

---

## Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége

### CSR activity of the Audi Hungaria Zrt.

---



#### Absztrakt

A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson az AUDI HUNGARIA Zrt. társadalmi felelősségvállalásának (CSR) jellemzőiről a következő kérdések mentén: Milyen tevékenységet folytat a vállalat a CSR keretében? Milyen alapelvek vezérik a vállalatot a tevékenység során? Mi jellemzi a CSR menedzsmentet és kommunikációt? A vállalati társadalmi felelősségvállalás sokféle tevékenységet jelenthet a gyakorlatban, melynek volumene többek között függhet a vállalati mérettől is. A tanulmány kitér arra, hogy mi jellemzi a multinacionális vállalatok CSR tevékenységét, majd bemutatja a vállalat CSR tevékenységét az alábbi kategóriák mentén: sport, kultúra, oktatás és környezet támogatása; karitatív tevékenységek és munkatársi önkéntesség. A CSR tevékenység bemutatásához szükséges információkat egyrészt a vállalat honlapján található források, másrészt személyes interjú alapján mutatom be.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), AUDI, multinacionális vállalat, szponzoráció

#### Abstract

The paper illustrates the corporate social responsibility (CSR) in the AUDI HUNGARIA Zrt. in Győr with the following questions: What kind of CSR activity does the company do? What kind of principles are the crucial during the CSR activity? What are the forms of CSR management and communication? CSR means a lot of kind of activities, its extent may depend on the size of the company. The paper shows the characteristics of the CSR activity of the multinational firms, later present the CSR activity of AUDI in the following categories: supporting the sport, culture activity, environmental issues, donations and corporate voluntarism. The data and information shown in the paper are based on the homepage of the company and on a personal interview.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), AUDI, multinational company, sponsorship

## BEVEZETÉS

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) koncepciója az 1950-es években jelent meg, de a vállalati életbe való beépülés csak az 1980-as évektől mondható rendszeresnek. Összetett tevékenységről beszélünk, amely sok tényezőtől függ-

het, de talán az egyik legmeghatározóbb a vállalati méret. Minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel fog és tud is elköteleződni olyan ügyek mentén, mint a kultúra, sport támogatása vagy a szponzoráció. Speciális helyzetben vannak a multinacionális vállalatok, hiszen esetükben figyelembe kell venni az anyavállalat érdekeit és elvárásait, de ezzel párhuzamosan a telephely lokális jellemzőit is. Ezáltal egy multinacionális vállalat CSR stratégiája összetett rendszer, melyben helyi és globális érdekek is érvényesülhetnek.

A tanulmány első felében rövid összefoglalót adok a CSR fogalmáról, kitérve arra, hogy miben lehet más a multinacionális vállalatok CSR aktivitása és milyen stratégiákat követhetnek a tevékenység során. Az elméleti részben röviden bemutatok egy olyan fogalmat, mely az utóbbi néhány évben jelent meg a nemzetközi szakirodalomban és a CSR egyfajta továbbgondolásaként értelmezhető, ez a Creating Shared Value (CSV) koncepció.

A második fejezet egy konkrét multinacionális vállalat az AUDI HUNGARIA Zrt. CSR tevékenységét mutatja be. Röviden ismertetésre kerül, hogy a vállalat milyen alapelvek mentén végzi CSR tevékenységét, majd az egyes támogatott területek mentén részletesen bemutatásra kerül, hogy milyen módon és kiket támogat a vállalat és milyen formában vonja be a munkavállalókat is a CSR aktivitásba, ezzel is ösztönözve őket a társadalmi felelősségvállalásra. Az elemzés végén röviden kitérek a CSR menedzsment és kommunikáció területére. A vállalat CSR aktivitásának elemzését egyrészt szekunder források, másrészt személyes interjú segítségével mutatom be.

## **1. A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA**

### **1.1. FOGALMI KONCEPCIÓ**

A vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciója az '50-es években jelent meg, mára a fogalom széles körben elterjedt és az utóbbi két-három évtizedben megjelent a CSR a vállalati gyakorlatban. A fogalmat már sokan sokféleképpen megfogalmazták, összességében a vállalatok olyan önként vállalt feladatait jelenti, melyekkel biztosítani tudják, hogy etikusan viselkednek, figyelnek a munkatársaikra és valamilyen formában támogatják a helyi közösségeket. Az, hogy ezek a tevékenységek milyen mértékben és formában jelennek meg a mindennapi vállalati gyakorlatban, sok tényező függvénye, talán az egyik leginkább meghatározó a vállalati méret. Minél nagyobb egy vállalat, annál több lehetősége van széles körű CSR aktivitásra és ezzel párhuzamosan annál több elvárás is megjelenik az irányába. Talán a leginkább speciális helyzetben a multinacionális vállalatok vannak, esetükben összetett kérdéskörrel beszélhetünk. Multinacionális vállalatnak nevezzük azokat a nemzetközi vállalatokat, melyek egyszerre több országban gyártanak, birtokolnak és ellenőriznek javakat és szolgáltatásokat (Dunning, 1993; Buckley-Casson, 1985 – hivatkozva: Incze, 2010).

Mitől is olyan összetett ezen vállalatok CSR tevékenysége? A CSR tevékenységeket alapvetően két nagy csoportra lehet bontani (Edwards, et al., 2007): külső és belső CSR-ra. A külső minden olyan tevékenységet magában foglal, melynek során a vállalat támogatni tudja a környezetét, míg a belső CSR a munkavállalók és a menedzsment irányába kifejtett tevékenységeket jelenti. Úgy gondolom, hogy érdemes egy harmadik szemponttal kiegészíteni a fenti koncepciót, melynek a munkavállalói CSR nevet adtam. Ide olyan tevékenységek sorolhatók, melyeket nem a munkavállalók érdekében tesz a vállalat, hanem éppen maguk a munkavállalók végeznek olyan feladatokat (sok esetben vállalati háttértámogatás, koordinálás mellett), melyekkel támogatni, segíteni tudják a helyi közösségeket, pl. önkéntesség<sup>[1]</sup>, adománygyűjtés, stb. Egy kisebb vállalattól nem várható el, hogy a fentiekben bemutatott tevékenységeket széles körűen menedzselje, hiszen feltehetőleg sem anyagi, sem humán erőforrása nincs hozzá. Míg egy nagyvállalat, egy multinacionális vállalat már rendelkezik olyan erőforrásokkal, melyek széles körű CSR tevékenységet eredményezhetnek. Esetükben ez akár társadalmi elvárás is lehet, míg egy néhány fős vállalattól senki sem vár komplex CSR aktivitást.

Putzer és szerzőtársa (2017) 2014 őszén készített kutatásában többek között arra kereste a választ, hogy azonosíthatók-e a CSR viselkedés alapján vállalati csoportok. A 101 elemből álló nem reprezentatív minta (kis-, közép- és nagyvállalatok) alapján a válasz egyértelműen igen. Az adatok alapján három csoportot alakítottak ki:

- CSR hívők: ebben a csoportban egyértelműen a multinacionális vállalatok leányvállalatai voltak többségben, a CSR hívők 75%-át ők tették ki. A CSR hívők aránya a mintán belül 22,9% volt.
- CSR szkeptikusok: az előző csoporttal ellentétben ezek a vállalatok nem hisznek a CSR megvalósíthatóságában, ha tesznek is valamit a CSR jegyében, az kisebb volumenű tevékenység. A szkeptikusok jellemzően kis (52,2%) és középvállalatok (34,8%). A mintán belül arányuk 32,9%.
- Realisták: Az ide kerülő vállalatok az előző két csoport között helyezkednek el, végeznek CSR tevékenységet, de nem olyan mértékben, mint a CSR hívők. A realisták körében is a kisvállalatok vannak többségben (41,9%), de közel minden ötödik realista vállalat multinacionális. A mintában a realisták aránya a legmagasabb, 44,2%.

[1] 2017-ben először zajlott Magyarországon a vállalati önkéntességgel kapcsolatban reprezentatív felmérés. Az Önkéntes Központ Alapítvány megbízásából a Free Association Kft. hazai kis-, közép- és nagyvállalatokat kérdezett meg, hogy milyen mértékben jellemző körükben a vállalati önkéntesség. A 400 cég megkérdezése alapján megállapították, hogy az elmúlt három évben mindössze a vállalatok 20%-ára volt jellemző az önkéntesség. Az önkéntes tevékenység kismértékben, de jellemzőbb a vállalati méret növekedésével. Az önkéntes tevékenység hiányának magyarázata leginkább az volt, hogy a dolgozóknak nincs erre kapacitásuk, így is túlterheltek és nincs, aki megszervezze a tevékenységet. Az eredmények jelenleg itt érhetők el: <http://www.onkentes.hu/sites/default/files/attachment/3/freeassociation-vallalationkentkutataspublikalt201803.pdf>

A kutatási eredmények alapján is látszik, hogy a CSR inkább a nagyobb vállalatok felségterülete, ők azok, amelyek nagyobb volumenű aktivitást valósítanak meg komplexebb módon és érzik, értik is a felelősségvállalás előnyeit.

A CSR tevékenység kapcsán fontos kiemelni, hogy a vállalatok mérettől függetlenül társasági adójukkal is tudják a társadalmi szereplőket támogatni, természetesen a nagyobb vállalati méret magasabb adófizetési kötelezettséget is jelent, így a támogatási lehetőségek is magasabbak. 2015 óta kétféle módon tudják adójukból támogatni a vállalatok a filmgyártást, az előadó-művészeti szervezeteket és a látványcsapat-sportokat (kiemelt sportágak: kosárlabda, kézilabda, vízilabda, jégkorong, röplabda)<sup>[2]</sup>:

- a társasági adókedvezmény rendszere keretében belül (a támogatás elszámolható költségként),
- 2015. január elsejétől adófelajánlás formájában (a támogatás összegének adott százalékát [max. 7,5%] a NAV jóváírja a vállalat számláján).

Az első esetben a vállalat közvetlenül a támogatottnak nyújt támogatást, feltétel, hogy egyik félnek se legyen adó tartozása. A második esetben a NAV utalja át a támogatott félnek az összeget az adófelajánlás (külön nyilatkozatban) alapján. A két rendszer közül az adózónak választania kell, egyszerre a kétfajta támogatást nem lehet érvényesíteni.

## 1.2. CSR STRATÉGIA ÉS ÉRTÉKTEREMETÉS

A multinacionális vállalatok CSR stratégiájuk kialakítása során alapvetően háromféle utat követhetnek (Filatotchev–Stahl, 2015; Linneberg–Thorup–Jensen, 2014):

- globális CSR stratégia: ennek során az anyavállalat határozza meg a CSR stratégiát, melyben az anyavállalat szempontjai, környezete a meghatározóak. A CSR kommunikáció iránya alapvetően egyoldalú, az anyavállalat felől a leányvállalatok felé történik.
- helyi CSR stratégia: a globális stratégiával ellentétben, ebben az esetben a CSR stratégiát a leányvállalatok határozzák meg saját környezetük és munkavállalók igényei és sajátosságai alapján. Ebben az esetben a CSR tevékenység teljes mértékben helyhez kötött, erről a leányvállalatok kevésbé kommunikálnak az anyavállalattal, amely teret enged a helyi kezdeményezéseknek.
- transznacionális CSR stratégia: ebben az esetben a globális és helyi stratégia együtt érvényesül, a cégnek van központi CSR stratégiája, azonban mindent a helyi sajátosságoknak megfelelően tudják alkalmazni a leányvállalatok, amelyek meg is osztják egymás között a tapasztalataikat.

Arra nincs egyértelmű válasz, hogy melyik a megfelelő stratégia, véleményem szerint nem is lehet az egyiket kiemelni, hiszen a választott stratégia függhet a válla-

[2] 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról

lat tevékenységétől, szervezeti kultúrájától, nagyságától és attól is, hogy a vállalattal kapcsolatban állók és egyáltalán a piac, a társadalom milyen CSR aktivitást vár el a cégtől (Bustamante, 2011). Saját megítélésem szerint talán a transznacionális stratégiában rejlik a legtöbb lehetőség, hiszen itt van egy központi iránymutatás, de emellett a leányvállalatok lehetőséget kapnak ezek helybéli adaptálására és további, a helyi sajátosságokhoz illeszkedő tevékenységek megvalósítására.

Az utóbbi néhány évben az angol szakirodalomban megjelent a CSR-hoz hasonló, de mégis más értelmezésű Creating Shared Value (CSV) koncepció (Porter-Kramer, 2011 - hivatkozva: Moore, 2014), melyet magyarra közösségi értékteremtésként lehet fordítani<sup>[3]</sup>. A CSR alapvetően olyan tevékenységeket jelent, melyek függetlenek az üzleti tevékenyégtől, addig a CSV koncepció esetében a társadalmi és környezeti hatásokat integrálják az üzleti tevékenységbe, ezáltal teremtenek gazdasági értéket. Porter és szerzőtársai (é.n.) kiemelik, hogy a CSV koncepció gyakorlatilag a társadalmi és gazdasági eredmények egymásra utaltságát jelenti, vagyis a vállalatok üzleti lehetőséget látnak a társadalmi problémák kezelésében, ezeket integráltan kezelik. Ez az elképzelés egy újfajta megközelítést jelent, mely most kezd megjelenni a nemzetközi gyakorlatban, úgy gondolom, hogy elsődlegesen nagyvállalatok és multinacionális vállalatok tudnak ezen gondolatmenet mellett új utakra kerülni a társadalmi problémák kezelésében.

### 1.3. A CSR MOTIVÁCIÓI

Fontos kérdés lehet, hogy mi motiválja a vállalatokat a CSR aktivitás során? Graafland és szerzőtársa (2012) külső és belső motivációkat azonosított. Több nemzetközi kutatásra hivatkozva állítják, hogy az egyik legjelentősebb külső motiváció a profit növekedése lehet. A vállalatok azáltal, hogy CSR tevékenységet végeznek, növelhetik népszerűségüket, azáltal, hogy a CSR aktivitás megkülönböztetheti őket más vállalatoktól, növelhetik eladásait, stb., ezek mind pozitívan hathatnak a profitra. A belső motiváció alapvetően a vállalat tulajdonosainak, menedzsereinek értékrendjén alapul, ha ők nyitottak a társadalmi folyamatok iránt, akkor ez meg fog jelenni a vállalatok tevékenységében is. További motivációs tényezők lehetnek pl. a következők (Matolay, 2010): gazdasági előnyök megszerzése, a környezet megóvása, pozitív megítélés, imázsjavulás, bizalom növekedése.

A fentiek alapján látható, hogy a CSR aktivitás bár a társadalom érdekében végzett tevékenység, mégsem önérdék nélküli, nem teljes mértékben önzetlen tevékenység; a vállalatok olyan tevékenységeket fognak folytatni, melyek valamilyen formában számukra is előnnyel, haszonnal jár. „Egyetlen vállalkozástól sem várható el, hogy bármely tevékenységét tökéletesen non-profit módon, nyereségma-

[3] A fogalomról a szerző elsőként Csóti Gábor szervezetfejlesztő 2018. április 5-ei előadásán hallott (Győr-Moson-Sopron megyei Kereskedelmi és Iparkamara „DIGITÁLIS JELEN - Átalakuló szervezetek, változó munkavállalók” című HR és kommunikáció konferencia).

ximalizálási és vagyongyarapodási céljait teljes mértékben sutba dobva végezze.” (Csonka et al., 2013, 182) Vagyis elmondható, hogy a CSR tevékenység szolgálhat egyéni érdekeket is, pl. egy vállalat azért támogat oktatási intézményeket, mert neki is szüksége van megfelelő munkaerő-utánpótlásra; vagy azért támogat sportolási lehetőségeket, hogy a munkavállalói jó egészségnek örvendjenek, így remélhetőleg hosszú távon is a vállalat alkalmazottjai maradhassanak, stb. A példák sora sokáig folytatható lenne, a gondolatmenet üzenete, hogy a vállalatok akár társadalmi nyomásra, akár önös érdekből végeznek CSR tevékenységet, valamilyen formában megjelenik a társadalmi jólét növelése mellett a saját, vállalati jólét növelése is. Ami közvetlen szintén hozzájárul a jólét növekedéshez, hiszen, ha a vállalatok hatékonyan működnek, az gazdasági növekedést generáló tényező.

A bemutatott motivációs tényezők úgy gondolom, hogy inkább a nagyvállalatok, multinacionális vállalatok szempontjait tükrözik. Egy mikro- és kisvállalkozást inkább motiválhat személyes (tulajdonos, vezető) indíttatás, míg egy nagyobb vállalat esetében a társadalmi megítélés és az adott gazdasági miliőbe való beágyazódás is fontos tényező lehet.

## 2. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. CSR TEVÉKENYSÉGE

### 2.1. MÓDSZERTAN

A fejezet célja, hogy áttekintést adjon az AUDI HUNGARIA Zrt. CSR tevékenységéről, annak főbb jellemzőiről. A vállalat CSR tevékenységéről az alábbi forrásokból kaptam információkat:

- A vállalat internetes oldala (<https://audi.hu/hu/hirek/>): a vállalat internetes oldalán minden, a vállalat életében történő fontos eseményről megtalálhatók az aktuális hírek 2007 óta, ezek közül kigyűjtöttem azokat, melyek a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódnak és ez alapján csoportosítottam az egyes tevékenységeket.
- Éves jelentések: a vállalat honlapján található éves jelentések többek között a CSR-ral kapcsolatban is tartalmazznak információkat.
- A vállalat Facebook oldala (<https://hu-hu.facebook.com/audihungariagyor/>): a Facebook oldalt a honlapon található információk kiegészítésére használtam.
- Média-megjelenések: a fenti források kiegészítéseként voltak hasznosak a helyi médiában megjelent cikkek.
- Korábbi, a témában megírt publikációk is segítettek abban, hogy átfogó képet kapjak a vállalat CSR tevékenységéről.
- Interjú: 2018. március 28-án személyes interjút készítettem Czechmeister Mónikával a Vállalati Kommunikáció és Kormánykapcsolatok vezetőjével. Az interjú során egyrészt a tevékenységi területekről, másrészt a CSR további jellemzőiről (kommunikáció, menedzsment, jövőbeli tervek) kaptam információkat.

A továbbiakban először röviden bemutatok néhány olyan korábbi publikációt, kutatást, melyek többek között a vállalat CSR tevékenységével is foglalkoztak. Majd az AUDI konszern és a győri vállalat CSR tevékenységének alapelveit vázolom fel. Ezután az alábbi tevékenységi területek mentén ismertetem a vállalat CSR aktivitását:

- „Külső” CSR tevékenységek: ide tartozik minden olyan tevékenység, melyet a vállalat a társadalom jólétének növekedése érdekében folytat: sport, kultúra, oktatás, környezetvédelem, karitatív tevékenységek.
- A munkavállalók bevonása által megvalósuló CSR aktivitás: ezek a tevékenységek is a társadalmi szereplők felé közvetítenek értéket, de a megvalósítók itt a vállalat munkavállalói.
- A vállalat CSR tevékenységének nagyságrendjéről csak részleteiben van lehetőségem információt adni. Az adományozói, karitatív tevékenységek esetében a honlapon is megtalálható támogatói összegek szerepelnek a tanulmányban is, míg a szponzoráció esetében csak azokat jellemzőit van lehetőségem bemutatni.

## 2.2. KORÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az alfejezetben a teljesség igénye nélkül bemutatok néhány olyan tanulmányt, kutatást, mely kisebb-nagyobb mértékben érintette az AUDI CSR tevékenységét.

Szlávik és Füle (2010) a CSR gyakorlatát két hazai nagyvállalat példáján mutatta be, az egyik vállalat az AUDI volt, melynek jelentősebb CSR aktivitását vizsgálták a szerzők. Czakó (2014) a vállalat társadalmi és gazdasági beágyazottságát tárta fel, melynek keretében röviden bemutatta a vállalat CSR tevékenységét is. Ásványi Katalin (2016) 10 hazai nagyvállalat példáján elemezte a vállalatok hozzájárulását a helyi közösségek életéhez, a vizsgált vállalatok között volt az AUDI. Szintén érintette Jakab és szerzőtársa (2016; 2018) a vállalat CSR aktivitását egy olyan tanulmányokban, ahol a vállalati és városi hírnév közötti összefüggéseket vizsgálták.

A bemutatott tanulmányok mindegyike adott szempont szerint vizsgálta a vállalat CSR tevékenységét, alapvetően szekunder források mentén. A következő fejezetben a vállalat CSR aktivitását szekunder és primer források segítségével elemzem.

## 2.3. AZ AUDI CSR TEVÉKENYSÉGÉNEK ALAPELVEI

Az AUDI AG 1992-ben döntött arról, hogy Győrben építenek motorgyárat, az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-t 1993 júliusában jegyezte be a cégbíróság, a hivatalos megnyitóra 1994 októberében került sor. A vállalat folyamatosan bővítette területét és tevékenységét is, 2016-ban már több mint 11,5 ezer fő dolgozott a vállalatnál, számuk folyamatosan növekszik. A vállalatnál 2016-ban összesen 122 975 db gépkocsit és közel 2 millió motort gyártottak (<http://audihungaria2016-hu.audiportal.hu/2016-szamokban>).

A vállalat CSR alapelvei megjelennek mind konszern, mind helyi szinten (AUDI, 2014). Az anyavállalat teljes mértékben elkötelezett amellyel, hogy támo-

gassa a helyi közösségeket, a hangsúly a helyin van, hiszen fontos szempont, hogy a vállalat és leányvállalatai is részesei legyenek annak a környezetnek, ahol működnek, az ott élőköt kívánják segíteni, támogatni és mindennapjaikat színesebbé tenni a lehetőségekhez mérten. Ez alól a katasztrófa-helyzetek jelentenek csak kivételt, ebben az esetben nemcsak a helyi szempontok érvényesülnek. Fontos elköteleződés, hogy a kultúrát, művészetet minél szélesebb körben elérhetővé tudják tenni. A vállalat működése és CSR tevékenysége során is elődleges szempontnak tartja a fenntarthatóságot, ennek jegyében végzik termelő tevékenységüket is.

A vállalat több olyan CSR akcióit is megvalósít, mely az anyacégtól indult, majd ennek mintájára a helyi környezethez adaptálva megjelentek az egyes leányvállalatoknál is (pl. önkéntesség, oktatás támogatása, rászorulóknak támogatása).

A győri vállalat CSR tevékenysége kapcsán Czechmeister Mónika kiemelte, hogy a vállalatot a szponzoráció során a minőség vezérli, olyan ügyek mellé áll oda a sport és kultúra terén, melyek hazai és nemzetközi viszonylatban is sikeresek. Mindenkit támogatni nem lehet, így a kiválasztás során szükség van olyan alapelvek alkalmazására, mely a vállalat értékét is megjeleníti és közvetíti a társadalom felé. A következőkben a vállalat CSR tevékenységét mutatom be az egyes aktivitási területek szerint.

## 2.4. A CSR TEVÉKENYSÉG MEGJELENÉSI FORMÁI

### 2.4.1. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A KULTÚRA TÁMOGATÁSA

A fejezet célja, hogy ismertesse a vállalat CSR aktivitását a kultúra támogatása által. Az 1. ábra összefoglalóan mutatja be, hogy jelenleg milyen területeken támogatja az AUDI a győri és Győr környéki kultúrát.

- Győri Balett: a vállalat és a társulat együttműködése 1997-ben kezdődött, 1997-től a vállalat a társulat kiemelt, majd 2002-től főtámogatója lett. A támogatás mind anyagi, mind természetbeni formában megjelenik, ez utóbbi keretében pl. 2015-ben két Audi gépkocsit adtak át a társulatnak.
- Győri Nyár: a vállalat 2006 óta támogatja vagy a fesztivál nyitó vagy záró koncertjének megszervezését, az utóbbi években jellemzően a záró koncert támogatása volt előtérben. A rendezvényeken minden alkalommal világhírű fellépők szórakoztatják a városba érkezőket.
- Győri Táncbiennálé: a 2007 óta kétévente megrendezésre kerülő rendezvény fősponzora az AUDI a kezdetek óta.
- Pannonhalmi Jazz Terasz: a programsorozatnak 2011 óta főtámogatója a vállalat.
- Minőségi Táncművészetért Díj: A díjat a vállalat alapította, az első díjátadóra 2014-ben került sor, azóta minden évben átadásra kerül.
- Győri Médiabál: a rendezvény főtámogatója az AUDI.



- Győri Filharmonikusok: a partneri kapcsolat 2015 márciusában kezdődött, ekkor egy három évre szóló szponzori szerződést kötöttek, mely idén meghosszabbításra kerül.

1. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a kultúra területén

Figure 1 AUDI CSR on Culture



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

A vállalat éveken keresztül 2002 után főtamogatója volt a Győri Könyvszalonnak, illetve az Experidance Táncársulatnak is. Az utóbbi esetben a támogatás megszüntetésének oka az volt, hogy a vállalat a CSR tevékenységével elsősorban Győrre és annak régiójára kíván fókuszálni.

A fentiek alapján látható, hogy a vállalat kultúra támogatói és szponzorációs gyakorlata elsősorban nagyobb győri vagy győri környéki eseményekhez kapcsolódik, ezzel is támogatva a győri emberek minőségi kultúrához való minél nagyobb arányú hozzájutási lehetőségét.

## 2.4.2. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A SPORT TÁMOGATÁSA

A 2. ábra a vállalat sporttal kapcsolatos támogatási területeit mutatja be.

2. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a sport területén  
Figure 2 AUDI CSR on Sport



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

- AUDI ETO KC: a győri kézilabda csapatnak 2006 óta névadó főszponzora a vállalat, mely alapvetően pénzügyi támogatást jelent (három évente megújított támogatási szerződésben egyeztetik a felek a feltételeket), illetve a vállalat biztosít gépkocsikat a játékosok és a menedzsment számára.
- Audi Aréna: a 2014-ben átadott aréna névadó szponzora volt a vállalat, az 5 500 fős csarnokban sport- és kulturális eseményeket rendeznek. Az Aréna a sport és a kultúra új központja Győrben.
- U-16-os futballtorna: a futballutánpótlás támogatása jegyében a vállalat többször volt már a rendezvény főtamogatója.
- EYOF: a 2017-es a győri Ifjúsági Olimpiai Fesztivál hivatalos járműszállítója volt a vállalat, hozzájárulva ezáltal Magyarország első olimpiai eseményének sikeres lebonyolításához.
- Helyi kezdeményezések támogatása:
  - 2016-ban a győri Barátság Parkban fitnessparkot adtak át, melyet teljes mértékben a vállalat finanszírozott.
  - TAO adófelajánlás<sup>[4]</sup> keretében támogatják a SZESE férfi kézilabdacsapatot, a győri jégkorongsportot, illetve a futballutánpótlást.

[4] A TAO támogatás legutóbbi teljes összege 1,5 millió euró volt.

A vállalat 2011 és 2015 között támogatója volt a Győri ETO FC csapatának. Korábban a csapat nem képviselt olyan értéket, mely alapján a vállalat támogatását élvezhette volna. Jelenleg a futballutánpótlást támogatják. 2017-ig a vállalat a MOB aranyfokozatú partnere volt.

Győrben egy 2000. évi rendelet<sup>[5]</sup> alapján a helyi iparüzési adó meghatározott részéről dönthettek a vállalatok egészen 2013-ig<sup>[6]</sup>. Az AUDI 5 évig élt ezzel a lehetőséggel és támogatta a sportot és az oktatást (Rechnitzer, 2016). A sport területén 2009 és 2012 között az Győri AUDI ETO KC kapott a vállalattól ilyen formában támogatást.

Ahogy a kultúra támogatásnál is látható volt, a sportszponzoráció esetében is olyan szereplők mellé áll oda a vállalat, mely nemzetközi szinten eredményeket ért és ér el.

### 2.4.3. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: AZ OKTATÁS TÁMOGATÁSA

A 3. ábra a vállalat oktatással kapcsolatos támogatási területeit mutatja be.

3. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása az oktatás területén  
Figure 3 AUDI CSR on Education



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

[5] 8/2000 (III. 10.) ÖK a helyi iparüzési adó meghatározott részének célirányos felhasználásáról

[6] A 10 millió Ft feletti adózók rendelkezhetnek adójuk 1/20-ad részéről: támogatást nyújthattak belőle sport, kultúra, közművelődés, egészségügy, oktatás és környezetvédelem területén működő szervezeteknek, intézményeknek, úgy, hogy az adórészhez még egyszer annyit hozzá tett a vállalat.

- Középiskolai együttműködések: a vállalat három győri középiskolával van kapcsolatban: Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium, Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakgimnázium és Szakközépiskola, Kossuth Lajos Középiskola és Kollégium.
- Egyetemi kapcsolatok: a vállalat több egyetemmel is kapcsolatban áll, melyek tartalma anyagi támogatás és kölcsönös együttműködések. A Széchenyi István Egyetem és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem stratégiai partnerei a vállalatnak. A felsőoktatási kapcsolatok középpontjában nemcsak a támogatás, hanem a kölcsönös együttműködés áll.
  - Széchenyi István Egyetem: Az egyetemmel az együttműködés a '90-es években kezdődött. „Az Audi felismerte azt a tényt, hogy az egyetemi kooperáció elsődleges a szakember-utánpótlás szempontjából, hiszen Győr területének humán tőkéje és az Audi tőkéjének értéke is növekedhet ezáltal.” (Czakó, 2014, 197) A kezdetekben közös képzéseket alakítottak ki (megjelentek a német nyelvű kurzusok is), majd 1999-ben megkötötték az első együttműködési szerződést. 2007-ben magasabb szintre lépett a kapcsolat, megalakult az egyetemen az AUDI Belső Égésű Motorok Tanszék, melyet továbbiak követték: Anyagtudományi és Technológiai Tanszék, Járműgyártási Tanszék, Járműfejlesztési Tanszék. 2015-ig ez a négy tanszék alkotta az Audi Hungaria Járműmérnöki Tanszékcsoportot. 2015. január elsejével a korábbi Műszaki Tudományi Kartból három kart hoztak létre, köztük az Audi Hungaria Járműmérnöki Kart. A vállalat nemcsak a műszaki képzésben van jelen az egyetemen, 2014-ben a Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karon létrejött a Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék. „Az Egyetem–Audi kapcsolatai között az alábbi tényezők meghatározók: ♣ gyakorlatorientált képzések (közös képzések alap és mesterszakon), ♣ német nyelvű képzések, ♣ kutatási megrendelések, ♣ közösen működtetett laboratóriumi eszközök, ♣ szakmai gyakorlati helyek biztosítása, ♣ közös projektek, ♣ SZEngine (versenymotor tervezése, fejlesztése és építése) hallgatói csapat támogatása, ♣ szakdolgozatok és TDK dolgozatok témakiválasztása, konzulensi, bírálói feladatok, ♣ ösztöndíjak, ♣ közös rendezvények.” (Rechnitzer et al., 2016, 236) 2011–12-ben elkészült a Belső Égésű Motorok Tanszék új épülete, melynek finanszírozásában az AUDI is részt vállalt. Továbbá a duális képzésben is partnerei egymásnak az egyetem és a vállalat, ennek jeleként pl. 2014-ben egy high-tech labort adtak át az egyetemen az AUDI támogatásával a Járműfejlesztési Tanszéken.
  - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem: A vállalat 2003 óta támogatja az egyetemet, pl. kutatólaboratóriumok mérőműszerekkel való felszerelésével, illetve a BME-Audi Hungaria Kooperációs Kutatóközpont létrehozásával. A központ „technológiai, szakember-utánpótlási és kutatás-fejlesztési igényeinek kielégítésére létrehozott társulás, amelyet tanszékek és kutatócsoportok alkotnak.” (<http://bme-audi-k3.audi.hu/bemutatkozás/>)

- Miskolci Egyetem: közös rendezvények, részvétel képzésben jellemzi főként az együttműködést.
- Szegedi Tudományegyetem: közös projekteket valósítanak meg.
- Duális képzés: a vállalat elkötelezett a duális szakképzés mellett, a Széchenyi István Egyetemen jelenleg már három műszaki szakon lehet ebben a képzési formában tanulni (Járműmérnök szak, Villamosmérnök szak, Gépészmérnök szak).
- Audi Hungaria Iskola: Az iskolát 2010-ben, az óvodát 2012-ben alapították, célja, hogy a magyar és német gyerekek képzését elősegítsék. A képzést a vállalat szakmai és anyagi támogatással is segíti, továbbá egy többéves projekt keretében modern iskolaépületet hoztak létre, újíttattak fel. A bővítés célja többek között a színvonalas képzés infrastruktúrájának biztosítása és a tehetséges, fiatal gyerekek támogatása volt.
- Formula Student Hungary verseny támogatása: 2017-ben már 8. alkalommal volt a vállalat a verseny fősponzora, emellett három résztvevő magyar csapatot támogatnak (SZEEngine, Arrabona Racing Team és BME Formula Racing Team).
- A Mobilis támogatása: az Interaktív Kiállítási Központot 2012-ben alapították, azóta működik együtt a két szervezet, pl. alkatrészek biztosításával, illetve egy Audi TT modell is átadásra került a szervezet részére.
- Óvodák, iskolák támogatása:
  - 2005 óta támogatja a vállalat a német nyelvű oktatást a Szabadhegyi Közoktatási Központban, 2009-ben pl. 1 millió Ft értékben adtak át az iskolának taneszközöket.
  - 2002 óta rendszeresen segítik az iskolákat, óvodákat számítógépekkel és egyéb informatikai eszközökkel.
  - 2007-ben ingyenes füzetcsomagot adtak át az első osztályos tanulóknak 30 általános iskolában.
  - 2011-ben támogatták a Révai Miklós Gimnázium és a Széchenyi István Egyetem közös diákprojektjét a CAMPUS of Excellence-t, a kiválasztott diákok természettudományi oktatását támogatták.
  - 2018-ban már ötödik alkalommal támogatták a Szép Magyar Beszédversenyt.
  - Rendszeres támogatói az Országos Szakképzési Versenynek.
- Óvodások KRESZ oktatása: 2010 óta rendszeresen tartanak KRESZ oktatást a nagycsoportosoknak. Eddig már több ezer gyermek vett részt a programban.

Az előző alfejezetben említett támogatási lehetőséggel az oktatás terén is élt a vállalat (győri rendelet alapján támogatási lehetőség az iparüzési adóból) az alábbiak szerint (Rechnitzer, 2016):

- 2009 és 2011 között a Széchenyi István Egyetem Belső Égésű Motorok Tanszék támogatása.
- 2012-ben a Széchenyi István Egyetem Anyagtudományi és Technológiai Tanszék és a Járműgyártási Tanszék támogatása.

- 2011-ben és 2013-ban az Audi Hungaria Nemzetiségi Magyar-Német Általános Iskola és Gimnáziumot működtető Alapítvány támogatása.

Összességében megállapítható, hogy a vállalat sokféleképpen támogatja a város oktatását, melynek célja, hogy minél jobb minőségi utánpótlást tudjanak kinevelni az egyes oktatási intézmények, hiszen a vállalat jövője is függ attól, hogy találnak-e rendszeresen szakképzett, tehetséges munkaerőt. Ehhez befektetésre van szükség, így ez a fajta CSR tevékenység gyakorlatilag a vállalat jövőjébe történő investálás.

#### 2.4.4. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A KÖRNYEZET MEGŐVÁSA

A 4. ábra a vállalat környezeti szempontokkal kapcsolatos CSR aktivitási területeit mutatja be.

4. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a környezetvédelem területén  
Figure 4 AUDI CSR on Environment



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

- A vállalat működése során egyértelműen célként tűzte ki a fenntarthatóságot, mely mind a gyártói, mind a támogatói aktivitás során prioritást élvez. Ehhez szorosan kötődik a környezettudatos gyártói tevékenység, melyről a vállalat minden évben jelentést is közread.
- Geotermikus energia használata: 2015-ben adták át Bőnyön az új hőközpontot, mely geotermikus energiával látja el a vállalatot.
- Fatelepítés: Egy projekt („Szén-dioxid megkötő tölgyerdő”) keretében két ütemben 2009-ben (Vámoszabadi mellett 13 ezer facsemete) és 2010-ben (Ravazd mellett 16 ezer facsemete) telepített a vállalat tölgyfákat együttműködésben a Münchener Egyetemen és az akkori Nyugat-magyarországi Egyetemen. Pályázat: 2009-ben a környezettudatosság fejlesztése érdekében környezetvédelmi pályázatot írtak ki óvodás és iskolás gyerekek számára, 14 óvodából és 7 általános iskolából több, mint 110 pályázat érkezett be.
- Tanösvény: A gyerekek környezetvédelmi oktatása érdekében alakította ki a vállalat a Mórnicz Zsigmond Általános Iskolával a szentiváni tanösvényt 2012-ben.
- Közlekedés: Bár közvetlenül nem a környezetvédelem területét érinti a következő két projekt, de a környezetet formálta, a közlekedés minőségét javította:
  - 2009-ben az 1. számú főúton körforgalmat alakítottak ki
  - 2013-14-ben nagyszabású fejlesztések zajlottak a péri reptéren, mely már nagyobb utasszállítók fogadására is képes. Jelenleg nagyobb részt az AUDI használja naponta több járáttal a repteret.

#### *2.4.5. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: KARITATÍV TEVÉKENYSÉGEK*

A vállalat a fenti területeken kívül aktív karitatív, adományozói tevékenységet is folytat, a következőkben ezen tevékenységek kerülnek ismertetésre a teljesség igénye nélkül:

- a vállalat 2002 óta rendszeresen támogatja a szociális intézményeket számítógépek átadásával;
- 2007-ben a Győri Csecsemő és Gyermekotthon számára 10 ezer euró átadása;
- a Mindszentpusztai Autista Otthon építésében való részvétel;
- a győri kórházban játszósarkok kialakítása;
- Kórház-korszerűsítés és támogatás több alkalommal: pl. 2007-ben mobil UH készülék átadása 5 millió Ft értékben; 2007-ben Audi gépkocsi átadása, 2016-ban a Sürgősségi Osztály eszközparkjának fejlesztésére 9 millió Ft-ot átadása; 2017-ben a Stroke Centrumnak 2 db légzésfigyelő átadása;
- a 2013-as futballgála bevételének felajánlása 6 társadalmi szervezet számára (17 millió Ft): Szívkatéterezés Győr Alapítvány, Országos Mentőszolgálat Alapítvány, Gézenyűz Alapítvány, Lurkó Alapítvány, Egészséges Újszülöttekért Alapítvány, Szent Cirill és Method Alapítvány Anya-, Csecsemő és Gyermekotthon;

- 2016-ban 5 000 eurós támogatást adott át a vállalat szűrővizsgálatok elvégzésére a Gézengúz Alapítványnak;
- Győri Mentőszolgálat támogatása:
  - 2013-ban légzésfigyelő monitor átadása,
  - 2017-ben Audi gépkocsi átadása,
- Rendőrség támogatása: Audi gépkocsik átadása;
- 2014-ben és 2015-ben támogatták a Sebészeti Kongresszust.

Bár a vállalat alapvetően helyi ügyeket támogat, katasztrófák esetén nemcsak a lokális szempontok érvényesülnek. A vörösiszap katasztrófa után 500 ezer eurós támogatást nyújtott a vállalat, a 2013-as dunai árvíznél is segítettek, pl. Győr város önkormányzata 75 millió forint támogatást kapott.

A fentiek alapján látható, hogy a vállalat segíti a helyi civil szervezeteket, segítséget nyújt az egészségügyben is, és, ha kell katasztrófák idején is.

#### 2.4.6. A MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSA A CSR TEVÉKENYSÉGBE

A vállalatnál több olyan aktivitás is jellemző, melynek során maguk a munkavállalók a megvalósítók, az ő közreműködésükkel tudja a vállalat támogatni, segíteni a társadalmi szereplőket. Az 5. ábra a fő tevékenységi területeket mutatja be.

5. ábra: Az AUDI CSR tevékenysége a munkavállalók bevonásával

Figure 5 AUDI CSR with the employees



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés



Az AUDI központjában 2012-ben tartottak először Önkéntes Napot, Győrben 2014-ben volt az első ilyen jellegű megmozdulás, azóta minden évben megrendezik, mára hagyományt teremtve ezzel. Az Önkéntes Nap keretében a hangsúly nem a pénzen, hanem az együttműködésen, összefogáson van. Az Önkéntes nap célja, hogy a munkatársakat ösztönözzék a felelősségvállalásra. A vállalat kollégái minden évben kb. 20–30 projektben vesznek részt, 2017-ben az alábbi győri és Győr környéki intézményekben, szervezetekben segítettek a kollégák felújítani, takarítani, fejleszteni: Gézenyűz Alapítvány, Brunszvik Teréz Német Nemzetiségi Óvoda, Radó Tibor Általános Iskola, óvoda és iskola Börcsön, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Intézmény és Gyermekotthon, Kodály Zoltán Általános Iskola, Enesei Általános Iskola, Jósiak utcai Bölcsőde, általános iskola Ásványrárón, általános iskola Bősárkányon, Tündérváros Bölcsőde, Kígyó utcai Bölcsőde, Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnázium és Szakközépiskola, Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium, általános iskola Péren, óvoda Győrsövényházán.

A vállalat dolgozói 2009 óta rendszeresen vesznek részt szervezett véradáson, azóta közel négyezer dolgozó adott már vért. A vállalat nemcsak arra figyel, hogy mással jól tegyenek a munkatársak, hanem arra is, hogy a cégnél dolgozók megfelelő egészségügyi ellátást kapjanak és a napi munkaterhelést kompenzálni tudják valamilyen módon (pl. masszázsfotel, gyógytorna, prevenció programok segítségével).

A vállalat 2013-ban szervezett először adománygyűjtési akciót karácsony előtt: a dolgozók két héten át adhattak le tartós élelmiszert, ruhát, játékokat tartalmazó csomagokat, közel 600 csomag gyűlt össze, melyeket rászoruló családok kaptak meg a Családsegítő Központon keresztül, illetve a Hajléktalanszállót és a megyei gyermekvédelmi központot is segítették. Az adománygyűjtési akciót azóta is minden évben megszervezik.

Az anyavállalatnál is működő rendszert vett át a győri telephely, amikor létrehozták 2008-ban a Segítő Kerekített Forintok Alapítványt. Az alapítványon keresztül a dolgozók úgy tudják támogatni a rászorulókat, hogy a fizetésüket 100 Ft-ra kerekítik és a kerekített összeget ajánlják fel támogatásra. A rendszer évek óta sikeresen működik.

## 2.5. CSR MENEDZSMENT ÉS KOMUNIKÁCIÓ A VÁLLALATNÁL

A vállalaton belül a Vállalati Kommunikáció és Kormánykapcsolatok részleg a felelős a CSR tevékenységért. Az oktatáshoz és környezetvédelemhez kapcsolódó aktivitások közös projektek keretén belül kerülnek megvalósításra az adott témáért felelős szakterületekkel. A CSR feladatok menedzselése kb. három embernyi munkát jelent, de ennél többen foglalkoznak vele a vállalatnál, ugyanis nincs olyan kolléga, aki kizárólag a CSR területén tevékenykedne, így több kolléga munkakörét is érinti a CSR menedzselése. A CSR és a kommunikáció területe összekapcsolódik a vállalatnál, hiszen ha valami jó történik, arról

fontos beszélni is, egyrészt a jó hír érdekében, másrészt, hogy ezáltal másokat is ösztönözzenek. A CSR belső kommunikációjának eszközei:

- hírlevél;
- a vállalat belső hálózatán TV adás;
- rendezvények;
- az elektronikus tájékoztatás mellett fontosak a személyes kapcsolatok is.

A külső kommunikáció jellemző formái a következők:

- a vállalat honlapja (Társadalmi felelősségvállalás, hírek menüpont);
- Facebook oldal;
- interjúk;
- sajtótájékoztatók.

A vállalatnál külön CSR beszámoló nem készül, azonban az éves jelentés, a környezetvédelmi nyilatkozat, illetve a vállalat honlapja folyamatos tájékoztatást biztosít minden fontos CSR tevékenységről.

A vállalat célja, hogy a fentiekben bemutatott CSR tevékenységet hasonló módon és volumenben tudják végezni, mellyel támogatni tudják a győri és Győr környéki lakosok életét, az oktatás színvonalának növekedését és olyan értéket tudnak teremteni, mely hosszú távon is érezteti hatását.

### 3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy átfogó képet adjon a győri AUDI HUNGARIA Zrt. társadalmi felelősségvállalásának jellemzőiről. A tanulmányban ismertetésre kerültek a multinacionális vállalatok CSR tevékenységének jellemzői, majd egy konkrét vállalat példáján keresztül a CSR aktivitás gyakorlati megjelenése. Az AUDI 25 éve van jelen Magyarországon, CSR tevékenységét egyrészt az anyavállalat CSR alapelvei, másrészt helyi szempontok figyelembe vétele jellemzi, vagyis transznacionális CSR stratégiát követ; globális és helyi szempontokat is érvényesít.

Az AUDI mind külső, mind belső CSR tevékenységet folytat meghatározó módon, továbbá a vállalati önkéntesség is megjelenik, mely által a munkavállalók társadalmi felelősségvállalásának elősegítése a cél. A vállalat sokféle területen megjelenik támogató, szponzorációs tevékenységével, többek között a sport, kultúra, oktatás, környezetvédelem területén. Mivel nagy hangsúlyt fektetnek a sikerek kommunikációjára is, így a győri emberek gyakran találkozhatnak a vállalat társadalmi felelősségvállalásával, melynek célja, hogy olyan minőséget tudjanak képviselni és átadni a győri és Győr környéki emberek számára, mely hosszú távon is meghatározó értéket jelenthet.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Ásványi K. (2016) CSR a helyi közösségekért, mint az értékteremtés eszköze. In: Fehér A.-Kiss V. Á.-Soós M.-Szakály Z. (szerk.): *EMOK XXII. Országos konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen. 158-167.
- AUDI (2014) *We live responsibility*. Audi CSR Report 2014. [www.audi.com/cr-report](http://www.audi.com/cr-report) Letöltve: 2018. 01. 10.
- Buckley, P.-Casson M. (1985) *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Macmillan, London.
- Bustamante, S. (2011) *Localization vs. Standardizations: Global approaches to CSR Management in multinational companies*. Working Papers No. 60. Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and law, Berlin.
- Csonka A.-Szabó-Szentgróti E.-Kőműves ZS.-Szabó-Szentgróti G.-Borbély Cs. (2013) Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. *Acta Scientiarum Socialium*, 39, 181-188.
- Czakó K. (2014) Az Audi Hunária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188-198.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, London.
- Edwards, T.-Marginson, P.-Edwards, P.-Ferner, A.-Tregaskis, O. (2007) *Social Responsibility in Multinational Companies: Management Initiatives or Negotiated Agreements?* International Institute for Labour Studies, Geneva. [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_multinational\\_companies\\_-\\_management\\_initiatives\\_or\\_negotiated\\_agreements.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/corporate_social_responsibility_in_multinational_companies_-_management_initiatives_or_negotiated_agreements.pdf) Letöltve: 2018. 03. 10.
- Filatotchev, I.-Stahl, G. K. (2015) Towards Transnational CSR: Corporate Social REsponsibility Approaches and Governance Solutions for Multinational Corporations. *Organizational Dynamics*, 44, 2, pp. 121-129.
- Graafland, J. J.-Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C. (2012) Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*, 160, pp. 377-396.
- Incze E. (2010) *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon - a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása*. PhD dolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2016) Kölcsönhatás vizsgálata a városi hírnév és a vállalati hírnév között turisztikai aspektusban. In: Vágány J.-Fenyvesi É. (szerk.): *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Budapest. 40-56.
- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2018) Város és nagyvállalat együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt. *Tér és Társadalom*, 32, 1, 97-112.
- Linneberg, M. S.-Thorup-Jensen, L. (2014) Towards strategic CSR in multinational corporations. *Danish Journal of Management & Business*, 2, pp. 37-51.
- Matolay R. (2010) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása - hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 7-8, 43-50.

- Moore, C. (2014) *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the Difference?* Heifer International. [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper\\_FINAL.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf) Letöltve: 2018. 03. 10.
- Porter, M. E.-Hills, G.-Pfitzer, M.-Patscheke, S.-Hawkins, E. (é.n.) *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results.* FSG. [www.fsg.org](http://www.fsg.org) Letöltve: 2018. 03. 10.
- Porter, M.-Kramer, M. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February.
- Putzer P.-Csapi V. (2017) Mire jó a CSR? Hazai vállalati csoportok a felelősség mentén és reálopciók elemzésük. In: Bányai E.-Lányi B.-Törőcsik M. (szerk.): *Tükröződés, társ-tudományok, trendek, fogyasztás: Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia: Tanulmánykötet.* Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. 621-630.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben: A Győr-kód.* Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J.-Kecskés P.-Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.-Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása.* JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Szlávik J.-Füle M. (2010) A társadalomért felelős vállalat. *PERIODICA OECONOMICA*, november, 7-23.
- 8/2000 (III. 10.) ÖK a helyi iparüzési adó meghatározott részének célirányos felhasználásáról
- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
- AUDI Hungaria éves jelentései 2005-2016 <https://audi.hu/hu/a-vallalat/a-vallalat-eredmenyei/>

## INTERNETES FORRÁSOK:

- <http://audihungaria2016-hu.audiportal.hu/2016-szamokban>
- <http://bme-audi-k3.audi.hu/bemutatkozas/>
- <http://www.onkentes.hu/sites/default/files/attachment/3/freeassociation-vallalati-nkentkutataspublikalt201803.pdf>
- <https://audi.hu/hu/hirek/>
- <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/>
- <https://hu-hu.facebook.com/audihungariagyor/>