé lennének társadalmilag felelősségteljesek; inkább azt, hogy CSR-tevékenységeik gyakran a mindennapi működésbe és a helyi közösségekkel való kapcsolataikba ágyazódnak. Egy kkv például kiemelten kezelheti a tisztességes béreket és a jó munkakörülményeket munkavállalói számára, támogathatja a helyi beszállítókat, vagy aktívan részt vehet közösségi eseményeken. Ezek a tevékenységek, bár nem feltétlenül „CSR” címkével vannak ellátva, a társadalmi és környezeti felelősségvállalás iránti valódi elkötelezettségről tanúskodnak (Gupta, 2024).

A kkv-k CSR-jének másik meghatározó sajátossága az informális jelleg. A nagyvállalatokkal ellentétben, amelyeknek kidolgozott CSR-részlegei és jelentési mechanizmusai vannak, a kkv-k CSR-jét gyakran a tulajdonos vagy a vezető személyes értékei és meggyőződései vezérlik. A társadalmi és környezeti kérdésekkel kapcsolatos döntések gyakran ad hoc alapon születnek, ami tükrözheti a kkv és a helyi közösség közötti szoros kapcsolatot. Ez az informális jelleg egyszerre lehet erősség és gyengeség is. Lehetővé teszi a nagyfokú rugalmasságot és a helyi igényekre való reagálást, ugyanakkor megnehezítheti a CSR-tevékenységek hatásának nyomon követését és mérését (Crowther és Aras, 2014).

A kkv-k helyi beágyazottsága olyan jelentős tényező, amely meghatározza a CSR-hez való hozzáállásukat. A kkv-k gyakran mélyen gyökereznek helyi közösségeikben, és nagymértékben azokra támaszkodnak a munkavállaló, az ügyfelek és az erőforrások tekintetében. Ez a szoros kapcsolat erős ösztönző erőt jelent a kkv-k számára, hogy felelősségteljesen cselekedjenek, mivel a közösségen belüli hírnevük döntő fontosságú hosszú távú sikerük szempontjából. A helyi ügyek támogatása, a környezeti hatások minimalizálása és a közösség tagjaival való szoros kapcsolatok kiépítése

gyakran kulcsfontosságú a pozitív imázs fenntartásához és a vásárlói hűség erősítéséhez (Rianda, 2024).

A kihívások ellenére a kkv-k számára jelentős lehetőségek kínálkoznak arra, hogy érdemi CSR-tevékenységeket folytassanak. Kisebb méretük és a közösséggel való szoros kapcsolatuk lehetővé teszi számukra, hogy rugalmasabban és a helyi igényekre érzékenyebben reagáljanak. Ezen túlmenően a kkv-k gyakran megkülönböztethetik magukat a nagyobb versenytársaktól azáltal, hogy hangsúlyozzák a társadalmi és környezeti felelősségvállalás iránti elkötelezettségüket. Ez értékes marketingeszköz lehet, amely vonzóvá teheti a vásárlói döntéseik társadalmi és környezeti hatásait egyre tudatosabban mérlegelő ügyfeleket (Gupta, 2024).

A kkv-k CSR iránti elkötelezettségének támogatása személyre szabott megközelítést igényel. A hozzáférhető források, eszközök és képzések biztosítása segíthet a kkv-knak a CSR-tevékenységek formalizálásában és hatásuk mérésében. A kkv-k közötti együttműködés és tudásmegosztás előmozdítása szintén jelentős előnyökkel járhat, lehetővé téve számukra, hogy tanuljanak egymás tapasztalataiból és bevált gyakorlataiból. A kkv-k CSR-erőfeszítéseinek elismerése és megünneplése szintén kulcsszerepet játszhat a nagyobb részvétel ösztönzésében (Zhong, 2024).

A jövőre nézve alapvető jelentőségű, hogy felismerjük a kkv-szektoron belüli CSR egyedi összefüggéseit. Célzott támogatás nyújtásával és egy támogató környezet kialakításával felszabadíthatjuk a kkv-kban rejlő potenciált, hogy hozzájáruljanak egy fenntarthatóbb és igazságosabb jövőhöz. A helyi beágyazottság és a személyes értékek által vezérelt kollektív fellépés jelentős pozitív hatást gyakorolhat a társadalomra és a környezetre (Rianda, 2024).

A kkv-k CSR-tevékenységeinek hatékonyságát növelheti, ha a fenntarthatóságot az alapvető üzleti stratégiájuk részévé teszik. Ez magában foglalhatja a környezeti hatások csökkentését, a tisztességes kereskedelmet és a közösségfejlesztést. A kkv-k számára fontos, hogy a CSR-tevékenységeket a helyi közösség igényeihez igazítsák, és azokat a mindennapi működésükbe integrálják (Copalana, 2025).

A kkv-k CSR-kezdeményezései gyakran a helyi közösségekkel való szoros kapcsolatukon alapulnak. A kkv-k aktívan részt vesznek közösségi eseményeken, támogatják a helyi ügyeket, és kiemelt figyelmet fordítanak a környezeti fenntarthatóságra. Ezek a tevékenységek nemcsak a közösség számára előnyösek, hanem a vállalkozások hírnevét is javítják, valamint hosszú távú sikerükhöz is hozzájárulnak (Mantis Funding, 2024).

A CSR-kezdemenyezések mérésére és értékelésére a kkv-k számára fontos, hogy egyszerű és hatékony KPI-kat használjanak. Ezek a KPI-k irányulhatnak a környezeti hatások csökkentésének, a közösségi részvételnek vagy az alkalmazotti elkötelezettségnek a mérésére. A CSR-tevékenységek hatásának mérése segít abban, hogy a kkv-k folyamatosan javítsák CSR-stratégiájukat, valamint növeljék a társadalmi és környezeti hatásukat (CiteHR, 2024).

A kkv-k CSR-erőfeszítéseinek támogatása érdekében fontos, hogy a kormányok és a támogató szervezetek személyre szabott támogatást nyújtsanak. Ez magában foglalhatja a képzéseket, a tanácsadást és a finanszírozási lehetőségeket, amelyek segítik a kkv-kat a CSR-tevékenységek hivatalossá tételében, valamint hatékonyabbá tételében (CSR Georgia, 2024).

A kkv-k CSR-tevékenységeihez kapcsolódó egyik legfontosabb kihívás az erőforrások korlátozottsága. A kkv-k gyakran nem rendelkeznek elegendő pénzügyi és humán erőforrással ahhoz, hogy átfogó CSR-kezdemenyezéseket indítsanak. Ennek ellenére a kkv-k képesek hatékony CSR-tevékenységeket folytatni azáltal, hogy mindennapi működésükbe integrálják a társadalmi és környezeti felelősségvállalást (Copalana, 2025).

4.1. A kkv-k döntő szerepe a CSR-ben: Mit tehetnek és hogyan

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) nem csupán a nagyvállalatok miniatűr változatai. Sajátos működési környezetben tevékenykednek, ahol egyedi kihívások és lehetőségek formálják a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) megközelítését. Bár gyakran úgy tekintik, hogy egyéni hatásuk kisebb, mint a nagy multinacionális vállalatoké, a kkv-k világszerte betöltött jelentős számbeli jelentléte miatt kollektív hozzájárulásuk a társadalmi és környezeti jóléthez kiemelkedő és nélkülözhetetlen. A tanulmány célja a kkv-k CSR-ben betöltött meghatározó szerepének bemutatása, olyan konkrét intézkedések ismertetése, amelyeket alkalmazhatnak, valamint útmutatás nyújtása e kezdeményezések hatékony végrehajtásához.

4.2. A kollektív hatás ereje: Miért fontos a kkv-knak CSR

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) a legtöbb gazdaság gerincét alkotják, és a vállalkozások, valamint a foglalkoztatás jelentős hányadát adják. Bár egy-egy kkv ökológiai lábnyoma vagy társadalmi hatása önmagában korlátozottnak tűnhet, a felelős gyakorlatot folytató kkv-k millióinak együttes hatása jelentős. Jó példa erre az energiafogyasztás csökkentésének, a fenntartható beszerzési gyakorlatok alkalmazásának vagy a helyi közösségek támogatásának kumulatív hatására. Ezek az egyenként

csekélynek tűnő intézkedések a kkv-szektor egészében megsokszorozódva jelentős hullámhatást eredményeznek, és érdemben hozzájárulnak a szélesebb körű fenntarthatósági célok megvalósításához, valamint az olyan globális kihívások kezeléséhez, mint az éghajlatváltozás és a társadalmi egyenlőtlenségek (Rinawiyanti et al., 2023).

A számszerűsíthető hatásokon túl a kkv-k vállalati társadalmi felelősségvállalása a helyi közösségek alakításában és a felelősségvállalás kultúrájának előmozdításában is létfontosságú szerepet játszik. A kkv-k gyakran mélyen beágyazódnak a működési környezetükbe, helyi lakosokat foglalkoztatnak, helyi beszállítóktól vásárolnak, és helyi ügyfeleket szolgálnak ki. Ez a szoros beágyazottság erős kötődést és felelősségérzetet alakít ki a közösség iránt, ami arra ösztönzi a kkv-kat, hogy aktívan hozzájáruljanak a közösség jólétéhez (Crowther és Aras, 2014). Ezen túlmenően a kkv-tulajdonosok és -vezetők személyes értékei és meggyőződései gyakran meghatározó módon befolyásolják a CSR-hez való hozzáállásukat, ami hiteles és valódi elköteleződést eredményez a társadalmi és környezeti kérdésekben (Gupta, 2024).

A kkv-k CSR-tevékenységei gyakran informális jellegűek, és szorosan a mindennapi működésükbe ágyazódnak. A kkv-k jellemzően korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek, ezért CSR-kezdményezéseik gyakran a helyi közösségekkel való kapcsolataikra és a tulajdonosok, illetve vezetők személyes értékeire épülnek. Ez lehetővé teszi számukra azt, hogy rugalmasan és a helyi igényekre érzékenyen reagáljanak (Rinawiyanti et al., 2023). A kkv-k CSR-erőfeszítései érdemben hozzájárulhatnak a fenntarthatósági célok eléréséhez, például az energiafogyasztás csökkentésével, a fenntartható beszerzés alkalmazásával és a környezeti hatások minimalizálásával.

A kkv-k CSR iránti elkötelezettségének támogatása személyre szabott megközelítést igényel. A hozzáférhető források, eszközök és képzési lehetőségek biztosítása segíthet a kkv-knak a CSR-tevékenységek strukturáltabbá és formálisabbá tételében, valamint azok hatásának mérésében. A kkv-k közötti együttműködés és tudásmegosztás előmozdítása szintén hasznos eszköz lehet, mivel lehetővé teszi számukra, hogy tanuljanak egymás tapasztalataiból és bevált gyakorlataiból.

A CSR-kezdményezések mérésére és értékelésére a kkv-k számára fontos, hogy egyszerű, ugyanakkor hatékony KPI-kat használjanak. Ezek a KPI-k lehetnek a környezeti hatások csökkentésére, a közösségi részvételre vagy az alkalmazotti elkötelezettségre irányulók. A CSR-tevékenységek hatásának mérése segít abban, hogy a kkv-k folyamatosan fejlesszék CSR-

stratégiájukat, és erősítsék a társadalmi és környezeti hatásukat (CiteHR, 2024).

A kkv-k CSR-erőfeszítéseinek támogatása érdekében fontos, hogy a kormányok és a szervezetek célzott és személyre szabott támogatást nyújtsanak. Ez magában foglalhatja a képzési programokat, a tanácsadást és a finanszírozási lehetőségeket, amelyek segítenek a kkv-knak a CSR-tevékenységek formalizálásban és hatékonyabb megvalósításában (CSR Georgia, 2024).

A kkv-k CSR-tevékenységeinek hatékonyságát jelentősen növelheti, ha beépítik a fenntarthatóságot az alapvető üzleti stratégiájukba. Ez magában foglalhatja a környezeti hatások csökkentését, a tisztességes kereskedelem előmozdítását és a közösségi fejlesztést. A kkv-k számára fontos, hogy a CSR-tevékenységeket a helyi közösség igényeihez igazítsák, és azokat a mindennapi működésükbe szervesen integrálják (Copalana, 2025).

4.3. Mit tehetnek a kkv-k? Konkrét lépések a felelős üzleti tevékenységért

A kkv-k számára rendelkezésre álló CSR-tevékenységek széles és változatos skálát ölelnek fel, a sajátos környezetükhöz, iparágukhoz és erőforrásaikhoz igazodva. Az alábbiakban néhány konkrét intézkedés kerül bemutatásra, amelyeket a kkv-k megtehetnek:

4.3.1. Környezeti felelősségvállalás

- **Energiahatékonyság:** Energiatakarékosági intézkedések bevezetése a munkahelyen, például LED-es világításra való átállás, energiatakarékos berendezések alkalmazása, valamint a felelős energiafogyasztás ösztönzése a munkavállalók körében.
- **Hulladékcsökkentés és újrahasznosítás:** Átfogó hulladékgazdálkodási programok bevezetése, amelyek magukban foglalják a hulladéktermelés csökkentését, az anyagok újrafelhasználását és az újrahasznosítást.
- **Fenntartható beszerzés:** Az anyagok és termékek beszerzésének előtérbe helyezése fenntartható szállítóktól, akik betartják az etikus munkaügyi gyakorlatokat és a környezetvédelmi előírásokat.
- **Környezetbarát szállítás:** A munkavállalók ösztönzése a fenntartható közlekedési módok alkalmazására, például a kerékpározásra, a tömegközlekedés használatára vagy a telekocsirendszerek igénybevételére. Emellett érdemes megfontolni elektromos vagy hibrid járművek alkalmazását az üzleti tevékenységek során.

- **Környezetvédelmi irányítási rendszerek:** Hivatalos környezetirányítási rendszer (EMS) bevezetése a környezeti teljesítmény nyomon követése és javítása érdekében.

4.3.2. Társadalmi felelősségvállalás

- **Tisztességes munkaügyi gyakorlat:** Tisztességes bérezés, biztonságos munkakörülmények, valamint szakmai fejlődési és továbbképzési lehetőségek biztosítása a munkavállalók számára.
- **Sokszínűség és befogadás:** A munkahelyi sokszínűség és befogadás előmozdítása, valamint barátságos, méltányos és befogadó munkakörnyezet megteremtése minden munkavállaló számára.
- **Közösségi elkötelezettség:** A helyi közösségi kezdeményezések támogatása önkéntes munkával, adományozással vagy helyi szervezetekkel való partnerség révén.
- **Etikus üzleti gyakorlatok:** Az üzleti tevékenység tisztességes és átlátható végzése, a megvesztegetés, a korrupció és más etikátlan gyakorlatok elkerülésével.
- **Ügyfélközpontúság:** Magas minőségű termékek és szolgáltatások nyújtása, etikus marketinggyakorlatok alkalmazása, valamint az ügyfelek elégedettségének előtérbe helyezése.

4.3.3. Irányítás

- **Etikai magatartási kódex:** Egyértelmű magatartási kódex kidolgozása és következetes végrehajtása, amely rögzíti a vállalat etikai elveit és alapértékeit.
- **Átláthatóság és elszámoltathatóság:** A vállalat működésének és teljesítményének átlátható bemutatása, valamint elszámoltathatóság a tetteikért.
- **Az érintettek bevonása:** Az érintettekkel való kapcsolattartás annak érdekében, hogy a vállalat megértse aggodalmaikat, és szempontjaikat beépítse a döntéshozatalba.

4.4. Hogyan tudják a kkv-k hatékonyan megvalósítani a CSR-t?

A CSR hatékony megvalósítása olyan testre szabott megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a kkv-k sajátos körülményeit. Íme néhány kulcsfontosságú lépés:

- **Kezdje kicsiben és összpontosítson:** Ne próbáljon meg mindent egyszerre megvalósítani. Határozzon meg néhány kulcsfontosságú területet, ahol a kkv valódi változást érhet el, és kezdetben ezekre a kezdeményezésekre összpontosítson.
- **A CSR beágyazása az alaptevékenységbe:** A CSR-szemponatok integrálása az alapvető üzleti tevékenységekbe, ahelyett, hogy azokat különálló kezdeményezésekként kezelnék. Vegye figyelembe például a fenntarthatóságot a beszerzési döntések meghozatalakor vagy új termékek kifejlesztésekor.
- **Vonja be a munkavállalókat:** Vonja be a munkavállalókat a CSR-kezdeményezésekbe, mivel szenvedélyük és tudásuk felbecsülhetetlen értéket képviselhet a hatékony programok kidolgozásában és végrehajtásában.
- **Legyen partner másokkal:** Működjön együtt más kkv-kkal, nem kormányzati szervezetekkel vagy helyi szervezetekkel az erőforrások és a tudás megosztása érdekében. A partnerségek jelentősen felerősíthetik a CSR-kezdeményezések hatását.
- **Kommunikáljon átláthatóan:** Világosan és átlátható módon tájékoztassa az érintetteket a kkv CSR-törekvéseiről. Ez hozzájárulhat a bizalom kiépítéséhez és a vállalat hírnevének erősítéséhez.
- **Mérje és kövesse nyomon a haladást:** Kövesse nyomon a CSR-célokhoz viszonyított haladást, és mérje a kezdeményezések hatását. Ezek az adatok felhasználhatók a jövőbeli programok javítására és a CSR értékének bemutatására.
- **Keressen támogatást és erőforrásokat:** Használja ki a rendelkezésre álló forrásokat, például kormányzati programokat, iparági szövetségeket és online eszközöket a CSR megvalósításának támogatására.

4.5. A kihívások leküzdése

- A kkv-k gyakran szembesülnek sajátos kihívásokkal a CSR végrehajtása során, ideértve a korlátozott erőforrásokat, a szakértelem hiányát és a hatás mérésének nehézségeit. Ezek a kihívások azonban leküzdhetők:
- **Együttműködés és tudásmegosztás:** A kkv-k számára előnyös lehet az egymással való együttműködés, valamint a legjobb gyakorlatok megosztása.

- Célzott támogatás és erőforrások: A kormányok, a nem kormányzati szervezetek és az ágazati szövetségek döntő szerepet játszhatnak a kkv-k célzott támogatásában és a szükséges erőforrások biztosításában.
- Egyszerűsített jelentéstételi és mérési eszközök: Egyszerűsített eszközök és keretek kidolgozása segíthet a kkv-knak abban, hogy könnyebben mérjék és jelentsék CSR-teljesítményüket.

4.6. Összegzés: A felelősségvállalás és a fenntarthatóság előmozdítása

A kkv-k nem csupán kis szereplők a CSR-ökoszisztémában; a pozitív változás kritikus erejét jelentik. A felelős üzleti gyakorlatok alkalmazásával és a CSR az alaptervékenységükbe történő integrálásával a kkv-k jelentősen hozzájárulhatnak egy fenntarthatóbb és igazságosabb jövő megteremtéséhez. Helyi beágyazottságuk és a személyes értékek által vezérelt kollektív fellépésük képes átalakítani a közösségeket, valamint előmozdítani a fejlődést egy jobb világ felé. A kkv-k támogatása és felhatalmazása a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén nemcsak üzleti szempontból előnyös, hanem a fenntarthatóbb és befogadóbb gazdaság kiépítéséhez is elengedhetetlen.

Irodalomjegyzék

- Accenture Strategy (2023). Sustainable Practices and Profit Margin.
- Barnett, M. L. és Salomon, R. M. (2006). Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Ben & Jerry's (2024). CSR and Social Justice Initiatives.
- Beni.fit (2024). 10 Unique Approaches to Incorporate Corporate Social Responsibility in Small Businesses.
- Berrone, P., Surroca, J., és Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Brammer, S. és Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29–44.
- Brockett, A., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*. Wiley.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. és Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cesarone, F., Martino, M. L., Ricca, F., & Scozzari, A. (2023). Managing ESG Ratings Disagreement in Sustainable Portfolio Selection. Elsevier.
- CiteHR (2024). How to Measure the KPI for CSR Initiatives Taken Up?
- Cone Communications (2015). Study on Consumer Preferences for Socially Responsible Companies.
- Copalana (2025). Optimizing Corporate Social Responsibility (CSR) for SMEs.
- Crowther, D. és Aras, G. (2014). *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.

CSR Georgia (2024). Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises.

CSR READY (2024). Case Studies - CSR READY.

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.

Deloitte (2020). Millennials and CSR in the Workplace.

Donker, H., Poff, D., és Zahir, S. (2008). Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 527–537.

Epstein, M. J. és Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Greenleaf Publishing.

ESG PRO (2024). ESG Trends 2025.

Forética (2025). ESG Trends 2025. Keys to the corporate sustainability agenda.

Frederick, W. C. (2014). *Corporation Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Kendall Hunt Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2004). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

Funds for NGOs (2025). What are the key performance indicators (KPIs) for CSR-funded projects?

Godfrey, P. C., Merrill, C. B., és Hansen, J. M. (2009). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445.

Goll, I. és Rasheed, A. A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41–54.

Gupta, S. (2024). Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises. LinkedIn.

Gyurácz-Németh, P (2023): Hogy lehetünk jobb emberek, jobb turisták? Társadalmi lábnyomindikátor-rendszer kialakítása, In: Szalai, K; Michalkó, G; Rátz, T (szerk.) A turizmus válságjelenségei, Székesfehérvár, Magyarország, Budapest, Magyarország : Kodolányi János Egyetem, Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont Földrajztudományi Intézet, Magyar Földrajzi Társaság (2023) 162 p. pp. 89-102. , 14 p.

Hillman, A. J. és Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. *Strategic Management Journal*.

Hlochova, H. (2019). The Origins of CSR In Theory and Practice. *International Journal of Business Research and Management*, 10(4), 84–97.

Infomaniak (2024). Sustainable Digital Practices and CSR

Kotler, P. és Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.

Kozma, D.E. (2019). Comparative Analysis of the Sustainable Development Strategies and Indicators of the V4. *Deturope*, 11(2), 101-120

Kozma, Dorottya Edina és Bosnyák-Simon, Nikolett (2022) A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában. In: *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 149-164. ISBN 978-963-334-411-8

Kozma, D. E. (2020). A Fenntartható Fejlődési Célok (SDGs) és a GDP közötti kapcsolat vizsgálata. *Gazdaság & Társadalom | Journal of Economy & Society*, 11(3-4), 67–89. <https://doi.org/10.21637/GT.2018.3-4.05>

Krosinsky, C., & Robins, N. (2012). *Sustainable Investing: Revolutions in Theory and Practice*. Routledge.

LinkedIn (2023). 6 Strategies to Educate and Empower Your CSR Stakeholders.

López, M. V., et al. (2007). Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization & Environment*.

Mantis Funding (2024). 5 Corporate Social Responsibility Ideas for Startups.

Matten, D. és Moon, J. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*.

McWilliams, A. és Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*.

Mon Entreprise Durable (2025). 5 Inspiring Examples of CSR Success Stories.

Muller, A. és Kraussl, R. (2011). Doing Good While Doing Well? An Empirical Analysis of Corporate Philanthropy and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 19–36.

Munasinghe, M., & Clarke, M. (2012). Sustainability and Growth in Developing Countries. World Bank Publications.

Nielsen (2015). Study on Consumer Willingness to Pay More for Socially Responsible Products.

Patagonia (2024). Environmental Sustainability and CSR Practices.

Patten, D. M. (2008). Does the Market Value Corporate Philanthropy? Evidence from the Response to the 2004 Tsunami Relief Efforts. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 301–309.

Paulovits, M., & Domoszlai, R. (2023). Miért beszél mindenki az ESG-ről?. Akadémiai Kiadó.

Pedersen, E. R. G. (2015). Corporate Social Responsibility. Sage Publications.

Rjiba, I B ; Tóth-Nagy, G ; Rostási, Á ; Gyurácz-Németh, P ; Sebestyén, V (2024): How should climate actions be planned? Model lessons from published action plans *JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT* 370 p. 122648 Paper: 122648

Rianda, L. A. (2024). Small and Mid-Sized Businesses Benefit from Having a Corporate Social Responsibility Strategy. LinkedIn.

Rinawiyanti, E., Huang, X., és As-Saber, S. (2023). The Impacts of Corporate Social Responsibility on Small and Medium Enterprises Performance. *Journal of Economic, Accounting and Management*, 22(2), 177–186.

SAP (2024). What is ESG Reporting? A comprehensive guide.

Stangis, D. és Valvoda Smith, K. (2017). The Executive's Guide to 21st Century Corporate Citizenship: How Your Company Can Win the Battle for Reputation and Impact. Emerald Publishing.

Stangis, D. és Valvoda Smith, K. (2017). The Executive's Guide to 21st Century Corporate Citizenship: How Your Company Can Win the Battle for Reputation and Impact. Emerald Publishing.

Surroca, J., Tribó, J. A., és Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490.

T. H. Choi és Jung, J. (2008). Ethical Commitment, Ethical Leadership, and Corporate Social Responsibility: An Empirical Analysis of Korean Firms. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 289–299.

Thomson Reuters (2024). ESG in 2025: Significant adaptation in sustainability emerges as companies shift focus.

Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, NGOs, and the Dynamics of Corporate Citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*.

Wang, H. és Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Organizational Slack. *Academy of Management Journal*, 54(3), 547–566.

Wang, H., et al. (2008). Corporate Philanthropy and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 187–200.

Warby Parker (2024). CSR Initiatives and Community Engagement.

Warby Parker (2024). CSR Initiatives and Community Engagement.

Weybrecht, G. (2010). *The Sustainable MBA: A Business Guide to Sustainability*. Wiley.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

Zélo (2024). Zero-Waste Grocery Store CSR Initiatives.

Zhong, X. (2024). SMEs Should Link Growth with Environmental Sustainability. World Economic Forum.

