

Dr. Benedek Andrea¹

INNOVÁCIÓVAL A FENNTARTHATÓSÁGÉRT: AZ INNOVATÍV CSR-STRATÉGIA ÉS A VÁLLALATI VÁLTOZTATÁSKAPACITÁS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA

ÖSSZEFOGLALÁS

A fenntartható fejlődéshez innovatív CSR-stratégiákra van szükség, ám ennek a vállalati működésbe történő beágyazása változtatást igényel, ami kihívást jelent a vállalatok számára. A stratégiai CSR negyedik, integrációs szintje már olyan fejlődést hozhat, amely környezeti, társadalmi és üzleti sikert biztosít, így elengedhetetlen az innovatív megközelítés és proaktív kezdeményezés.

A 2024-ben végzett kutatás Észak- és Közép-Magyarország vállalatait vizsgálta kérdőíves módszerrel, hogy feltárja, rendelkeznek-e azokkal a változtatási képességekkel és tényezőkkel, melyeket ez a folyamat megkíván.

A vizsgálat eredménye rámutatott arra, hogy a megkérdezett vállalatok az innovációt elsősorban a társadalmi és érintetti CSR-stratégiájukba integrálják. Bizonyítást nyert, hogy az innovatív CSR-stratégia integrálásában – a folyamatos stratégiai gondolkodás mellett – kiemelt szerepe van a támogató szervezeti kultúrának, ami a vizsgált mintában kevésbé érvényesül. Az integrációt akadályozza, hogy a stratégiai gondolkodás és a változtatás megértése és elfogadása nagyon távol vannak egymástól, így a szervezeten belüli makro- és mikroszint között szakadék figyelhető meg.

Kulcsszavak: innováció, vállalati stratégia, változtatáskapacitás, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, fenntarthatóság

JEL-kódok: C05, C23, I02, S18, E10,

BEVEZETÉS

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility: CSR) és annak kommunikálása az elmúlt évtizedekben már szinte általánossá vált.

A CSR fejlődéstörténete során számos definíció született (European Commission, 2001, 2002, 2003; Business for Social Responsibility, 2003; Sjöberg, 2005; Carroll, 1999; Van Marrewijk M, 2001, 2003; Marková, 2011; Quazi és O'Brien, 2000; Dahlsrud, 2008; Čincalová and Pricop, 2019) és folyamatosan alakult a vállalati gyakorlatban való alkalmazásnak megfelelően.

Ebben a publikációban a jelen kutatás szempontjából legrelevánsabb Gazzola (2014) meghatározást emelem ki, mely szerint *a CSR a vállalat azon elköteleződése, hogy nem csupán a részvényesek, hanem valamennyi érintett (ügyfelei, alkalmazottai, részvényesei, stb...) érdekeit figyelembe véve, mérlegeli üzleti tevékenységének társadalmi, környezeti következményeit is.*

Lényegi és hangsúlyos része ennek a definíciónak, hogy mérlegeli üzleti tevékenysége következményeit, vagyis a vállalat nem csupán egy mechanikus végrehajtó szervezet az alapvető célja elérése érdekében, hanem közben megfontolásokat iktat be döntéshozatalába.

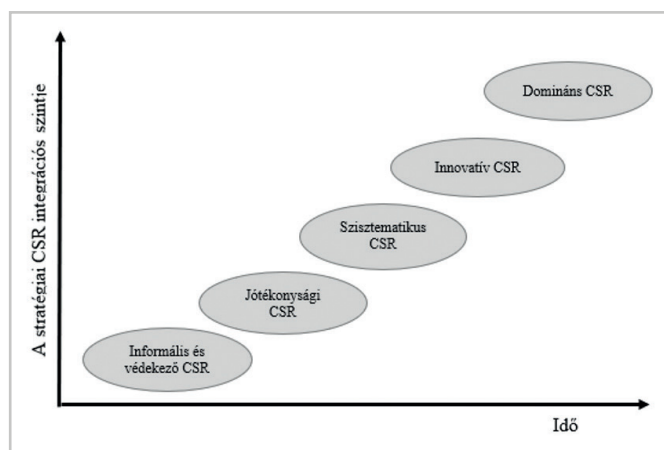
Egyre több vállalat ismeri fel, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem lehet csupán egy válasz a felmerülő problémákra (vállalati botrányok, környezetszennyezés stb...) és nem elegendő kizárólag a kockázatkezelés (Gazzola, 2014).

A CSR teljeskörű lehetőségeinek kiaknázása érdekében arra van szükség, hogy a CSR vállalati stratégiába ágyazottan működjön, realizálódjon. Progresszív vállalkozói szemléletre van szükség, ami mind a vállalat, mind a társadalom számára értéket teremt (Louche et.al. 2017). De a társadalmi felelősségvállalás csak akkor épül be a napi döntéshozatalba, és operatív folyamatrendszerébe, ha a vállalat integrálja azt az üzleti stratégiájába (Hágen et.al. 2009). Összhangba kell hozni a vállalat céljaival, azonosítani kell az érintetteket és mérhetővé kell tenni az eredményeket. Ennek leghatékonyabb eszköze a CSR-stratégia, ami innovatív megoldásokat kíván (Van Boemel, 2011).

A CSR folyamatos fejlődése és vele együtt a fenntarthatósági dilemmák fokozódása újabb, kreatívabb és egyre innovatívabb megoldásokat sürget. S ma a 4. ipari forradalom idején, a digitális transzformáció korában gyakran várjuk a gazdasági, társadalmi és környezeti problémák megoldását az innovációtól.

Jóllehet mára a vállalati stratégiába ágyazott CSR elengedhetetlen a fenntarthatósági problémák megoldása és a fenntartható növekedés érdekében, de a szervezetek ezt még különböző szinten képesek adaptálni, megvalósítani. Ebből kiindulva Molteni (2007) a CSR-stratégia érettségének 5 lépcsőfokát azonosítja (1. ábra):

¹ Egyetemi docens, PhD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, szabone.benedek.andrea@uni-mate.hu



1. ábra: A vállalati CSR-stratégia fejlődésének és érettségének 5 lépcsőfoka

Forrás: Mirvis & Goognis, 2006 alapján adaptálva és integrálva Molteni, 2007 modelljébe

1. **Informális és védekező CSR:** A CSR-stratégia első szintje elsősorban a mikro- és kisvállalkozásokra jellemző, mert – úgy, ahogyan a vállalati stratégia – a CSR-stratégia is a szervezetek többségükönél informális és intuitív.
2. **Jótékonyági CSR:** Ezen esetben az adott vállalat jótékonyági eseményeket, környezetvédelmi kezdeményezéseket támogat. Gyakran adomány, önkéntes munka, stb... keretében, ami a fenntarthatósági jelentésekben és más fórumokon, kommunikációs csatornákon keresztül megosztható, ám a CSR nem integrálódik a vállalat alapvető működési stratégiájába.
3. **Szisztematikus CSR:** A CSR-stratégia mikroszintre összpontosít, támogatva a környezeti és társadalmi kérdéseket, amik szorosan kapcsolódnak a vállalat saját stratégiájához.
4. **Innovatív CSR:** A vállalat azonosítja mindazokat a tevékenységeket, és kiváló tényezőket, amik a fenntarthatóságot veszélyeztetik, s azok hatékony kezelésére, elkerülésére törekszik. Ezt a célját innovatív üzleti modellek, innovatív folyamatok, új termékek és szolgáltatások forradalmasításával, progresszív nemzeti és nemzetközi lobbierőn keresztül valósítja meg. Ezen a szinten a CSR-stratégiába történő integrálási folyamat megvalósul. A társadalom és a teljes ökoszisztéma makroszintű rendszerének összefüggéseire és annak megértésére összpontosít, hogy optimalizálja az eredményeket a társadalmi és ökológiai rendszer számára.
5. **Domináns CSR:** Ebben az esetben a CSR tevékenységet a vállalat saját alaptevékenységéhez kapcsolja. Itt jellemző a CSR kódexek betartása, társadalmi-, környezeti vállalatirányítási menedzsmentrendszerek bevezetése, amik célmeghatározást, programozott végrehajtást, auditálást és jelentések készítését foglalja magába.

A fenntartható növekedési célok elérése érdekében a vállalatoknak a negyedik érettségi fázisba való eljutása teheti eredményesebbé a sürgető problémák megoldását. Ez a fázis azért jelent nagy ugrást, mert az innovatív CSR nem megy szembe a vállalatok alapvető üzleti és értékteremtési irányelveivel. Sőt az innovatív CSR, a vállalatok által élvezhető előnyök tágabb koncepcióját hangsúlyozza. Ezen esetben a vállalat gőrcső alá veszi saját tevékenysége következményeit, azért, hogy az ügyfelekkel hosszú távú üzleti kapcsolatot építhessen.

Roberts (2007. p.) megfogalmazásában „az innovatív CSR = a társadalmi és környezeti problémák kezelésének újszerű módjának tervezése, illetve ezek integrálása az üzleti stratégiába és az érdekelt felekkel való interakcióba”.

A CSR – innováció szempontjából történő konceptualizálása – előnyökkel jár vállalati, társadalmi, iparági és globális szinten is, mivel a CSR területén az innováció alacsonyabb kockázattal jár, hiszen kontrollálhatóbb körülmények között megy végbe (MacGregor et al. 2010). Sőt a sikeresen megvalósult innovatív CSR-projekt a vállalat számára értéket teremt, s így növelhető a vállalat legitimitása a társadalomban. Továbbá az innovatív CSR-stratégia rámutat azokra a tudásteremtési és tanulási lehetőségekre, valamint az innováció azon formáira, melyek új utat nyitnak a folyamatok optimalizálására, a termelékenység, a termékfejlesztés, a lojális fogyasztók, a versenyképesebb piaci működés stb... felé. Tehát az innovatív CSR éppen a vállalatok által élvezhető tágabb és hosszú távú előnyök miatt hasznosak és kifizetődők a cégek számára (Preuss és Cordaba-Pachen, 2009).

Így az innovatív CSR-stratégiával nem csak az akadémiai körökben foglalkoznak egyre gyakrabban, de az üzleti környezetben is számos jó gyakorlat található. A vállalatok éppen az előnyök miatt kezdenek rájönni arra, hogy a CSR-t nem különálló tevékenységként kell kezelni, hanem a szervezet alapvető működésének részévé kell tenni.

A probléma az, hogy elméletben mindig egyszerűbb egy-egy modellt létrehozni, mint azt a gyakorlatban alkalmazni. Az innovatív CSR-stratégia vállalati döntéshozatalba való átültetése és bevezetése változtatással jár. Az innováció és a változás azonban kihívások elé állítják a vállalatokat és vezetőiket, de az ügyfeleiket, fogyasztóikat, beszállítóikat és egyéb érintetteket egyaránt. Az innovatív CSR-stratégia a kihívások felismerésére és azok kreatív megoldására épül. Egy CSR-stratégia akkor tekinthető innovatívnak, ha új, kreatív megközelítéseket alkalmaz, üzleti, termelési, technológiai, gyártási stb... szempontból, amelyek túlmutatnak a hagyományos CSR-gyakorlatokon, és értéket teremtenek a vállalat, a társadalom és a környezet számára egyaránt. Az innovatív CSR-stratégia által a vállalat profitszerző tevékenysége során nemcsak alkalmazkodik a változó társadalmi és gazdasági mikro- és makrokörnyezethez, hanem aktívan alakítja is azt úgy, hogy közben hozzájárul a fenntartható fejlődéshez és a társadalmi jóléthez. Ez azonban átfogó szervezeti átalakítást, innovatív termékeket, szolgáltatásokat, új üzleti modelleket stb... is igényel.

A kutatás elsődleges célja, hogy megvizsgálja, vajon a vállalatok eljutottak-e már az innovatív CSR-stratégia szintjére, s ha igen milyen mértékben alkalmaznak innovatív megoldásokat.

Mivel vállalatok társadalmi felelősségvállalása összetett és szerteágazó dimenzióból áll, a kutatás további célja volt, hogy ezek szempontjából, részletesebben vizsgálja az alkalmazott innovációkat.

A kutatás célja volt, hogy feltárja, a vállalatok rendelkeznek-e azokkal a változtatási képességekkel és tényezőkkel, melyeket az innovatív CSR-stratégia érdekében ez a folyamat megkíván.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, kérdőíves megkérdezés alkalmazásával történt.

A kvantitatív, kérdőív alapvetően két részre osztható: (1) a tartalmi kérdésekre és (2) a vizsgálatban résztvevő megkérdezett vállalatok adataira.

A kutatás magját a vállalatokra vonatkozó három kérdéskör ((1a) az innovatív CSR-stratégia, (1b) a változtatáskapacitás (Kerber & Buono, 2010), valamint (1c) a vállalati teljesítmény (Balance Scorecard) vizsgálata képezte. (Ez utóbbi jelen publikációnak nem része, így itt ennek bemutatására nem kerül sor. Ezt egy következő tanulmány ismerteti).

Az innovatív CSR-stratégiát vizsgáló kérdéssor (1a)

Az innovatív CSR-stratégiát vizsgáló kérdéssor alapját a vállalatok által a saját honlapjukon évente közzétett CSR jelentések (fenntarthatósági-, környezeti- és társadalmi jelentések), a UNDP (United Nations Development Programme) vállalatok számára készített CSR önértékelő kézikönyv valamint, számos innovatív CSR-stratégiával és megvalósítási gyakorlattal foglalkozó kutatás (Mirvis, P., and Googins, B., 2006; Molteni, M., 2007; Brătianu et.al, 2015 valamint korábbi saját kutatásaim (Benedek és Tanácsné, 2014) képezték.

Figyelembe véve a hazai és a helyi sajátosságokat, és vállalati jellemzőket, egy 26 itemből álló kérdéssort állítottam össze. Az innovatív CSR-stratégia megvalósulását vizsgáló kérdések a hárompilléres fenntarthatósági (Tripple Bottom Line) elvet (Elkington, 1997, 1998) követve három átfogó kategória szerint kerültek csoportosításra:

1. (PEOPLE) a társadalmi tényezők (munkaügyi kapcsolatok, emberi jogok, munkahelyi egészség, biztonság, társadalmi kérdések, az érintettekkel – partnerekkel, beszállítókkal, fogyasztókkal stb. – történő együttműködés, helyi közösségekkel való kommunikáció, viszony)
2. (PLANET) a környezet (környezetvédelmi megfontolások),
3. (PROFIT) üzleti környezet (gazdaság, etikus vállalati működés, átlátható vállalati működés, lobbierő érvényesítése) (Benedek, 2017).

Az innovatív CSR-stratégia, egy vállalatban belül egyidejűleg többféle innovációt is magába foglalhat. Termék-, folyamat-, marketing-, üzleti modell, szervezeti innovációt, melyeket eszenciálisan igyekeztem a kérdőívben monitorozni. Az innovatív CSR-stratégia vegyíti ezeket az innovációkat, s komplex módon hatnak az üzleti, társadalmi, környezeti és érintetti dimenziókra.

Változtatáskapacitást vizsgáló kérdéssor (1b)

Kerber & Buono (2010) változtatáskapacitás vizsgálatának 36 itemből álló validált kérdéssort alkalmaztam a kutatás ezen fázisában. A modell kidolgozói azokat a kulcstényezőket és képességeket azonosították, melyek nélkülözhetetlenek egy sikeres változás végrehajtásához. Ez a modell vizsgálja, hogy a vállalatok mennyire képesek a változásra, azaz mekkora a *változtatási kapacitásuk*. A kutatópáros húsz évnyi megfigyelése és tapasztalata alapján a vállalati gyakorlatban a sikeres változtatást befolyásoló hat (6) fő területet határoztak meg, amiket három szintre osztottak:

Mikroszint: (1) a változtatás különböző megközelítései megértése és elfogadása, (2) a hajlandóság és változtatási képesség. A szervezet tagjainak, kognitív és attitűdbeli jellemzőire utal.

Mezoszint: változást elősegítő (3) támogató infrastruktúra kialakítása, (4) megfelelő erőforrások biztosítása.

Makroszint: (5) támogató kultúra építése, (6) folyamatos stratégiai gondolkodás.

A vizsgálat során nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda mintavételi eljárást alkalmaztam. A vizsgálat két magyarországi régióra összpontosított: Közép- és Észak-Magyarországra. Összesen 324 cégtől sikerült értékelhető kérdőíveket begyűjteni, mely a továbbiakban a kutatási mintám elemszámát képezi.

Vizsgálatom során a közép- magyarországi régióban – Budapesten és Pest vármegye területén – 112 vállalat, míg az észak-magyarországi régióban – Nógrád, Heves és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyéhez tartozó 212 cég vizsgálatára került sor.

Az általam vizsgált kutatásban a minta vállalatméret szerint két nagy kategóriába osztható: a 0- 249 fő foglalkoztatottal rendelkező kis- és középvállalatok (KKV-k), valamint a 250 fő feletti foglalkoztatottal dolgozó nagyvállalatok. A statisztikai lehatárolást követő szegmensekbe 252 KKV és 72 nagyvállalat volt, lekérdezésük 2024-ben zajlott.

A tárgyköri kérdések vizsgálatánál tételes értékelőskála technikát alkalmaztam, melyben a válaszadók 6 fokú Likert-skálán minősíthették a vállalat innovatív CSR stratégiáját. A validált kérdőívek esetén (Kerber & Buono, 2010) pedig az eredeti kérdőív 0-10-ig terjedő skálarendszerét vettem át. A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitás vizsgálatra is sor került, melynél a megbízhatóság és a belső konzisztencia tesztelésére és a felmérés reprezentativitásának igazolására a szakirodalomban meghatározott (a faktoronkénti 0,6 fölötti Crombach's Alpha) értéket tekintettem irányadónak. A mérések megkezdése előtt adattisztítás és konzisztenciavizsgálat is megtörtént. Valamennyi metrikus változó esetében normalitásvizsgálatra is sor került. A kérdőívek feldolgozása SPSS 21 programcsomag segítségével történt.

EREDMÉNYEK

Innovatív CSR-stratégia

Az innovatív CSR-stratégia megvalósulásának részletes elemzéséhez szükséges volt az első kulcsváltozó (innovatív CSR-stratégia) faktoranalízissel történő létrehozása, amit Varimax rotációval, („Eigenvalue” (sajátérték) > 1 szabály betartásával) végeztem el.

A manifeszt változókból (26 item) faktoranalízissel látens változókat hoztam létre. A cél a változók számának csökkentése mellett a látens változókból történő, olyan közös dimenziók (faktorok) feltárása volt, melyek a megfigyelt változókat összekapcsolják. A többváltozós elemzés öt (5), egymástól jól elkülöníthető eredményt hozott. Az innovatív CSR-stratégia, a szekunder kutatásokban tapasztalt dimenziókhoz hasonló, de részletesebb struktúrában megjelenő 5 faktort azonosított, melyek a következők: munkavállalói, társadalmi, érintetti (stakeholder), környezeti fenntarthatóság és üzleti környezet faktorok voltak (KMO mutató, 786 Bartlett teszt érték ($p < 0,05$); teljes magyarázott szórás 56%).

A kérdéssor összeállításánál kiemelten fontos volt, hogy az innováció különböző típusai a vállalat CSR-stratégiáját átható elemként kerüljön kialakításra, melynek alapján a többváltozós faktoranalízis a következő eredményeket hozta. Mivel az innovatív CSR-stratégia vizsgálata nem egy validált kérdőív alapján készült, így itt az egyes faktorokat részletesebben is ismertetem.

Az első az *innovatív munkavállalói CSR faktor*, ami a legmagasabb szórásértékkel magyarázott komponens. Ez a faktor az alábbi skálakérdéseket foglalta magában, s a munkavállalók be-

vonódását, valamint a CSR-stratégiák vállalati kultúrában való innovatív megjelenését méri. Ide tömörülnek azok az állítások, melyek a vállalat belső érintettjeivel, a munkavállalókkal kapcsolatos innovációkat hangsúlyozzák. Így például, mennyire jellemzőek a vállalatnál a holisztikus jóllétet (fizikai, mentális és pénzügyi jóllétet támogató) integráló programok? A munkavállalók mennyire érzik magukat ösztönözve, hogy részt vegyenek a CSR kezdeményezésekben? A CSR-stratégia támogatja-e az innovációt a munkavállalók mindennapi tevékenységeiben? Van-e lehetőség home-office; a kereteket megőrző, de rugalmas munkaidő végzésére; a munka és magánélet egészséges egyensúlyának megteremtésére; megfelelő munkahelyi környezet és légkör kialakítására stb...A cég bevonják-e munkavállalóit minden szinten (pl: ötletláda, stb..) az innovatív termékfejlesztésbe vagy tesztelésbe, marketinginnovációba, hogy erősítsék a cég iránti elköteleződést?

De ide kapcsolódnak az e-bike programok, vagy telekocsi-alkalmazások támogatása a cég munkavállalói között, továbbá, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat ösztönözve, hogy részt vegyenek a CSR kezdeményezésekben? S végül mindezek az innovációk segítik-e a vállalati kultúra fejlesztését és az elégedettség növelését?

A második, az *innovatív társadalmi CSR faktor*, ami azt vizsgálja, hogy a vállalat hogyan használja az innovációt a társadalmi problémák megoldásában és beépíti-e azt a CSR stratégiájába. Itt olyan állítások tömörülnek, melyek közül az első kérdés, – hogy a CSR- stratégia milyen mértékben tartalmaz innovatív programokat a helyi közösségek támogatására. Megvalósul-e a helyi kisvállalkozások beszállítókként történő integrálása a termelésbe, szolgáltatásba. Milyen mértékben dolgozik a megkérdezett vállalat olyan beszállítókkal, együttműködő partnerekkel, akik fair trade üzleti modellt integrálnak (tisztességes munkafeltételeket, fenntarthatósági törekvéseket) működésükbe. Továbbá olyan magas faktorszámú skálakérdés rendeződtek még ide, mint pl.: Milyen mértékben alkalmaz a vállalat kreatív megoldásokat a társadalmi egyenlőség megoldására (pl.: alkalmaz-e kulturális diverzitást ösztönző innovációkat)? S bár alacsonyabb faktorszámú, de szintén az innovatív társadalmi tényezőkhöz kapcsolódva ez a komponens tömöríti, hogy a vállalat CSR-stratégiája kihatással van-e hosszú távú társadalmi változásokra, esetleg mennyire alkalmaznak mesterséges intelligenciát a vállalat társadalmi tevékenységeinek mérésére és optimalizálására.

Ezt követi az *innovatív érintetti (stakeholder) CSR faktor*. Ez a változócsoporthoz az érintettek bevonásának és a kommunikáció új megközelítéseinek hatékonyságát vizsgálja. Ide a stakeholder-ekkel (helyi lakosokkal, önkormányzattal, civil szervezetekkel, beszállítókkal, és vevőkkel) folytatott interakciót, kommunikációt kiemelő skálakérdések kapcsolódtak. Arra kereste a választ, hogy a válaszadó cég mennyire alkalmaz új digitális technológiákat a CSR-programok kommunikálására pl.: közösségi média interakciókat, lehetővé téve az érintettek számára, hogy megosszák véleményüket vagy kérdéseket tegyenek fel a vállalat CSR-tevékenységeivel kapcsolatban. Folytat-e a vállalat folyamatos érintetti térképezést a CSR-stratégia optimalizálása érdekében. Termécsomagolásokon vagy digitális platformokon készítenek-e (vizualizált, könnyen érthető formában) CSR-üzeneteket az érintettek számára, továbbá a vállalati CSR-célokat, eredményeket bemutató marketingkampányokat. Termék-/szolgáltatásfejlesztés során milyen mértékben történik meg

co-creation (közös alkotás) vagyis az érintettek (pl. fogyasztók, beszállítók, helyi közösségek egyéb érintettek) bevonása?

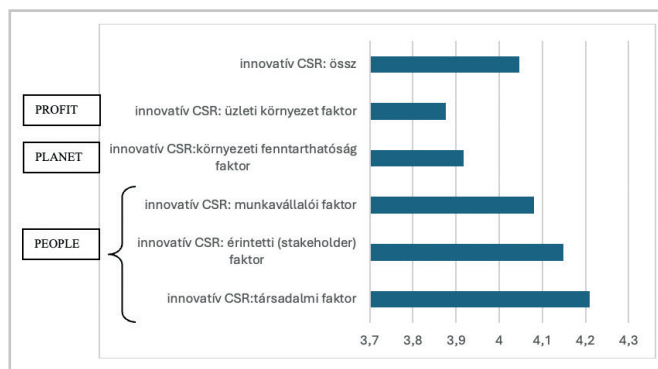
Az *innovatív környezeti fenntarthatóság CSR faktor* a környezetvédelemhez kapcsolódó négy item-et foglal magában, melyekből látható, hogy a vállalat milyen innovatív megoldásokkal csökkenti a környezeti terhelést (pl.: üvegházhatású gázok kibocsátását). Ehhez a faktorhoz azok a kérdések kapcsolódtak a legerősebben, amelyek a CSR-stratégiába ágyazott folyamat-innovációkat, termékfejlesztési innovációkat hangsúlyozzák (hulladéksökkentési célok elérésében alkalmazott innovációk), majd ide kapcsolódott – a szintén magas faktorszámú rendelkező – innovatív energiahatékonyságot vizsgáló kérdés is. Ezt követi az új technológiák és marketinginnovációk alkalmazása a vállalatnál a fenntarthatóság érdekében.

Az utolsó faktor az *innovatív üzleti környezet CSR faktor*. Ez a dimenzió azt vizsgálja, hogy milyen mértékben alkalmaznak például innovatív üzleti modelleket (hibrid modelleket), amelyek a CSR-célokat közvetlenül összekapcsolják az árbevétellel, teljesítménnyel. Valamint, hogy az innovatív CSR-stratégia elemei milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat pénzügyi eredményeihez, mennyire növelik a fogyasztók vállalatba vetett bizalmát, s hozzájárul-e a fogyasztói elégedettség növeléséhez? Mennyire jellemző, hogy a vállalat zöld finanszírozási eszközöket (kötvényeket stb..) bocsájt ki. Gazdasági adatelemzések során, a folyamat-innováció részeként, mennyire tárják fel a CSR tevékenységek üzleti megtérülését (ROI). Valamint, hogy a CSR-programok új üzleti lehetőségeket teremtenek-e a vállalat számára, s végső soron növeli-e a vállalat imázsát, hozzájárul-e a versenyképesség növeléséhez?

Összességében megállapítható, hogy a faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitás vizsgálat is alátámasztotta.

Innovatív CSR-stratégia vállalati gyakorlatban történő alkalmazása

Az innovatív CSR, vállalati stratégiába ágyazott dimenzióinak – faktoranalízissel történt meghatározása – lehetővé tette, hogy a társadalmi felelősségvállalás egyes komponenseit összehasonlítsam.



2. ábra: Az innovatív CSR-stratégia gyakorisága és preferenciája a vállalati gyakorlatban

Forrás: saját szerkesztés 2024 standard interjúk alapján, N=324
 $p=0,000$ szignifikanciát mutat

A vizsgálat bizonyította, hogy az *innovatív társadalmi CSR dimenzió* az első helyen preferált a mintában résztvevő vállalatok körében, mert az innovatív CSR-stratégiát vizsgáló kérdéssor, – 0-tól 6-ig mérő skálán, – ez a faktor kapta a legmagasabb

átlagos összpontszámot (4,2093 pont), ezt követi az *innovatív érintetti* (4,1481 pont) majd az *innovatív munkavállalói CSR* dimenzió (4,0802 pont). A faktorok között a negyedik helyen az *innovatív környezeti fenntarthatóság* (3,9167 pont), s a rangsorban végül az *innovatív üzleti környezet CSR* (3,8765 pont) foglal helyet (1. ábra).

S bár első ránézésre a mérések mediánjai közötti különbség nem tűnik nagynak, statisztikailag egyértelműen bizonyítható az eltérés, mivel a Friedman teszt az egyes faktorok átlagértékei között szignifikáns ($p=0,00$) különbséget mutatott.

A vizsgálat rámutatott arra, hogy az Elkington, (2009) által a szakirodalomban megjelenő hárompilléres fenntarthatósági (Tripple Bottom Line) elv társadalmi (People) pilléréhez kapcsolódó faktorok (jelen kutatásban az *innovatív társadalmi, érintetti, munkavállalói CSR faktor*) területén élvez preferenciát, az innováció különböző típusainak alkalmazása és annak CSR-stratégiába ágyazása.

Jóllehet a mélyebb ok-okozati összefüggéseket a kutatás nem vizsgálta, de – véleményem szerint – a *társadalmi CSR faktor innovációit* a világban zajló események és az ahhoz kapcsolódó társadalmi dilemmák is ösztönzik. Ma a vállalatok legitim működésének hangsúlyozása a versenyképesség érdekében egy olyan megkülönböztető érték, és kulcstényező, aminek nyomatékot akarnak adni.

A folyamatosan bővülő, növekvő és globális piacokra törő vállalatok éppen versenyképességük miatt tudatni akarják az érintettekkel, hogy ők a globális krízist okozó tényezőkön kívül helyezik magukat. Üzleti tevékenységük során nincs részük olyan kockázati tényezők generálásában, melyek globális társadalmi problémákat idéznek elő. Így elsősorban a *társadalmi CSR-stratégiai faktor* területén adaptálnak különböző innovációs típusokat (termék-, szolgáltatás-, szervezeti-, folyamat-, marketing- technológiai stb... innovációkat). Ez erősíti vállalati imázsukat, és egyben értéket ad márkájuknak.

Ebben a zűrzavaros világban úgy tűnik, hogy a vállalatoknak talán fontosabb arról meggyőzni fogyasztóikat és az érintetteket (stakeholdereket), hogy hová nem tartoznak, mint arról, hogy milyen szegmensbe kategorizálhatók. S ezt a leghatékonyabban innovatív eszközökkel képesek elérni. Fontos, hogy bizonyítsák legitim, fair működésüket, ami végső soron üzleti sikerükre is hatással van.

Az *innováció érintetti (stakeholder) CSR faktor*, CSR-stratégiában elfoglalt második legfontosabb helyét jórészt a vállalatok által alkalmazott technológiai innováció okozza. Az érintettekkel (stakeholderekkel) való kommunikációban az IoT (Internet of

Thinks azaz a dolgok internete) és a digitális eszközök mennyi lehetőségének alkalmazása szolgáltat újdonásokat, amiket a vállalatok hatékonyan használnak. Az IoT valós idejű adatmegosztást, transzparens kommunikációt biztosít a CSR-stratégiáról az érintetteknek.

Ráadásul a digitális platformokon (weboldalak, social media, mobilalkalmazás) történő kommunikáció a vállalatok számára számos előnnyel jár. Itt CSR-céljukat nem egyirányú nyilvánítása zajlik, hanem folyamatos interakcióban vannak az érintettekkel, s közben követik, monitorozzák és egyúttal mérik CSR-stratégiájuk eredményességét. Így az e területen alkalmazott innovációk előnyt élveznek a mintában megkérdezett vállalatok körében, ezt a kutatás is bizonyítja, mert az *innovatív érintetti CSR faktor* a második helyen preferált.

A *munkavállalói CSR faktor* területén a szervezeti-, etikai-, marketinginnovációkat alkalmazzák a vállalatok a leggyakrabban. Ide tartoznak az olyan újdonások, mint az ösztönző-rendszerek bevezetése, rugalmas munkavégzés lehetőségének biztosítása, és a munkavállalók jólétének innovatív módszerei. Továbbá a CSR-hoz kapcsolódó élményprogramok, közösségi- és önkéntes munkák szervezése az alkalmazottak részvételével, stb...

Ez nem jelenti azt, hogy a vállalatok számára a *környezeti fenntarthatóság* és különösen a *gazdasági, üzleti célok* ne lennének fontos CSR-stratégiában, csupán azt, hogy jelenleg a *társadalmi és érintetti CSR-stratégia* területén az innováció szélesebb spektrumát és aktívabban tudják alkalmazni.

A kutatásomat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását befolyásoló tényezők közül elsőként a vállalati jellemzők hatásainak feltárásával folytattam.

Az innovatív CSR stratégia régiók szerinti összehasonlítása

Az innovatív CSR-stratégia dimenzióinak (faktorainak) regionális összehasonlítása az *innovatív társadalmi, munkavállalói és üzleti környezet CSR faktorok* esetén mutatott szignifikáns ($p<0,05$) különbséget (1. táblázat).

A Mann Whitney U teszt alapján megállapítható, hogy az észak-magyarországi régióban statisztikailag igazolható módon nagyobb gyakorisággal alkalmaznak innovációt a *társadalmi és munkavállalói CSR faktorok* területén, mint a közép-magyarországi régióban. Ezzel szemben a Budapesten és Pest megyében vizsgált vállalatok jelentős különbséggel ($p<0,05$) és gazdagabb repertoárral alkalmaznak innovációt a *CSR-stratégia üzleti környezet* területén szemben a másik régióval.

1. táblázat: Az innovatív CSR-stratégia dimenzióinak régiók szerinti összehasonlítása

Régiók	innovatív társadalmi	innovatív érintetti	innovatív munkavállalói	innovatív környezeti fenntarthatóság	innovatív üzleti környezet
Észak – Magyarország régió	4,2030	4,1439	4,1803	3,8447	3,6667
N	132	132	132	132	132
Közép – Magyarország régió	4,0661	4,1786	3,9161	3,8438	4,0417
N	112	112	112	112	112
Teljes minta (N)	324	324	324	324	324
szignifikancia	$p<0,05$	$\varnothing$	$p<0,05$	$\varnothing$	$p<0,05$

Forrás: saját szerkesztés 2024 standard interjúk alapján N=324

$\varnothing$ -vel jelzett változók között a vizsgálat nem mutatott ki szignifikanciát

Változtatáskapacitás

A változtatáskapacitás vizsgálata előtt a 36 állításból álló validált kérdőív kérdéseinek faktorelemzésére került sor, hogy a Kerber & Buono, (2010) mérési modell saját kutatásomban történő érvényességét megvizsgáljam, s egyúttal azonosítsam a legfontosabb változókat.

A változtatáskapacitás többváltozós elemzése hat faktort azonosított, melyek a következők voltak: *folyamatos stratégiai gondolkodás, támogató kultúra, támogató infrastruktúra, megfelelő erőforrások, hajlandóság és képesség a változtatásra, változtatás megértése és elfogadása*. (A KMO-mutató kiváló értéke (,909) és a Bartlett-teszt ($p=0,000$) szignifikanciája igazolta. A teljes magyarázott szórás 58% volt.)

Mivel a többváltozós vizsgálat ugyanazokat a faktorokat azonosította, mint a szakirodalom, így annak részletezésére itt külön nem kerül sor.

Az innovatív CSR-stratégia és a változtatáskapacitás összefüggéseinek vizsgálata

Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen az innováció bármilyen típusát a CSR-stratégiába integrálni, változtatási hajlandóságra, képességre, megfelelő vállalati környezetre, infrastruktúrára, stratégiai gondolkodásra stb... van szükség, amit összességében a változtatáskapacitás (Kerber & Buono, 2010) komplexitása ad. Így a továbbiakban – (a hat tényező összességét tömörítő) változtatáskapacitás – és az innovatív CSR-stratégia együttjárását vizsgáltam.

A Spearman-féle rangkorreláció egy – (a 0,3-0,7 skálaérték felső tartományához közeli) – közepesen erős pozitív lineáris együttjárást ($\rho=0,671$; $p=0,000$) mutatott – a hat tényező összességét tömörítő – változtatáskapacitás és az innovatív CSR-stratégia között. Így a primer vizsgálatom is bizonyította az elméleti feltevésemet, ami más kutatók empirikus eredményeivel is egybevág.

A változtatáskapacitás, tényezők szerinti, részletesebb tanulmányozása a hat komponens közötti hierarchiát (vagyis a változók közötti rangsort) is felállította. Eszerint kiemelt helyen fontos szerepet kap a vállalati változtató-képességben a szervezet makroszintjéhez kapcsolódó (1.) *támogató kultúra*, majd a (2.) *folyamatos stratégiai gondolkodás*. Ezt követi a szervezeti mezoszinthez fűződő (3.) a *támogató infrastruktúra*, és a (4.) a mikroszinten érvényerülő *hajlandóság és képesség a változtatásra* tényező (2. táblázat).

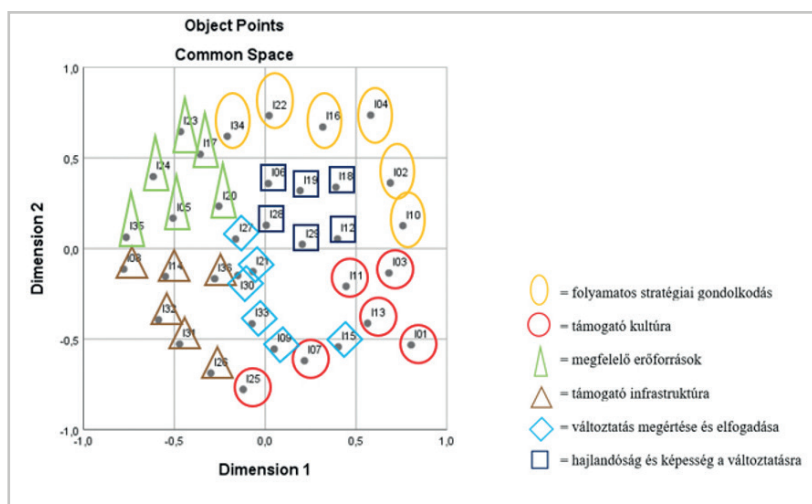
Eszerint a stratégiába ágyazott innovatív CSR akkor célravezető, ha a *támogató kultúra* is kiemelten ösztönzi azt, és emellett a *folyamatos stratégiai gondolkodás* is helyet kap.

2. táblázat: A változtatáskapacitás tényezőinek innovatív CSR-stratégiával történő összefüggésvizsgálata

A korrelációban vizsgált változópárok	Szervezeti szint	korrelációs együtthatók
(5.) <i>változtatás megértése és elfogadása</i> , – innovatív CSR stratégia	Szervezeti mikroszint	0,581**
(4.) <i>hajlandóság és képesség a változtatásra</i> – innovatív CSR stratégia		0,582**
(3.) <i>támogató infrastruktúra</i> – innovatív CSR-stratégia	Szervezeti mezoszint	0,601**
(6.) <i>megfelelő erőforrások</i> – innovatív CSR-stratégia		0,571**
<i>támogató kultúra</i> – innovatív CSR-stratégia	Szervezeti makroszint	0,675**
<i>folyamatos stratégiai gondolkodás</i> – innovatív CSR-stratégia		0,603**

Forrás: saját szerkesztés standard interjúk alapján, 2024. N=324

**gal jelzett összefüggés $p=0,000$ szignifikanciát mutat



3. ábra: A változtatáskapacitás tényezőinek kétdimenziós modellje

Forrás: saját szerkesztés standard interjúk alapján, 2024. N=324

Tehát a vállalat makroszintű elköteleződése az alapja, az innovatív CSR-stratégiával való együttjárásnak és megvalósításnak. A Spearman-féle korreláció azonban csak a változók közötti kapcsolatot és rangsort írja le, ami nem feltétlenül esik egybe a vizsgált minta sorrendjével.

A kétdimenziós PROXSCALE módszer (s-stress mutató 0,079-es jó értéke) egy jelentős anomáliára mutat rá (2. ábra) a tanulmányozott régióban, mely szerint a két makrotényező – nevezetesen a *támogató kultúra* és a *folyamatos stratégiai gondolkodás* – a vizsgált vállalati csoportban egymástól távol és meglehetősen szórta helyezkedik el, holott mindkettő a szervezeti struktúra makroszintjéhez kapcsolódó tényezők.

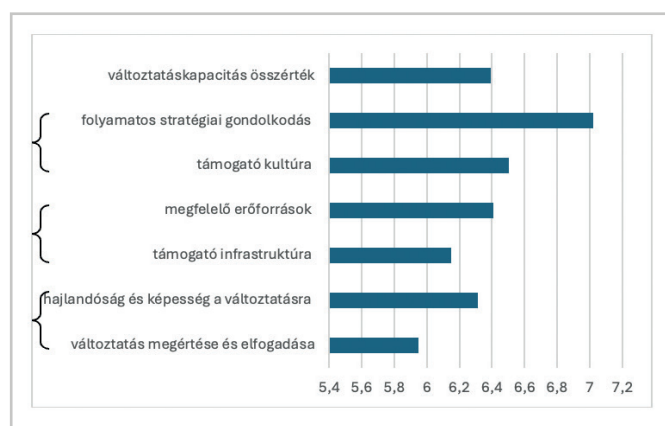
Ezek után a két tényező erősségének a vizsgálata is indokoltá vált a kutatott vállalatok körében. A változtatáskapacitás kulcs-tényezői közül első helyen (1.) a *folyamatos stratégiai gondolkodás* emelkedik ki, 7,0206 átlagos összpontszámmal, amit a rangsorban (2.) a *támogató kultúra* (6,5051 ponttal) követett az észak- és közép magyarországi régióban. Így az eredmény egy fordított rangsort mutatott.

Talán ez nem tűnik olyan nagy problémának, de ha a két-dimenziós modellt részletesebben tanulmányozzuk (2. ábra) látható, hogy a *támogató kultúra* ahelyett, hogy hidat képezne a stratégiai célok és a mindennapi működés között, periférián helyezkedik el. Kizárólag egy erős, támogató kultúra és bizalmat sugárzó munkakörnyezet (Alshaabani, A., & Benedek, A. 2018, Benedek et.al. 2014) biztosítja, hogy a stratégia ne csak elméletben, formalizált módon létezzen, hanem a dolgozók értékeiben, viselkedésében is realizálódjon és a vállalati gyakorlatban, döntéshozatalban is megnyilvánuljon, mert a hatékony

vállalatirányítás hozzájárulhat egy erős tőkeszerkezet kialakulásához (Amanj et.al. 2023; Böcskei-Hágen, 2017).

A kutatás fontos eredménye, hogy a vizsgált mintában a *változtatások megértése és elfogadása*, mely (5,9506 átlagos összpontszám) (ld. 3. ábra) a legkevésbé képezi a változtatáskapacitás részét, így a közép- és észak – magyarországi régióban ezen a területen fejlődésre van szükség.

Ha a szervezet egészen belül összehangolt innovatív CSR-stratégiát szeretnénk, a vállalatokon belüli belső PR, belső kommunikáció fejlesztése is szükséges. Nem elég a vállalati stratégiában, a vízióban, misszióban megfogalmazni a vállalati értékeket és mereven, fentről utasítani a résztvevőket. A változtatáshoz innovatív eszközök alkalmazására, a vállalat belső érintettjeinek megértésére, támogatására is szükség van.



4. ábra: A közép- és észak- magyarországi régióban vizsgált vállalatok változtatáskapacitás tényezőinek rangsora

Forrás: saját szerkesztés 2024 standard interjúk alapján N=324

A tanulmány alapján megállapítható, hogy a mintában vizsgált vállalati kör nagy része a változtatáskapacitás mértékét tekintve már átlépett egy trigger pontot, mert az átlagos összpontszám a 0-tól 10-ig mérő skálán meghaladja a matematikai középpértéket. A változtatáskapacitás átlagos összpontszáma 6,3915.

Ugyanakkor az ábrán szemmel látható és statisztikailag is jól azonosítható (összetartozó mintás Wilcoxon teszt szerint, $p=0,000$) az a szakadék, ami a makro- és mikroszintű változtatási tényezők (*folyamatos stratégiai gondolkodás és változtatás megértése és elfogadása*) között szervezeten belül tapasztalható. Ez azt mutatja, hogy a társadalmilag felelős vállalati stratégiába ágyazott innováció többnyire top-down, felülről jövő kezdeményezés és egyben megvalósítás, ami önmagában nem probléma, ám az igen, hogy vállalaton belül a változtatást beindító *folyamatos stratégiai gondolkodás és változtatás megértése és elfogadása* tényezők között szignifikáns ($p=0,000$) különbség van. Ez a merev stratégia veszélyeztetheti, kockázatosá teszi a hosszú távú megvalósítást, mert szervezeten belül ellenállást generálhat.

A változtatáskapacitás két tényezőjének közelítése, az eredményesebb innovatív CSR-stratégia érdekében, nyílt és folyamatos párbeszéddel, továbbképzésekkel javítható.

A kutatás eredményei szerint a *folyamatos stratégiai gondolkodás* preferenciája vállalatméret szerint eltérő. A Kruskal-Wallis teszt ($p<0,05$) alapján a nagyvállalatoknál szignifikánsan nagyobb hatással van a változtatásra (7,3848 pont) a folyamatos stratégiai gondolkodás, mint a kisvállalatoknál (6,7731 pont) és a középvállalatoknál (6,8638 pont), amelyek alacsonyabb összpontszámot mutattak (3. táblázat).

3. táblázat: A folyamatos stratégiai gondolkodás vállalatméret szerinti preferenciája

Vállalatméret	Folyamatos stratégiai gondolkodás
kisvállalat (0-49 fő foglalkoztatott)	6,7731 pont
középvállalat (50-249 fő foglalkoztatott)	6,8638 pont
nagyvállalat (250- fő foglalkoztatott felett)	7,3848 pont
Összesen (N)	324

Forrás: saját szerkesztés 2024 standard interjúk alapján N=324
a különbség $p<0,05$ szignifikanciát mutat

Ami egyben azt jelzi, hogy a nagyvállalatoknál erősebben jelen van a változtatásra ösztönző stratégiai gondolkodás.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az Észak- és Közép-Magyarország területén működő vállalatok innovatív CSR-stratégiájának vizsgálata során megállapítást nyert, hogy a társadalmi felelős stratégia területén a vállalatok elindultak a megvalósítás útján.

A kutatás azt az eredményt hozta, hogy az innovációk elsősorban a *társadalmi és érintetti faktorok* területén koncentrálódnak.

Az *érintetti faktor* esetében a technikai- és marketinginnovációk stratégiai beágyazása, míg a *társadalmi faktornál* szervezeti- és egyéb innovációs típusok dominálnak.

Regionális különbségek is megfigyelhetők: Észak-Magyarországon a *társadalmi és munkavállalói CSR faktorok* terén szignifikánsan több innovációt alkalmaznak, míg Közép-Magyarországon az *üzleti környezet CSR* dimenzió innovációja hangsúlyosabb.

A kutatás rávilágított arra, hogy az innovatív CSR-stratégia sikeres megvalósításához és vállalati gyakorlatba történő integrálásához változtatások szükségesek. A változtatáskapacitás szempontjából kiemelt jelentősége van a makroszintű támogató kultúrának és a folyamatos stratégiai gondolkodásnak, ám a vállalat valamennyi szintjén fontos a tényezők együttjárása, mert csak így lehet koherens az innovatív CSR-stratégia.

Jóllehet a vizsgált vállalatoknál a fenntartható és innovatív stratégiai gondolkodás jelen van, szükséges a szervezeten belüli mikro- (*változtatási megértés és elfogadás*) és makroszintű tényezők (*folyamatos stratégiai gondolkodás*) közelítése, ami kommunikációval és továbbképzésekkel oldható fel. A változtatások megértéséhez és elfogadásához *támogató kultúra* szükséges, ami hozzájárul az innovatív CSR-stratégia zökkenőmentes megvalósításához.

A stratégiai célok érdekében elengedhetetlen a szervezeten belüli mikro-, mezo- és makroszintű koherencia elérése, megvalósítása.

A változtatáskapacitás keretrendszerének alkalmazása pedig biztosíthatja a cégek számára, hogy az innovációk ne csupán ötletek maradjanak, hanem megvalósuljanak. A változtatáskapacitás folyamatos vizsgálata és monitorozása ajánlott minden vállalat számára, mivel az innováció rugalmasságot és alkalmazkodóképességet követel mind a munkavállalóktól (mikroszint), mind a szervezettől (mezo- és makroszint). A hatékony működés pedig újabb változtatási megközelítéseket és innovációkat generálhat.

Összefoglalva, az innováció és a változtatáskapacitás kölcsönösen összefüggésben vannak egymással és együttjárásuk a

szervezet valamennyi szintjén szükséges. A változtatáskapacitás előfeltétele és katalizátora az innovatív CSR-stratégia sikeres megvalósításának, ami egyben visszahat és fejlődési spirálba vezeti a vállalatot. Azok a szervezetek és egyének, akik tudatosan fejlesztik mindkettőt, versenyelőnyre tehetnek szert a dinamikusan változó környezetben miközben megoldással szolgálnak megannyi gazdasági, társadalmi, környezeti dilemmára.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- ALSHAABANI, A. & BENEDEK, A. (2018): Trust climate and distributive justice as mediators between diversity management practices and employees' behaviors. *Acta Carolus Robertus*, 8(1064-2018-3003), 5–16. ISSN 2062-8269 (nyomtatott); 2498-9312 (online) DOI: 10.22004/ag.econ.274084
- AMANJ, MOHAMED AHMED – MUHAMMAD, NAWZAD ALI – ISTVÁN, HÁGEN (2023): Corporate Governance and Capital Structure: Evidence from Europe. *International Journal Of Professional Business Review* 8 : 7 Paper: e01663 (2023) ISSN: 2525-3654
- BENEDEK, ANDREA (2017): A stratégiai CSR személyiségi gyökerei. Megjelent: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században pp. 55-69 ISBN 978-963-449-028-9
- BENEDEK, ANDREA – TAKÁCSNÉ GYÖRGY, KATALIN (2014): Employees' Expectations Against the Workplce in Public Schools. *Wspolczesne Zarzadzanie: Kwartalnik Srodowisk Naukowych i Liderow Biznesu / International Journal of Contemporary Management* ISSN:1643-5494 13 1 66-83
- BENEDEK, ANDREA – TAKÁCSNÉ GYÖRGY, KATALIN (2014): Responsible Management in the Framework of Market Economy. (2014) *Wspolczesne Zarzadzanie: Kwartalnik Srodowisk Naukowych I Liderow Biznesu / International Journal of Contemporary Management* ISSN1643-5494 13 3 8-20
- BÖCSKEI, ELVIRA – HÁGEN, ISTVÁN (2017): Menedzsment kontroll – a számviteli mutatószámoktól a versenyképes stratégiáig. *Acta Carolus Robertus* 7 : 2 pp. 19-36. , 18 p. (2017) ISSN 2062 – 8269
- BRĂȚIANU CONSTANTIN – ZBUCHEA ALEXANDRA – PÎNZARU FLORINA – ELENA-MĂDĂLINA VĂȚĂMĂNESCU RAMONA-DIANA LEON (2015): Strategica: Local versus Global. *International Academic Conference, Romania* ISBN: 978-606-749-054-1
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. (2003): Issues in Corporate Social Responsibility. <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm> [2024.05.01].
- CARROLL, AB. (1999): Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. *Business and Society* 38(3): 268–295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities, COM (2001) 366 final, Brussels.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2002): Corporate Social Responsibility – Main Issues, MEMO/02/153, Brussels.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2003): What is Corporate Social Responsibility (CSR)? http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_whatis.htm [2024.05.02].
- ČINČALOVÁ, SIMONA – PROKOP, MARTIN (2019): How is Corporate Social Responsibility Meant: Analysis of 100 Definitions. *Business, Economics, Environmental Science* DOI:10.36689/uhk/hed/2019-01-010
- DAHLSTRUD, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2008. pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- ELKINGTON, J. (1997): Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>
- ELKINGTON, J. (1998): Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. DOI:10.1002/tqem.3310080106
- GAZZOLA, P. AND COLOMBO, G. (2014): CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, XVI, 2(6), 331-338 ISSN: 2286-0452 http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_6_12.pdf
- HÁGEN, I ZS – KONDOROSI, F.-NÉ – KONDOROSI, F.-NÉ (szerk.) (2009): Üzleti tervezés. Debrecen, Magyarország : Controll 2003 Kft. (2009) , 120 p. ISBN: 9789638863003
- KERBER, KENNETH W. AND ANTHONY F. BUONO (2010): Intervention and Organizational Change. Consultation for Organizational Change (2010): 81. ISBN: 9781617350863
- Intervention-and-Organizational-Change-Building-Organizational-Change-Capacity.pdf
- LOUCHE. CÉLINE – IDOWU, SAMUEL – FILCHO WALTER (2017): Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation. Routledge, 2017 pp. 442. ISBN: 9781351279000 DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351279000>
- MacGREGOR, S.P. – FONTRADONA J. and HERNANDEZ J. (2010): Towards a Sustainable Innovation Model for Small Enterprises. In C. LOUCHE, S.O. IDOWU AND W.L. FILHO (eds.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation* (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing): 305-30
- MIRVIS, P. AND GOOGINS, B. (2006): Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166340>
- MOLTENI, M. (2007): Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto*, Ditea, 2. Retrieved from http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf.
- PREUSS AND J.-R. CORDOBA-PACHON (2009): 'A Knowledge Management Perspective of Corporate Social Responsibility', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 9.4: 517-27 DOI:10.1108/14720700910985052
- QUAZI – O'BRIEN (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. Issue 1.: p. 33-51. ISSN 0167-4544
- ROBERTS, E.B. (2007): Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management* 50.1: 35-54. <https://www.jstor.org/stable/24135043> DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657418>
- MacGREGOR, STEVEN P. – FONTRADONA JOAN (2008): Exploring the fit between CSR and innovation. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1269334> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1269334>
- SJÖBERG, G.E. (2005): A globális falu már itt van -Az Amerikai Public Relations Szövetség (PRSA) 2005. évi konferenciáján elhangzott előadása

VAN, BOOMEL – HARRIE, W.M (2011): A conceptual framework for analysing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production* 19: 895-904 DOI:10.1016/j.jclepro.2010.12.015

VAN MARREWIJK, M. (2001): The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility. Triple P Performance Center: Amsterdam DOI:10.1023/A:1023331212247

VAN MARREWIJK, M. (2003): Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44: 95–105. DOI: DOI:10.1023/A:1023331212247