

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A PALÁNKON INNEN: A CSR HELYE ÉS SZEREPE A MAGYAR JÉGKORONGBAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY “WITHIN THE BOARDS”: THE POSITION AND ROLE OF CSR IN HUNGARIAN ICE HOCKEY

Márton Laura¹, Ráthonyi-Ódor Kinga², Ráthonyi Gergely³

¹ Budapest Jégkorong Akadémia

^{2,3} Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági- és menedzsment Intézet

Kulcsszavak:

Társadalmi felelősségvállalás

Jégkorong

Magyarország

Keywords:

Corporate Social Responsibility

Ice hockey

Hungary

Összefoglalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) elméleti megalapozottsága és gyakorlati alkalmazása az elmúlt évtizedekben számottevően fejlődött a világ különböző sportágazataiban. Ugyanakkor a CSR sportágspecifikus implementációja – különösen a jégkorong esetében – továbbra is fragmentált, és földrajzi régióként (Észak-Amerika, Európa) eltérő intenzitással valósul meg. A magyar jégkorong sportszervezetek esetében a téma kutatottsága csekély, és hiányzik az a komplex, empirikus alapú elemzés, amely feltárná a hazai CSR gyakorlatok jellegét, motivációs hátterét, illeszkedését a nemzetközi tendenciákhoz. E hiányosságra reagálva a kutatás célja, a CSR koncepció jégkorongban betöltött helyének és szerepének hazai vizsgálata. A vizsgálat alapját a Magyar Jégkorong Szövetség honlapján elérhető nyilvános adatbázis (76 tagszervezet) képezte. Az online kérdőíves adatfelvétel során a szervezetek 63%-a szolgáltatott értékelhető választ. A CSR koncepció szervezeti stratégiába való integrációja a hazai jégkorongban jelenleg alacsony szintű. Bár CSR aktivitások kimutathatók, a koherens CSR struktúra többnyire hiányzik.

Abstract

The theoretical foundations and practical application of corporate social responsibility (CSR) have developed substantially over recent decades across various segments of the global sports industry. Nevertheless, sport-specific CSR implementation—particularly in ice hockey—remains fragmented and is realised with varying intensity across geographical regions (North America and Europe). In the context of Hungarian ice hockey organisations, scholarly attention to the topic is limited, and a comprehensive, empirically grounded analysis is lacking that would elucidate the characteristics of domestic CSR practices, their motivational underpinnings, and their alignment with international trends. In response to this gap, the present study aims to examine the position and role of the CSR concept within Hungarian ice hockey. The empirical basis of the research was the publicly available database published on the website of the Hungarian Ice Hockey Federation (76 member organisations). In the online questionnaire survey, 63% of the organisations provided evaluable responses. Overall, the integration of CSR into organisational strategy in

Hungarian ice hockey is currently low. Although CSR-related activities can be identified, a coherent CSR framework is largely absent.

1. Bevezetés

A felelős szervezeti magatartás a gazdaság különböző szektoraiban eltérő megnyilvánulási formákon és tevékenységtípusokon keresztül realizálódhat. Az utóbbi években a sportszektor társadalmi felelősségvállalásának elemzése fokozott figyelmet kapott a nemzetközi tudományos diskurzusban (Scheinbaum & Lacey, 2015). A sport társadalmi és gazdasági potenciálját vizsgáló kutatások több évtizedes múltra tekintenek vissza, tekintettel arra, hogy a sport jelentős hozzájárulást nyújthat a társadalmi fejlődés, valamint a gazdasági növekedés előmozdításához (Schulenkorf, 2017)

Ennek következtében az elmúlt években számottevően bővült a sportszektor vállalati társadalmi felelősségvállalásával foglalkozó tudományos publikációk köre (Bradish & Cronin, 2009; Kellett & Turner, 2011; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013; Blumrodt et al., 2013; Plewa et al., 2016; Baena, 2018; Moghaddam et al., 2018; Zeimers et al., 2018; Ribeiro et al., 2019; Habitzreuter & Koenigstorfer, 2021; Mamo & mtsai, 2021; Chiu et al., 2025). A kutatási irányok tematikus spektruma egyre szélesebb, lefedve a sportágazat teljes vertikumát, az amatőr és professzionális szintektől kezdve a sporteseményeken és sportszervezeteken át a kapcsolódó iparágakig.

A nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján (Smith & Westerbeek, 2007; Filizöz & Fisne, 2011; Trendafilova et al., 2013; Ibrahim & Almarshed, 2014; Márton, 2025) a sport és a vállalati társadalmi felelősségvállalás közötti kapcsolat több, egymással összefüggő dimenzió mentén értelmezhető. A sport globális elterjedtségéből fakadóan hatékony kommunikációs csatornaként szolgál, amely képes széles társadalmi csoportok elérésére és társadalmilag releváns üzenetek közvetítésére. A sporthoz kapcsolódó CSR kezdeményezések különösen nagy vonzerővel bírnak a fiatal korosztály számára, miközben hozzájárulnak az egészséges életmódhoz kapcsolódó pozitív attitűdök és magatartásformák terjesztéséhez. A sportalapú CSR tevékenységek elősegítik a társadalmi interakciók erősödését, valamint a közösségi kohézió növekedését, továbbá a sporteseményeken való részvétel igazoltan hozzájárul az egyéni jóllét és életminőség javulásához. Emellett a sportszervezetek fenntarthatósági célokat szolgáló intézkedéseiken keresztül aktív szerepet vállalhatnak a környezetvédelmi törekvések támogatásában. Végezetül, a sporthoz kötődő CSR tevékenységekben való részvétel rövid távon is érzékelhető pozitív élményt és elégedettséget eredményez az érintettek számára.

A kutatás során a sporthoz kapcsolódó, társadalmi célokat támogató CSR tevékenységek négy dimenzió mentén történő tipologizálását alkalmaztuk Nilsson (2018) alapján. E kategóriák az alábbiak: (1) oktatási programok, (2) sport- és egészségfejlesztési programok, (3) társadalmi és kulturális programok, valamint (4) jótékonyági kezdeményezések.

A sportágazatban megjelenő, környezetvédelmi fókuszú CSR tevékenységek kategorizálása során iránymutatásként szolgáltak a sportszektor környezeti hatásait vizsgáló hazai és nemzetközi szakirodalmak (Taradellas, 2003; Dikácz & Ujj, 2004; IOC, 2005; NRDC, 2012; Casper & Pfahl, 2015; Ráthonyi-Ódor et al., 2020;). E kutatások rámutatnak arra, hogy a sport és a környezetvédelem közötti kapcsolódási pontok több területen azonosíthatók, így különösen: (1) a környezeti feltételek alakulása, (2) a tájhasználat, (3) a nyersanyag- és energiafelhasználás, (4) a hulladékgazdálkodás, (5) a környezetszennyezés és az esetleges környezetkárosítás, (6) a kulturális örökség védelme, valamint (7) a sporttevékenységekhez kapcsolódó közvetlen és közvetett környezeti hatások.

A különböző sportágak és sportesemények eltérő infrastrukturális, eszközbeli, szervezeti és finanszírozási igényekkel rendelkeznek, amelyek magukban foglalják többek között a sportlétesítmények típusát, a nézőtéri és kiszolgáló infrastruktúrát, valamint az eseményekhez kapcsolódó ellátási és logisztikai rendszereket. Mindemellett általánosan megállapítható, hogy valamennyi sporttevékenység – eltérő mértékben és jelleggel – környezeti terhelést gyakorol az ökológiai rendszerre. E hatások intenzitása és struktúrája elsősorban az adott sportág sajátosságaitól, az események léptékétől, valamint az érintett sportszervezetek működési gyakorlatától és szervezeti jellemzőitől függ (Ráthonyi-Ódor & Ráthonyi, 2016; Márton, 2025).

A társadalmi felelősségvállalás sportágazon belüli vizsgálata az elmúlt években a tudományos érdeklődés egyik kiemelt területévé vált. E kutatási irányon belül a jégkorong – Észak-Amerikát leszámítva – mindeddig viszonylag alulreprezentált sportágnak tekinthető, ugyanakkor az utóbbi időszakban már megjelentek olyan empirikus és elméleti munkák, amelyek kifejezetten e sportág CSR gyakorlatait elemzik (Béki & Géczi, 2017; Morrison et al., 2020; Márton, 2022; Colomba & Weese, 2023; Márton, 2025).

A jégkorong globálisan legismertebb és gazdaságilag legmeghatározóbb ligája az Észak-Amerikában működő National Hockey League (NHL). Számos nemzetközi tanulmány foglalkozik az NHL társadalmi felelősségvállalási gyakorlatának elemzésével (Bonafe et al., 2013; Kim et al., 2014; Ali, 2018; Su et al., 2021), tekintettel arra, hogy a liga több évtizedes tapasztalattal rendelkezik mind társadalmi, mind környezetvédelmi célú kezdeményezések megvalósításában, liga- és klubszinten egyaránt. A szakirodalom kiemelt figyelmet fordít arra is, hogy az NHL által kialakított irányelvek és programok milyen hatást gyakorolnak az egyes sportszervezetek működésére.

Az NHL környezetvédelmi törekvéseit összefogó kezdeményezés az NHL GREEN program, amelyet 2010 óta folyamatosan fejlesztenek és bővítenek. A liga társadalmi felelősségvállalási tevékenységeit az NHL UNITES program fogja össze, amelyet 1998 óta működtetnek. A liga első, kifejezetten társadalmi célú kezdeményezése a Hockey Fights Cancer program volt.

Márton (2025) kutatása alapján az NHL 32 csapatának gyakorlatában a CSR koncepció az alábbi fő szerepkörök mentén jelenik meg:

- (1) közösségi segítségnyújtás és közösségépítés;
- (2) nevelés és tudásátadás;
- (3) életmód-orientált egészségfejlesztés;
- (4) ifjúságot ösztönző programok;
- (5) ökológiai védelem.

Európai kontextusban kiemelendő az International Ice Hockey Federation (IIHF), amely szervezeti szinten is elkötelezett a környezeti fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás iránt. A szövetség 2016 és 2020 között publikálta Environment and Social Responsibility Guidelines című irányelveit, amelyek átfogó keretrendszert biztosítanak a fenntarthatósági és társadalmi célú intézkedések számára (IIHF, 2019).

Az európai „jégkorongnemzetek” közül különösen a svéd, a finn és a német szövetségek felelős magatartása emelhető ki, amelyek e területen úttörő szerepet töltenek be. Finnország esetében a környezet- és tájvédelem hosszú távú nemzeti prioritásként is értelmezhető, amely a jégkorong szektor CSR tevékenységeiben is megjelenik. A Finn Jégkorong Szövetség önálló fenntarthatósági programmal rendelkezik, amelyhez már a férfi élvonalban (Liiga) szereplő klubok is csatlakoztak.

A Svéd Jégkorong Szövetség 2022-ben egy 21 pontból álló ajánlás-csomagot tett közzé, amelynek célja a jégpályák energiahatékony működtetésének elősegítése a svéd klubok körében (EKA, 2023). Ugyancsak 2022-ben Németország publikálta legújabb fenntarthatósági koncepcióját „DEL4 – the fourth third” címmel, amely az IIHF-fel és a liga főszponzorával, a Penny vállalattal együttműködésben készült el, és amelyhez összesen 15 jégkorongklub csatlakozott.

Márton (2025) európai jégkorongszövetségekre irányuló vizsgálata alapján a CSR koncepció az alábbi kiemelt szerepkörök mentén értelmezhető:

- (1) a női részvétel erősítése a jégkorong valamennyi szintjén;
- (2) a diszkrimináció- és erőszakmentes sportkörnyezet előmozdítása;
- (3) karitatív és társadalmi szerepvállalás;
- (4) ifjúságot ösztönző programok;
- (5) ökológiai védelem.

Magyarországon a jégkorong szövetség jelenleg még nem rendelkezik a teljes szervezeti működésre kiterjedő, átfogó CSR stratégiával, ugyanakkor egyes sporteseményekhez kapcsolódóan már megjelentek jótékonyági és pénzügyi támogatást célzó kezdeményezések (Márton, 2025). A szövetség 2021-ben publikálta Hosszú távú sportágfejlesztési stratégiai koncepció (2021–2032) című dokumentumát, amelyben a középtávú célok között hangsúlyosan jelenik meg a fenntarthatóság, mint stratégiai mérföldkő (MJSZ, 2021). E

stratégiai irány egyik konkrét lépéseként értelmezhető a 2023-ban elkészített MJSZ energetikai audit összefoglaló.

Összességében megállapítható, hogy az elmúlt másfél évtizedben elsősorban Észak-Amerikában figyelhető meg a CSR tevékenységek markáns térnyerése a jégkorongban, mind liga-, mind klubszinten. Az utóbbi években Európában is erősödik a felelős magatartás jelenléte, különösen azon országok esetében, amelyek sportszakmai eredményeik mellett a sporton túlmutató társadalmi és környezetvédelmi szerepvállalásban is aktívak (Márton, 2025).

Magyarországon mindeddig hiányzik az a komplex, empirikus alapokon nyugvó tudományos elemzés, amely átfogó módon vizsgálná a CSR koncepció helyét és szerepét a hazai jégkorong sportszervezetek körében. E kutatási hiányra reagálva a tanulmány célja a magyarországi jégkorongklubok társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjeinek feltárása, a megvalósított CSR intézkedések azonosítása, azok funkcióinak értelmezése, különös tekintettel az alkalmazásuk mögött álló motivációs tényezőkre, a pénzügyi vonatkozásokra, valamint a klubok jövőbeni terveire.

A kutatás során az alábbi hipotézisek empirikus vizsgálatára került sor:

H1: Feltételezhető, hogy kapcsolat áll fenn a hazai jégkorong sportszervezetek árbevétele és társadalmi felelősségvállalása között, oly módon, hogy a magasabb árbevétellel rendelkező klubok nagyobb valószínűséggel folytatnak CSR tevékenységet.

H2: Feltételezhető, hogy a sportszervezetek eredményességi szintje és társadalmi felelősségvállalása között szignifikáns kapcsolat mutatható ki, amely szerint a sikeresebb klubok aktívabb CSR gyakorlatot valósítanak meg.

H3: A CSR intézkedések alkalmazását motiváló tényezők között kiemelt szerepet játszik a gazdasági előnyök realizálása, a szövetségi elvárásoknak való megfelelés, valamint a szurkolói elégedettség növelése.

H4: A CSR tevékenységet folytató hazai jégkorong sportszervezetek képviselői statisztikailag igazolható módon hasznosabbnak ítélik meg a CSR-rel kapcsolatos tájékoztatás és oktatási programok bevezetését, amelyek elősegíthetik a tudatosabb és stratégiaibb CSR alkalmazást Magyarországon.

2. Módszer

A kutatás alapsokaságát a Magyar Jégkorong Szövetség hivatalos honlapján közzétett nyilvános adatbázis alapján azonosítottuk, amely összesen 76 tagszervezetet tartalmazott. Valamennyi szervezet elérhetősége rendelkezésre állt az adatfelvétel lebonyolításához, a kérdőív a sportszervezetek vezetőinek (elnök, általános igazgató) lett kiküldve. Az online kérdőíves adatgyűjtésre 2025 januárjában került sor, amelynek eredményeként 48 sportszervezettől érkezett értékelhető válasz, ami 63%-os válaszadási arányt jelent. A minta földrajzi eloszlása alapján megfelelően reprezentálja az alapsokaságot.

A teljes sokaságban a fővárosi és vidéki klubok aránya 29-71%, míg a válaszadók körében ez az arány 25-75% volt (12 fővárosi és 36 vidéki szervezet). A válaszadó sportszervezetek 6-6%-a profi női, illetve profi férfi csapatot versenyeztetett, míg a szervezetek döntő többsége (88%) amatőr szinten működtetett csapatot. Azok a szervezetek, melyek profi kategóriában is versenyeztetnek csapatokat, Kft-ként vagy nonprofit szervezetként, a többi szervezet egyesületi formában működik.

A 2023/24-es szezon versenyeredményei alapján 15 sportszervezet a tabella első harmadában végzett, 9 a második harmadban, míg 6 klub a tabella alsó harmadában zárt. Az elemzések során a második és harmadik harmadban végzett csapatokat összevontuk, mivel a harmadik harmad alacsony elemszáma torzító hatással lehetett volna a statisztikai eredményekre. Az U8-U12 korosztályban Magyarországon nem kerül sor hivatalos eredményességi rangsorolásra, ezért e kategóriába tartozó sportszervezetek esetében az eredményesség változó nem volt értelmezhető (18 klub).

A válaszadó szervezetek 47,9%-a éves szinten 75 millió forint alatti, míg 52,1%-a 75 millió forint feletti költségvetéssel működött (Márton, 2025).

Tekintettel arra, hogy a szakirodalomban nem áll rendelkezésre olyan validált kérdőív, amely kifejezetten a jégkorong sportszervezetek CSR tevékenységeinek vizsgálatára szolgál, a mérőeszköz kialakítása során két releváns nemzetközi kutatás szolgált alapul. Az egyik Seth & Babiak (2010) tanulmánya, amely az amerikai major sportágak sportszervezeteinek CSR gyakorlatait elemezte, a másik pedig Montazeri et al., (2017) kutatása, amely az iráni futballcsapatok társadalmi felelősségvállalási intézkedéseit térképezte fel.

E kutatások kérdőíves dimenzióinak adaptálása lehetővé tette egy olyan mérőeszköz kialakítását, amely egyszerre illeszkedik a hazai jégkorong sajátosságaihoz és biztosít nemzetközi összehasonlíthatóságot. A kérdőív a CSR tevékenységek meglétére, azok tartalmi fókuszára, valamint az alkalmazásuk mögött álló motivációs tényezőkre irányult.

A belső megbízhatóság ellenőrzésére Cronbach-alfa mutatót alkalmaztunk, amely minden vizsgált változó esetében meghaladta a 0,7-es elfogadott küszöbértéket, így a skálák megfelelő reliabilitása igazolható volt.

Az adatfeldolgozást és statisztikai elemzéseket az IBM SPSS Statistics 27 szoftver segítségével végeztük. Az elemzések során leíró statisztikai mutatókat (átlag, szórás, medián), valamint gyakorisági eloszlásokat számítottunk, továbbá különböző inferenciális statisztikai eljárásokat alkalmaztunk a megfogalmazott hipotézisek tesztelésére.

A kutatás során nyílt végű kérdőíves adatfelvétel is történt, amelyben a sportszervezetek saját megfogalmazásukban adhatták meg az általuk végzett környezeti és társadalmi CSR tevékenységeket. A beérkezett szöveges válaszok elemzéséhez szógyakoriság alapú szövegelemzést alkalmaztunk, amelynek eredményeit szófelhő formájában vizualizáltuk. A szófelhőben megjelenő kifejezések mérete az előfordulási gyakoriság alapján került súlyozásra, ezáltal kiemelve a legjellemzőbb CSR területeket és tevékenységeket. A módszer lehetővé tette a kvalitatív válaszok gyors, szemléletes és összehasonlítható tartalmi áttekintését.

A változók eloszlásának normalitását Shapiro–Wilk-próbával, Kolmogorov–Szmirnov-teszttel, vizsgáltuk. Amennyiben az eloszlások szignifikánsan eltértek a normálistól ($p < 0,05$), a további elemzéseket nemparaméteres statisztikai eljárásokkal végeztük el (Razali & Wah, 2011).

Három vagy több csoport összehasonlítása esetén Kruskal–Wallis-próbát alkalmaztunk, amelyet szignifikáns eredmény esetén Bonferroni-korrekcióval ellátott Mann–Whitney-próbák követtek a páronkénti különbségek feltárása érdekében (Sajtos & Mitev, 2007). Két csoport összehasonlítására Mann–Whitney-féle U-próbát alkalmaztunk, míg a gyakorlati jelentőség értékelésére a hatásnagyságot (r) is kiszámítottuk.

A nominális változók közötti összefüggések vizsgálatára khi-négyzet (χ^2) próbát alkalmaztunk. 2×2 -es kontingenciátáblák esetén Yates-féle folytonossági korrekciót használtunk a pontosabb becslés érdekében. A kapcsolat erősségét 2×2 -es táblák esetén Phi (ϕ) együtthatóval, nagyobb táblák esetében pedig Cramér-féle V mutatóval értékeltük (Kakudji et al., 2020).

3. Eredmények

A felmérés elején fontosnak tartottuk megkérdezni, hogy a válaszadó korábban hallott-e már a társadalmi felelősségvállalásról. A válaszadó hazai jégkorong klubok 71%-a korábban már találkozott a felelős vállalati intézkedések fogalmával, míg 29% esetében a terminus ebben a megfogalmazásban nem volt ismert.

A vizsgálat során arra is rákérdeztünk, hogy a sportszervezetek folytattak-e valaha társadalmi célú CSR tevékenységet, és amennyiben igen, milyen jellegűt. Az eredmények alapján a megkérdezettek 60%-a már végzett korábban társadalmat szolgáló tevékenységet, 27%-uk ugyan még nem valósított meg ilyen kezdeményezést, de a jövőben tervezi, míg 13%-uk sem korábban nem végzett, sem a jövőre nézve nem tervez CSR aktivitást. Az eddig megvalósított társadalmi célú tevékenységeket a válaszok alapján szófelhő formájában rendszereztük. A megkérdezettek által jelzett aktivitásokat összesítettük, majd a gyakoriság szerinti súlyozással jelenítettük meg: a legnagyobb értékkel bíró intézkedés a legnagyobb betűmérettel szerepel, ezt követi csökkenő sorrendben a többi elem (1. ábra).



1. Ábra. Társadalmi célú CSR tevékenységek

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján az adományozás tekinthető a legdominánsabb CSR-tevékenységnek. Ennek egyik sajátos megjelenési formája a jótékonyági célú mezárverés, amelynek bevételeit különböző szervezetek vagy rászoruló személyek támogatására fordítják. A sportszervezetek emellett rendszeresen szerveznek kórházi látogatásokat, amelyek során a játékosok ajándékokkal kedveskednek a betegeknek. További, a mintában megjelenő társadalmi felelősségvállalási gyakorlat a hátrányos helyzetű gyermekek számára biztosított térítésmentes sportolási lehetőség, valamint a sportruházat és sportfelszerelések újrahasznosítása. A közösségi szerepvállalás egy elterjedt példája a „plüssdobás” jótékonyági kezdeményezés, amely Magyarországon a Magyar Jégkorong Szövetség koordinálásával – például Kanada–Magyarország barátságos mérkőzésekhez kapcsolódóan – valósul meg, és amelyhez több hazai klub is csatlakozott.

A sportszervezetektől arra is rákérdeztünk, hogy valaha megvalósítottak-e környezetvédelmi célú CSR-tevékenységet, és amennyiben igen, milyen jellegűt. Az eredmények szerint a válaszadók 50%-a már végzett korábban környezetvédelmet támogató aktivitást, 37%-uk ugyan még nem folytatott ilyen kezdeményezést, de a jövőben tervezi, míg 13%-uk sem korábbi megvalósítást, sem jövőbeni bevezetést nem jelzett. A társadalmi és a környezetvédelmi CSR intézkedések alkalmazásában, illetve tervezett bevezetésében kisebb különbség mutatkozik: a szervezetek körében 10%-kal magasabb azok aránya, akik már alkalmaztak társadalmi célú CSR gyakorlatot, mint akik környezetvédelmit. Ezzel párhuzamosan 10%-kal alacsonyabb azok aránya, akik a jövőben társadalmi CSR gyakorlat bevezetését tervezik, a környezetvédelmi kezdeményezésekhez viszonyítva.

Ennél a résznél is arra kértük a válaszadókat, hogy nevezzék meg a korábbi környezeti célú CSR intézkedéseiket (2. ábra).



2. Ábra. Környezetvédelmi célú CSR tevékenységek

Forrás: saját szerkesztés

A hazai jégkorong sportszervezetek környezetvédelmi célú tevékenységei elsősorban a közvetlen működési környezetre, mindenekelőtt a jégpályák üzemeltetésére irányulnak. Az intézkedések között kiemelt hangsúlyt kap az energiahatékonyság: több szervezet LED-világításra állt át, és több esetben napelemes rendszerek telepítése is azonosítható. Emellett számos klub a mindennapi működés részévé tette a szemétszedést és a szelektív hulladékgyűjtést, mint a tudatos környezeti magatartás gyakorlatias formáit. Egyes szervezetek a gépjárműhasználat mérséklését is igyekeznek támogatni azzal, hogy nem biztosítanak parkolóhelyet a szurkolók számára, ezzel ösztönözve a tömegközlekedés vagy a kerékpár használatát.

Rákérdeztünk arra is, hogy éves szinten mennyit költenek a klubok CSR tevékenységekre. A sportszervezetek 44%-a tudott összeget megjelölni:

- 3 sportszervezet < 49.999 Ft,
- 10 sportszervezet 50.000 – 99.999 Ft között,
- 6 sportszervezet 100.000 – 199.999 Ft között,
- 1 sportszervezet 300.000 Ft,
- 1 sportszervezet 1-2 millió Ft között.

Ez az elemszám alacsonyabb annál, mint akik arról számoltak be, hogy már folytatnak környezeti vagy társadalmi célú CSR-intézkedéseket. Feltételezhető, hogy egyes szervezetek olyan típusú tevékenységeket valósítanak meg, amelyek nem igényelnek többlet anyagi ráfordítást, illetve az is elképzelhető, hogy nem tudtak vagy nem kívántak erre vonatkozó információt szolgáltatni. Öt sportszervezet – amelyek eddig még nem fordítottak forrást CSR-tevékenységre – jelezte, hogy éves szinten 200 000 Ft-ot meghaladó összeget is hajlandó lenne erre elkülöníteni, míg további 14 szervezet ennél kisebb mértékű ráfordítást vállalna.

A kutatás szempontjából lényegesnek tartottam annak vizsgálatát, hogy a már megvalósított CSR intézkedések és a szervezetek földrajzi elhelyezkedése, árbevétele, illetve eredményessége között kimutatható-e statisztikailag szignifikáns összefüggés.

Földrajzi elhelyezkedés: A Yates-féle korrekcióval alkalmazott khi-négyzet próba alapján a budapesti és vidéki sportszervezetek CSR-tevékenységei között közepes erősségű, szignifikáns eltérés azonosítható: $\chi^2(1, N=48)=5,863$ $p=0,0075$ $\phi=0,397$. Az eredmények azt jelzik, hogy a CSR-aktivitások előfordulása elsősorban a budapesti sportszervezetekre jellemzőbb, míg a vidéki szervezetek körében ezek az intézkedések kisebb arányban jelennek meg (1. táblázat).

1. Táblázat. Földrajzi elhelyezkedés és a CSR tevékenység megléte közötti kapcsolat

	Budapest	Vidék	Összesen
Van CSR tevékenység	12	17	29
%	41,4	58,6	100
Nincs CSR tevékenység	1	18	19
%	5,3	94,7	100
Összesen	13	35	48
%	27,1	72,9	100

Forrás: saját szerkesztés

Árbevétel szerint: A Yates-féle korrekcióval alkalmazott khi-négyzet próba eredményei alapján nem azonosítható statisztikailag szignifikáns kapcsolat a sportszervezetek árbevételei kategóriája és a CSR-tevékenységek megléte között $\chi^2(1, N=48)=0,680$ $p=0,205$.

Eredményesség szerint: A Pearson-féle khi-négyzet próba alapján a sportszervezetek eredményessége és a CSR tevékenységek megléte között statisztikailag szignifikáns összefüggés azonosítható $\chi^2(2, N=48)=8,973$ $p=0,011$. A kapcsolat erősségét kifejező Cramer-féle V mutató értéke ($V=0,432$) közepes mértékű asszociációt jelez a vizsgált változók között (2. táblázat).

2. Táblázat. Eredményesség és a CSR tevékenység megléte közötti kapcsolat

	U12 és az alatt	Tabella 1/3	Tabella 2-3/3	Összesen
Van CSR tevékenység	6	12	11	29
%	20,7	41,4	37,9	100
Nincs CSR tevékenység	12	3	4	19
%	63,2	15,8	21,1	100
Összesen	18	15	15	48
%	37,5	31,3	31,3	100

Forrás: saját szerkesztés

A CSR intézkedések bevezetésének háttérében álló motivációs tényezők feltárását kiemelt jelentőségűnek tekintettük, ezért a válaszadókat arra kértük, hogy egy 1-5 fokú Likert-skálán értékeljék, az egyes tényezők milyen mértékben ösztönöznék őket CSR gyakorlatok jövőbeni bevezetésére a sportszervezetükben. Az eredmények alapján a CSR alkalmazását elsősorban etikai és társadalmi értékek, valamint a kedvező reputáció kialakításának igénye motiválja, míg a pénzügyi és marketing megfontolások az ösztönző tényezők rangsorában kisebb súllyal jelennek meg (3. ábra).



3. Ábra. CSR intézkedések bevezetését motiváló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A hazai klubok képviselőit arra kértük, értékeljék, mennyire tartanák hasznosnak, ha a sportszervezetek vezetői CSR témájú tájékoztatáson, oktatáson vagy képzésen vennének részt, amely hozzájárulhatna a CSR intézkedések hazai elterjedéséhez (1-5 fokú Likert-skála; 1 = egyáltalán nem hasznos, 5 = mindenképpen hasznos). A válaszok alapján a megkérdezettek kifejezetten hasznosnak ítélték meg az ilyen jellegű fejlesztési lehetőségeket ($M=4,125$ $SD=0,841$). A vizsgált alcsoportok között ugyanakkor nem azonosítottunk statisztikailag szignifikáns eltérést sem a Budapest–vidék bontásban ($(U=279$ $Z=-0,194$ $p=0,846$), sem az árbevételi kategóriák szerint ($U=200,5$ $Z=-0,691$ $p=0,489$), sem pedig az eredményességi csoportok összehasonlításában ($H(2)=1,785$ $p=0,410$).

4. Következtetések

Az empirikus vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy a hazai jégkorong sportszervezetek körében a vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciója jelenleg alacsony szintű stratégiai integrációval jellemezhető. Bár különböző CSR-hez kapcsolódó aktivitások azonosíthatók a gyakorlatban, ezek többsége nem illeszkedik egy előre meghatározott, tudatosan felépített CSR struktúrába. A helyi közösségekhez való kapcsolódás, az utánpótlás-neveléshez köthető kezdeményezések, valamint a jótékonyági programok számos esetben megvalósulnak, ugyanakkor jellemzően eseti jellegűek, és elsősorban konkrét sporteseményekhez kötődnek, nem pedig hosszú távú stratégiai keretbe ágyazott CSR-koncepció részeként jelennek meg.

A hazai sportszervezetek által megjelölt CSR tevékenységek jelentős része az európai jégkorongszövetségek, valamint az észak-amerikai professzionális ligák – különösen az NHL – gyakorlatában is azonosítható. Ez arra utal, hogy bizonyos, nemzetközi szinten is elterjedt jó gyakorlatok már a magyar jégkorong szervezetek működésében is megjelennek. Ugyanakkor a nemzetközi példák mélyebb megismerése, valamint a tudatos szemléletformálás hozzájárulhatna ahhoz, hogy a CSR tevékenységek a jövőben átgondoltabb, célorientált koncepció mentén, rendszeres és szervezeti szinten is értelmezhető intézkedések formájában valósuljanak meg.

A kérdőíves adatfelvétel alapján a CSR koncepció az alábbi fő szerepkörök mentén azonosítható a hazai jégkorong sportszervezetek körében:

1. női részvétel erősítése a sportág valamennyi szintjén,
2. ifjúságot ösztönző programok megvalósítása,
3. karitatív szerepvállalás,
4. ökológiai védelem.

Az elemzések eredményei szerint a CSR tevékenységek megléte nem mutat statisztikailag szignifikáns kapcsolatot a sportszervezetek éves árbevételével. Vagyis a magasabb pénzügyi erőforrásokkal rendelkező szervezetek nem bizonyultak aktívabbnak a társadalmi felelősségvállalás területén, mint az alacsonyabb árbevétellel működő klubok. Ez arra utal, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem pusztán gazdasági kapacitás kérdése a hazai jégkorongban, hanem inkább attitűd- és szemléletfüggő tényező. A keresztábra-elemzés alapján a CSR tevékenységet folytató sportszervezetek 58,6%-a az alacsonyabb árbevételű kategóriába (≤ 75 millió Ft) tartozott, míg a CSR tevékenységgel nem rendelkező szervezetek 57,9%-a a magasabb árbevételű csoportba (> 75 millió Ft) sorolható (1. táblázat). Az eltérések mértéke azonban nem haladta meg azt a küszöbértéket, amely statisztikailag igazolható különbség megállapítását tette volna lehetővé, így az H1 hipotézis nem nyert empirikus alátámasztást.

Ezzel szemben a Pearson-féle khi-négyzet próba eredményei szignifikáns kapcsolatot jeleztek a sportszervezetek versenyeredményessége és CSR tevékenységeik megléte között. Az adatok alapján a helyezéssel nem rendelkező sportszervezetek körében a CSR aktivitás alacsonyabb arányban fordult elő (20,7%), míg a tabella első harmadában szereplő, illetve a közép- és alsó régióban elhelyezkedő szervezetek esetében a CSR jelenléte lényegesen gyakoribb volt (41,4%, illetve 37,9%) (2. táblázat). Ezzel párhuzamosan a CSR tevékenységet nem végző sportszervezetek többsége (63,2%) a helyezéssel nem rendelkező kategóriába tartozott, ami arra utal, hogy e szervezetek kisebb valószínűséggel folytatnak tudatos társadalmi felelősségvállalási tevékenységet. Az eredmények összességében azt jelzik, hogy a versenyrendszerben aktívan részt vevő, különösen az élmezőnybe tartozó csapatok esetében a társadalmi szerepvállalás gyakoribb, így a sportszervezetek eredményessége és CSR tevékenysége között összefüggés mutatható ki. Ennek megfelelően a H2 hipotézis empirikusan igazolást nyert.

A motivációs tényezők vizsgálata alapján (3. ábra) a válaszadók körében a legerősebb ösztönző tényezőnek az etikus szervezeti működés biztosítása bizonyult ($M=4,40$; $SD=0,676$), ami arra utal, hogy a sportszervezetek számára kiemelt jelentőséggel bír a társadalmilag elfogadott és felelős működés. Szintén magas értékelést kapott a hátrányos helyzetű csoportok támogatása ($M=4,31$; $SD=0,719$), valamint a jó hírnév fenntartása és erősítése ($M=4,25$; $SD=0,758$), amelyek a társadalmi szerepvállalás reputációs dimenzióját hangsúlyozzák. A

környezetvédelem ugyancsak meghatározó motivációs tényezőként jelent meg ($M=4,17$; $SD=0,753$).

Közepes erősségű ösztönzőként értékelték a válaszadók a szövetségi elvárásoknak való megfelelést ($M=4,06$; $SD=1,262$), valamint a szurkolói elégedettség növelését ($M=4,02$; $SD=0,785$). E tényezők arra utalnak, hogy a külső intézményi elvárások és a közönség visszajelzései szintén befolyásolják a CSR döntéseket, azonban hatásuk kevésbé meghatározó, mint az etikai és társadalmi indíttatású szempontoké. A legkevésbé motiváló tényezők között szerepelt a gazdasági előnyök elérése ($M=3,15$; $SD=1,473$), valamint a közösségi médiában való megjelenés erősítése ($M=3,10$; $SD=1,207$), ami arra enged következtetni, hogy a válaszadók nem elsősorban pénzügyi haszonszerzés vagy nyilvános láthatóság növelése céljából tartják indokoltnak a CSR intézkedések alkalmazását. Mindezek alapján a H3 hipotézis nem nyert empirikus megerősítést.

A válaszadók összességében hasznosnak ítélték meg, hogy a sportszervezetek vezetői CSR-rel kapcsolatos tájékoztatásban, oktatásban vagy képzésben vegyenek részt. Az elemzés nem mutatott statisztikailag igazolható különbséget a CSR-tevékenységet folytató és azzal nem rendelkező sportszervezetek megítélése között, ami arra utal, hogy a képzési lehetőségek iránti pozitív attitűd általánosan jelen van a vizsgált szervezetek körében. Ennek megfelelően a H4 hipotézis szintén nem igazolódott be.

Kutatási eredményeink célja, hogy hozzájáruljanak a hazai jégkorong szektorban megvalósuló, szövetségi és klubszintű vállalati társadalmi felelősségvállalási tevékenységek tudatosabb fejlesztéséhez. Az empirikus tapasztalatok alapján az alábbi, egymásra épülő javaslatokat fogalmazzuk meg.

Indokoltnak tartjuk, hogy a Magyar Jégkorong Szövetség (MJSZ) intézményesített kapcsolatfelvételt kezdeményezzen az International Ice Hockey Federation (IIHF), valamint olyan európai nemzeti jégkorongszövetségek fenntarthatósági és CSR szakértőivel, amelyek e területen már releváns tapasztalatokkal rendelkeznek. Az ilyen irányú nemzetközi együttműködések elősegíthetik a bevált gyakorlatok adaptálását, és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy Magyarországon a CSR ne elszigetelt kezdeményezések formájában, hanem a szervezeti stratégiába integrált módon jelenjen meg.

E stratégiai alapozást követően javasolt célzott oktatási és továbbképzési workshopok szervezése az MJSZ tagszervezetei számára. E programok elsődleges célja a szemléletformálás, valamint a CSR szerepének és jelentőségének rendszerszintű értelmezése lenne a sportszervezetek vezetői körében. Hosszabb távon célszerű lenne, ha a tagszervezeteknél kijelölt felelős személy koordinálná a CSR-hez kapcsolódó tevékenységeket, ami elősegítené a tudás hatékonyabb áramlását és az intézkedések következetesebb megvalósítását.

További lehetőségként az MJSZ egy olyan átfogó programcsomagot dolgozhatna ki, amely egyaránt támogatná a szövetség saját működését, a tagszervezetek mindennapi szervezeti folyamatait, valamint a szövetség által szervezett sportesemények fenntarthatóbb lebonyolítását. Egy ilyen keretrendszer hozzájárulhatna a CSR tevékenységek egységesebb megjelenéséhez és mérhetőségéhez.

Klubszinten javasoljuk a médiában való aktívabb és tudatosabb megjelenést, amelynek keretében a CSR tevékenységek kommunikációja hozzájárulhatna a sportág és az egyes sportszervezetek pozitívabb társadalmi megítéléséhez (Harrison et al., 2024; Mamo & Anagnostopoulos, 2023), valamint a szurkolói bázis bővüléséhez. Nemzetközi szinten számos olyan jó gyakorlat azonosítható, amelyek jelentős többletköltség nélkül integrálhatók a szervezeti működésbe. Emellett egyre több hazai vállalat folytat aktív társadalmi felelősségvállalási politikát, ami új szponzorációs és partnerségi együttműködések kialakítását is lehetővé teheti.

Társadalmi dimenzióban több olyan CSR irány azonosítható, amelyek a sportszervezetek számára kiemelt relevanciával bírhatnak. Ide tartoznak a közösségi edukációs programok, például az egészséges életmód népszerűsítése vagy az egészségügyi szűrővizsgálatokra való figyelemfelhívás (pl. Pinktober, Movember). Szintén jelentős potenciállal rendelkeznek a társadalmi integrációt célzó kezdeményezések, így a fogyatékkal élők bevonása a jégkoronghoz kapcsolódó tevékenységekbe, beleértve a hallás- és látássérültek, valamint a

mozgáskorlátozott sportolók támogatását. Ezt kiegészíthetik különböző érzékenyítő programok, amelyek az integritás, az erőszakmentes viselkedés és az etikai normák fontosságát hangsúlyozzák, valamint civil szervezetekkel – például állatmenhelyekkel – kialakított együttműködések. A szurkolói közösségépítést szolgálhatják továbbá jótékonyági mérkőzések, családi napok, illetve olyan elismerési programok, amelyek a társadalmi szerepvállalásban kiemelkedő egyéneket állítják példaként a közösség elé.

Környezeti dimenzióban a sportszervezetek számára releváns lehet a környezeti tudatosság erősítése, például környezetvédelmi tematikájú előadások, a tömegközlekedés vagy az aktív közlekedési formák népszerűsítése, illetve a Föld napjához kapcsolódó programok révén. Emellett hangsúlyos szerepet kaphatnak a lokális környezetvédelmi akciók, így a szelektív hulladékgyűjtés, a sportlétesítmények környezetének tisztán tartása, parkok és zöldterületek gondozása, faültetések szervezése a sportolók és a szurkolók bevonásával, valamint oktatási intézmények „zöldítése”. A fenntartható erőforrás-használat területén jó gyakorlatként említhető a jégkorongfelszerelések újrahasználatának vagy újrahasznosításának bevezetése, illetve az elhasználadott eszközök kreatív újrafelhasználása.

Összességében megállapítható, hogy az elmúlt másfél évtizedben a jégkorongban elsősorban Észak-Amerikában figyelhető meg a CSR intézkedések markáns térnyerése, liga- és klubszinten egyaránt. Az utóbbi években Európában is erősödik a felelős magatartás jelenléte, különösen azokban az országokban, amelyek sportszakmai eredményeik mellett a sporton túlmutató társadalmi és környezetvédelmi szerepvállalásban is aktívak. Bár Magyarország jelenleg még lemaradásban van a nemzetközi trendekhez képest, a CSR gyakorlatok már szóróványosan megjelentek a hazai jégkorongban. Feltételezhető, hogy a nemzetközi jó gyakorlatok tudatos megismerése és adaptálása a következő években a felelős magatartás és a társadalmi elköteleződés további erősödéséhez vezethet.

Irodalomjegyzék

- [1] Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- [2] Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61–79. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0205>
- [3] Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205–225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>
- [4] Bonafe, A., Convey, S., & Goulding, C. G. (2013). EPAct tax aspects of National Hockey League's green initiative. *Corp. Bus. Tax'n Monthly*, 15, 17.
- [5] Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691–697. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.691>
- [6] Béki, P., & Géczi, G. (2017). Women on ice—Gender equalization. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 11, 137–146.
- [7] Casper, J. M., & Pfahl, M. E. (2015). Sport and the natural environment. In J. M. Casper & M. E. Pfahl (szerk.), *Sport management and the natural environment: Theory and practice* (3–14. o.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315881836>
- [8] Chiu, W., Lee, C., Bang, H., & Chen, J. (2025). How CSR message specificity affects corporate image, attitudes and behavioral intentions among sport consumers? The moderating role of perceived CSR fit. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 26(5), 969–988. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2024-0325>
- [9] Colomba, C., & Weese, W. J. (2023). Environmental sustainability and the National Hockey League: A review of the seven Canadian teams. *Athens Journal of Sports*, 10(3), 181–204. <https://doi.org/10.30958/ajspo.10-3-4>
- [10] Dikács, E., & Ujj, Z. (2004). *Sport és környezetvédelem* (5–14. o.). Magyar Olimpiai Bizottság Környezetvédelmi Bizottsága.
- [11] EKA. (2023). *The Swedish Ice Hockey Association strikes with 21 energy-efficient propositions*. <https://www.ekanalys.se/post/svenska-ishockeyf%C3%B6rbundet-sl%C3%A5r-till-21-energieffektiva-f%C3%B6rslag-f%C3%B6r-ishallar-1?lang=en>
- [12] Filizöz, B., & Fisne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405–1417. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.062>

- [13] Habitzreuter, A. M., & Koenigstorfer, J. (2021). The impact of environmental CSR-linked sport sponsorship on attitude toward the sponsor depending on regulatory fit. *Journal of Business Research*, 124, 720–730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.040>
- [14] Harrison, V. S., Seaton, W., & White, C. (2024). Understanding polarized reactions to sport CSR and sustainability communication on social media through dialogic openness. *Management Communication Quarterly*, 38(4), 834–863. <https://doi.org/10.1177/08933189241264540>
- [15] Ibrahim, H., & Almarshed, S. O. (2014). Sporting event as a corporate social responsibility strategy. *Procedia Economics and Finance*, 11, 3–14. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00170-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00170-1)
- [16] International Ice Hockey Federation. (2019). *IIHF sustainability*. <https://www.iihf.com/en/static/5116/sustainability>
- [17] International Olympic Committee. (2005). *Manual on sport and the environment* (7–18. o.). <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Sustainability-And-Legacy-Commission/EN-Manuel-Sport-Environment.pdf>
- [18] Johnson, J., & Ali, A. E. (2018). Ecological modernization and the 2014 NHL sustainability report. *Sociology of Sport Journal*, 35(1), 49–57. <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0011>
- [19] Kakudji, B. K., Mwila, P. K., Burger, J. R., & Du Plessis, J. M. (2020). Epidemiological, clinical and diagnostic profile of breast cancer patients treated at Potchefstroom regional hospital, South Africa, 2012–2018: An open-cohort study. *Pan African Medical Journal*, 36, 9. <https://doi.org/10.11604/pamj.2020.36.9.21180>
- [20] Kellett, P., & Turner, P. (2011). CSR and water management in the sport sector: A research agenda. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1–2), 142–160. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043616>
- [21] Kim, D., Goldsmith, A., Walker, M., & Drane, D. (2014). Does the social behavior of a high-profile sport league matter? *Journal of Contemporary Athletics*, 8(2), 65.
- [22] Magyar Jégkorong Szövetség. (2021). *Hosszú távú sportágfejlesztési stratégiai koncepció (2021–2032)*. https://www.jegkorongszovetseg.hu/_upload/editor/MJSZ_Hosszutavu_sportagfejlesztési_strategiai_koncepcio.pdf
- [23] Mamo, Y. Z., & Anagnostopoulos, C. (2023). Stakeholders’ “voice” through social media: The case of corporate social responsibility in sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(5), 1002–1020. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2023-0084>
- [24] Mamo, Y., Agyemang, K. J. A., & Andrew, D. P. S. (2021). Types of CSR initiatives and fans’ social outcomes: The case of professional sport organizations. *Sport Marketing Quarterly*, 30(2), 146–160. <https://doi.org/10.32731/SMQ.302.062021.06>
- [25] Moghaddam, K. S., Abadi, B. H., & Eydi, H. (2018). Investigating environmental responsibilities involved in sport organizations. *International Journal of Sports Science*, 8(4), 109–117.
- [26] Montazeri, A., Talebpour, M., Andam, R., & Kazemnejad, A. (2017). Measuring corporate social responsibility in sport industry: Development and validation of measurement scale. *Annals of Applied Sport Science*, 5(2), 97–114. <https://doi.org/10.18869/acadpub.aassjournal.5.2.97>
- [27] Morrison, K. A., Misener, K. E., & Mock, S. E. (2020). The influence of corporate social responsibility and team identification on spectator behavior in major junior hockey. *Leisure Sciences*, 42(2), 133–151. <https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1408511>
- [28] Márton, L. (2022). Environmental management activities of NHL teams. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 16(1), 53–60.
- [29] Márton, L. F. (2025). *A CSR koncepció helye és szerepe a jégkorong sportágban* [Doktori disszertáció, Debreceni Egyetem]. <https://dea.lib.unideb.hu/items/5254dc13-3b90-4acb-b817-6d9cc7c4620d>
- [30] Natural Resources Defense Council. (2012). *Game changer: How the sports industry is saving the environment*. <https://www.nrdc.org/sites/default/files/Game-Changer-report.pdf>
- [31] Nilsson, L. (2018). *CSR in Swedish football – A multiple case study of four clubs in Allsvenskan* [Mesterképzéses szakdolgozat, Södertörn University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1259196/FULLTEXT01.pdf>
- [32] Plews, C., Carrillat, F. A., Mazodier, M., & Quester, P. G. (2016). Which sport sponsorships most impact sponsor CSR image? *European Journal of Marketing*, 50(5–6), 796–815. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2015-0078>
- [33] Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro–Wilk, Kolmogorov–Smirnov, Lilliefors and Anderson–Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33.
- [34] Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242–257. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2017-0039>
- [35] Ráthonyi-Ódor, K., & Ráthonyi, G. (2016). Környezetvédelmi kihívások a sportban. *Journal of Central European Green Innovation*, 4(2), 103–119. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.236579>
- [36] Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z., & Ráthonyi, G. (2020). How successful are the teams of the European football elite off the field? CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7534. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207534>
- [37] Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.

- [38] Scheinbaum, A. C., & Lacey, R. (2015). Event social responsibility: A note to improve outcomes for sponsors and events. *Journal of Business Research*, 68(9), 1982–1986. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.017>
- [39] Schulenkorf, N. (2017). Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport Management Review*, 20(3), 243–251. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.11.003>
- [40] Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>
- [41] Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- [42] Su, C. H., Stravers, T., Petri, E., Allinson, K., & Tsai, C. H. (2021). National Hockey League scores big with new sustainability program. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 9(1), 27–33. <https://doi.org/10.1177/216499872100900106>
- [43] Taradellas, J. (2003). *The Olympic Movement and the environment* [Egyetemi előadás]. Centre d'Estudis Olímpics (UAB), International Chair in Olympism (IOC-UAB).
- [44] Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>
- [45] Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (szerk.), *Routledge handbook of football business and management* (114–130. o.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351262804-10>