



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Győri Zsuzsanna

CSR-on innen és túl

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Zsolnai László

igazgató, egyetemi tanár

Budapest, 2010

Gazdaságetikai Központ

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Győri Zsuzsanna

CSR-on innen és túl

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Zsolnai László
igazgató, egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

I. Az értekezés célkitűzései, felépítése	4
II. Az empirikus kutatások módszertana	9
III. Az értekezés eredményei, tézisei.....	11
IV. Főbb hivatkozások	15
V. A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk jegyzéke	17

I. Az értekezés célkitűzései, felépítése

Dolgozatom címe talán kissé talányosan hangzik, ezért már az elején szeretném röviden indokolni a témaválasztást és a választott módszertant – nevezetesen, hogy két kutatást is bemutatok. Az első a CSR üzleti életben mára elfogadott, közkeletű fogalmát, gyakorlatát vizsgálja – ezzel mutatom be, mit találunk CSR-on innen. A második a gazdaságetika elveinek meggyőződéseim szerint igazabb, komolyabb megvalósítását, az értékvezérelt vállalatvezetést taglalja, mely meghaladja a CSR-t, túl van azon.

Dolgozatom 10 fejezetből áll. Az első fejezetben röviden felvázolom az alapproblémát: a CSR gyakorlatának eltávolodását a vállalati felelősség alap gondolatától, és az elméleti irodalom ehhez való idomulását. A problémát 7 tézisben foglalom össze: az első 3 a CSR üzleti, profit célokra való felhasználást taglalja, kritizálja. Ehhez tér vissza az utolsó tézis is, ahol a CSR irodalomban és gyakorlatban gyakran hangoztatott üzleti érdek (business case) realitásáról, illetve annak hiányáról írok. Ez azért fontos, mert a CSR gyakorlatnak az eredeti koncepciótól való eltávolodásához az egyik legfőbb érv, alapvetés az üzleti érdek létezése. A felelősségvállalás azért lett etikai kötelezettségből jó üzlet, mert a vállalatok és a szakemberek úgy találták, az érintettek profitban is kimutatható módon értékelik a felelősség vállalását – és annak kommunikálását. Így a CSR „felsőbbrendű cél”-t (ti. a profit növelését) nyert, ezáltal létjogosultságot is. A mainstream közgazdaság először támadta a vállalati felelősségvállalást, később viszont eszközévé alacsonyította, hiszen ma a profit növelésének egy lehetséges útjaként utal rá. Ez a CSR „sikertörtéje”.

A 4. tézis egy alternatív utat, az értékvezérelt vállalatvezetést definiálja, ahol a vállalati felelősségvállalás alapvető etikai elvei – legfőképpen az érintettek érdekeinek tudatos és körültekintő figyelembevétele - a teljes működésben és nem a profit növelése érdekében jelennek meg. Dolgozatomban az ilyen és ehhez hasonló hozzáállásra hivatkozom úgy, hogy „valódi felelősség”, illetve „igazi etika”, míg a társadalmi felelősség hangoztatásának üzleti célra való felhasználását, a CSR jelenlegi gyakorlatát kritizálom. A 6. tézisben az igazi etikát Frank (2004) alapján az üzleti érdek gondolatához kötöm, azt állítva, hogy a valós elkötelezettségen alapuló, őszinte törődés az érintettekkel hosszú távon versenyelőnyként jelenik meg, ezzel segítve a vállalat sikerességét,

fenntartását. Az üzleti érdek realizálódásának tehát feltételei vannak, melyek kialakítása és fenntartása a társadalmi szereplők közös feladata.

Az 5. tézis az igazi etika feltételeinek egyikéről szól. Mivel a gazdaság, az üzlet a társadalomnak, mi több a környezetnek csak az egyik - bár kétségkívül nagy jelentőségű - alrendszere, a benne szereplőknek el kell fogadniuk a rendszer törvényszerűségeit, határait. A gazdasági alrendszer nem mindenható, nem határtalan, ha erről megfeledezzünk, az beláthatatlan társadalmi és ökológiai veszélyeket rejt. Azt állítom, hogy a vállalat által előállított termék vagy szolgáltatás a vállalati felelősség vállalásának alapja, egyik legfontosabb tényezője. Amennyiben a termék vagy a szolgáltatás környezetileg vagy társadalmilag káros, a vállalat hatása nem lehet pozitív, felelősségteljes. Ha ebben a kérdésben nem vagyunk elég határozottak, óhatatlanul beleesünk a CSR gyakorlat olyan hibáiba, mint a „greenwashing” (az etikátlan üzleti gyakorlat környezetvédelmi projektekkal való elfedése), a „tegyünk már valami kis jót” (a felelősségvállalás egyszerű jótékonyságként jelenik meg, az alaptevékenységtől függetlenül, viszonylag kis költségvetésből), vagy az üzleti érdek feltétlen elfogadása és hangoztatása.

A dolgozat második fejezetében definiálom a CSR-t. Mivel egységes definíció nem létezik (Crane és társai, 2008), megpróbálom a legprominensebb szakemberek és szervezetek definícióit felsorolni, összevetni és elemezni, ezzel adva teljesebb képet a CSR mibenlétéről.

Bár egységes, mindenki által elfogadott definíció vagy alapelvek nem léteznek, a téma iránt kétségtelenül megnőtt a figyelem elméletben és gyakorlatban is. A különböző definíciók közös pontja, hogy a gazdasági élet szereplői felelősséggel tartoznak a közjóért, de minden definíció más-más elemét hangsúlyozza ennek.

Európában a legáltalánosabban elfogadott CSR definíció az EU-é: „olyan koncepció, amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásokat üzleti folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba integrálják, önkéntes alapon.” (EC, 2001, 6. o.)

A definíciók hadában félrevezetőket is találunk. Kotler és Lee (2007, 10. o.) alapján a CSR olyan vállalati tevékenységet jelent, melyet sem törvényi, sem morális kötelezettség nem ír elő a vállalat számára, melynek lényege, hogy a „vállalatnak is jó legyen és a szóban forgó társadalmi célt is jól szolgáljuk”. Véleményem szerint ez az értelmezés teljes tévútra viszi az etikai alap gondolatot, az ilyen értelmezések miatt lett a „társadalmi felelősség”-ből „CSR”, egy üzleti megoldás, marketing, PR, vagy HR eszköz, melyet a vállalat stratégiájának és önértékének megfelelően használ, amennyiben az versenyhelyzetét javítja.

A harmadik fejezetben bemutatom a vállalati felelősség elméleti fejlődését, Goodpaster és Matthews (1982) korszakalkotó cikkéből kiindulva. A társadalmi felelősségvállalás korábban is megjelent már a gyakorlatban és az irodalomban, a művet mégis kiemelkedően fontosnak tekintjük. Ebben az időben a mainstream közgazdaságtan még az üzleti etika létjogosultságát kérdőjelezte meg, a szerzőpáros pedig tudományosan megalapozottan és frappánsan válaszolt a felmerült kritikákra. A cikkük címét is adó kérdésre (Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?) határozott igennel felelnek, a vállalatoknak lehet és kell is, hogy legyen lelkiismerete, hiszen a vállalatok éppúgy a társadalomban élnek, mint az egyének, ráadásul ők maguk is egyénekből állnak. A vállalati felelősség alapja az egyéni felelősség, a szervezetek annak semmilyen aspektusa alól nem felmenthetőek – még a profitnövelés, mint elsődleges cél érdekében sem.

Mivel az igazi etika, a valós felelősségvállalás alapja meglátásom szerint is az érintettek érdekeire való lehetséges legnagyobb figyelem, folytatásként az érintett-elméletet mutatom be. Ezután térek rá az üzleti érdek irodalmának ismertetésére, kifejtem, mik a CSR potenciális előnyei a vállalatok számára, természetesen kitérve az előnyök realizálásának feltételeire, korlátaira, hatáira. Olyan kutatásokat mutatok be, melyek szerint bizonyos feltételek megléte esetén etikusan viselkedni nem jelent hátrányt, az üzleti érdek feltétlen teljesülésére viszont nincsen bizonyíték.

Több szerző (Carroll, 1991 Jeucken-Bouma, 2001, Goodpaster 2007) szerint a felelősségvállalásnak különféle szintjeit különböztethetjük meg, ezeket a besorolásokat is bemutatom. Ezeknek az elméleteknek közös pontja, hogy a felelősségvállalást egyfajta fejlődési folyamatként kezelik. Véleményem szerint bár ez is egy lehetséges út,

valószínűbb, hogy az igazán etikus, értékvezérelt vállalkozások már a kezdetektől azok voltak. A CSR-t be lehet vezetni később, ha az üzleti érdek, vagy a piaci trendek úgy kívánják, de az értékvezéreltség a vállalkozás, a tevékenység alapját határozza meg. Ennek illusztrálására írom le saját, kifejezetten a magyar cégeket jellemző kategorizálásomat.

A gyakorlati megvalósulás ismertetése előtt a gazdaságetika tágabb elméleti kereteit mutatom be, megalapozva ezzel a CSR kritikáit, valamint az alternatív utat, az igazi etika gyakorlatát. Ebben a részben azt is kifejttem, hogy az etika üzleti érdekből való használatának az egész társadalomra nézve vannak káros mellékhatásai, mivel megingatja, aláássa a társadalmi szereplők közötti bizalmat.

A gyakorlati megvalósulás, a CSR bemutatásánál külön kezelem az amerikai és európai utat. Ezt az eltérő társadalmi, gazdasági berendezkedés indokolja, és alapot ad a később ismertetendő kritikák rendszerezésére is. Az amerikai kritikusok főként a nagyvállalati CSR gyakorlatot bírálják. Ezzel szemben az európai kritikák a gyakorlat mellett az EU CSR-koncepcióját, annak technokrata, pragmatista hozzáállását kérdőjelezik meg. Nehéz eldönteni, melyik veszélyesebb: az amerikai nagyvállalatok „öntörvényűsége”, vagy hogy az európaiak EU-s felhatalmazással, ösztönzéssel használják üzleti céljaikra, önérdékkövetésre az etikát.

A következőkben ismertetem a koncepcióval és elterjedésével kapcsolatos kritikai észrevételeket. A kritikák rövid összefoglalása, kivonata - mely szándékom szerint indokolja a CSR alternatívájának, az értékvezérelt vállalatvezetésnek a szükségességét - a következő: mivel a vállalatok többsége instrumentálisan használja a CSR eszközöket, a vállalati felelősség elveszti eredeti jelentését és jelentőségét, valamint esélyét arra, hogy valóban hozzájáruljon a globális problémák megoldásához, a fenntarthatóság eléréséhez. Ráadásul elaltatja a társadalom esetleges gyanakvását a vállalatokkal szemben, ezzel még az eddiginél is szélesebb utat enged a mások kárára való önérdékkövetésnek. A gazdaságetikának nem azt kell hangsúlyoznia, miért jó, sokkal inkább, hogy miért kell felelősnek lenni.

A 2008-as válságot a CSR gyakorlatát elmarasztaló állításaim egyfajta bizonyítékának tekintem. Bár korántsem gondolom, hogy a CSR, a nem igazi etika egyedül vezetett a

válsághoz, meggyőződésem, hogy a válság számos oka között a felelőtlenség és a rosszul értelmezett felelősség (CSR) is ott voltak.

A VII. fejezetben a CSR lehetséges alternatíváit, a továbblépési lehetőségeket mutatom be. A fejezet első részében az értékvezérelt vállalatvezetés mibenlétét, elemeit határozom meg. A következő 5 alfejezetben az értékvezéreltség alapját adó különböző nézeteket taglalom, a környezeti etikától eljutva a spiritualitás szerepéig. Ezt azért gondolom fontosnak, mert a kutatások szerint az értékvezérelt vállalkozások vezetőinek különböző motivációi voltak, vannak a valódi felelősség vállalására. Néhányuk az érintettek iránti általános tiszteletet hangsúlyozza, mások a természeti környezet, mint kiemelten fontos érintett állapotából vezetik le etikai elveiket, hitüket. Vannak olyanok is, akik a vállalkozás szó eredeti jelentéséhez próbálnak visszatérni, és a testi-lelki egyensúlyuk megtartását, vagy éppen visszaszerzését várják az értelmes, felelős, mások érdekeit szem előtt tartó üzleti tevékenységtől.

II. Az empirikus kutatások módszertana

A dolgozat empirikus részében a kétfajta felelősség koncepció különbségét két kutatás segítségével mutatom be. Az egyiket (VIII. fejezet) az UNDP megbízásából folytattuk 2007 tavaszán, ahol kifejezetten a felelősség mérhető, „CSR” értelmezését vizsgáltuk. A kutatás célja az volt, hogy Magyarországon feltérképezzük a CSR-ral kapcsolatos főbb szereplőket és tevékenységeiket, illetve a fő hatóerőket és akadályokat a témával kapcsolatban.

Ennek érdekében tartalomelemzéshez összegyűjtöttem az előző két év kutatási jelentéseit, konferencia előadásait, a témában aktív civil szervezeteknél számon tartott információkat, a kapcsolódó jogszabályokat, és vállalati CSR-anyagokat. Ezekből vázoltam fel a CSR fejlődésének magyarországi történetét. Saját interjúink keretében 40 vállalat (közülük 9 „követendő példa”) és 15 kormányzati és civil szervezet képviselőjét kérdeztük meg. A példaértékű vállalatok szakértői mintavétellel kerültek kiválasztásra, eddigi kiemelkedő CSR tevékenységük alapján, a többi vállalatot véletlenszerűen választottuk.

A szóbeli interjúk kérdései 6 kategóriában hangzottak el az AccountAbility Rating 6 dimenziója alapján, melyek: a stratégia, az érintettek irányába való nyitottság, a felelős vállalatirányítás, a teljesítmény-értékelés, a nyilvánosságra hozatal és a minősítés.

A kutatási eredmények közül számomra az a legfontosabb, hogy a CSR nem jelenthet megoldást a gazdaság, a társadalom, vagy a környezet problémáira, nem okozhat jelentős javulást ezek állapotában.

Épp ezért a második, 2008-ban kezdődött kutatásban sokkal inkább a vállalatok mélyebb motivációira, és a valódi vállalati felelősség, az értékvezérelt vállalatvezetés titkára próbáltunk rábukkanni (IX. fejezet). A szakértői minta vállalatainak vezetőit 1,5-2 órás interjúk során, főként nyitott kérdések megválaszolására kértük. A megkérdezett vállalatvezetők őszintén vallottak saját indíttatásukról, céljaikról, útjukról és arról, miért tartják fontosnak, hogy tudatosan érvényesítsék etikai elveiket üzleti tevékenységük során. Kérdéseink a motiváción és a konkrét megvalósítási lépéseken, tevékenységeken kívül az etika potenciális versenyelőnyként való megjelenésére vonatkoztak. (Ennél a

résznél félig nyitott kérdéseket tettünk fel, hiszen a megkérdezettek 1-5-ös skálán helyezték el saját válaszaikat, de alkalmat adtunk a válaszok bővebb kifejtésére, indoklására is.) Bár a megkérdezettek hangsúlyozták, hogy ez nem célja, és nem oka felelőségüknek, az etika megalapozza a bizalmat a vállalat és érintettjei között, így hosszútávon versenyelőnyt jelent. Különösen igaz ez akkor, ha az üzleti tevékenység hasznait több dimenzióban, nem csak pénzügyi értelemben vesszük figyelembe.

A második kutatás hipotézisei a következők voltak (melyek a T6 tézis alpontjainak tekinthetőek):

Frank (2004) alapján a valódi elkötelezettség, értékvezéreltség versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hiszen:

1. csökkennek a menedzserek opportunista törekvései, így csökkennek az ellentétek a menedzserek és a tulajdonosok érdekei között, a konfliktusok kezelhetőbbé válnak;
2. az elhivatott alkalmazottak munkateljesítménye javul, akár még a piacon átlagosan elérhetőnél kevesebb fizetésért is hajlandóak a vállalatnak dolgozni;
3. a potenciális alkalmazottak és menedzserek vonzóbbnak találják a céget;
4. a fogyasztók hűségesebbek, lojálisabbak lesznek a céghez és annak termékeihez;
5. nő a bizalom, csökkennek a tranzakciós költségek, összességében javul a viszony a beszállítókkal és szerződéses partnerekkel.

A két kutatás egymást kiegészítve ad teljesebb képet a magyarországi társadalmi felelősségvállalás helyzetéről. Az első feltérképezi a CSR helyzetét, a második azt kutatja, hogyan lehet meghaladni azt.

III. Az értekezés eredményei, tézisei

T1: Friedman a gazdasági racionalításra szűkítette le az etikus tevékenységet, a CSR üzleti, profitnövelést célzó használata pedig a legalábbis látszólag etikus tevékenységekben látja a gazdasági racionalitást. Felfogása szerint a vállalatnak tehát azért kell figyelembe vennie etikai felelősségét, mert az gazdaságilag kifizetődő.

Dolgozatomban szándékosan használom a „CSR” kifejezést a magyar fordítás (VTF), illetve a fogalom teljes nevének, a vállalati társadalmi felelősségnek az említése helyett. Ugyanis látható, hogy az elmúlt években a vállalati felelősségre teljes iparág épült, és a CSR ma már lényegesen eltér a vállalati felelősség alapkoncepciójától.

A vállalatok társadalmi felelősségének koncepciója az üzleti etika sikertörténete. A CSR a politikai és gazdasági párbeszéd valamint gyakorlat tárgyává vált. Az üzleti etika ezen legnagyobb sikeréért azonban úgy látszik súlyos árat kellett fizetni. Tény, hogy a koncepciónak köszönhetően a vállalatok egy része felismerte felelősségét a társadalmi és környezeti állapotért. Tény az is, hogy az érintettek is kezdik felismerni saját érdekérvényesítő erejüket a vállalatokkal szemben. De sajnos tény az is, hogy a társadalmi és környezeti degradáció irama nem csökkent. És tény az is, hogy sok vállalat a neoklasszikus, önérdéken alapuló gazdasági kalkuláció részévé tette a CSR-t, ezzel pont a gazdaságetika lényegét hagyva ki a „felelős” viselkedésből.

Sajnálatos módon, és gyakran nehezen tetten érhetően a vállalatok nem az eredeti céljára használják a vállalati felelősséget. A legtöbb esetben a CSR eszközök használata, és a tevékenység kommunikálása fontosabbá vált, mint a CSR elmélet mögött meghúzódó alapgondolat: a vállalat hatalommal és felelősséggel bír a társadalmi és környezeti érintettek iránt. Így viszont le is járatták a fogalmat, ezért szükségesnek tartom a vállalat etikai felelősségével kapcsolatban egy újabb koncepció, az értékvezérelt vállalatvezetés bemutatását. Ez a distinkció megkülönböztetné a CSR eszközöket csak a reputáció miatt alkalmazókat azoktól, akiknek felelős magatartása valódi elkötelezettségen alapszik.

- T2: A CSR szakkifejezés és szakszótár használata a legtöbb esetben nem jelent valódi etikai elkötelezettséget, a CSR eszközök használatának fő oka a reputáció, imázs javítása, nem az elkötelezettség.
- T3: A CSR eszközök és az alapvető kompetenciák konvergenciája a hatékony, hiteles CSR-nak szükséges, de nem elégséges feltétele. Az alaptevékenységtől távol álló felelős viselkedés inkább szolgál PR és marketing célokat.
- T4: Az értékvezérelt vállalatvezetés az alternatív ökonómia elveinek gyakorlati megvalósítása a fennálló rendszer forradalmi, radikális megváltoztatása nélkül, ahol a vállalatok, mint a változás vezetői jelennek meg a társadalmi és környezeti állapot inkrementális, lépésről-lépésre történő javítása, mint végső cél érdekében.
- T5: Az értékvezérelt vállalatvezetés néhány környezetileg és társadalmilag sok kárt okozó iparág számára nem megvalósítható, mivel az alaptevékenység nagyban meghatározza a vállalatok társadalmi hatását.
- T6: Az elkötelezett, értékvezérelt vállalatok etikus tevékenysége versenyelőnyként jelenik meg rövid és hosszú távon is, de csak akkor, ha az etikusság alapját nem ez a várakozás, hanem valódi elkötelezettség adja. Ez fenntartja a morális értékeket akkor is, ha átmeneti külső vagy belső hatások miatt a jövedelmezőség csökken. A versenyelőny igazán akkor mérhető, helyesebben mondva érezhető, ha a teljesítményt több dimenzióban mérjük, tehát a pénzügyi haszon mellett figyelembe vesszük a pszichikai, társadalmi, környezeti hatásokat is. Így nem a hagyományos költség-haszon terminusokban gondolkodunk, ez lehet a hosszútávú kooperáció – ami végső soron gazdaságilag is gyümölcsöző – alapja.
- T7: A CSR irodalomban és gyakorlatban gyakran hangoztatott üzleti érdekre (business case), vagyis arra, hogy az CSR eszközök használata pénzügyi értelemben és minden esetben megtérül, viszont nincs bizonyíték. Ennek okai:
- A kutatások során kérdéses az ok-okozati összefüggés: vajon a profitábilis vállalatok tudnak költeni CSR-ra, vagy a CSR-tól nő a profit?

- A gazdasági és társadalmi változók sokfélesége és bonyolult, kölcsönös egymásra hatásai miatt szinte lehetetlen a tiszta CSR-profit kapcsolatot mérni.
- A CSR csak egy meghatározója az üzleti sikernek, a többi tényező segítheti, de tehet is ellene. „A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.” (Financial Times, idézi Vogel, 2006, 43. o.) Így tulajdonképpen cég és kontextus-függő, mennyire kifizetődő a felelősség. Erkölcsös és nem erkölcsös tevékenységet is lehet hatékonyan, de nem hatékonyan is végezni, a pénzügyi és nem pénzügyi eredmény között nincs egyértelmű függvényszerű kapcsolat.
- Az üzleti érdek utáni kutatás nem csak metodológiai kérdéseket vet fel, és nem csak hogy nem igazán gyümölcsöző – hiszen az eddigi tapasztalatok alapján nem lehet konzisztens eredményekre jutni -, de haszontalan és felesleges is, mivel olyan dolgot kér számon a CSR-on, amit más üzleti eszközökön nem. Például a reklám sem mindig kifizetődő, mégsem kérdőjelezi meg senki a fontosságát, létjogosultságát.

Számomra a kutatások során egyre inkább egy fontos érték, erény rajzolódott ki: a tudatosság. A jelenlegi rendszerben is lehetséges igazán etikusnak, értékvezéreltnek lenni, de a rendszer jellemzői miatt ehhez szükséges a tudatosság, az éberség, hogy ne lustuljunk el, képesek legyünk az állandó önvizsgálatra, tanulásra, megújulásra. A CSR tekinthető egyfajta első állomásnak, de a fennálló rendszerhez való kritikus hozzáállás és tudatosság nélkül sosem válhat gyakorlati gazdasági etikává, értékvezérelt vállalatvezetéssé.

Lehetséges kiindulópontok további kutatásokhoz

További kutatások során érdemes lenne azonosítani, kategorizálni az igazi etika, az értékvezérelt vállalatvezetés motivációit. Feltérképezni, hogy az egyes vezetőket mi motiválta arra, hogy etikai elveiket valóban érvényesítsék üzleti életük során, értékvezérelt céget csináljanak. Ha megismernénk ezeket az okokat, ösztönzőket, meg tudnánk határozni, hogyan lehet őket erősíteni, segíteni. Ezekből az eredményekből – összekapcsolva a jó példák kiemelésével - le lehetne szűrni, mi kell ahhoz, hogy egy üzlet, továbbmenve az egész gazdaság etikusabb legyen.

Szintén érdekes lenne tesztelni pár év múlva válaszadóink azon felvetését, hogy középtávon úgy alakul a gazdasági helyzet, hogy nem az etika fog versenyelőnyt jelenteni, hanem az etikátlanság lesz versenyhátrány. Szlávik (2009, 47. o.) alapján a felelősség vállalása pár év múlva nem választási lehetőség lesz, hanem „előbb-utóbb elengedhetetlen lesz ahhoz, hogy a vállalatok a versenyben fel tudják venni a harcot versenytársaikkal”.

„Ha a gazdaság szereplői elhinnék, hogy az etikus magatartás megéri, nem veszteséges passzió, akkor lenne előrelépés. Ebben nagy az ilyen kutatások és eredményeik publikálásának a szerepe.”¹

¹ dr. Gazdag Dávid a Klímafá Kft. ügyvezető igazgatója

IV. Főbb hivatkozások

ANGYAL, Á [2009]: Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás (Corporate Social Responsibility). Kossuth Kiadó, Budapest

BAKAN, J. [2005]: The Corporation, Beteges hajsza a pénz és a hatalom után. Független Média Kiadó

BLOWFIELD M. – MURRAY A. [2008]: Corporate Responsibility – a critical introduction. Oxford University Press

BODA, Zs. – RADÁCSI, L. [1997]: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest

COHEN, B. – WARWICK, M. [2006]: Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

CRANE, A. – McWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S. [2008] (ed.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press

FRANK, R. H. [2004]: What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments. Princeton University Press, Princeton

FREY, B. – OSTERLOH, M. [2005]: Yes, Managers Should Be Paid as Bureaucrats, University of Zurich, CESifo Working Paper Series No. 1379., IEW Working Paper No. 187., január

FRIEDMAN, M. [1970]: The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, szeptember 13.

GOODPASTER, K. E. – MATTHEWS, G. B. [1982]: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 26-42. o.

GOODPASTER, K. E. [2007]: *Conscience and Corporate Culture*. Blackwell Publishing, Oxford

PAINE, L. S. [2000]: Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, 10. évf. 1. szám, 319-330. o.

PATAKI, Gy. – RADÁCSI, L. [2000]: *Alternatív kapitalisták*, Új Paradigma Kiadó, Szentendre

PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. [2002]: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December

SCHUMACHER, E. F. [1991]: *A kicsi szép*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

SZLÁVIK, J. [2009] (ed.): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Complex Kiadó Kft. Budapest

TENCATI - ZSOLNAI, L. [2008]: The Collaborative Enterprise, *Journal of Business Ethics*, május

TÓTH, G. [2007]: *A Valóban Felelős Vállalat*. KÖVET-INEM Hungária

VOGEL, D. [2006]: *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D. C.

ZSOLNAI, L. (ed.) [2002]: *Ethics in the Economy*, *Handbook of Business Ethics*. Peter Lang Publishers, Oxford, Bern & Berlin

ZSOLNAI, L. (ed.) [2004]: *Spirituality and Ethics in Management*. Kluwer Academic Publishers

ZSOLNAI, L. (ed.) [2006]: *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, 1. évf. 1. szám

V. A témakörrel kapcsolatos saját és társszerzős publikációk jegyzéke

GYŐRI, Zs. [2007]: Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségéről Magyarországon 2007, UNDP

GYŐRI, Zs. [2005]: A társadalmi felelősség szabályozása és példái az Európai Unióban, in Zsolnai et al. Vállalkozások társadalmi felelőssége az Európai Unióban és Magyarországon. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest

GYŐRI, Zs. [2009]: Az OECD iránymutatásai a CSR-ra vonatkozóan in Generáció 2020 Think tank kötet: A felelős vállalatirányítás (Corporate Social Responsibility)

NYERGES BOGNÁR Zs.² [2003]: Etika-orientált banktevékenység - környezeti, társadalmi és etikai kritériumok alkalmazása a banktevékenységben. Vezetéstudomány, 34. évfolyam, 7-8. szám, 2003. július-augusztus p 88-98.

NYERGES BOGNÁR Zs. [2003]:Az etika szerepe a pénzügyekben. Pénzügyi Szemle, 48. évfolyam, 5. szám, 2003. május, p 486-499.

NYERGES BOGNÁR Zs. [2003]: Etikaorientált banktevékenység és pénzügy - Környezeti, társadalmi és etikai kritériumok alkalmazása pénzügyekben. Valóság, 46. évfolyam, 3. szám, 2003. március

GYŐRI, Zs. [2010]: Értékvezérelt vállalatvezetés - a valódi vállalati felelősségvállalás egy lehetséges útja, Gazdaság, Verseny, Vezetés, 2010. 1. szám

GYŐRI, Zs. [2007]: Vállalati felelősség – fogyasztói felelősség, in Fenntartható Fogyasztás Magyarországon 2007 – tudományos konferencia Konferenciakötet pp 7-19.

GYŐRI, Zs. [2008]: „CSR”-on innen és túl, in Konferenciakiadvány a vállalatok felelősségvállalásról szóló konferencia kiadványaiból pp 46-59.

² Győri Zsuzsanna korábbi neve

GYŐRI, Zs. [2008]: Verseny tisztasága, korrupció, etikai kérdések in Petheő Attila et al. [2008]: „Közvéleményre hangolva” Az Üzletre Hangolva program 2008-as intézkedési tervének megalapozása a vállalkozói vélemények összegyűjtésével, GKM

PETHEŐ, A. et al. [2008]: Vállalati Társadalmi Felelősség és a Shell, Shell Hungary Zrt.

angol nyelven megjelent:

GYŐRI, Zs. [2007]: Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in Hungary 2007. UNDP

GYŐRI, Zs. [2008]: CSR in Hungary – Research in the Spring of 2007 for UNDP, presentation at CORE III Conference: The potential of CSR to drive integration in an enlarged EU, Nottingham University Business School, június 18-19.

GYŐRI, Zs. – PETHEŐ, A. et. al. [2009]: The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility, Final report, KMU Forschung Austria, 2009. január