

MENEDZSEREK KÉT TŰZ KÖZÖTT: MARKETING ÉS ETIKA

Tanulmányában a szerző amellett sorakoztat fel érveket, hogy sem a piaci mechanizmus, sem a jog nem jelennek elégséges biztosítékok a modern vállalat társadalmilag felelős és üzletileg is hatékony működésére. Bemutat néhány olyan – menedzserek által igénybe vehető – módszert és általános vezetési elvet, melyek a vállalatok „etikai klímájának” javítását szolgálhatják. Közülük is kiemeli az elvek és értékek kommunikálásának szükségességét mint az etikus vállalati légkör és a felelős vállalati magatartás alapját.

*Ne mondják meg az anyámnak, hogy a reklámszakmában dolgozom –
úgy tudja, hogy egy bordélyházban vagyok zongorista.*

(Jacques Seguela francia reklámszakember memoárjának címe)

Üzlet és etika: miért vált (újra) fontossá a morál és a gazdaság kapcsolata?

A gazdaságetika (az angolszász terminusban business ethics-nek nevezett terület) iránt az utóbbi évtizedekben megnyilvánuló fokozott érdeklődés több okkal magyarázható. Az üzleti élet „sötét oldaláról” újságolvasóként egyre több hírt kapunk: a rövid távú haszon érdekében a fogyasztók, a környezet, az alkalmazottak érdekeit figyelembe nem vevő vállalkozások, iparágak nevei manapság nem sokáig maradhatnak titokban. A nyilvánosságra kerülő botrányok hatásaként egyfajta társadalmi nyomás nehezedik a vállalatvezetőkre. A vállalati felelősség kimutatása mára nem csupán negligálható kolonc a menedzserek nyakán: immár saját üzleti érdekeiket veszélyeztetheti a köz véleményének figyelmen kívül hagyása.

A morális, etikai kérdések előtérbe kerülése azonban nem csupán ezzel a külső nyomással magyarázható. A gazdasági rendszernek a társadalom differenciálódása során kialakult viszonylagos önállósodása (mondhatnánk szerencsére) nem járt együtt egy külön emberfajta (a homo oeconomicus) kialakulásával. Mióta egyáltalán üzleti vállalkozásokról, vállalkozókról és menedzserekről beszélhetünk, mindig is voltak és vannak olyan szereplői a gazdaságnak, akik pontosan tudták és tudják, hogy a gazdálkodási tevékenység sohasem öncélú – pusztán profitszerzésért folytatott – cselekedet. És itt nemcsak a híres adakozókra, alapítványtevőkre gondolok. („Könnyű nekik, a második – már tiszta eszközökkel szerzett – millióból akár erre is telhet.” – tartja a közvélekedés.) Mindannyian ismerünk olyan üzletembereket, akik emberi integritásukat nem vetik alá a pillanatnyi nyereségnek, nincs külön családi, közéleti és menedzszeri énjük. Az etikai szempontok ily módon az

üzleti életet belülről is feszítik, hivatkozási alapot teremtve egyúttal a morálfilozófiai értelemben vett „jó üzletet” vizsgálni kívánók számára.

Etika és marketing: tűz és víz?

A gazdaságetikával, az üzleti vállalkozások „morális életével” foglalkozó nyugati szakirodalmat átlapozva hamar feltűnik a marketingnek az etikai vizsgálódásokban játszott kitértetett szerepe. Ez a szerep csak részben magyarázható azzal a ténnyel, hogy a marketingorientáció, a marketingfilozófia szemléletét valló vállalatokat vizsgáló menedzsmentkutatók kénytelen-kelletlen szinte minden üzleti tárgyú elemzés során „belebotlanak” a marketingbe. Inkább arról van szó, hogy az etikátlanként, immorálisként értékelt vállalati, menedzszeri cselekedetek jó része a marketinghez mint a vállalati gazdálkodás egyik funkcionális területéhez köthető. Az árkartell, a megtévesztő reklám, a biztonsági normáknak meg nem felelő termékek, vagy az értékesítésben dolgozók nem mindig tiszta üzletszerzési akciói állandó témái a vállalati felelősséget számon kérő elemzők cikkeinek, esetleírásainak (Ezek közül a néhány legérdekesebbet tartalmazza Smith és Quelch [1993] összeállítása.)

Nyilván batorság lenne azt állítani, hogy a marketing „immanensen gonosz”, mint ahogyan az is nehezen hihető, hogy a marketing területén dolgozó menedzserek és alkalmazottak az átlagnál erkölcselenebbek lennének. Tény az is, hogy az üzleti tudományok művelői közül magasan a marketinges kutatók publikálják a legtöbb etikai vonzatú tanulmányt, egyúttal bizonyítva a marketing „gonoszságára” vonatkozó – amúgy sem túl meggyőző erejű – tétel tarthatatlanságát. A legtöbb nyugati, marketinggel foglalkozó könyv, tankönyv az elmúlt évek során kiegészült az etika, a társadalmi fele-

lősség témaköreinek tárgyalásával és több kötet esztanulmányainak is témájává váltak az etikai vonzatú marketingproblémák. (Jó példa erre a Berkowitz és mtsai [1992] által írt „Marketing” című kötet, amelynek harmadik kiadása már külön fejezetet szentel a társadalmi felelősség kérdéskörének és minden egyes témakör tárgyalása is „Etika és társadalmi felelősség a '90-es években” című esetleírásokkal zárul.)

Természetesen a jelen cikkhez hasonló a marketingszakemberek etikai felelősségét firtató – tanulmányok is az általam külsőnek nevezett társadalmi nyomás részei. Azt hiszem, ha valaki beleolvass ezekben az írásokba, kiérzi belőlük azt az alapvető bizalmat, melyet az elmélet emberei táplálnak a gyakorlat emberei iránt. A gazdaságetikával foglalkozó szakemberek nem kizárólag kívülről (partvonalról bekiabáló) kritikusok, hanem inkább az üzletemberek kreativitásában – a morális és a nyereséges összeegyeztetésére való képességükben – bízó „szurkolók”.

A fenti kérdésre, miszerint „Miért immorálisabb a marketing?” – E. Raymond Corey amerikai kutató három érvelt sorol fel mint a marketing funkcióiból közvetlenül származtatható, etikátlan viselkedésre csábító okot. (COREY, 1993) Szerinte az ezzel a területtel összefüggő és etikátlanok minősülő cselekedetek nagy része azzal a ténnyel magyarázható, hogy a marketing – természeténél fogva – a szervezet „határán” fejt ki tevékenységét. A vállalat és környezete közötti tranzakciók megtárgyalása és lebonyolítása általában a marketingfunkcióhoz kötődő feladat. A tranzakciók sikeres végrehajtásának vágya pedig sok esetben ütközik az etikai szempontok imperatívuszaival.

A második érvelt a ténnyel függ össze, hogy a marketinges szakember a tranzakciók során az általa képviselt cég „ügynökeként” (agent) létesít kapcsolatot a vásárló (cég) hasonló pozíciójú ügynökével. (Az ügynök-elmélet [agency theory] értelmében a megbízó nevében eljáró ügynök hajlamos az opportunizmusra, a saját érdekét a megbízó érdekei fölé helyező magatartásra. Az elmélet szerint ezért a megbízónak különböző „gyeplőket” kell igénybe vennie az ügynök „megfékezésére”: az ügynök jutalmazását a vállalati eredményhez kötheti, szoros ellenőrzést gyakorolhat stb. [FAMA-JENSEN, 1983]) A tranzakció során, azaz a javak elosztásának folyamatában az ügynök mint egyén kiegészítő jövedelemre tehet szert: ajándékot fogadhat el, kedvezményeket szerezhet, egyszóval korrumpálódhat.

Az amerikai szerző harmadik érvelt a marketingesek kezében összpontosuló gazdasági hatalomhoz kötődik: a marketingesek megbüntethetik, megjutalmazhatják és általában is, nagyon erősen befolyásolhatják a fogyasztó választását. Nekik áll módjukban a tömegkommunikációs eszközök igénybevétele, az előbb már említett kedvezmények elosztása stb.

A fenti magyarázat szerint tehát erre a három – a marketingfunkció természetéből adódó – okra vezethetők vissza az olyan jelenségek, mint a téves információt tartalmazó termékprezentációk; a pénzbeli és nem pénzbeli lefizetések; a fiatal, a szegény és a kevésbé művelt, azaz a legkiszolgáltatottabb társadalmi rétegeket megcélzó marketinges „praktikák”. Természetesen az ezekről a veszélyekről fentebb elmondottak fokozottan jelentkezők azokban a tranzakciókban, ahol a tét (a szerződés összege) kiugróan magas. Ennek megfelelően „különlegesen veszélyeztetett” iparágak például a vé-

delmi ipar, az építőipar, a befektetési banktevékenység, vagy a repülőgépgyártás. (COREY, 1993) Az újsághírekben megjelenő mega-korrupciók nem véletlenül kötődnek éppen a fenti iparágakhoz. (Elég, ha az elmúlt években több nyugat-európai kormányt is megrázó – a hadiipari megrendelésekért folytatott, kettős értelemben is öldöklő verseny következtében fellépő – korrupciós botrány-sorozatra gondolunk.)

Mindezeket a jelenségeket és tényeket valószínűleg kevesen vitatnák. Mégis több olyan tévhit zavarja a gazdaság szereplőinek tisztánlátását, melyek első pillantásra erős érvnek tűnnek az etikának az üzleti életbe történő bevonása ellen. Ezen gyakran hangoztatott érvek közélebbi vizsgálata talán igazolhatja azokat a szakembereket, akik szerint az üzlet morál nélkül nem töltheti be funkcióját. Nézzünk meg talán néhány érvelt azok közül, amelyeket a közgazdászok és az üzletemberek leggyakrabban használnak fel az üzleti etikát számonkérő kritikák kivédésére.

Miért ne erőltessük rá a gazdaságra az etikát?

• *A piac elégséges regulátor*

A legnépszerűbb – és sajnos az üzletemberek képzése során általában újratermelő – nézet szerint a gazdaság működésétől az etikai szempontok eleve távol állnak, azokkal egy üzletembernek foglalkoznia nem kell, sőt nem is szabad. „Az üzleti vállalkozás egyetlen társadalmi felelőssége, hogy növelje profitját.” – állítja Milton Friedmannal együtt sok közgazdász és üzletember. (FRIEDMAN, 1970). A magukat Adam Smith örökösének tekintő neoklasszikus közgazdászok (és a piacra, a tranzakciókra vonatkozó nézeteiket elfogadó menedzserek) szerint a piac láthatatlan keze kordában tartja a gazdaságot: a piaci mechanizmus önmagában is alkalmas a diszfunkcionálisnak bizonyuló (jelen esetben etikátlan) jelenségek kiszűrésére.

Az érvelés azonban több helyen is sántít. Egyrészt, mint azt már kifejtettem, nincs külön, csak a gazdaságra vonatkozó etika. (Ennek a tételnek – többek között – éppen Adam Smith, a glasgow-i egyetem erkölcsfilozófia-professzora volt egyik első hirdetője...) Másrészt az üzleti amorálisitás (amely nem azonos az immoralitással!), az etikai közömbösség hívei egy olyan kapitalista piaci rendszert feltételeznek, amely sehol sem létezik: a gazdaság intézményi környezete, a gazdálkodás érintettjei (FREEMAN, 1983) jelentősen módosíthatják a beavatkozásmentes piac működési mechanizmusait.

• *A jog elégséges regulátor*

Az üzleti tevékenységen az etikusságot számonkérő kritikus gyakran találkozik azzal az érveléssel, miszerint etikai szempontokat már felesleges keresni ott, ahol a jogszabályok világosan definiálják, mi a „jó” és a „rossz”. Ez a gondolatmenet azon a tévedésen alapul, miszerint a jog azonos az etikával. A valóság inkább az, hogy a jog nem több etikai minimumnál: nem minden cselekedet etikus, amit a jog megenged. (A jog és az etika kapcsolatáról lásd például CARROLL, 1989, 83. o.) Semmilyen jogszabály nem kötelezi például a cégeket arra, hogy egy termék reklámjában minden fontos információt közöljenek a fogyasztóval. Ez aztán sokszor arra vezet a marketingeseket, hogy az értékesítés

növelése érdekében bizonyos terméktulajdonságokat kiemeljenek (pl. koleszterinmentes, cukormentes, foszfátmentes), míg másokat (pl. magas szénhidrát-tartalom, környezetre való ártalmasság stb.) elhallgassanak.

Itt szeretném megemlíteni azt a – későbbiekben még említésre kerülő – nagyon fontos elméleti, de ugyanakkor gyakorlati jelentőséggel is bíró tény, hogy az üzleti élet (és különösen a marketingfunkció) legitimitását csak a minél teljesebb információval bíró felek önkéntes szerződése biztosíthatja. Az „ideális” (tökéletes informáltságot feltételező) állapottól történő eltávolodás mindig valamelyik fél sérelmével jár. Tekintettel a marketing funkcionális sajátosságairól fentebb elmondottakra, az információhiány kárvallottja általában a fogyasztó, illetve más érintettek.

• Az etikai kódex elégséges regulátor

Jelenleg az Egyesült Államokban működő cégek mintegy 4/5-e, az európaiak kb. fele rendelkezik vállalati etikai kódexszel. (RYAN, 1994) Ezek a dokumentumok általában a vállalati működés érintettjeivel kapcsolatban szabályozzák a követendő magatartásmintát. Bár az etikai kódexek bizonyítottan az etikusabb vállalati működés irányába hatnak, ez a hatás azonban csak akkor válhat valódi „morális hajtóerővé”, ha az írásba fektetett alapelveket a vállalat vezetői és munkatársai magukévá teszik (internalizálják) és ezt mindennapi cselekedeteik is igazolják. A pusztán külső nyomásgyakorlás eszközüül felhasznált etikai kódexek többet ártanak, mint használnak: az etika egyike lesz a felsővezetés szankciókkal körülbástyázott koordinációs eszközeinek.

Üres moralizálás-e a gazdaságetika, avagy van-e operacionálízható mondanivalója az elméleteknek?

Ezek után jogosnak tűnik a kérdés: „ha a piac, a jog, az etikai kódex nem elégséges (bár szükséges!) biztosítéka az etikus vállalati magatartásnak, milyen lehetőségek maradnak?” Előre kell bocsátanom, hogy az etikai problémák nem egy- vagy kétismeretlenes egyenletek. Az erkölcsi dilemmákra nincsenek örökre adott egyértelműen jó vagy rossz válaszok. Tény, hogy nem léteznek mindenki által elfogadott normatív (a cselekvéseket előíró) etikai rendszerek. („Ahágy ház, annyi szokás” – tartja a közmondás és a tarka szokásvilág a vállalati gazdálkodásnak is sajátja.) Az etikai elvek pluralizmusa azonban nem jelentheti azt, hogy minden meg van engedve. A továbbiakban olyan mechanizmusokat szeretnék bemutatni, amelyeknek kitüntetett szerepe van a cégek morális légkörének kialakulásában, az etikus vállalati kultúrában.

A felsővezetés szerepe

A vállalati alkalmazottak döntéseit vizsgáló felmérések alátámasztják azt a feltevést, hogy egy vállalat etikai normáit nagyban meghatározza a top-menedzsment által vallott és kinyilvánított elvek milyensége. (Lásd erről például FREDERICK et al., 57. o.; PETTIT et al., 1990, 240. o.) A menedzsmentelméletek több neves szakírója szerint a vezetésnek éppen ezen elvek meghatározása és mindennapos közvetítése (kommunikálása) a legfontosabb feladata. A menedzsmentirodalom egyik legújabb kifejezése éppen az értékmenedzsment (value-manage-

ment). (Lásd erről például LONGSTAFF, 1994) Nagyon lényegesnek tartom annak hangsúlyozását, hogy csak a kinyilvánított elvekkel összhangban álló cselekedetek konzisztens rendszere teremtheti meg a vállalat etikus légkört: a „vizet prédikál és bort iszik” – típusú vezetői gyakorlatot azt bizonyítja az alkalmazottak számára, hogy a szép elveket csak hirdetni kell, a profit érdekében ezektől el lehet (és el is kell) tekinteni.

Az etikai kódexek

Fentebb azt írtam az etikai kódexekről, hogy ezek nem elégséges eszközei az etikus vállalati kultúra kialakításának. Hogy mégis fontosnak tartom most újra megemlíteni ezeket a dokumentumokat, két oka is van. Egyrészt nagyon lényeges normameghatározó szerepe van annak a folyamatnak, melynek során egy vállalat kialakítja etikai kódexét. A kódex megalkotása nem lehet csak a felsővezetés feladata, a folyamatba be kell vonni az érintettek minél szélesebb körét. (PRUZAN-THYSSEN, 1990). Ez az együttgondolkodás is már egyfajta elkötelezettséget válthat ki a munkatársak részéről a vállalat által deklarált értékrendszer mellett. A második ok, amely különös súlyt ad az etikai kódexeknek, a felelősségrevonás lehetősége. Mivel a kódexek általában inkább az általánosítások terepei, mintsem a konkrét konfliktuskezelési eljárások leírásai, szükség van a leírtak operacionálízására. Meg kell határozni, hogy mely elvek megértése milyen következményekkel jár: mindenkinek tisztában kell lennie azzal, hogy a nem kívánatosnak minősülő cselekedeteket a vállalat hogyan szankcionálízálja. (Az etikai kódexekkel rendelkező vállalkozások többségében ún. „etikai bizottság [ethical committee] is működik).

Etikai „savpróba” (acid-test)

Az alcímben szereplő kifejezést azért vélem alkalmazhatónak a most tárgyalásra kerülő *etikai tesztekkel* kapcsolatban, mert ugyanolyan „hüvelykujj-szabályt” jelentenek, mint a pénzügyi elemzésekben használt egyik likviditási mutató. Mint azt fentebb már megjegyeztem, az etikai elvek pluralizmusának korábban nehéz olyan „útmutatót” találni, mely kiskítészerűen megadná a dilemmákra a helyes válaszokat. A gazdaságetikával foglalkozó szakemberek közül többen tettek kísérletet olyan kérdőívek, tesztek megszerkesztésére, melyek megválaszolása segítheti a menedzsereket az etikai tartalommal (is) bíró döntések meghozatalában.

a) Az elmúlt években Laura Nash amerikai kutatónő tizenkét kérdésből álló „tesztje” terjedt el leginkább. (NASH, 1981) A kérdések meglehetősen konkrétak, bár megválaszolásuk bizonyos esetekben nem feltétlenül jelenti a vezetői dilemma egyértelmű megoldását. Nash szerint a problematikusnak talált döntések meghozatalát a következő tizenkét kérdés megválaszolása segítheti:

- Pontosan határozta meg a probléma lényegét?
- Hogyan határozná meg a problémát a másik oldal szemszögéből?
- Hogyan alakult ki a szóban forgó helyzet?
- Mint egyén és mint a vállalat egyik tagja, ki és mi iránt érzi magát lojálisnak?

- A döntés meghozatalában milyen szándék vezérli?
- Hogyan viszonyul ez a szándék a valószínűnek tartott eredményhez?
- Kinek árthat az Ön döntése vagy cselekedete?
- Van lehetősége arra, hogy a döntés meghozatala előtt megbeszélje a problémát az érintett felekkel?
- Biztos-e Ön abban, hogy álláspontja ugyanolyan érvényes lesz majd hosszabb távon is, mint ahogyan most annak tűnik?
- Lelkiismeretfurdalás nélkül ismertetné-e a döntését főnökével, a vállalat első számú vezetőjével, az igazgatótanáccsal, családjával és a társadalom nyilvánosságával is?
- Mi lesz a lehetséges elvi következménye annak, ha megértik cselekedetét? És ha félreértik?
- Milyen esetben engedne meg kivételt jelen álláspontja alapján?

Mint az az első olvasáskor is kitűnik, Nash kérdéslistája egyfajta ötvözetet néhány erkölcsfilozófiai tételnek, az egyéni lelkiismeret vizsgálatának és a döntések lehetséges következményeit felmérő konzekvencionalista gondolatrendszernek. Természetesen maga Nash sem állítja, hogy a fenti kérdésekre léteznének „legjobb” válaszok. A „savpróba” funkciója azonban nem is ez: a teszt segítséget nyújthat az olyan strukturálatlan problémákban való eligazodásban, amelyeknek etikai dimenziói vannak.

b) Egy másik „savpróba” a kifejezetten a marketingterületen dolgozó menedzserek számára kidolgozott ún. *fogyasztói szuverenitás teszt*. (SMITH, 1993) Ez az elemzési keret nem előre megadott kérdésekre épül. Lényege az, hogy a döntések előtt a szakembereknek meg kell vizsgálni azokat a tényezőket, amelyek a tervezett tranzakcióban a fogyasztó „egyenlőségével” függnek össze. A fogyasztói szuverenitás tesztje ily módon a modern gazdasági rend alapjait jelentő, a szerződő felek autonómiáját hangsúlyozó eszmékör alkalmazása a marketing gyakorlatára. (A szerződő felek információs egyenlőségéről lásd CAMENISCH, 1991) A modell három tényezőcsoport megvizsgálására készlet. Ezek a tényezők a következők:

- (1) a fogyasztónak a marketingakciók értékelésével kapcsolatos képessége;
- (2) a fogyasztó által elérhető információ és
- (3) a fogyasztó választási lehetőségei.

Az egyes tényezőcsoportokhoz természetesen rengeteg kérdés tartozhat, amelyek közül most Smith idézett munkájából szemezgetve emelek ki néhányat:

Talán a példák alapján is egyértelmű, hogy a tranzakciót megelőző kérdésfelvetések nem kötődnek szorosan a külső (piaci nyomáshoz: a válaszok esetleg olyanok is a tranzakció ellen szólhatnak, amikor a várható nyereség jelentős. Bár a modell alapján normatív jellegű (kizárja például a gyermekek reklám-célpontként való kezelését), a gyakorló marketingesek – megfelelő keretek között – természetesen maguk dönthetnek arról, meghoznak-e bizonyos döntéseket.

A kommunikáció szerepe

Szinte minden eddig ajánlott technika és eljárási elv érintette a kommunikáció kérdéskörét. Azt mondtuk, a felsővezetésnek kommunikálnia kell az alkalmazottakkal az értékesnek tekintett etikai elvekről; az etikai kódexek elkészítésének folyamata állandó kommunikációt feltételez az érintettek részéről és a Nash-féle kérdőív egy része is az álláspontok kommunikáció során történő tisztázására vonatkozik.

A kommunikációnak az etikus magatartással kapcsolatos kiemelkedő jelentősége nagyrészt azzal a már többször említett ténnyel függ össze, miszerint kevés univerzális, mindenki által egyformán vallott etikai elv létezik. (Néhány modern filozófus szerint ilyen elvek egyáltalán nem léteznek.) Az „erkölcsös”, „jó”, „etikus” kifejezések mind-mind valamiféle társas (csoport- vagy társadalmi) interakció folyamatában nyernek értelmet. Ha elfogadjuk az értékek pluralizmusát (akár a párhuzamos igazságok létét is), nem várhatjuk el, hogy a vállalati döntések minden alkalommal valamiféle konszenzusra épüljenek. Sok menedzsmentszakíró ugyanis a konszenzus megteremtését tekinti a vállalati konfliktusmenedzsment alappillérenek. Úgy gondolom, hogy mivel a konszenzus elérése sok esetben nem lehetséges, sőt időnként nem is célszerű (például a döntésre rendelkezésre álló idő szűkössége miatt), ezért egy kevésbé maximalista célkitűzéssel kell élnünk: a racionális kommunikációnak nem kell feltétlenül a felek egyetértéséhez vezetnie, reálisnak tekinthető azonban a „morális érzékenység” (ROUSSOUW, 1994) elérése.

Hangsúlyozni kell, hogy a hatékony kommunikáció képessége nem velünk született adottság: fejlesztése – az értékek körül kialakuló vitákban játszott alapvető szerepük miatt – a vezetők és különösen a *marketinges* vezetők etikai köteletségének is tekinthető. (PETTIT et al., 1990)

Szempont	A szempont lehetséges értékelése
1. Értékelési képesség	Sebezhetőségi tényezők: kor, képzettség, jövedelem stb.
2. Információ (elérhetőség és minőség)	Teljesülnek-e a vásárlási döntéssel kapcsolatos elvárások?
3. Választási lehetőség	Van-e versenyhelyzet, milyenek a „váltási költségek”?

Felhasznált irodalom

- E. N. Berkowitz et al.*: Marketing. IRWIN, 1992
- P. F. Camenisch*: Marketing Ethics: Some Dimensions of the Challenge. *Journal of Business Ethics*, 10;245–248, 1991
- A. B. Carroll*: Business & Society. South-Western Publishing Co., 1989
- E. R. Corey*: Marketing Managers: Caught in the Middle. in: SMITH-QUELCH, 1993 pp. 35–45.
- E. Fama–M. Jensen*: Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26, 1983. June, pp. 301–325.
- W. C. Frederick–K. Davis–J. E. Post*: Business and Society. McGraw-Hill Publishing Co., Sixth Edition
- E. R. Freeman*: Stakeholder Management. in: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, 1984 Chapter 3.
- M. Friedman*: The Social Responsibility of Business is to Increase of its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970
- S. Longstaff*: The Role of Directors in the Development of a Corporate Ethos. *Business Ethics* Vol. 3 No. 1, Jan. 1994 pp. 48–53.
- L. L. Nash*: Ethics Without the Sermon. *Harvard Business Review*, November–December, 1981, pp. 79–90.
- J. D. Pettit–B. Vaught–K. J. Pulley*: The Role of Communication in Organizations: Ethical Considerations. *The Journal of Business Communication*, 27;3:Summer 1990, pp. 233–249.
- G. J. Rossouw*: Rational Interaction for Moral Sensivity: A Postmodern Approach to Moral Decision-making in Business. *Journal of Business Ethics* 13;11–20, 1994
- L. V. Ryan*: Ethics Codes in British Companies. *Business Ethics* Vol. 3 No. 1, Jan. 1994 pp. 54–64.
- N. C. Smith*: Ethics and the Marketing Manager. in: SMITH-QUELCH, 1993 pp. 1–34.
- N. C. Smith–J. A. Quelch*: Ethics in Marketing. IRWIN, 1993
-