

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS CONTROLLING – MAGYARORSZÁGI VÁLLALATI GYAKORLATOK

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CONTROLLING – PRACTICES AMONG HUNGARIAN COMPANIES

A társadalmi és környezeti problémák fokozódásával a társadalmi felelősségvállalás (CSR) gyakorlata kiemelten fontosá vált a vállalkozások körében, amelyek a vállalat controllinggyakorlatába is integrálhatók, így elősegítve a döntéstámogatást. Ez a tanulmány 100 magyarországi vállalkozás (amelyek fele nagyvállalkozás volt) CSR- és CSR-controllinggyakorlatát elemezte Khi-négyzet- és Kruskal-Wallis-próba segítségével. Az eredmények azt mutatták, hogy habár mindkét megközelítés fontosságát felismerték a vállalkozások, főleg a külföldi tulajdonú, magas árbevételű vállalkozások gyakorlatában számottevők. A vállalkozások az árbevételük 1-3%-át fordították átlagosan CSR-tevékenységre, azon belül főleg környezetvédelmi és közösségi ügyekre. A CSR-kiadások jelentős iparági heterogenitást mutattak. Maga a CSR-controlling még kevésbé volt elterjedt, ami főleg az újdonságfaktorra vezethető vissza, de az erőforrás, a relevancia és az ismeret hiánya is közrejátszott benne. A jelenlegi tendenciák arra utalnak, hogy a CSR szerepe erősödni fog a jövőben, így érdemes lehet a vállalkozásoknak a CSR-controlling felé is nyitni, így integrálva a társadalmi felelősségvállalást és a hatékony működést.

Kulcsszavak: CSR, controlling, felelősségvállalás

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a high priority for businesses as social and environmental concerns continue to grow. These aspects can also be integrated into corporate controlling practices to support more informed decision-making. This research employed the Chi-square and Kruskal-Wallis methods to analyze the CSR and CSR controlling practices of 100 Hungarian companies, half of which were large enterprises. The results revealed that, although enterprises recognize the importance of both approaches, they are particularly prominent among foreign-owned enterprises with high turnover. On average, firms allocate between 1-3% of their turnover to CSR activities, focusing mainly on environmental and community issues. CSR controlling itself was even less widespread, primarily due to its novelty, lack of resources, perceived relevance, and expertise. Current trends suggest that the role of CSR will continue to grow. Therefore, it is recommended that businesses adopt CSR management practices to better integrate social responsibility with efficient operations.

Keywords: CSR, controlling, responsibility

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Boda Boglárka^a (boda.boglarka@outlook.hu) MSC-hallgató (<https://orcid.org/0009-0004-7254-1276>); Dr. Szenderák János^a (szenderak.janos@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0003-4252-2125>); Dr. Fenyves Veronika^a (fenyves.veronika@econ.unideb.hu) egyetemi tanár (<https://orcid.org/0000-0002-8737-0666>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 10. 07-én, javítva: 2025. 03. 09-én, 2025. 10. 28-án és 2026. 04. 01-jén, elfogadva: 2026. 04. 01-jén.

The article was received: 07. 10. 2024, revised: 09. 03. 2025, 28. 10. 2025 and 01. 04. 2026, accepted: 01. 04. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vállalatok társadalmi, ökológiai és gazdasági kötelezettsége gyakran túlmutat az egyszerű jogi követelményeken, amelyet vállalati társadalmi felelősségvállalásnak nevezünk (Corporate Social Responsibility, CSR) (Kuttner, 2022). Annak ellenére, hogy az üzleti irodalomban egy relatíve új fogalomnak számít, a CSR koncepciója már az 1930-as években megjelent (Malik, 2015), de konkrétan meghatározott általános definíciója nincsen (Reisinger, 2023; Sheehy, 2015). A modern CSR kialakulásában kiemelkedő szerepe volt Bowen (2013) *Social Responsibilities of the Businessman* című munkájának, amelyet először 1953-ban publikáltak, és amely kifejtette, hogy egy vállalkozás felelősségköre a profitszerzésen túlnyúlik. Ez a megközelítés több későbbi elmélet alapjául szolgált, mivel koherens keretbe foglalta a vállalkozás és a társadalmi értékek kapcsolatát. A CSR szerepe az ezredforduló óta folyamatosan növekszik, és ma már a vállalati tevékenység szerves része, amelyet erősít a társadalom növekvő környezettudatossága, a vállalati cselekvések legitímálásának vágya, a termékek és szolgáltatások megkülönböztetése a versenytársaktól, valamint a vállalat hírnevének növelésére irányuló erőfeszítés is (Kuttner, 2022). A társadalmi és környezeti felelősségvállalás kérdéskörét az elmúlt években tapasztalt piaci változások és az olyan új tendenciák, mint a fokozódó digitalizáció is megváltoztatták (Marolt et al., 2024). A CSR egyik klasszikus definíciója az 1991-ben megalkotott CSR-piramishoz kötődik, amely alapját a gazdasági felelősség adja és a filantropikus felelősségben csúcsosodik ki (Carroll, 1991, 2016). Az ISO 26000 szabvány szerint a CSR „egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait; megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatainak keresztül érvényesíti” (ISO, 2010). A leggyakrabban használt definíciót viszont az Európai Unió Zöld Könyvében fogalmazták meg, mely az önkéntességet emelte ki, így „a CSR olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységeikbe, és az érdekelt felekkel való kapcsolatokba” (European Commission, 2001). A CSR nemcsak a társadalom számára hasznos, mivel a kockázatok többrétegű csökkenéséhez és az érdekeltelk részéről elfogadáshoz, bizalomhoz és együttműködési hajlandósághoz is vezethet (Mayr & Ausweger, 2013). Ennek egyik lépése az, ha a vállalati döntéshozatal szerves részét képezik majd a fenntarthatósági kritériumok. A tanulmányban először áttekintjük a CSR és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolatra vonatkozó szakirodalmat. Ezt követően bemutatjuk a CSR-controlling koncepcióját, majd az eredmények ismertetését a következtetések és a konklúzió zárja.

Szakirodalmi áttekintés

A CSR esetében erős az üzleti alapú érvelés a legújabb kutatások szerint (Velte, 2022) és jellemző az a dualitás, hogy a vállalkozás vajon tud-e monetáris előnyöket is realizálni a társadalmi és környezeti felelősségvállalás teljesítése közben (Kiessling et al., 2016). Nemzetszintű tanulmányok esetében pozitív volt a kapcsolat a társadalmi felelősségvállalás mértéke és a pénzügyi teljesítmény között (Cho et al., 2019). Ezt egy átfogó metaanalízis is megerősítette, amely kétirányú pozitív kapcsolatot talált a vállalatok környezeti és pénzügyi teljesítménye között. Egyúttal ez a kapcsolat erősebb volt proaktív kezdeményezések esetében, szemben a reaktív megközelítésekkel (Endrikat et al., 2014). A CSR hatása viszont nem csak a pénzügyi teljesítmény esetében mérhető. Egy nemzetközi metaanalízis azt találta, hogy a CSR pozitívan befolyásolja a vállalat pénzügyi teljesítményét, de emellett javítja a vállalat hírnevét, növeli az érdekelt felek viszonzását, mérsékli a vállalati kockázatot és erősíti az innovációs kapacitást is (Vishwanathan et al., 2020). Nemzetközi és magyarországi szinten a vállalkozások nagy része jellemzően számon tartja a CSR különböző dimenzióit, és a Fenntartható Fejlődési Célok (Sustainable Development Goals, SDG-k) megjelenésével ez a tendencia még inkább jellemzőbbé vált (Györi et al., 2021). A nemzetközi kutatások azt mutatták, hogy a társadalmi felelősségvállalás a befektetői és a fogyasztói megítélésével is pozitív együttmozgást mutat (Takács, 2024), miközben a környezetvédelmi teljesítmény valóban javítható a vállalati működőképességen, változóképességen és üzleti teljesítményen hosszú távon (Harangozó, 2025). Az, hogy a vállalati környezeti teljesítmény mennyire növeli a vállalati pénzügyi teljesítményt, erőteljesen függ a vezetői kvalitásoktól és attól, hogy a vállalat hogyan menedzseli a környezeti törekvéseit is (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Ennek ellenére számos kutatás rámutatott a régiós CSR-elmaradásokra. A V4-országok esetében nem igazán kiemelkedő a kis- és középvállalkozások CSR-fogalmával kapcsolatos ismeretének és az üzleti tevékenységükben való alkalmazásának átlagos aránya. Ennek részben oka lehet, hogy a V4-országok befektetői úgy vélték a megkérdezések során, hogy a CSR nem biztosít sem versenyelőnyt, sem magasabb ügyfélhűséget, ezen felül nem emeli a vállalat hírnevét és nem teremt új üzleti lehetőségeket sem (Metzker & Suler, 2022). Például az ESG-minősítéseknek nem volt közvetlen hatásuk a pénzügyi indikátorokra, így a rendszerszintű változásnak gyakran a szabályozó szintjén kell bekövetkeznie (Reizingerné Ducai & Hajdu, 2024). A társadalmi és környezeti tényezők viszont nem feltétlenül csökkentik a rövid távú jövedelmezőséget, miközben a CSR-tudatos befektetések hosszú távú hatása magas lehet (Fain, 2020). A CSR-tevékenységek aránya egyes ágazatokban jellemzően alacsonyabb, például a mezőgazdasági üzletágban, annak ellenére, hogy az egyik leginkább kitett ágazat a globális környezeti problémákkal szemben. A mezőgazdasági üzletágban megjelenik a fenntarthatóság fogalma, de a CSR-keretrendszerben történő gondolkodás még meglehetősen alulfejtett (Biró &

Szalmáné Csete, 2021). A magyarországi bankszektorban viszont jellemző volt a magas szintű CSR-tevékenység, amely főként a pénzügyi válságok utáni ügyfélmegtartást szorgalmazta, még akkor is, ha ez rövid távon nem feltétlenül térült meg (Deutsch & Pintér, 2018). Érdemes kiemelni azt is, hogy különbség van a vállalkozások belső és külső CSR-tevékenységei között. Egy kapcsolódó kutatás azt vizsgálta, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés hogyan hat a munkavállalók jólétére, és arra jutott, hogy egyes belső tényezőket a dolgozók a saját felelősségüknek tartották, így nem volt egyértelmű a kapcsolat az érzelmi és a fizikai jólét, illetve a munkahelyi elégedettség és a lojalitás között. Ezzel szemben az olyan külső tényezőként értékelt területek szerepe, mint az egészségügyi támogatás, fontos volt és befolyásolta a munkavállalók jólétét és hűségét a céghez. Ezeknek a tényezőknek a szerepe egyúttal fontosabb lett a COVID-19-járvány után (Görgényi-Hegyes et al., 2021). A gazdasági környezet változásával új dimenziók is megjelennek a CSR-kommunikáció esetében, például a vállalati biztonságérzet jelentőségének és fontosságának hangsúlyozása. Kiemelten fontos volt például az egészségügyi, a termék- és a szolgáltatásbiztonság a legtöbb vállalat esetében (Saáry & Csiszárík-Kocsir, 2021).

Fontos kérdés az is, hogy mekkora a valós értékteremtés a CSR mögött. Egyes kutatások azt vizsgálták, hogy a legnagyobb magyarországi vállalkozások online CSR-kommunikációja mennyire konzisztens a vállalatok tevékenységével. Az eredmények alapján egyes iparágakban jellemző volt az intenzív CSR-kommunikáció és az azzal ellentétes vállalati tevékenység jelenléte, a legtöbb esetben viszont az online kommunikáció valós tevékenységeket fedett le (Pataki et al., 2015). A korábbi kutatások is megerősítették azt, hogy a multinacionális vállalatok tevékenysége volt a fő ösztönző a CSR magyarországi népszerűsítésében (Győri et al., 2021). Az viszont mindenképp kiemelendő, hogy a fenntarthatósági erőfeszítéseknek a pénzügyi nyereségre való kizárólagos alapozása túl lassú megoldás a mai sürgető környezeti problémákra. A vállalkozásoknak szélesebb körű, rugalmasabb elképzeléseket kell elfogadniuk arról, hogy miért fontos a fenntarthatóság, és fel kell ismerniük azt, hogy az üzleti érvek egyes esetekben nemcsak a nyereséget, hanem a méltányosságot és az együttműködést is jelentik (Busch et al., 2024).

A CSR-controlling megjelenése

A CSR-controlling a CSR és a controlling találkozásából fakad. Kidolgozottsága elméleti és gyakorlati szempontból is kezdetleges, hiszen a controlling ezen alrendszeré még nem igazán tekint hosszú múltra vissza. A CSR-nak lehetnek pozitív (pl.: fokozott erőforrás-hatékonyság vagy környezetvédelmi innováció növelte versenyképesség) és negatív (pl.: pénzügyi és egyéb források elvonása vagy profitráta csökkenése) hatásai a vállalati sikerre nézve. Éppen ezért fontos kérdés, hogyan lehet kezelni a vállalati társadalmi felelősségvállalást úgy, hogy közben lehetővé váljon az értékteremtés (Günther et al., 2016). A szakirodalomban már felmerült az a gondolat, hogy túl kell lépni a pusztán „üzleti megfontolásokon” alapuló

vállalatvezetésen, de a „mindenki nyer” állapothoz határorientáltság, széles körű együttműködés és gazdasági mérsékletesség szükséges (Busch et al., 2024). Ehhez szükség van a controllingra, mely nagyszerű lehetőséget kínál a CSR tervezési és ellenőrzési folyamatokba történő integrálására, ezzel javítva a vállalati fenntarthatóságot. A CSR-controlling így a tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási tevékenységével a vezetői döntéseket támogatja a társadalmi, ökológiai és gazdasági intézkedések kialakításában és kiválasztásában. Ez segíthet megfelelni a jelen és a jövő generációk kihívásainak a vállalat határain túl, ugyanakkor szem előtt tartani a vállalat jövőbeli sikereit is. Fontos megjegyezni, hogy a controlling csak akkor lehet a CSR pillére, ha a CSR-t lehetőségként, a CSR-controllingot pedig a lehetőségek megvalósításának logikus módjaként értelmezzük (Günther et al., 2016). A CSR-t szükséges a vállalat stratégiájába integrálni, és ebben a folyamatban a controllingnak jelentős szerepe van. A stratégiailag integrált CSR előnyöket teremt nemcsak a társadalom, hanem a vállalat számára is, viszont fontos, hogy az integrálás során az egyes lépéseket a vállalat a sajátosságainak megfelelően végezze el. Bár viszonylag könnyű ellenőrizni az összes CSR-tevékenységhez felhasznált erőforrásokat, egyértelmű, hogy nem mindig lehetséges vagy észszerű értékelni az intézkedések hatását vagy teljesítményét. Egyes esetekben csak minőségi információk állnak rendelkezésre a CSR-intézkedések hatásáról (pl. bizonyos érdekcsoportok elégedettsége vagy hozzáállása). A kivételek közé tartoznak a mérhető kibocsátási szintek, az ártalmatlanítási költségek vagy a munkavállalói fluktuáció. Ezért a controlling elsősorban a CSR-tevékenységek összehangolt tervezésére és ellenőrzésére összpontosít, tekintettel a felhasznált erőforrásokra, kiegészítve a CSR-intézkedések észlelt hatására vonatkozó minőségi információkkal (Mayr, 2016). A CSR-controlling kialakítása során figyelembe kell venni, hogy a megoldások differenciálásának hiánya („egyenmegoldás”) három problémához vezethet a végrehajtásban. Egyrészt, hiányzik az orientáció a szükségleteken alapuló eszközök és folyamatok kiválasztására és használatára vonatkozóan. Ez megnehezíti, különösen a közép-vállalkozások számára, a CSR-controlling hatékony és eredményes megvalósítását. Másrészt, egy univerzális megoldással nagyon valószínű, hogy a döntéshozók számára nyújtott információ túl sok vagy túl kevés lesz. Ezáltal a CSR-controlling nem a vállalatvezetés igényeihez igazodik, így nem is lesz hatékony. Harmadrészt, az univerzális megoldás túlterheli a felelős alkalmazottakat, mivel a megvalósítást általában túl kiterjedtnek tartják. Ez hátráltatja a munkavállalók és vezetők bevonását, amely döntő fontosságú a CSR-kérdések végrehajtásában. Éppen ezért mindenképpen szükséges, hogy a CSR-controlling a vállalat céljaihoz és sajátosságaihoz igazodjon, valamint a vállalatoknak integrálniuk kell a meglévő folyamatokba, ahelyett, hogy párhuzamos fenntarthatósági szempontokat szem előtt tartó controllingfolyamatokat és -rendszereket hoznának létre (Horváth & Berlin, 2016). A CSR-controlling megvalósítása nemcsak az adaptációs stratégiák kialakításában lehet kulcskérdés, hanem a vállalkozás stabil működésében is. Ez különösen

azért fontos, mert a gazdasági, társadalmi és környezeti problémák fokozódásával egyre nagyobb a CSR-jellegű elvárás a cégekkel szemben. A CSR-tevékenység végzése és a versenyelőnyök megjelenése közötti kapcsolat viszont komplex és nem minden esetben egyértelmű (Reisinger, 2023).

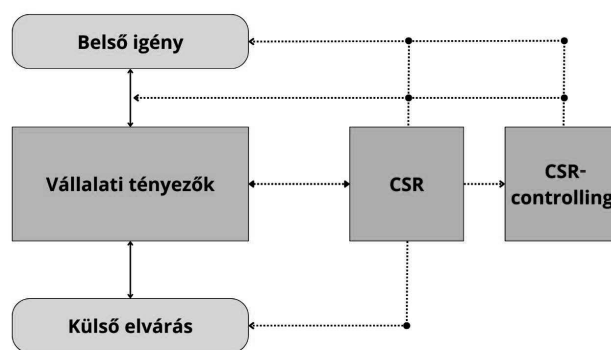
A legtöbb vállalat ma már nem csupán a fenntarthatósági előírásoknak való reaktív megfeleléssel foglalkozik, hanem a fenntarthatóságon alapuló vállalati stratégiák aktív kidolgozásával is (Horváth, 2018). A controllerek eddig elsősorban a pénzügyi célokra és szükség esetén a gazdasági fenntarthatóságra összpontosítottak. A CSR-controlling a klasszikus controlling eszközei mellett olyan modern megközelítéseket is magába foglal, mint a kultúrán keresztüli irányítás, az adminisztratív irányítás vagy az ösztönző rendszerek. A CSR-controlling három legfontosabb dimenziója az időperspektíva, a hatókör és a fókusz lett (Günther et al., 2016). Típusait tekintve a CSR-controlling lehet cselekvésvezérelt, jelentésvezérelt és stratégiavezérelt is (Horváth & Berlin, 2016).

Habár brit és ausztrál vállalatokon végzett kutatások azt mutatták, hogy a szervezetek a környezetvédelmi és a társadalmi mutatókat is beépítik a stratégiai tervezésbe, a teljesítménymérésbe és a döntéshozatalba, de a fenntarthatósági kérdések és az irányítási műveletek, amelyekre ezek hatással vannak, jelentősen eltérnek egymástól (Adams & Frost, 2008). A magyarországi vállalatok esetében a gazdasági fenntarthatóság szerepe a legfontosabb, de fokozatosan épül be a társadalmi és környezeti fenntarthatóság is. Ezt részben erősíti, hogy kétirányú pozitív kapcsolatot mutattak ki a gazdasági sikeresség és a fenntarthatóság között. Azaz, hosszú távon a fenntarthatósági törekvések is erősítik a gazdasági eredményeket (Surman & Böcskei, 2023). Más kutatások szintén megerősítették a fenntarthatósági szempontok beépülését, és a környezeti problémák megoldására szolgáló innovációk adaptálását (Fekete-Berzsenyi et al., 2024). Ezek fontos eredmények, hiszen a CSR-controlling egyik fő célja, hogy biztosítsa, hogy a fenntarthatóság szempontjait stratégiai szinten figyelembe vegyék, és mérhetővé váljon a CSR-célok elérésének mértéke. Számos esetben közvetlenül nem mutathatók ki ok-okozati összefüggések a vállalati gyakorlatban a szakirodalomban felvázolt fenntartható stratégiák és intézkedések, illetve a vállalati sikerre gyakorolt közvetlen hatásuk között (Mayr & Ausweger, 2013). Újabb kutatások rávilágítanak a fenntarthatósági jelentéstételek egyes hátrányaira is. Például a fenntarthatósági jelentés nagy mennyiségű adatpont összegyűjtését írja elő, amelynek jelentős a költsége, de nem egyértelmű a felhasználói haszna. Ezen felül gyakran nem a fenntarthatóságot és a hatékonyságot mutatja valójában a jelentés, különösen pénzügyi szempontból (Wagenhofer, 2024). Mivel a döntéshozatal alapját a vállalati adatok adják, ezért kiemelten fontos, hogy a megfelelő fenntarthatósági adatokat gyűjtsék és értékeljék. A CSR-controllingrendszerek kialakítása segítheti a vállalkozásokat abban, hogy a számukra leginkább megfelelő területeken végezzenek valóban mérhető hatású

CSR-tevékenységet, és egyúttal javítsák a vállalkozás megítélését és versenyképességi pozícióját is.

A kutatás során használt elméleti keretrendszer alapját a következő feltételezések adták. A CSR-tevékenységek esetében két fő területet érdemes figyelembe venni. Az első terület a CSR-tevékenységek megléte és köre, azaz, hogy a vállalkozás végez-e, és ha igen, akkor milyen területen valamilyen CSR-tevékenységet. A második terület a CSR-tevékenységek intenzitását jelzi, amelyet gyakran jól jellemez az azokra fordított kiadások aránya. A CSR alapvető motivációja altruisztikus, de a vállalkozások profitorientáltak, ezért feltételezésünk szerint a vállalkozás (főleg pénzügyi) tulajdonságai befolyásolják majd a CSR-kiadások nagyságát. Ezzel szemben, az adott tevékenységi területek körét a vállalat belső igényei mellett a külső nyomás is alakítja. Azaz, a szélesebb vásárlói kört elérő vállalkozással szemben támasztott elvárások is magasabbak. Ez fokozódhat abban az esetben, ha a vállalkozás több országban is jelen van, illetve fokozott exporttevékenységet végez. Kiemelt szerepük lehet ezekben az esetekben azoknak a vállalkozásoknak, amelyek olyan ellátási láncok mentén vannak jelen, amelyek jellemzően a fejlődő és a fejlett országokat kötik össze, kihangsúlyozva ezzel az adott régiók közötti gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségeket is. Habár ez egy jelentősen leegyszerűsített keretrendszer, de megfelelő áttekintést biztosít a CSR-tevékenységek koherens keretbe történő foglalásához. Ezt a keretrendszert az 1. ábra mutatja be:

1. ábra
A CSR és a CSR-controlling egyszerűsített keretrendszere



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Feltételezéseink szerint a belső igények és a külső elvárások a vállalati tényezőkön keresztül meghatározzák a vállalkozás CSR-tevékenységét és annak intenzitását. Itt érdemes kétirányú kapcsolatot feltételezni, hiszen a jól megválasztott CSR-tevékenységi kör a vállalati sikerességre is kihatással lehet. Azt is feltételezzük továbbá, hogy a CSR-controlling kiépüléséhez a már viszonylag jól működő CSR előfeltétel. A CSR és a CSR-controlling hatással lehet a belső igényekre és a vállalati teljesítmény növelésére. Természetesen ez a keretrendszer módosulhat a vállalkozás környezetének függvényében (1. ábra).

Anyag és módszer

A kutatás célja a CSR-controlling elterjedésének vizsgálata volt magyarországi vállalatok körében. A kutatás során kvantitatív, online kérdőíves felmérést végeztünk 2023 végén, amelyet a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának partnervállalataihoz juttattunk el, és amelyek méretük és tevékenységi körük alapján változatos célcsoportot jelentettek. A vállalatok fele nagyvállalat volt, így a CSR bevett gyakorlat a működésükben. A kitöltés anonim módon, önkéntes jelleggel zajlott. A végső mintaelemzés szám 100 vállalkozás értékelhető válaszait tartalmazta. A kérdőív 4 szakaszból épült fel, melyeknek a témái a következők voltak:

1. szakasz: a kitöltő vállalatra vonatkozó általános kérdések (8 kérdés),
2. szakasz: a CSR-ral kapcsolatos kérdések (11 kérdés),
3. szakasz: a controllinggal kapcsolatos kérdések (5 kérdés),
4. szakasz: a CSR-controllinggal kapcsolatos kérdések (9 kérdés).

Így összesen 33 kérdés szerepelt a kérdőívben. A kérdőív elemzése során a statisztikai módszerek közül a Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próbát, valamint a Kruskal-Wallis-próbát és ehhez kapcsolódóan post-hoc tesztként a Dunn-próbát alkalmaztunk. A Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próba segítségével kategorikus változókat lehet összehasonlítani, tehát ez már egy többtényezős elemzés. A teszt azt mutatja meg, hogy van-e a két változó (sor- és oszlopváltozó) között szignifikáns asszociáció. A teszt a nullhipotézis során azt feltételezi, hogy a sor és az oszlopváltozó egymástól független, ennek megfelelően számítja ki az adott cellák úgynevezett „várható gyakoriságát”. A megfigyelt adatok jelentik az úgynevezett „megfigyelt gyakoriságot”. Amennyiben a két változó valóban független, úgy a várható és a megfigyelt gyakoriság közötti különbség kicsi lesz. Amennyiben viszont néhány cellában a vártnál több vagy kevesebb változó van, úgy a teszt szignifikáns különbséget fog kimutatni. A kapott adatok alapján a jellemzést a „vártnál többen/kevesebben” kifejezéssel jellemezzük (Field, 2013). A teszt képlete:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Ahol i és j a sorokra és oszlopokra utal, míg az o és e a megfigyelt (observed) és a várható (expected) gyakoriságokat jelzi. A kalkuláció eredménye egy khi-négyzet eloszlást követő tesztstatisztika $(r-1)*(c-1)$ szabadságfok mellett, ahol r és c a sorok és oszlopok számát jelzi. Mivel több cella is hozzájárulhat a szignifikáns eltéréshez, ezért az adott cella standardizált maradékát vizsgáltuk meg. Amennyiben az adott érték kisebb volt, mint -2 vagy nagyobb, mint +2, akkor úgy ítéltük meg, hogy a cellában szignifikáns eltérés volt a várható és a megfigyelt gyakoriság között (Field, 2013). A Kruskal-Wallis-próba szintén többtényezős elemzés, mely során

tesztelhető, hogy sztochasztikus dominanciával rendelkezik-e az egyik minta a másik fölött. A Kruskal-Wallis-teszt nem az alapadatokkal, hanem azok rangszámaival dolgozik, amely kedvező transzformáció akkor is, ha az adatok nem normál eloszlást követnek (Field, 2013; Kruskal & Wallis, 1952). A próba egy ordinális változó értékét hasonlítja össze független csoportok szerint. Ha a próba eredménye szignifikáns, akkor elmondható, hogy szignifikáns különbség van legalább egy csoport esetében között, de azt nem tudjuk meg, hogy mely párok között van az eltérés. A Dunn-próba egy post-hoc teszt, segítségével meg lehet állapítani, hogy a Kruskal-Wallis-próbán megállapított eltérés, mely párok esetében lép fel (Dunn, 1964; Field, 2013).

A minta jellemzői

A mintába bevont cégek a jogi formát tekintve főleg korlátolt felelősségű társaságként (61%-a) és részvénytársaságként (30%), valamint csekély százalékban egyéb jogi formában működtek (például betéti társaság, egyéb szervezet, alapítvány). A cégek székhelye túlnyomórészt az Észak-Alföldön (59%), Közép-Magyarországon (26%) és Észak-Magyarországon (12%), illetve elenyésző százalékban a Dunántúlon található. Ennek oka, hogy a kérdőívet elsősorban a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának partnervállalatai töltötték ki. A válaszadók 21%-a egyéb szolgáltatással, 15%-a feldolgozóiparral, 12%-a mezőgazdasággal, 12%-a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel, 9%-a kereskedelemmel és 7%-a szállítással és raktározással foglalkozott, de elenyésző százalékban egyéb tevékenységek is megjelentek. A kitöltő vállalatok 56%-a 100%-ban magyar tulajdonú (42%-a nem családi vállalkozás, 14%-a családi vállalkozás), 29%-a 100%-ban külföldi tulajdonú és 15%-a vegyes tulajdonú volt. A vállalatok 59%-a esetében teljesen elválik egymástól a tulajdonosi kör és a menedzsment, 24% esetében részben egyezett meg a kettő, míg 17% esetében nem vált el egymástól a kettő. A vállalat méret szerinti típusa alapján a kitöltők pontosan fele (50%-a) nagyvállalat, 38%-a kis- és középvállalkozás, valamint 12%-a mikrovállalkozás volt. Az átlagos statisztikai létszám a kitöltő vállalatok felénél több mint 250 fő volt (mely a nagyvállalatokra jellemző) és a másik felénél pedig 250 főnél kevesebb (mely a KKV-ra jellemző), így ez összhangban volt a vállalat méret szerinti típusaival. Az éves nettó árbevétel a vállalatok 30%-a esetében meghaladta a 20 milliárd 12,5 millió forintot, míg 70% esetében kevesebb volt ennél. A vállalatok jelentős része – 71%-a – végzett CSR-tevékenységet, míg 16% nem végzett, de tervezi. A megkérdezések esetében a válaszadók tájékoztatva lettek a CSR és a CSR-controlling fogalmáról, habár túlnyomó többségük ismerte őket (1. táblázat).

Az adatfeldolgozás során egyes válaszkategóriákat csoportosítottuk annak érdekében, hogy teljesüljenek a statisztikai próbák elvárt megfigyelésekre vonatkozó követelményei. Ezekre csak adott esetben volt szükség, amelyet az elemzés releváns részeinél mutatunk be részletesen.

1. táblázat

A minta jellemzői

Jellemzők	N = 100
Jogi forma	
Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.)	61%
Nyílt és Zárt Részvénytársaság (Nyrt. És Zrt.)	30%
Egyéb	9%
Székhely	
Észak-Alföld	59%
Közép-Magyarország	26%
Észak-Magyarország	12%
Közép-Dunántúl	2%
Nyugat-Dunántúl	1%
Főtevékenység	
Egyéb	31%
Egyéb szolgáltatás	21%
Feldolgozóipar	15%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	12%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	12%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	9%
Tulajdonosi kör	
A vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú, és nem családi vállalkozás	42%
A vállalkozás 100%-ban külföldi tulajdonú	29%
A vállalkozás vegyes tulajdonú (hazai és külföldi is)	15%
A vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú családi vállalkozás	14%
Átlagos statisztikai létszám	
Több mint 250 fő	50%
50-250 fő között	22%
Kevesebb, mint 10 fő	15%
10-50 fő között	13%
Éves nettó árbevétel	
Több mint 20 milliárd 12,5 millió forint	33%
Legfeljebb 800 millió 500 ezer forint	25%
Legfeljebb 4 milliárd 2,5 millió forint	24%
Legfeljebb 20 milliárd 12,5 millió forint	18%
Nagyságrend	
Nagyvállalat	50%
Középvállalkozás	22%
Kisvállalkozás	16%
Mikrovállalkozás	12%
Végez CSR-tevékenységet?	
Igen	71%
Nem, de tervben van	16%
Nem, és nem is tervezi a vállalat	13%

Forrás: a szerzők saját számítása

Eredmények

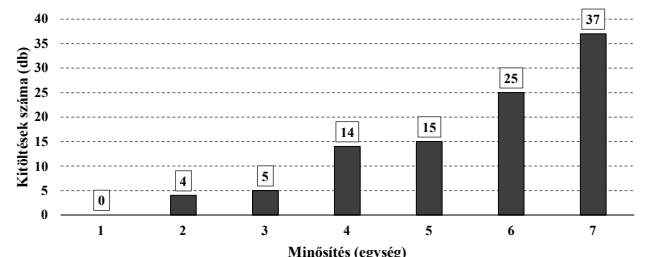
A CSR fontossága a vállalkozás működésében

A vállalatok hétfokú Likert-skálán jelölhették, hogy mennyire tartják fontosnak a CSR kérdéskörét. Ez alapján a vállalatok többsége (91%-a) 4-es vagy annál magasabb, míg a kitöltők 62%-a 6-os vagy annál magasabb értéket jelölt meg, így elmondható, hogy a kitöltő vállalatok fontosnak tartják a CSR kérdéskörét. A vállalatok mindössze 9%-a jelölte a 2-es vagy 3-as értéket, és e vállalatok 78%-a

nem végzett, és nem is tervez végezni CSR-tevékenységet, míg 22%-a nem végzett, de tervezi a későbbiekben (2. ábra).

2. ábra

Mennyire tartja fontosnak az Ön vállalkozása a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdéskörét? (N=100)



Megjegyzés: Az egyes fokozat az „egyáltalán nem fontos”, míg a hetes fokozat a „nagyon fontos” választ jelentette.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A Kruskal-Wallis-próbával megvizsgáltuk a „Mennyire tartja fontosnak az Ön vállalkozása a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdéskörét?” kérdést több csoport szerint. A 2. táblázatban mutatjuk be a vizsgált csoportokat és a próba eredményeit. Az eredmények szerint szignifikáns különbség volt a tulajdonosi struktúra szerint abban, hogy mennyire tartják a vállalkozások fontosnak a CSR kérdéskörét (p = 0,01). A tulajdonosi struktúra csoportjai az alábbiak voltak:

- hazai tulajdonú (családi) vállalkozás,
- hazai tulajdonú (nem családi) vállalkozás,
- külföldi tulajdonú vállalkozás,
- vegyes tulajdonú vállalkozás.

A fenti csoportok közötti különbséget a Dunn-próbával vizsgáltuk meg, amely azt mutatta, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások fontosabbnak értékelték a CSR kérdéskörét, mint a hazai családi és nem családi tulajdonú vállalkozások. Míg a külföldi tulajdonú vállalkozások mediánértékelése 7 volt, addig a hazai családi és nem családi vállalkozásoké „csak” 5 és 5,5 között mozgott. Azaz mindkét csoport fontosnak tartja a társadalmi felelősségvállalást, de a külföldi tulajdonú vállalkozások valamivel jobban. Ez magyarázható azzal, hogy a nyugati országokban sokkal elterjedtebb már a CSR-magatartásforma, ezáltal a fontossága is, amely erősebb elvárásokat támaszt a vállalkozásokkal szemben. A vállalkozás jogi formája szerint három csoportot képeztünk: Kft., Rt. (ZRT. és NYRT.) és egyéb (betéti társaság, egyéb szervezetek). Az eredmények alapján a jogi forma szerint nem volt szignifikáns különbség (p=0,87) a vállalkozások értékelése között. A cégek mérete (mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozás) esetében csak a mikro- és nagyvállalatok között volt szignifikáns különbség (p=0,01), ahol a nagyvállalatok szignifikánsan magasabbnak értékelték a CSR fontosságát. Ennek oka lehet, hogy a nagyvállalatoknak nagyobb közönségnek kell megfelelniük, hiszen sokkal szélesebb a kapcsolati körük, nagyobb figyelem hárul rájuk, így

erősebb külső elvárásnak is eleget kell tenniük. Másrészt minél nagyobb egy vállalat, annál több munkavállalót is foglalkoztat, melynek köszönhetően több ötlet, probléma is felmerülhet, valamint több kezdeményező személyiség is megjelenhet a vállalaton belül. Ezen felül nem elhanyagolható az sem, hogy az árbevétel-különbségek lehetővé teszik a nagyvállalkozások számára a CSR-tevékenység végzését. A mikrovállalkozások esetében kisebb annak az esélye is, hogy a CSR-tevékenységük hatással lesz és megtérül, vélhetően emiatt sem tartják annyira fontosnak. Az ágazati különbségek a Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat ágazatban tevékenykedő vállalatokat érintette, akik szignifikánsan alacsonyabban értékelték a CSR fontosságát, mint a pénzügyi és biztosítási tevékenységet végző vállalkozások ($p=0,00$) és a vegyes szolgáltatást végző vállalkozások ($p=0,02$). Az utóbbi kategóriába a vegyes tevékenységet végző, alacsony számú vállalkozások tartoztak (ingatlanügyek, oktatás, tudományos tevékenység, szálláshely-szolgáltatás stb.). Ezen felül azok is eltérően vélekedtek a CSR fontosságát illetően, akiknek vállalkozása már hosszabb ideje végzett CSR-tevékenységet (2. táblázat).

2. táblázat

A CSR fontosságának értékelése különböző csoportok szerint Kruskal-Wallis-próbával

Csoport változó	Tesztstatisztika	Szabadságfok	p-érték
Tulajdonosi kör	12,4	3	0,01*
Jogi forma	0,28	2	0,87
Cégméret	11,6	3	0,01*
Főtevékenység	17,4	5	0,00*
Mióta végez CSR-tevékenységet?	5,86	2	0,05*

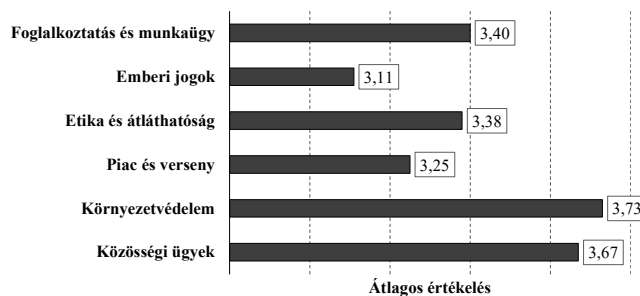
Megjegyzés: A csillag (*) az 5%-os szignifikanciaszinten kimutatott statisztikai különbséget jelenti. Az adott párok közötti különbségeket Dunn-próbával vizsgáltuk, amelyet terjedelmi korlátok miatt itt nem mutatunk be. Forrás: a szerzők saját számítása

A kérdőívet kitöltő vállalkozások 71%-a végzett, 16%-a nem, de tervez végezni, és csupán 13%-a nem végzett és nem is tervez végezni CSR-tevékenységet. A 13% nagyrészt (69%-a) 100%-ban magyar tulajdonú mikro- és kisvállalkozásokat foglalt magába. Arra a kérdésre, hogy mióta végez CSR-tevékenységet a vállalat, mivel nem kötelezően kitöltendő kérdés volt, 71 válasz érkezett. A válaszok alapján a vállalatok több mint fele (73%) több mint 3 éve végez CSR-tevékenységet, 20%-a 1-3 éve, valamint 7%-a kevesebb, mint 1 éve. A vállalatok CSR-tevékenységének a meghatározottsága az egyes területeken (foglalkoztatás és munkaügy; emberi jogok; etika és átláthatóság; piac és verseny; környezetvédelem; közösségi ügyek) nem mutatott kiugró eltéréseket, a mediánérték minden területnél 3-4 körül mozgott, míg az átlag a környezetvédelem és a közösségi ügyek területén valamivel magasabb volt (3,6-3,7), a többi területhez képest (3. ábra). A környezetvédelem és a közösségi ügyek magasabb átlagos értéke visszavezethető arra, hogy a globális környezeti problémák hatalmas figyelmet kaptak az elmúlt évtizedekben. Különösen azon a vállalkozások

számára lehet fontos ez, amelyek több országra kiterjedő tevékenységet végeznek és a munkafolyamatok közvetlenül érintik a természeti erőforrások felhasználását. A közösségi ügyek esetében a lokális ügyek felvállalása, illetve a munkavállalók munkakörnyezetének közvetlen javulása minden vállalkozás érdeme, amely így elsőbbséget élvezhet a meghatározó CSR-területek között.

3. ábra

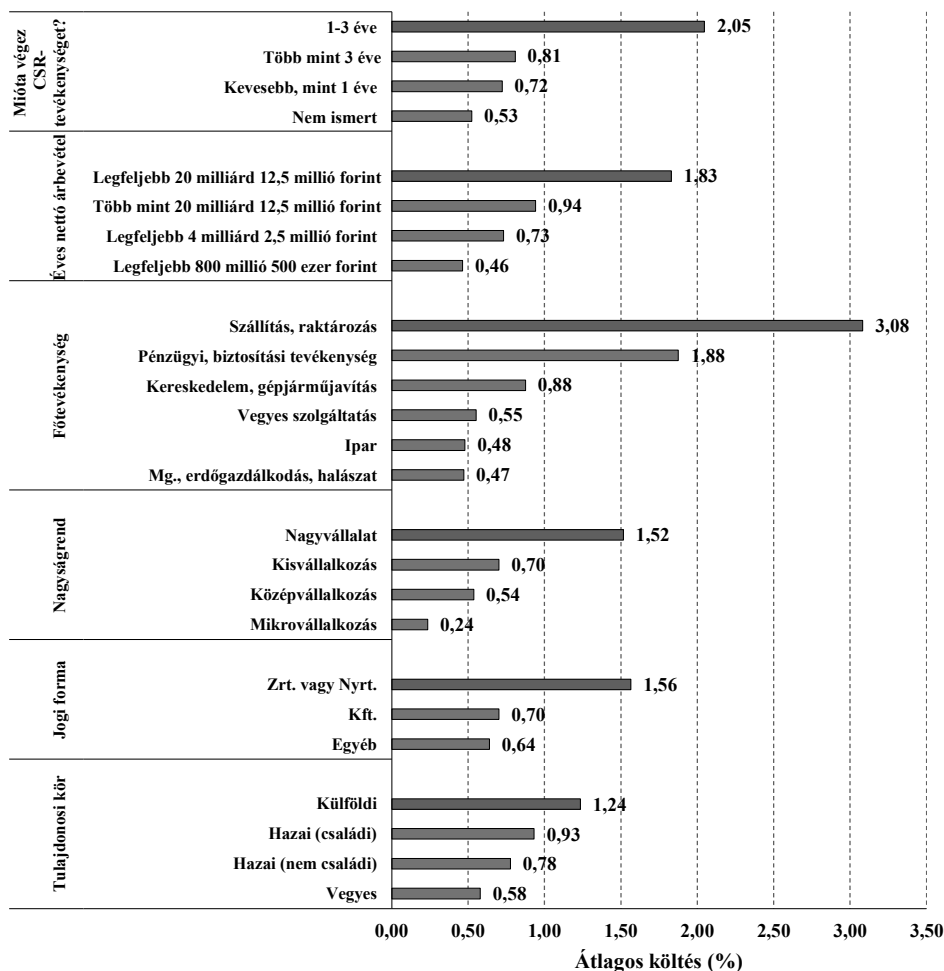
Az alábbi területeken mennyire meghatározó a vállalata CSR-tevékenysége? (N=100, átlagos értékelés)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Fontos kérdés, hogy a vállalatok az árbevételük hány százalékát fordították CSR-kiadásokra. Ebben az esetben a válaszadók 22%-a nem tudott megadni egy százalékos értéket, mert nem tudták megbecsülni annak értékét. Az átlagos értékeket a 4. ábra tartalmazza. Az eredmények azt mutatták, hogy azok a vállalatok, akik 1-3 éve végeznek ilyen tevékenységet, az árbevételük magasabb százalékát (2,05%) költötték erre átlagosan. A több mint 3 éve CSR-tevékenységgel foglalkozó vállalatok a kitöltési eredmények alapján ebben az esetben a második helyre kerültek (0,81%). Amennyiben az árbevétel alapján rangsoroljuk a CSR-kiadásokat, akkor szintén a több mint 20 milliárd 12,5 millió forintú éves nettó árbevételű vállalatokat megelőzte a legfeljebb 20 milliárd 12,5 millió forintú éves nettó árbevételű vállalatok átlagos CSR-kiadása. Megvizsgálva a válaszokat, ezek az eltérések abból is származhatnak, hogy leginkább a nagy árbevételű, több éve CSR-ral foglalkozó vállalatok esetében magasabb volt a hiányzó adatok aránya. Főtevékenység szerint a CSR-kiadások magas aránya a szállítással és raktározással foglalkozó vállalatok esetében (3,08%), míg a legalacsonyabb kiadás a mezőgazdasággal, erdőgazdálkodással, halászzal foglalkozók körében volt jellemző (0,47%). Nagyságrend szerint a nagyvállalatok, illetve tulajdonosi kör szerint a külföldi tulajdonú vállalatok CSR-kiadásának az aránya volt a legmagasabb átlagosan a többi kategóriához képest (1,52% és 1,24%). Jogi forma szerint a részvénytársaságok álltak az első helyen 1,56%-kal (4. ábra). Ezek az eredmények könnyen magyarázhatók azzal, hogy a CSR-tevékenység csak jelentősebb árbevétel mellett végezhető, amelyet gyakran fokoz a közösségi nyomás is. Egyúttal, a vállalkozás esetében a CSR-tevékenység végzése pozitív üzenet is lehet a fogyasztói bázis felé, amely a nagyvállalkozások esetében gyakran kiterjedtebb.

Az „Az árbevétel hány százalékát fordítja a vállalkozás CSR-tevékenységre?” kérdésre érkezett válaszok átlagos értéke különböző csoportok szerinti bontásban



Forrás: a szerzők saját számítása

Az alacsony értékek nem meglepők. Korábbi kutatások már megjegyezték, hogy annak ellenére, hogy a multinacionális, illetve a nagy, állami tulajdonú cégek a legaktívabbak a CSR területén, gyakran még az ő esetükben sincs elkülönített költségvetés ezekre a célokra vagy különálló CSR-stratégia (Győri et al., 2021).

CSR-indikátorok

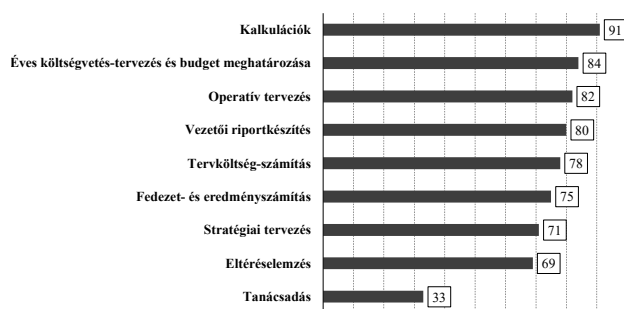
Mindössze a vállalatok 28%-a esetében számítottak ki CSR-indikátort, főleg környezetvédelmi és társadalmi tényezőkre vonatkoztatva. A kérdések során azt vizsgáltuk, hogy a vállalkozás alkalmazta/figyelembe vette-e a működése során az adott mutatót. A kitöltő vállalatok több mint fele foglalkozott a megújuló energiaforrások (53%), valamint hulladékkezelés arányának kiszámításával (63%). A többi mutatónál (újrahasznosítási arányok, CO₂-kibocsátás, műanyagok és lebomló anyagok aránya, újrafelhasználható termékek aránya, üvegházhatású gázki-bocsátás és ökohatékonyság) a kitöltők 45-60%-a esetében a nem válasz dominált. A társadalommal kapcsolatos mutatók kiszámításával és figyelembevételével már több vállalat foglalkozott. A vállalatoknak több mint a fele foglalkozott

a következő mutatószámok kiszámításával: továbbképzési programok költségei (83%), munkaerő-fluktuáció nem és elhagyás típusa szerint (78%), a munkaerő kor és nem szerinti csoportosítása (72%), a betegségi arány (60%) és az alkalmazottak fizetése nem és beosztás szerint (59%). Ezeknél a mutatóknál észlelhető az, hogy nem feltétlenül a társadalmi felelősségvállalást szolgálják csak, de jelentős szerepük van a vállalat napi működésében, költség- és jövedelemviszonyaiban. A vállalatok közel fele foglalkozott a női vezetők pozícióbeltöltési arányának kiszámításával (49%). Az egészség és biztonság költségarányának, valamint a közösségi szervezetek felé történő hozzájárulás arányának kiszámításával a vállalatoknak több mint a fele nem foglalkozik (60% és 52%), azonban itt volt a legmagasabb azon vállalatoknak az aránya (5%), amelyek nem foglalkoztak ezzel, de terveznek a jövőben.

Controlling és CSR-controlling

A controlling esetében felmértük, hogy mely controlling-feladatok jelennek meg a vállalkozásoknál, milyen költségkalkulációs módszereket alkalmaznak és végeznek-e költségvetés-tervezést. A feladatok között főleg az operatív controlling volt jelen a vállalkozások körében (5. ábra).

5. ábra
A vállalatban megjelenő controllingfeladatok (N=98)

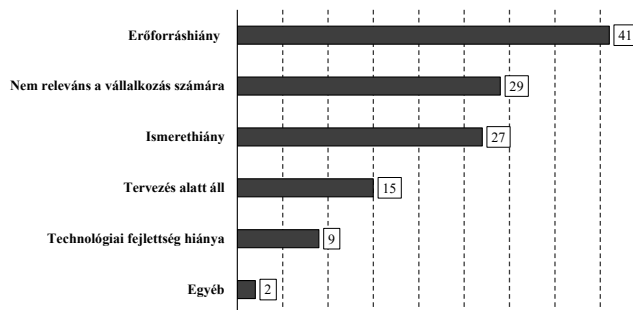


Forrás: a szerzők saját számítása

A kitöltők 51%-a vette figyelembe a költség- és jövedelemtervezésnél a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait. Ezen kérdéskörnél próbával hasonlítottuk össze az egyes kategorikus változókat és ennek eredményét a 3. táblázat tartalmazza. Az eredmények szerint összefüggés volt a cégméret, a tulajdonosi struktúra és az árbevétel szerint. A tulajdonosi kör esetében a vártnál több volt a külföldi és vegyes tulajdonú vállalat azok között, akik figyelembe vették a CSR-t a költség- és bevételtervezésnél, míg a vártnál kevesebb volt a hazai (nem családi) vállalkozás. A vártnál több nagyvállalat mondta azt, hogy figyelembe veszi a CSR-szempontjait a tervezésnél, de a vártnál kevesebb középvállalkozás volt az adott kategóriában. Egyúttal a vártnál magasabb volt a nagy („több mint 20 milliárd 12,5 millió forint”) árbevétel kategóriába eső vállalkozások száma is, azaz alapvetően a külföldi tulajdonú nagy árbevétellel rendelkező nagyvállalkozások vetették figyelembe a CSR-t a költség- és bevételtervezésnél.

lehet az akadályozó tényező azoknál a vállalatoknál, ahol nem jelenik meg a CSR-controllingkonceptió, és az erre kapott válaszokat a 6. ábra foglalja össze. Ezt a kérdést nem volt kötelező kitölteni, és a vállalatok 86%-a töltötte ki, pontosan azok a vállalkozások, melyeknél nem jelent meg a CSR-controllingkonceptió. A válaszok száma meghaladta a kitöltők számát, hiszen több lehetőséget is kiválaszthatott egy adott vállalat. Közel a vállalatok fele jelölte meg fő indoknak az erőforráshiányt (48%), illetve az ismerethiányt (31%). Ezen felül a vállalkozások 34%-a szerint a CSR-controlling nem releváns a vállalat számára. A technológiai fejlettség hiányát a vállalatok 10%-a jelölte meg, valamint két vállalat szerint a CSR-tevékenységek controlling nélkül is nyomon követhetők, így ezért nem vezették be. A kitöltők 17%-a esetében állt tervezés alatt a CSR-controlling bevezetése (6. ábra).

6. ábra
A CSR-controlling hiányának okai a kitöltő vállalatoknál (N = 86)



Forrás: a szerzők saját számítása

3. táblázat
A „A költség- és bevételtervezésnél figyelembe veszi a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait?” kérdés kategóriának összevetése más változókkal (első oszlopban jelölve) Khi-négyzet-próba segítségével

Csoport változó	Khi-négyzet (χ^2)	Szabadságfok	p-érték
Tulajdonosi kör	15,92	3	0,00*
Jogi forma	1,41	1	0,23
Cégméret	15,76	3	0,00*
Éves nettó árbevétel	10,31	3	0,01*
Mióta végez CSR-tevékenységet?	3,73	2	0,15

Megjegyzés: A * az 5%-os szignifikanciaszinten kimutatott statisztikai különbséget jelenti.

Forrás: a szerzők saját számítása

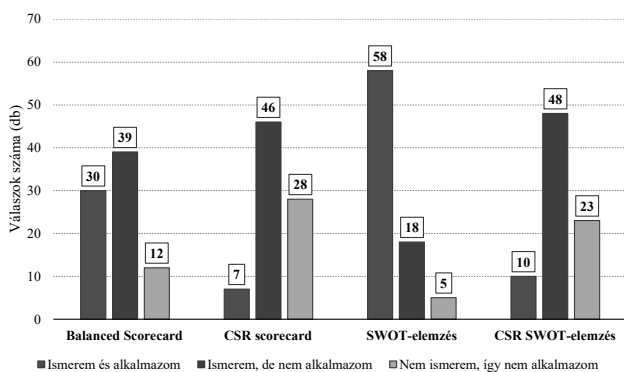
A kitöltők 44%-a nem hallott még a CSR-controllingról, és csupán a kitöltő vállalatok 17%-a alkalmazta azt (ez mindössze 14 vállalkozást jelentett). Nagyság szerinti megoszlás esetén a nagyvállalkozások köre dominált (93%), 57%-a külföldi, míg 21%-a vegyes tulajdonú volt és jellemzően több mint 3 éve foglalkoztak CSR-rel (73%). Megkérdezésük alapján a CSR-controlling előnyeinek főleg a megbízható kép a CSR-tevékenység költségeiről és pozitív hozadékairól, valamint a CSR-tevékenység hatékonyabb megvalósítása számítottak. Ezen felül megjelent a megtakarítások és az átláthatóbb költségtervezés szerepe is. Felmértük azt is, hogy mi

CSR-költségvetést a vállalatok túlnyomó része (64%) nem végzett, míg a kitöltők 51%-a vette figyelembe a költség- és jövedelemtervezésnél a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait. A CSR-controllingot segítő költségkalkulációs módszerek közül az activity based costingot a vállalatok több mint fele (52%), az életciklusköltség-számítást a kitöltők 30%-a, de az anyagáramlási költség-számítást kevesebb, mint a vállalatok negyede (22%) alkalmazta. A CSR-controllinghoz kapcsolódó további eszközök vizsgálatánál a kitöltők körét 81-re szűkítettük, mivel kizártuk azon 19 vállalat válaszait, akiknél nem jelenik meg a vállalkozásban a CSR. Összességében nézve

a vállalatok alkalmazták az egyes CSR-controllingot támogató eszközöket, de nem ezek voltak a jellemzők a legtöbb esetben. A vállalatok 94%-a ismerte a SWOT-elemzést, és 72%-uk alkalmazta is. Ezzel szemben a CSR SWOT-elemzést a vállalatok 72%-a ismerte, de mindössze 12%-a alkalmazta. A Balanced Scorecardot a vállalatok 85%-a ismerte, azonban csupán 37%-a alkalmazta, míg a CSR Scorecardnál 65% és 9% volt ugyanez az érték. Ezek alapján a CSR-szemponokat figyelembe vevő módszerek alkalmazásának hiánya legtöbb esetben nem abból fakadt, hogy az egyes vállalatok nem ismerték az adott módszert. Az eredmények alapján a CSR Scorecardot és a CSR SWOT-elemzést csak a nagyvállalatok alkalmazták, míg a külföldi tulajdonú vállalatoknak mindössze a 18%-a nem ismerte, és ezért nem alkalmazta ezeket a módszereket (7. ábra). Az eredmények ezen felül azt mutatták, hogy a vállalatok csupán 10%-ánál volt jelen a CSR-ral foglalkozó önálló osztály, míg 19%-a esetében egyáltalán nem jelent meg a CSR. A vállalatok 60%-a nem rendelkezett CSR-startégiával és 69%-a nem is tett közzé CSR-jelentést. A költség- és bevételtervezésnél a vállalatok 49%-a nem vette figyelembe a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait, valamint CSR-költségvetést 74%-uk nem is készített. Ezek az értékek, habár numerikusan eltérnek, de nagyságrendileg megegyeznek más magyarországi felmérések eredményeivel (Fekete-Berzsenyi & Kozma, 2023).

7. ábra

A Balanced Scorecard, a CSR Scorecard, a SWOT-elemzés és a CSR SWOT-elemzés ismerete és alkalmazása a vállalatok körében (N = 81)



Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

A globális gazdasági, társadalmi és környezeti problémák fokozódásával egyre nagyobb hangsúlyt kapott az az elvárás, hogy a vállalkozások foglalkozzanak ezekkel a kérdésekkel a működésük során. Ennek a kutatásnak az eredményei azt mutatták, hogy a vállalkozások sikeresen felismerték a társadalmi felelősségvállalás fontosságát és fontosnak tartották azt, de annak megvalósítása és a döntéshozatalba való integrálása még nem minden esetben ment végbe. Az eredmények alapján az mutatható ki, hogy a főleg külföldi tulajdonú, magas árbevételű vállalkozásoknál nemcsak hangsúlyosabb volt a CSR szerepe, hanem többet is költöttek rá. Ezen felül azok a vállalkozások, akik

régebb óta végeztek CSR-t, fontosabbnak is ítélték azt, amely utalhat a CSR-tevékenység időtartamára. Ennek oka részben az lehet, hogy a nagyvállalkozások kiterjedt kapcsolatrendszerrel, régiókon vagy országhatárokon átívelő tevékenységgel és nemzetközi fogyasztói bázissal rendelkeznek. Ezek a tényezők és a gyakori közéleti szerepvállalás jelentős elvárásokat támaszthat a vállalkozásokkal szemben. Ezek a tényezők nem feltétlenül jelennek meg egy mikrovállalkozás esetében, ahol valószínűleg nem is lehet akkora hatást elérni a CSR segítségével. Ennek ellenére a mikrovállalkozások esetében sem felesleges a CSR, egyúttal előfordulhat, hogy végeznek ilyen tevékenységet, de nem „nevezik nevén”.

Mivel a nyugat-európai vállalkozásoknál már régebb óta lehetőség nyílt társadalmi felelősségvállalásra, ezért komolyabb hagyományokkal rendelkeznek. Az eredményeink által alátámasztott külföldi és magyar tulajdon esetében a különbségek más kutatásokban is megjelentek. Például több kutatás hangsúlyozta azt, hogy a magyarországi vállalkozásoknál a piaci szereplők felől érkező nyomás viszonylag gyenge, így fokozott állami szintű beavatkozásra és ellenőrzésre számítanak a CSR-kérdésekben. Ezen felül az üzleti meggyőződés még mindig a legfontosabb szempontnak tűnik a CSR-kérdéskörében is (Győri et al., 2021). Eredményeink összhangban álltak ezekkel a következtetésekkel.

A válaszadók 22%-ánál nem határozták meg, hogy mennyit költenek CSR-tevékenységre. Viszont azok a vállalatok, amelyek fontosabbnak ítélték a társadalmi felelősségvállalást, az árbevételük nagyobb százalékát is fordították erre. Itt viszont azt is figyelembe kell venni, hogy a CSR-lehetőségeket korlátozhatja az adott vállalkozás által elért árbevétel. A társadalmi felelősségvállaláson belül kiemelt szerepe volt a környezetvédelemnek és a társadalmi kérdéseknek. Ennek szerepe volt abban, hogy ezeket a területeket viszonylag jól beárazza a piac, másrészt erős a közösségi nyomás is az adott vállalkozásokon. Ágazati felbontásban a mezőgazdasági ágazatban kevésbé volt hangsúlyos a CSR szerepe. Esetükben valószínűleg kevesebb olyan tevékenységet találni, amely a társadalmi felelősségvállalás mellett fogyasztói előnyöket is kovácsol, mivel a partneri hálózatuk rendkívül más lehet, mint egy multinacionális nagyvállalatnak. Ennek ellenére érdekes dualitás fedezhető fel itt, hiszen a környezeti problémák közvetlenül érintik a mezőgazdaság és az élelmiszeripar vállalkozásait. Hasonló eredményeket közölt Biró és Szalmáné Csete (2020) is a nemzetközi szakirodalmat tekintve.

A CSR-controlling fontosságát szintén felismerték a vállalatok, de a CSR-controllingnak integrálódnia kell a CSR-stratégiába is a hatékonyság növelése érdekében. A CSR-controlling nagyszerű lehetőséget nyújthat a vállalatok számára, megfelelő kialakítás és a vállalati stratégiába történő integrálás mellett. Viszont ehhez mérsékelni kell azokat a tényezőket, amelyek gátolják ezek elterjedését. Az eredmények alapján a hátráltató tényezők főleg az erőforrás és az ismeret hiányára voltak visszavezethetők. Számos vállalkozás (a kitöltők 34%-a) nem tartotta egyúttal relevánsnak a CSR-controlling bevezetését és 100 kitöltő közül mindössze 14 vállalat volt, melynél

a CSR-controllingot bevezették. E vállalatok válasza alapján a legmagasabb értékelést a „megbízható kép a CSR-tevékenység költségeiről és pozitív hozadékaikról”, valamint a „CSR-tevékenység hatékonyabb megvalósítása” kapta. Ezen felül a lehetséges megtakarítások és az átláthatóbb költségtervezés is szerepet játszott a CSR-controlling bevezetésében. A CSR növekvő fontossága a nagyvállalatok körében a fenntarthatósági jelentésekre vonatkozó folyamatos szigorításoknak, valamint a külföldi tulajdonú cégek esetében a fogyasztói és partneri kapcsolatok elvárásainak köszönhető. Az eredmények alapján a hazai vállalatok életében még nem érkezett el a CSR-controlling ideje, hiszen a kitöltők alacsony hányada alkalmazta ezt a koncepciót. Ez részben arra is vezethető vissza, hogy ez egy rendkívül új területnek tekinthető. Mindenképpen javasolt a vállalkozások számára a költség- és bevételvezetés módszereinek bővítése és azok során a társadalmi felelősségvállalás egyes releváns tényezőinek figyelembevétele. Ez nemcsak társadalmi haszonnal járna, hanem a vállalkozások életpályája során megkönnyítené a CSR-controlling adaptálását is a későbbiekben.

Az eredmények alapján több területet is érdemes lehet kutatni a jövőben. A CSR-controlling szakirodalma nem igazán kiterjedt, így gyakorlatilag minden ezirányú eredmény segítheti a vállalati döntéshozókat. Egyúttal érdemes lehet megvizsgálni azt is, hogy egy vállalkozás miért döntött/nem döntött egy adott CSR-terület mellett. Fontos lehet felmérni vállalkozási szinten is azt, hogy a vállalkozás hol végezhet valós, mérhető hatású társadalmi felelősségvállalást, és ez milyen hatással lehet a vállalati versenyképességre. Érdemes lehet a controllingot tágabb környezetben, például a digitalizációs trendekkel együtt vizsgálni, mivel a CSR, a controlling és a digitalizáció kapcsolata erősödhet a jövőben.

Felhasznált irodalom

- Adams, C.A., & Frost, G.R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Biró, K., & Szalmáné Csete, M. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 5674-5694. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>
- Bowen, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20qlw8f>
- Busch, T., Barnett, M.L., Burritt, R.L., Cashore, B.W., Freeman, R.E., Henriques, I., . . . York, J. (2024). Moving beyond “the” business case: How to make corporate sustainability work. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 776-787. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3514>
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A.B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Cho, S.J., Chung, C.Y., & Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11(2), 343. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/343>
- Deutsch, N., & Pintér, É. (2018). A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat a magyar bankszektorban a globális válságot követő években. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 17(2), 124-145. <http://doi.org/10.25201/HSZ.17.2.124145>
- Dunn, O.J. (1964). Multiple Comparisons Using Rank Sums. *Technometrics*, 6(3), 241-252. <https://doi.org/10.2307/1266041>
- Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32(5), 735-751. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.004>
- European Commission. (2001). *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, COM (2001) 366 E. Commission. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>
- Fain, M. (2020). A vállalati társadalmi teljesítmény rövid távú hatásai a pénzügyi jövedelmezőségre. *Köz-gazdaság*, 15(2), 163-179. <https://doi.org/10.14267/RETP2020.02.20>
- Fekete-Berzsenyi, H., Bosnyák-Simon, N., & Molnár, T. (2024). Current and expected level of development of environmental strategies: A survey of Hungarian companies. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(10), 19-32. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.10.02>
- Fekete-Berzsenyi, H., & Kozma, D.E. (2023). Green Controlling methods in Hungarian corporate practices. In J. Dyczkowska (Ed.), *Sustainable performance in business organisations and institutions: Measurements, reporting and management* (pp. 229-243). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2023.83.1>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications Ltd
- Görgényi-Hegyes, É., Nathan, R.J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Well-being and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/55>
- Günther, E., Endrikat, J., & Günther, T. (2016). CSR im Controlling. In E. Günther & K.H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 3-21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_1

- Györi, Z., Madarasiné Szirmai, A., Csillag, S., & Bánhegyi, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Hungary: The Current State of CSR in Hungary. In *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility: In the Era of Sustainable Development Goals* (pp. 193-211). Springer.
- Harangó, G. (2025). A környezeti motivációk, a környezeti teljesítmény és a versenyképesség láncolata: Egy PLS-SEM alapú megközelítés a hazai vállalatok körében. *Statistikai Szemle*, 103(10), 954-979. <https://doi.org/10.20311/stat2025.10.hu0954>
- Horváth, P. (2018). „Green“ Controlling - Umweltorientierung in der Unternehmenssteuerung. In P. Velte, S. Müller, S.C. Weber, R. Sassen, & A. Mammen (Eds.), *Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (pp. 611-621). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21634-4_35
- Horváth, P., & Berlin, S. (2016). Green-Controlling-Roadmap – Ansätze in der Unternehmenspraxis. In E. Günther & K.-H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 23-39). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_2
- ISO. (2010). Guidance on social responsibility In *ISO 26000:2010(E)* (pp. 14). Switzerland.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market Orientation and CSR: Performance Implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2555-y>
- Kruskal, W.H., & Wallis, W.A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- Kuttner, M. (2022). Corporate Social Responsibility-Controlling: Eine instrumentelle Perspektive. In B. Feldbauer-Durstmüller & S. Mayr (Eds.), *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte* (pp. 221-233). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35169-4_12
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Marolt, M., Pucihar, A., Kljajić Borštnar, M., Lenart, G., Vidmar, D., Szabó, I., . . . Szabó, Z. (2024). Impact of COVID-19 pandemic on SMEs digital transformation journey—Slovenian and Hungarian experiences. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(11), 29-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.11.03>
- Mayr, S. (2016). Strategische Perspektive bei der Integration der CSR in das Controlling unter besonderer Berücksichtigung von KMU. In E. Günther & K.-H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 117-131). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_8
- Mayr, S., & Ausweger, M. (2013). CSR-Strategien mittels CSR-Scorecard erfolgreich umsetzen. *Controlling & Management Review*, 57(4), 36-44. <https://doi.org/10.1365/sl2176-013-0779-1>
- Metzker, Z., & Suler, P. (2022). CSR conception and its prospective implementation in the SMEs business of Visegrad countries. *Transformations in Business & Economics*, 21(1) 55, 274-289. https://www.researchgate.net/publication/359399601_CSR_Conception_and_its_Pro prospective_Implementation_in_the_SMEs_Business_of_Visegrad_Countries
- Pataki, G., Szántó, R., & Matolay, R. (2015). CSR Online and in Real Terms: A Critical Analysis of Controversial Sectors in Hungary. In *Corporate Social Responsibility in the Digital Age* (Vol. 7, pp. 241-264). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320150000007019>
- Reisinger, A. (2023). Challenges in the CSR–Competitiveness Relationship Based on the Literature. *Financial and Economic Review*, 22(1), 104-125. <https://en-hitelintezeti-szemle.mnb.hu/letoltes/fer-22-1-st4-reisinger.pdf>
- Reizingerné Ducsa, A., & Hajdu, T.Z. (2024). Pénzügyi teljesítmény és fenntarthatóság: az ESG-minősítés hatása a társaságok számviteli értékelésére. *Magyar Tudomány*, 185(2), 171-183. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.2.2>
- Saáry, R., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2021). A biztonságához köthető vállalati felelősségvállalás vizsgálata. *Polgári Szemle*, 17(4-6), 182-200. https://real.mtak.hu/138183/1/psz_2021_1-4.szam_13.pdf
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4), 339-346. <https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555>
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Surman, V., & Böcskei, E. (2023). Sustainability in the Hungarian small and medium-sized enterprise sector. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(10), 15-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.02>
- Takács, A. (2024). Empirikus bizonyítékok a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának pozitív befektetői és fogyasztói megítélésére. *Statistikai Szemle*, 102(9), 879-895.
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P.P.M.A.R., Duran, P., & van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Wagenhofer, A. (2024). Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>