

# A SPORT ÉRTÉKTEREMTŐ SZEREPE A „FELELŐS VÁLLALATI” KONCEPCIÓBAN<sup>1</sup>

NAGY ZITA BARBARA<sup>2</sup>  
TÓTH GERGELY<sup>3</sup>  
GYŐRI ZSUZSANNA<sup>4</sup>

## Összefoglalás

A sport egészség- és jellemformáló hatása tagadhatatlan. A felvilágosult nagyvállalatok ezért CSR (vállalati társadalmi felelősség) tevékenységük keretében dolgozóik fittségét is javítják. Ezt mutatjuk be a CSR Piac 2009, 2011 és 2013-as, összesen 279 vállalati pályázatának mintáján, amely a gyakorlati CSR-intézkedések legnagyobb és legfrissebb, ráadásul eddig feldolgozatlan hazai adatbázisa. A helyzet látszólag dupla-nyerő (angol műszóval: win-win), jól jár a dolgozó, de jól jár a vállalat is – kevesebb betegség, boldogabb és hatékonyabb munkavállaló. Ám a hatékonyság kétélű fegyver! A hagyományos (főáramú, mainstream) közgazdasági paradigmában minél nagyobb, annál jobb (monoton növekvő függvényel jellemezhető). Bionómia elméletünk szerint azonban a hatékonyság legjellemzőbb pontja az optimum (globális maximum), azaz haranggörbével jellemezhető. Az sportközpontú CSR empirikus adatokat tehát mélyebb, alternatív gazdaságfilozófiai szempontból is megpróbáljuk megérteni, bár kutatásunk még csak az első, tapogatózó fázisban jár.

## Kulcsszavak

bionómia, társadalmi felelősségvállalás (CSR), sport, versenyképesség, KÖVET Egyesület

## Summary

The utmost positive health effect and moral impact of sport activities is beyond debate. The enlightened multinational companies therefore make efforts to increase employee fitness in the framework of their CSR (Corporate Social Responsibility) activity. We show this on the sample of the CSR Market, where companies submitted their altogether 279 case studies in the years of 2009, 2011 and 2013. With this, the CSR Market cases provide the largest and most recent database of such activities in Hungary – which has not been analysed scientifically so far. The situation seems to be win-win: the employee is better-off, but the company also takes advantages – less illnesses, happier and more efficient employees are resulted. But efficiency is a double-edged weapon! In the mainstream economic paradigm, the more efficient the better, without limit (characterized by a monotonous increasing function). In our bionomy theory, the most characteristic point of efficiency is the optimum (global maximum), we can depict efficiency with a Gauss curve. So we try to understand the sport-related CSR empirical data from a deeper, alternative point of view of economic philosophy, although our research is at a very first, premature stage.

## Key words

Bionomy, Corporate Social Responsibility (CSR), sport, competitiveness, KÖVET Association

---

<sup>1</sup> A kutatás a TAMOP 4.2.4.A/1-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

<sup>2</sup> PhD hallgató, Pannon Egyetem Georgikon Kar, e-mail: nb@georgikon.hu

<sup>3</sup> egyetemi docens, Pannon Egyetem Georgikon Kar, e-mail: tg@georgikon.hu

<sup>4</sup> CSR-szakértő, KÖVET Egyesület, e-mail: zsgyori@yahoo.com

## **Bevezetés**

A CSR (corporate social responsibility, vállalatok társadalmi felelősségvállalása) komplex, sokoldalú jelenség az üzlet és a társadalom érintkezési felületén. Az eredetileg csupán a nagyvállalatokra kidolgozott koncepció ma már társadalmi, gazdasági és intézményi változásokat foglal magában, és egyre nagyobb hatású az üzleti életben. Ma már elengedhetetlen, hogy a vállalatok elismerjék és vállalják társadalmi felelősségüket, hiszen korunkban a gazdaság, a vállalati rendszer rendelkezik a legnagyobb hatalommal és hatással életünkre, társadalmunkra, a természeti környezetre. A CSR dimenzióit, értelmezését számos tanulmány vizsgálja (Szigeti et al, 2008), mégis, a CSR-nak még napjainkban sincs egységes, mindenki által elfogadott definíciója vagy alapelvei. Leginkább az Európai Bizottság 2001-es és 2011-es definícióját fogadjuk el általánosan, illetve az ISO26000 által azonosított alapelveket és alapügyeket. A 2011-es definíció szerint a CSR „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért vállalt felelőssége.” (EC, 2011, 6. o.) A felelős vállalati magatartás a fenntartható fejlődés egyik alapeleme, elérési eszköze, hiszen a vállalatok a környezeti és társadalmi hatásait veszik számba, és kezelik a CSR-tevékenység során<sup>5</sup>. A CSR tehát hosszabb távú gondolkodásról, kitartásról, értékmegőrzésről, értékteremtésről szól.

## **A sport értékteremtő szerepe**

A szabadidősport kapcsán a vállalatok által is érzékelhető jótékony hatások számos esete megfigyelhető. A mozgás hatására az emberi szervezet munkavégző- és teherbíró képessége megnő, az alkalmazottak így hatékonyabbak és termelékenyebbek a munkájuk során. A sport által létrejönnek olyan közvetlenül felhasználható képességek, amelyek a munkavégzés során a szervezet céljai érdekében alkalmazhatók, így például a fizikai erőnlét, vagy közvetetten az akaraterő, a kitartás, amelyek egyben a munkavégzés fontos erkölcsi követelményei is. Mindemellett elégedettebbek és motiváltabbak is az alkalmazottak, így jelentősen nagyobb teljesítmény érhető el. Más szempontból nézve az egészséges munkaerő nem hiányzik a munkából, kevesebb a betegség és a munkahelyi baleset, valamint a vállalat táppénzre fordított kiadásai is csökkennek (Szabó, 2011). Külföldi vállalatok például mindezen előnyök kihasználása érdekében egyre nagyobb erőfeszítéseket tesznek kifejezetten az egészségfejlesztő és sportprogramok érdekében. A szabadidősport, sportrendezvények és sportprogramok támogatásával a vállalat hozzá tud járulni a közösségek (egyben az alkalmazottak, másrészt a külső érintettek) jól-létéhez, valamint a vállalati versenyképesség növeléséhez.

A sport társadalmi jelenség is, hatása az egész társadalom és nemzetgazdaság számára fontos tényező. A sport mind szellemi értékeit, mind anyagi tényezőit tekintve az egyetemes kultúra része. Kialakulásában és fejlődésében szerepet játszottak a kor kulturális viszonyai. Az adott gazdasági-, társadalmi- és kulturális körülmények hatással vannak az ország sporttevékenységére, de a sport is visszahat az egyén és a közösség különböző szintjeire, ezért is mondhatjuk, hogy a sport értékteremtő funkcióval rendelkezik a társadalomban. A vállalati szinten érzékelt jótékony hatások aggregálva érzékelhetők nemzetgazdasági szinten is. A sportnak ezen túl közösségformáló hatásai is van, értelmes szabadidő eltöltési lehetőséget biztosít gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt. A fölös energiák levezetésével javulhat a társadalom tagjának közérzete, ami egy boldogabb társadalom kialakulásához vezet.

Úgy véljük, hogy a felelős magatartásról azonban csak akkor beszélhetünk, hogyha nem kizárólag az önérdék vezérlő elvei érvényesülnek a vállalati folyamatokban. A felelős szervezetek olyan jegyekkel rendelkeznek, amelyeknél kimutatható, hogy közvetlen

---

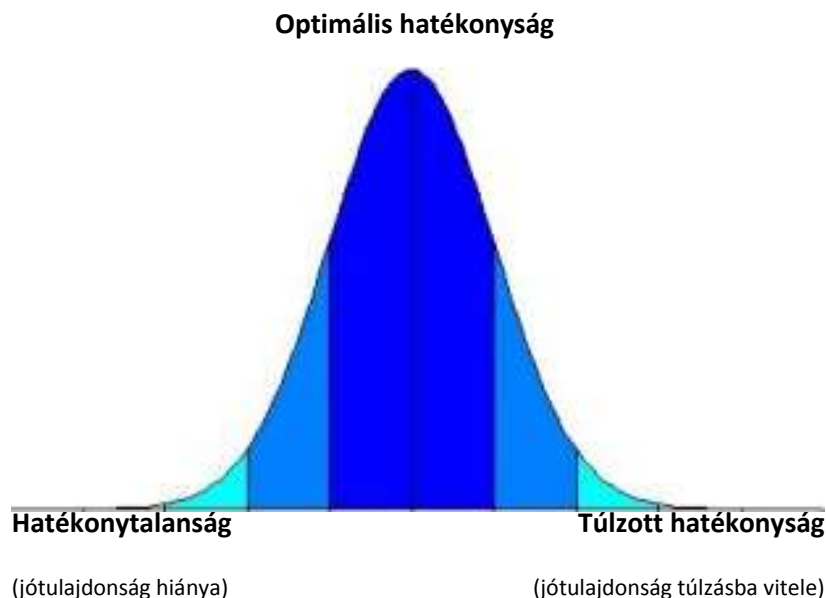
<sup>5</sup> Érdekességgéppen megemlítendő, hogy a különféle sportprogramokat tartalmazó turisztikai desztináció menedzsment fejlesztési tervekben sokszor ezek fenntarthatósággal kapcsolatos vetületei kevésbé jelennek meg. (Szabó, 2014).

érdekeiken túllépve végeznek olyan tevékenységeket (jelen esetben a sport valamilyen formában való támogatása), amelynek társadalmi hasznossága is érzékelhető és értékelhető. Ehhez a vállalatnak ki kell lépnie a hagyományos gazdasági gondolkodásból, amely csak a hatékonyság növelésére, a profit maximalizálására irányul, a fenntarthatóság három pillére helyett egyetlen dimenzióban gondolkodva.

### A gazdasági hatékonyság határai

Az előzőekben leírtak alapján a sport által az alkalmazottak hatékonyabb munkavégzésre képesek, termelékenyebbek lesznek, azonban mindez ellentmond a CSR alapelveinek, hiszen a jelenlegi hatékonyság-versenyképesség-növekedés logikájához jutunk. Ha fokozzuk egyéni hatékonyságunkat, ami önmagában való jónak tekintünk, ettől versenyképesebbek leszünk, ami végső soron növekedést eredményez. Sokan bizonyították, hogy ez a logika nem vezet jóra, ám a világgazdasági válság kezdete óta kimondhatjuk, hogy immár nem is működik. Mi sem támasztja alá jobban e tényt, mint a válság hatására kialakult fogyasztás csökkenés valamint a munkahelyek elvesztésének veszélye, amit az emberek nagy többsége a saját bőrén tapasztalt és érzékelt (Csiszárík-Kocsir et.al, 2012, 2013).

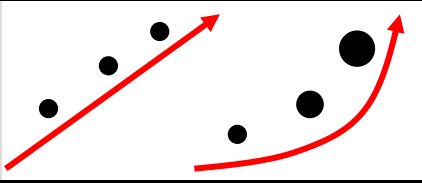
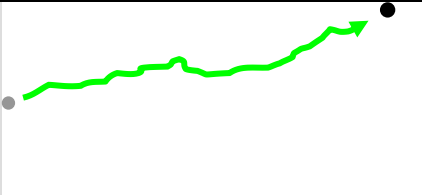
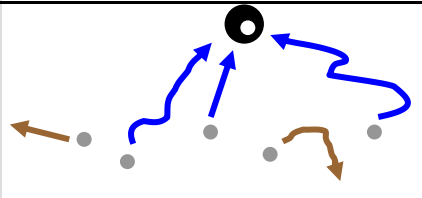
1. ábra: A hatékonyság optimalizálendő, nem maximalizálendő



Hipotézisünk szerint a sport által elért ún. túlzott hatékonyság a vállalat életében rossz irányt mutat, egyértelmű gazdasági növekedéshez vezethet, és nem eredeti funkcióját tölti be. A hatékonyság jó tulajdonságként értelmezhető, amely azonban nem lineárisan növekvő görbével (minél hatékonyabb, annál jobb), hanem Gauss-görbével jellemezhető. Más szóval optimális nagysága van, aminek két ellentéte a hatékonytalanság és a túlzott hatékonyság. Kutatásunk következő szakaszában a vállalati elemzésben használt hatékonysági mutatók értelmezhetőségének alkalmazhatóságának vizsgálatát valamint a változók közötti sztochasztikus kapcsolat feltárását tervezzük.

A hatékonyság helyett javasolhatjuk a hatásosság bevezetését, amely nem állandóan növekvő görbét alkot cél nélkül, hanem összességében javuló tendenciával, de akár időleges megállásokon és visszaeséseken keresztül éri el a kívánt célt. A hatékonyság eszköz, a hatásosság inkább a cél kategóriába tartozik. Bevezethető emellett a köz-hatásosság is, amely már figyelembe veszi a közösség vagy az emberiség hosszabb távú érdekeit.

2. ábra: A hatékonyság három dimenziója

X	Hatékonyság	eszköz		Minél kisebb ráfordítással minél nagyobb <b>egyéni hasznot</b> elérni, rövid távon. Mindig ezt a „cél” követni.
Y	Hatásosság	saját cél		Elérni a kívánatos <b>egyéni célállapotba</b> , akár átmeneti áldozatok árán is, közép- és hosszútávon.
Z	Köz-hatásosság	közcél		A kívánatos <b>közjó (fenntarthatóság)</b> felé haladni, akár saját célunkról való lemondással, közép- és hosszútávon.

Felmerülhet a kérdés, hogy a vállalatok a sport támogatásával mit szeretnének elérni. Csak azért támogatják a sporttevékenységeket, hogy a vállalati versenyképesség javulásához, és profitmaximalizáláshoz vezessen, vagy azért, hogy a vállalat a fenntarthatóság felé haladjon, azaz hosszú távon az egyén számára is eredményes, és a közösség számára is hasznos tevékenységet folytasson. A következőkben áttekintjük, hogy a CSR Piac program keretében résztvevő vállalatok esetében miként jelenik meg a sport.

### A CSR Piac

A CSR magyarországi helyzetét több kutatás is elemzi (Györi, 2007; GKI, 2009; Alternate, 2010; Györi, 2011), ezekből látható, hogy a CSR lassan, de folyamatosan fejlődik hazánkban, elsősorban a multinacionális vállalatok, az EU vonatkozó politikái, és témában aktív civil szervezetek hatására. Az is látható, hogy bár az érintettek egyre inkább elvárják a vállalatoktól, hogy vállalják felelősségüket, még mindig bizalmatlanok a CSR-tevékenységgel kapcsolatban. Egy 2011-es kutatás szerint (Braun and Partners) bár az alkalmazottak a legfontosabbnak megjelölt érintetti csoport, a belső CSR programokon, az alkalmazottakkal való törődésen kívül még mindig a leggyakrabban emlegetett CSR tevékenységek az adományozás és a szponzoráció. Ez ellentmond a társadalom vállalatokkal szemben támasztott elvárásainak (termékbiztonság, megfelelő információ nyújtása, környezetvédelem stb.). Az utóbbiakból adódóan számos elemzés a vállalkozások piaci kitettségére, innovációs és tőkeabszorpciós képességére, tőkevonására és az allokáció eredményeire irányul (Borzán et al 2009).

A CSR Piac (CSR MarketPlace) a CSR Europe által 2005-ben útjára indított kezdeményezés, amely oldott, informális környezetben nyújt lehetőséget a vállalati társadalmi felelősségvállalás jó gyakorlatainak megosztására. Hazánkban a KÖVET Egyesület 2009 óta két évente rendez meg a CSR Piac kiállítást, amelyre a cégek esettanulmányokkal pályáznak. A CSR magyarországi helyzetéről, fejlődéséről, trendjeiről a kérdőíves megkérdezéseken alapuló kutatásoknál teljesebb képet adnak a beküldött vállalati esetek. Egyfelől ezek a pályázatok eddig három alkalommal azonos metodológia alapján írták le a vállalati CSR-megoldásokat, másfelől a 2013-as esetek a jelenleg fellelhető legfrissebb források a témában. Eddig összesen 279 pályázatot adtak be a cégek, amelyek többsége multinacionális vállalat, de megtalálhatóak köztük önkormányzatok és egyéni vállalkozók is. A pályázók olyan

innovatív kezdeményezésekkel, megoldásokkal jelentkeztek, amelyek a vállalat belső és külső érintettjei számára magas hozzáadott értékkel rendelkeznek, és valamilyen kihívásra adnak sikeres, jó választ.

### **A sport és a társadalmi felelősség**

A továbbiakban a pályázó vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szerkezeti alakulását mutatjuk be. A pályázatok tartalmukat illetően megegyeztek abban, hogy mind olyan tevékenységeket mutatnak be, amelyek valamelyest túlnyúlnak az adott társaság szorosán vett üzleti céljain, és a társadalom, a környezet, a közjó érdekeire irányulnak. A szervezetek társadalmi felelősségvállalása sok esetben a vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódott, amely már a CSR magasabb fokát, minőségét jelenti – az egyszerű szponzorációhoz, vagy kerítésfestéshez, faültetéshez képest.

A beadott pályázatok alapján határozott fejlődés figyelhető meg a magyarországi cégek CSR-tevékenységében. Míg 2009-ben még az elszigetelt, egy-egy témát vagy szervezeti egységet kiemelő eseteket mutattak be a cégek, 2013-ban már többségben voltak a stratégiába ágyazott, komplex programok. Hangsúlyeltolódást figyelhetünk meg az érintett témákban: a környezetvédelem és a külső és belső érintettek oktatása, képzése, tudatformálása kiemelkedő számban jelent meg a vállalatok között.

Vizsgálódásunk kiemelten a sport és a CSR kapcsolatára irányult. A begyűjtött adatok alapján megállapítható, hogy sporttevékenységek támogatása még elenyésző számban jelenik meg a vállalatok körében. Mindösszesen 8 cég pályázata tartalmazott erre utaló magatartást, ez az összes tanulmány 3%-át teszi ki.

A témában a megosztott felelősség elvét vallja a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. Az elhízás és annak következményei – rossz közérzet, szív- és érrendszeri megbetegedések valamint mozgásszervi megbetegedések – komoly, ösztársadalmi probléma, ezért ezt a helyzetet csak összefogással, közösen lehet megoldani. Minden társadalmi szereplőnek, legyen az az egyén, a civil szervezetek, a kormány vagy a vállalatok, megvan a felelőssége. A Coca-Cola Magyarország 2005-ben indította el Testébresztő Programját, abból a célból, hogy minél több embernek biztosítson lehetőséget a testmozgásra, részt vehessen szabadidős sportrendezvényeken, ezzel is hozzásegítse az embereket a egészséges élethez.

A Coloplast Hungary Kft. az Egészséges életmód – munkahelyi programjában értékteremtő feladatai közé sorolja, hogy számos sporttevékenység üzhető a cég területén, konditermeket és egyéb sportlétesítményeket ingyen használhatják a munkatársak. Vállalati támogatással sportklubok alakítására került sor, ahol a különböző programok (teremfoci, kerékpáros túrák, sárkányhajózás stb.) kerülnek megrendezésre, melyen a cég dolgozói részt vehetnek. A vállalat sportcsapatai számos sportrendezvényen is képviseltetik magukat.

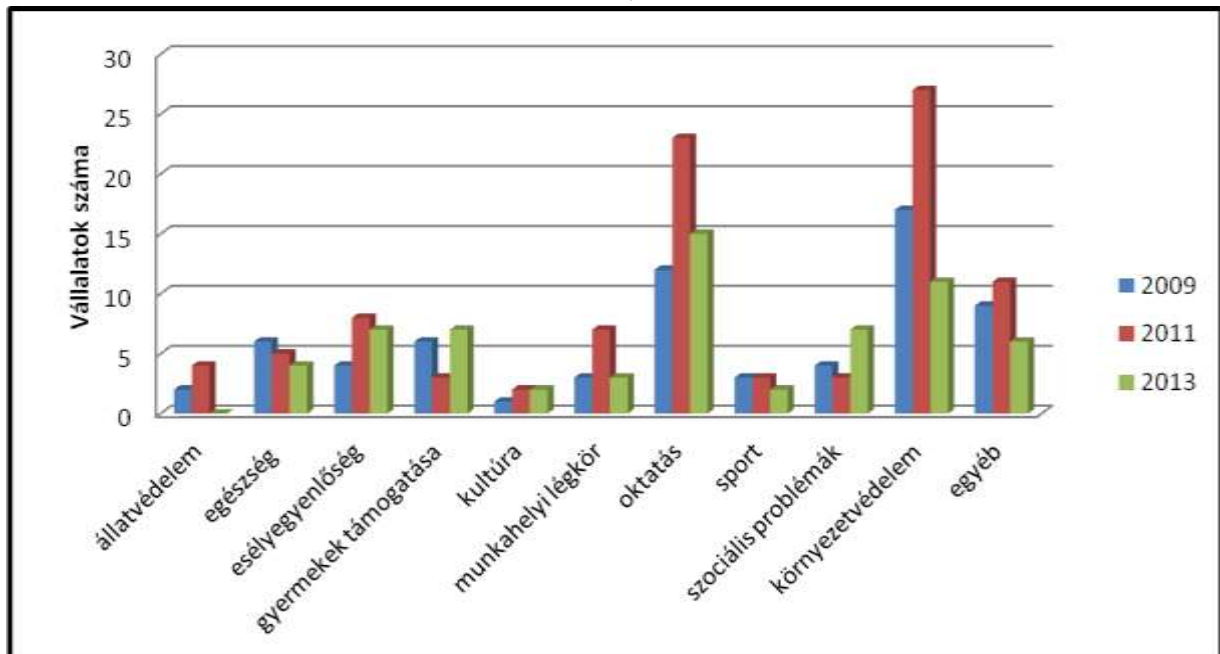
A témában a megosztott felelősség elvét vallja a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. Az elhízás és annak következményei – rossz közérzet, szív- és érrendszeri megbetegedések valamint mozgásszervi megbetegedések – komoly, ösztársadalmi probléma, ezért ezt a helyzetet csak összefogással, közösen lehet megoldani. Minden társadalmi szereplőnek, legyen az az egyén, a civil szervezetek, a kormány vagy a vállalatok, megvan a felelőssége. A Coca-Cola Magyarország 2005-ben indította el Testébresztő Programját, abból a célból, hogy minél több embernek biztosítson lehetőséget a testmozgásra, részt vehessen szabadidős sportrendezvényeken, ezzel is hozzásegítse az embereket az egészséges élethez.

A Coloplast Hungary Kft. az Egészséges életmód – munkahelyi programjában értékteremtő feladatai közé sorolja, hogy számos sporttevékenység üzhető a cég területén, konditermeket és egyéb sportlétesítményeket ingyen használhatják a munkatársak. Vállalati támogatással sportklubok alakítására került sor, ahol a különböző programok (teremfoci,

kerékpáros túrák, sárkányhajózás stb.) kerülnek megrendezésre, melyen a cég dolgozói részt vehetnek. A vállalat sportcsapatai számos sportrendezvényen is képviseltetik magukat.

3. ábra: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának alakulása a pályázók körében

4.



A 2007-ben CSR Best Practice minősítést elnyert Bakos Faipari Egyéni Cég Dolgozzunk és eddzünk egy helyen c. programja talán egyedülállónak számít a vállalatok körében. A cégvezető a kollégák munkaidejét úgy alakította át, hogy az alkalmazottakat két teamre bontotta: az egyik csoport napi 12 órát dolgozik hétfő-kedd-szerdán, és a hét többi napján pihen. A másik csapat felveszi a munkát csütörtök-péntek-szombaton, majd a következő csütörtök reggelig számára is pihenő következik. A felszabadult időszakra a cégnél található 500 m<sup>2</sup>-es edzőtermet minden dolgozó ingyenesen használhatja, és kedvezményes edzéslehetőséget biztosít a cég 10 különféle sportágban. A felszabadult időt a kollégák így testedzésre fordítják, ezáltal javult a közérzetük és állóképességük. A más munkaterületen dolgozók is igénylik az új munkarendet, ami bizonyítja az intézkedés létjogosultságát.

A CIB Bank Zrt. kimagasló erőfeszítése példaértékű a munkahelyi kerékpáros közlekedés terén. Felelős tevékenysége kiterjed a kerékpáros közlekedés feltételeinek megteremtésére, illetve javítására, valamint a munkatársak közlekedési szokásainak változására. Annak érdekében, hogy a kerékpárral munkába járó munkatársak igényeire külön figyelmet tudjon fordítani, a bank létrehozott egy belső érintetti csoportot, és párbeszédet folytat vele a munkahelyi kerékpározással kapcsolatos ügyekben. A vállalat kerékpáros infrastruktúrát hozott létre: 71 őrzött kerékpártároló, zuhanyzók és öltözőszekrények teszik lehetővé, hogy a CIB Bank központi épületeiben dolgozó közel 2300 munkatársuk környezettudatos és egészséges módot választhasson a mindennapi közlekedésre otthona és munkahelye között. A cég kerékpártárolók telepítésébe kezdett 40 budapesti és vidéki fiókja elé. A fiókok előtt telepítendő kerékpártárolók mind munkatársak, mind az ügyfelek számára megteremtik majd a kerékpáros közlekedés egyik alapfeltételét.

## Összegzés

A vállalkozások felelős magatartását vizsgálva jól nyomon követhető az értékalapú szervezetek jelenléte és növekvő száma Magyarországon. A begyűjtött adatokból látható, hogy jelentős szerepe van a hazai felelős magatartási „divat” alakulásában a multinacionális cégek szerepvállalásának, ugyanakkor egyre több hazai cég, vállalkozás is megfelel az e területen elvárt normáknak és szokásoknak. Az elkötelezett vállalatoknál nemcsak takarékosági okok jelentik a stílusváltást a társadalmi felelősség gyakorlásában. A felelős viselkedés főbb területe a környezet védelme, az érintettek környezettudatosságának növelése, a tudatos erőforrás-használat. Jelentősebb ráfordítások elsősorban az adományozások, a humán erőforrás-gazdálkodás (ideértve az esélyegyenlőséget) és a környezetvédelem terén jelentek meg. A felelősen gondolkodó szervezetekre általában az jellemző, hogy tevékenységeik közül kiemelik azokat, melyek szélesebb társadalmi érdekekkel függnek össze. Magyarországon a felelős vállalatiság értelmezésében azonosítható az egészségmegőrzés, egészségvédelem koncepció, azonban ezen belül a sport kevésbé népszerű kategória. Kiemelten sporttevékenységek és sportprogramok támogatása területen hazai viszonylatban jelentősen elmaradás tapasztalható. Pedig a tömeg- és szabadidősportnak kiemelt szerepe van, hiszen a sport pozitív tulajdonságai nem csak a testre, hanem a lélekre és a szellemre is hatással vannak.

## Irodalom

- Alternate (2010): CSR kommunikációs szemmel, május 17.
- Angyal Á. (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (Corporate social responsibility)*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Bíróné Nagy E. (2004): *Sportpedagógia. Kézikönyv a testnevelés és sport pedagógiai kérdéseinek tanulmányozásához*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Borzán A. - Krajcsóné Kraszkó I. - Kovács M. - Simon I. - Szabóné Bohus M. (2009): A vállalkozások versenyképességi helyzetének, innovációs és tökegvonzó képességének térségi különbségei Békés megyében. *Körös Tanulmányok*, Békéscsaba. Szent István Egyetem Gazdasági Kar, 24-49.
- Craig H. (2002): *A felelős vállalkozó. Hogyan keressünk pénzt, és hogyan tegyük jót másokkal*. CF Net Kft., Budapest
- Csiszárík-Kocsir Á. – Fodor M. – Medve A. (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol 4. No. 2., July 2012.,
- Csiszárík-Kocsir Á. – Fodor M. – Medve A. (2013): The effect of the economic crisis onto the consumption based on a two-round questionnaire research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.5., No. 1., 33-42. pp.
- Ember I. (2006): *Környezet-egészségtan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- European Commission [2001]: *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. [http://europa.eu.int/urlex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/urlex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf) (Letöltés ideje: 2013. 12.10)
- European Commission [2011]: *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010)
- Fábián Gy., Zsidegh M. (1998): *A testnevelés és sporttudományos kutatások módszertana*. Magyar Testnevelési Egyetem, Budapest

- GKI Gazdaságkutató Zrt (2009): A belső érdekek mozgatója a vállalatok CSR-gyakorlatát, <http://www.gki.hu/elemzesek/belso-erdekek-mozgatjak-vallalatok-csr-gyakorlatat>
- Győri, Zs. (2007): Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségéről Magyarországon 2007, UNDP
- Győri, Zs. (2011): A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon 2011, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem
- Győri Zs., Tóth G. (2013): *CSR Piac. Felelős vállalati megoldások gyűjteménye*. KÖVET, Budapest
- Lontayné Gulyás M., Tóth G. (2011): *CSR Piac. Felelős vállalati megoldások gyűjteménye*. KÖVET, Budapest
- Petrik I., Tóth G. (2009): *CSR Piac. Felelős vállalati megoldások gyűjteménye*. KÖVET, Budapest
- Pikó B., Keresztes N. (2007): *Sport, lélek, egészség*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szabó Á. (2011): Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? *Vezetéstudomány*, 1. különszám, 24-37.
- Szabó Dániel Róbert (2014): A turisztikai desztinációs menedzsment stratégiák fenntarthatósággal kapcsolatos vetületeinek vizsgálata az EVIDENCE modell segítségével. *Journal of Central European Green Innovation*. 2014. 2. évf., 2. szám. 115-127.
- Szigeti C.; Mészáros G.; Borzán A. (2011): Vállalati méret és felelősség *Perspective: Revista De Stiinta Si Cultura* (ISSN: 1454-9921) (eISSN: 2064-504X) 15: pp. 93-99.
- Szlávik J. (2005): *Fenntartható környezet- és erőforrás-gazdálkodás*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Tóth G. (2007): *Valóban felelős vállalat*. KÖVET-INEM Hungária Kiadó, Budapest