



**Társadalmi  
Kommunikáció  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Molnár Bálint**

**A vállalatok és érintettjeik jellemző  
együttműködési formáinak kommunikációtudományi vizsgálata**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Mészáros József**  
egyetemi tanár

Budapest, 2015

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Molnár Bálint**

**A vállalatok és érintettjeik jellemző  
együttműködési formáinak kommunikációtudományi vizsgálata**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Mészáros József**  
egyetemi tanár

© Molnár Bálint

# Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
1. Kutatási előzmények és a téma indoklása .....	4
1.1. A téma indoklása.....	4
1.2. Kutatási előzmények.....	5
2. A felhasznált módszerek .....	7
2.1 A főbb kutatási kérdések.....	7
2.2. Elméleti és primer kutatás.....	7
2.3. Az interjú főbb témakörei .....	9
3. Az értekezés eredményei.....	9
3.1 Az elméleti kutatás főbb eredményei.....	9
3.2. Vállalati stratégiák megalkotásának szempontrendszere.....	11
3.3. Az érintetti kapcsolatok szervezése .....	15
3.4. A társadalmi kommunikáció, mint a társadalmi szerepvállalás eszköze .....	17
3.4.1. A vállalatok társadalmi szerepvállalást támogató kommunikációs eszköztára.....	17
3.4.2. A kommunikációs szakember szerepe .....	19
3.5. Összegzés – a társadalmi szerepvállalás tipikus modelljei .....	20
4. A kutatás további lehetséges irányai .....	22
Főbb hivatkozások.....	23
A disszertációval kapcsolatos fontosabb publikációk jegyzéke.....	29

# 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

## 1.1. A téma indoklása

A fenntartható fejlődés elve, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a vállalatok érintettjeinek fogalmai ma általánosan ismert kifejezések, melyeket a vezetés-szervezési szakirodalom mellett, a vállalati gyakorlatban is széles körben alkalmaznak, jelezve az üzleti vállalkozásokkal szembeni elvárások változását. A vállalatoknak szem előtt kell tartaniuk tevékenységük környezeti és társadalmi hatásait, sőt felvállalják a közösségi kezdeményezések szervezésének szerepét is. Ezen túlmutat, hogy a vállalatok körében ma már széles körben elfogadott a fenntartható fejlődés hármas megközelítése, azaz a vállalatoknak az üzleti mellett, társadalmi és környezeti szempontokat szem előtt tartva kell a fenntarthatóságra törekednie.

A nagyvállalatok az üzleti célú tevékenységen, a profitszerzésen túlmutató felelősségének elemzésére számos kutatás vállalkozott az elmúlt évtizedekben. Az üzleti szereplőkkel szembeni elvárások, és ezek intézményesülésének módja, illetve társadalmi szerepük megértése iránti igény indokolja, hogy a disszertáció a vállalatok társadalmi szerepvállalási és érintetti együttműködési gyakorlatát annak társadalmi kommunikációs jelentősége szempontjából elemezze.

A kutatás célja annak áttekintése, hogy a fenntartható fejlődés koncepció és az üzleti, társadalmi és környezeti fenntarthatóság gondolata, milyen módon jelenik meg a vállalatok kommunikációjában, intézményesül-e a vállalatok működésében és ha igen, milyen módon és miként vezet az érintetti kapcsolatok tudatos, kölcsönös együttműködéssé formálásához, valamint hogyan vezet ez a vállalatok és érintettek közötti együttműködésekhez, kölcsönös előnyökkel járó újításokhoz.

A dolgozat elméleti elemzése áttekinti, hogy a társadalmi kommunikáció elméletei közül melyek kapcsolhatók össze a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat szakirodalmával. A szervezeti kommunikáció normaképző szerepének vizsgálata mellett, a dolgozat a vállalati gyakorlatok kommunikációs mechanizmusainak, intézményeinek elemzését célozza. A kutatás azt is vizsgálja, hogy a vállalati gyakorlatban milyen intézményesült formák és kommunikációs fórumok kapcsolódnak a fenntarthatósághoz és a társadalmi felelősségvállaláshoz. Ezek az intézmények miként erősítik a vállalatok és érintettjeik együttműködését, milyen közösségteremtő funkcióval bírnak.

Az elméleti háttér kommunikációs szempontú elemzése után a vállalati gyakorlatot elemző kutatást ismertetek. Az elméleti keretek felvázolása és a vonatkozó fogalmak rendszerezése, valamint a vezetés-szervezés szakirodalmában vizsgált témakör társadalmi kommunikáció elméleteivel vázolható összefüggéseinek megállapítása mellett, a kutatás célja ugyanis az, hogy a mai, hazai társadalmi felelősségvállalási gyakorlatról és az érintetti együttműködésről új eredményeket mutasson be, ismertetve, milyen közösségi együttműködések jellemzőek a vállalati gyakorlatban.

## **1.2. Kutatási előzmények**

A gazdasági szereplők tevékenységének környezeti és társadalmi hatásai kapcsán felvethető etikai kérdések vizsgálata évtizedek óta jelen van a gazdaságtudományi szakirodalomban. A fenntartható fejlődés fogalma a Római Klub, *A növekedés határai* című jelentésében olvasható elsőként (1972). A Donella Meadows amerikai környezettudós vezetésével készült jelentés a föld eltartó képességét és a világgazdasági, valamint társadalmi folyamatok lehetséges kapcsolatát modellezte, azzal a következtetéssel, hogy a korabeli növekedési ütemmel a XXI. század közepére globális környezeti katasztrófa alakulhat ki (Meadows et al. [1972], idézi Ransburg, 2011). Az érintett elméletet R. Edward Freeman (1984) dolgozta ki, rámutatva a vállalatok felelősségére abban, hogy azzal a közösséggel együttműködést alakítsanak ki, melyre tevékenységük hatással van. A dolgozat áttekinti az érintett elmélettel kapcsolatos főbb kutatásokat és a vállalatok társadalmi szerepvállalását elemző elméleti irányzatokat.

A disszertációban szereplő kommunikációelméleti áttekintés a társadalmi kommunikáció normaképző szerepéhez kapcsolódó elméleteket tekinti a kutatás gondolati előzményének. Karl-Otto Apel (2015) összefüggésbe hozta az etikus magatartást a kommunikációval, a kommunikatív etika fogalmát megalkotva. A kommunikáció alapszabályainak etikai következményeire és tartalmi semlegességükre mutat rá Jürgen Habermas is. Habermas az erkölcsi normativitás lehetőségét keresi a modern társadalomban. A kanti kategorikus imperatívusszal szemben, az etikai normák univerzális érvényességét nem tekinti magától értetődőnek, mivel nyelvi-kommunikatív természetűnek tételezi. A diskurzus etika az etikus döntések eredetét és a közösség normáinak fenntartásának magyarázatát a társadalmi párbeszédben látja. Felfogása szerint a modern világban az egyes emberek motivációi annyira különböznek egymástól, hogy nem ismerhető meg mindenki számára általánosan elfogadható értékrend. A közös normarendszer hiányán túl valójában a normák legitimitásának hiánya a valódi kérdés, vagyis az, hogy minden partikuláris értékrend megkérdőjelezhető. Habermas

szerint a kommunikáció az egyetlen olyan elem a plurális társadalmak mindennapjaiban, amelyben kénytelenek vagyunk közös szabályokat betartani és Habermas erkölcsfilozófiája a demokrácia feldolgozásából indul ki, amely szerint a demokrácia kulcseleme a problémák folytonos megvitathatóságának elméleti megalapozása (Szilágyi-Gál, 2001). Habermas a legitimitás és az ösztársadalmi konszenzus fejlett nyugati demokráciákban bekövetkezett válságának elemzése nyomán a kommunikációnak általános értelmezését nyújtja. Habermas a sikerre irányuló, instrumentális, az ellenlábás válaszlépésével kalkuláló cselekvést *stratégiai*nak nevezi és szembeállítja a *kommunikatív cselekvéssel*, ahol „a résztvevők cselekvései nem egocentrikus sikerkalkulusok, hanem kölcsönös megértés segítségével hangolódnak össze. A kommunikatív cselekvés során a résztvevők elsődlegesen nem a saját sikerükre, hanem a kölcsönös megértésre orientálódnak” (Habermas, 1994). Habermas szerint az instrumentális cselekvés ugyanakkor nem társadalmi cselekvés (Dombrádi, 2007). A kommunikatív cselekvést az egyéb cselekvésektől, például a stratégiai cselekvéstől az különbözteti meg, hogy a kölcsönös megértésre épülnek. „Az összekötő szál a társadalomban párhuzamosan létező eltérő igények létjogosultságának nyilvánosság előtti erkölcsi megmérettetése“ (Szilágyi-Gál, 2001). A kommunikatív cselekvés azon társadalmi cselekvés, amelyet a stratégiai cselekvéstől eltérően, az a cél jellemez, hogy a résztvevő egyetértésre jusson a többi résztvevővel, úgy, hogy egyénileg követett cselekvési tervük összehangolható legyen (Habermas [1981] 2011).

Az elméleti kutatás második része azokat a főbb gondolati irányzatokat és problémaköröket idézi fel, melyek visszatérnek a társadalmi felelősségvállalás gondolatát életre hívó vitákban, valamint a vállalatokkal szemben ma megfogalmazott kritikákban. Az ismertetés a gazdasági etikai gondolkodás és a közjó értelmezésének meghatározó megközelítéseit ismerteti (MacIntyre, 2006; Sedlacek, 2012). Az elméleti áttekintés rámutat, hogy a gazdasági etika szakirodalmában megkülönböztethetünk deskriptív, normatív és instrumentális munkákat. Idézi Peter Ulrich deskriptív, azaz a gazdasági működés jellemző kategóriáit leíró munkáját, valamint bemutatja a vállalati érdekek elősegítése céljából alkalmazható instrumentális megoldásokat ismertető kutatók, a korábban szintén említett R. Edward Freeman és Michael Porter eredményeit. A normatív, azaz a vállalati működés etikai szempontból kívánatos módját leíró szerzők közé sorolhatjuk Zsolnai Lászlót vagy Luk Bouckaert, akik műveikben a felelős vállalati működés lehetséges módját is ismertetik. Az elméleti kutatás a hagyományos vagy neoklasszikus közgazdaságtani felfogástól eltérő megoldásokat javasoló közgazdaságtani irányzatokat is ismerteti.

Az elméleti fejezetben több olyan megközelítés is olvasható, amely gazdálkodás etikus és fenntartható módját ismerteti. Így a spiritualitás gazdaságtanát, a buddhista közgazdaságtant,

valamint a „jól-lét” közgazdaságtanát is tárgyalja a disszertáció. Közös jellemzőjük, hogy a gazdasági szereplők és a társadalom, a közösség kapcsolatát erősítendőnek látják és a növekedési elméletekkel szemben, illetve azokat kiegészítve a személyiség és az egyéni értékek figyelembe vétele felé terelik a döntéshozók figyelmét.

## **2. A felhasznált módszerek**

### **2.1 A főbb kutatási kérdések**

1. Milyen fórumokat, megoldásokat intézményesítenek a vállalatok a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás vállalati bevezetése során?
2. Milyen eszköztárra építve és milyen folyamatok részeként vezetnek be ún. nem-piaci stratégiát a vállalatok a piaci stratégiák mellett?
3. Az érintetti kommunikációhoz kapcsolódó intézményesített vállalati megoldások, valamint a nem-piaci stratégiák bevezetése milyen eredményekhez vezet a közösségi együttműködések, illetve újszerű közösségi problémamegoldás terén?
4. Hozzájárulnak-e a vállalatok társadalmi kommunikációs gyakorlatai, valamint közösségi együttműködései a független civil szektor, a társadalmi szervezetek, a közösségi kezdeményezések erősödéséhez, sikeréhez?

### **2.2. Elméleti és primer kutatás**

A disszertációhoz kapcsolódó primer kutatás a gazdasági etika, a társadalmi felelősségvállalás és érintetti kapcsolatok szakirodalma, illetve a kommunikációelméleti és társadalomelméleti megközelítés áttekintését és szintetizálását a hazai társadalmi felelősségvállalási gyakorlat során, vállalatok részvételével és tagságával kialakult közösségek, valamint a szakmai szervezetekben és pályázatokban résztvevő mintegy 300 vállalat és a legnagyobb kétszáz hazai vállalkozás metszetét alkotó 14 vállalatból álló mintát elemzi abból a szempontból, hogy a társaságok milyen felelősségvállalási gyakorlatot folytatnak, illetve ezeket a közügyek kérdései mennyiben határozzák meg, mennyiben vezérlik az érintettekkel való kapcsolatok és mennyiben kínálnak ezek mentén, a kommunikációra és az együttműködésre alapozva probléma-megoldási lehetőséget.

A 14 vállalatból álló minta, kapcsán összesen 20 interjú készült kommunikációs és társadalmi felelősségvállalási területet felügyelő munkatársakkal, valamint érintettekkel. A szakértői interjúk elemzése azokat a vállalatokat mutatja be, amelyek az érintetti kapcsolatok szempontjából egyedi megoldásokat, jelentős eredményeket tudnak felmutatni vagy az érintetti kapcsolatok szempontjából tanulságos eset említhető a vállalat gyakorlatából. A

kiválasztás kritériuma volt, hogy a vállalat az érintetti kapcsolatokat stratégiai szempontok mentén szervezze, így választott kör vizsgálatával az érintetti kapcsolatokról tudatosan gondolkozó szervezetek szempontjai ismerhetőek meg.

*A módszer választását indokolta*, hogy a számos kvantitatív és más módszerekkel készült kvalitatív vizsgálat mellett, szükség van a hazai vállalati szféra társadalmi felelősségvállalással és érintetti kapcsolatokkal foglalkozó döntéshozóinak, valamint egyes érintettek megszólaltatására és így a vállalati gyakorlat átfogó, elmélyült, részletes megismerésére.

A kutatás során az érintetti kapcsolatok szervezése szempontjából vizsgáltam a vállalatokat. A vállalat érintetti kapcsolatai szerteágazóak és akár az alaptevékenység több eleme is ide sorolható, így például a vevők kiszolgálása, a beszállítói kapcsolatok vagy az újságírók tájékoztatása. A következőkben ezért az **érintetti kapcsolatok kezelésén, szervezésén**, illetve ahhoz kapcsolódó tevékenységen azokat a folyamatokat értem, melyeket a **vállalat az alapvető működési folyamatokon túl, tudatosan az érintetti kapcsolatok erősítése érdekében, egyes, akár a vállalat elsődleges érintetti körén kívül eső közösségek bevonására törekedve szervez**. Azaz az érintettek, vállalat alaptevékenységén túlmutató, tudatosan tervezett bevonására, aktivizálására utalok ezzel a fogalommal.

A mintegy egyórás beszélgetések a vállalat közügyekkel kapcsolatos elkötelezettségét, érintetti párbeszéddel kapcsolatos eszköztárát, a kommunikációs szakértői szerepeket és a főbb társadalmi felelősségvállalási programokat vizsgálták. A szakértői mélyinterjú során nem kérdőív kitöltésére vagy lekérdezésére kerül sor, hanem egységes interjúvázlat mentén zajlik kötetlen beszélgetés. Az interjúkról jegyzet, illetve amennyiben az interjú alany ehhez hozzájárult, akkor hangfelvétel is készült. Az interjúkat elemző fejezetben a fontosabb gondolatokat idézet formájában is kiemelem, a jegyzetekre, illetve hangfelvételekre támaszkodva.

A fő témákat a dolgozat kutatási kérdéseivel összhangban határoztam meg. Az interjúk a stratégiai kommunikáció és az érintetti párbeszéd céljainak, motivációinak és a kapcsolódó döntéshozatali rendnek a feltárását segítik, ami hozzájárul az érintett elmélet és a diskurzus etika kapcsolatát ismertető elméleti fejezetek alkalmazott vonatkozásainak feltárására. Az érintettekkel együttműködésben megvalósított programok bemutatása az új gazdasági és vállalati irányítási megközelítések vállalati gyakorlatban történő megjelenésével kapcsolatban ad információkat.



### **2.3. Az interjú főbb témakörei**

- A fenntarthatóság koncepció intézményi felelőse, illetve az érintetti kapcsolatok szervezéséért felelős szakértői csoport helye a szervezeten belül
- A fenntarthatóság koncepcióhoz és az érintetti kapcsolatok szervezéséhez kapcsolódó startégia megalkotásának folyamata, motivációi, főbb céljai
- Kapcsolható-e és ha igen, hogyan a vállalati stratégia valamilyen közügyhöz?
- Az érintetti kapcsolatok szervezésének módja, gyakorlata
- A stratégia mérésének módja, jelentéstétel, az eredményekről szóló beszámolás módja
- A közösségi média szerepe, a felelősségvállalási tevékenységhez kapcsolódó márkák bevezetése
- Közösségi együttműködések és innováció, milyen módon kínálnak az érintetti kapcsolatok a kommunikációra és az együttműködésre alapozva probléma-megoldási lehetőséget
- A területért felelős vállalati szakértők szerepfelfogása

Az interjú során elsőként egy aktuális történéshez kapcsolódóan beszéltek a vállalati kommunikációs szakemberek a munkájukról. Ezt követően, a kommunikáció és társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó terület szervezeten belüli helyének bemutatására került sor. A következő lépésben a stratégia kidolgozási folyamatot, azután az érintettek bevonásának módszertanát, majd a kiemelt társadalmi felelősségvállalási programok működésének menetét mutatták be a felelős vezetők. Az interjú fontos eleme volt a fenntarthatósággal, kommunikációval és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos döntéshozatali rend bemutatása. Minden interjú végén sor került a területtel kapcsolatos nehézségek, kihívások ismertetésére és megkérdezettek kitértek arra is, miként látják a saját szerepüket a vállalaton belül.

## **3. Az értekezés eredményei**

### **3.1 Az elméleti kutatás főbb eredményei**

A disszertáció szakirodalmi áttekintése összekapcsolja a vállalatok által többnyire alkalmazott stratégiai kommunikációs tevékenység és az érintetti párbeszéd fogalmait a diskurzus etika elveivel. Az elméleti kutatás R. Edward Freeman (1984) érintett elmélete főbb fogalmai és Jürgen Habermas diskurzus etikája közötti lehetséges összefüggéseket vázolja. Az érintetti bevonás esetében jelentős részben a vállalatok határozzák meg, mely érintettekkel kezdeményeznek párbeszédet. Ugyanakkor ezek a párbeszéddek és az egyéb társadalmi

felelősségvállalási gyakorlatok, például az önkéntes programok, a munkatársak bevonása, illetve a közösségi média alkalmazása az érintetti kapcsolatok erősítése céljából, olyan megoldások, amelyekkel a (Habermas fogalomrendszerét idézve) az *életvilág* és a *rendszervilág* találkozására nyílik lehetőség a belső szervezeti nyilvánosság kialakításával.

A vállalatok érintetti kapcsolatainak kezelése során a vállalatok kommunikatív cselekvést folytatnak, tehát a vállalatokra egyébként jellemző instrumentális és stratégiai cselekvéstípus mellett, elsajátítják a Habermas fogalmai alapján *kompromisszumot*, sőt akár *konszenzust* kereső, egyenlő felek együttműködését célzó kommunikatív cselekvést is. Így a vállalatokra hagyományosan jellemző intézményi világban megjelenik a – Habermas által alkalmazott fogalomrendszer szerint – *életvilágra* jellemző párbeszéd. A vállalati társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatok ápolásának jelentősége tehát, hogy az *életvilágra* jellemző értékek, – Habermas fogalomrendszere szerint – a *rendszervilágban* is elérhetővé váljanak. Erre példa a vállalati önkéntességi program, vagy a társadalmi céllal elindított kezdeményezés, amelynek során a vezető kereskedelmi lánc együttműködést kezdeményez civil szervezetekkel azért, hogy a rászorulókhöz eljuttathassa termékeit. Ezek a megoldások emellett, azt is elősegítik, hogy az intézmények a habermasi értelemben vett, ideális beszédhelyzeteket, morálisan vezérelt eszmecseréket részesítsék előnyben (Alvesson és Deetz, 1998).

A gazdasági etika szakirodalmának áttekintése során az érintettekkel kialakított kapcsolatot is vizsgálta a kutatás. A szakirodalmi áttekintés ismerteti a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés fogalmak értelmezéseit. Az elméleti fejezet bemutatja továbbá, hogy a menedzsment szakirodalom érintettek bevonására vonatkozó gyakorlata, mely főbb gazdaság etikai gondolatokkal és klasszikus közgazdaságtan kritikáját adó mai felfogásokkal kapcsolhatóak össze.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmának elterjedése ellentmondásos folyamat. Egyrészt, mint az a későbbi fejezetek alapján látható lesz, a vállalatok és a gazdasági szféra tevékenységének elmaradhatatlan eleme lett a társadalmi felelősségvállalás gondolata. Ugyanakkor kritikaként fogalmazódik meg az, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása az elmúlt években eszközzé vált, amelynek segítségével nem a vállalatok egészének, alaptevékenységének és szervezetének felelősebbé, fenntarthatóbbá alakítása történhet meg, hanem olyan kiegészítő funkció adódott hozzá a vállalat tevékenységéhez, amelynek nem a vállalat megújítása, átformálása a célja, hanem az, hogy új, etikus folyamatokat vezessen be, amelyek értéktartalommal járulnak hozzá a vállalat működéséhez, azonban azt alapjaiban nem változtatják meg.

Az új vállalatirányítási megközelítéseket az említett alternatív gazdasági irányzatok mellett a CSR kezdeményezéseket övező kritikák is befolyásolják: a kritikusok egy része alapvetően utasítja el a vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatot (CSR), mert azt az üzleti tevékenységtől idegennek tekinti. Ide sorolható Milton Friedman 1970-es írása. Más írások azért bírálják a CSR tevékenységet, mert meglátásuk szerint az eltereli a figyelmet a vállalatok továbbra is etikátlan tevékenységéről, nem a valódi problémák megoldására ad választ. A Luk Bouckaert (2002) etikai paradoxonnak nevezi a jelenséget, melynek lényege, hogy a vállalatok etikusnak állítják be működésüket és ennek jegyében társadalmi felelősségvállalási tevékenységet folytatnak, azért, hogy ezzel legitimitást szerezzenek működésükhöz és gazdasági céljaikat elérjék. Tevékenységük tehát nem etikusabb, az etikus jellegű tevékenység eszköz, amely gazdasági célokat szolgál és így megkérdőjelezhető etikus volta.

Az érintett elmélet kidolgozásával híressé vált R. Edward Freeman és szerzőtársai 2003-as írásukban rámutatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás azon problematikájára, amely szerint a társadalmi felelősségvállalás gondolata tovább erősíti üzlet és társadalom szétválasztásának szempontját. Ebben a megközelítésben a gazdaságban történtek csupán üzletet jelentenek, amelyet a társadalmi felelősségvállalás korigál, kiegészít (Philips et al., 2003).

Az elmélet kutatás nyomán hipotézisként fogalmazódott meg: annak, hogy a társadalmi és környezeti szempontok a vállalat tevékenységét meghatározó szemléletként intézményesüljenek feltétele, hogy az ún. *triple bottom line* elvnek megfelelően, a nem-piaci stratégiai célok a vállalat üzleti szempontú stratégiájának mérhető és indikátorokkal ellenőrzött szerves részeivé váljanak. A hipotézis nyomán az elemzés azt vizsgálta, milyen módon integrálják stratégiájukban a vállalatok a szervezet üzleti céljai mellett, a párbeszédre, érdekek egyeztetésére épített nem-piaci stratégiákat.

### **3.2. Vállalati stratégiák megalkotásának szempontrendszer**

Az ismertett kutatás alapján, a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás tekintetében stratégiai szemléletet követő vállalatok ezeknek a területeknek az erősítésére is üzleti okokra visszavezethetően törekednek.

A vállalati környezeti stratégia ugyanis David P. Baron (1995) értelmezésében – integrált stratégia, mivel egyszerre és egységesen kell kezelnie a szervezet piaci és nem-piaci céljait, szempontjait (Pataki, 2000). A vezetőknek a piaci mellett ún. nem-piaci tényezőket is

figyelembe kell venniük. A nem-piaci környezeti stratégia lényege az érintettekhez fűződő kapcsolat szervezése, valamint a szervezet társadalmi hatásainak tudatos kezelése (Pataki, 2000; 39. o.).

A 14 vállalat szakértői megkérdezésével végzett kutatás *részben igazolta*, hogy a vállalatok tudatosan tervezik a nem-piaci stratégiát is és törekednek a piaci és a nem-piaci stratégia összehangolására.

- A kutatás rámutat, hogy a vállalatok között különbség van *a stratégia részletes kidolgozottságának mértékében*. Ugyan a fenntarthatóság elve, mint kiemelt érték áthatja például a piacvezető cement- és betonipari vállalat, a Duna-Dráva Cement Kft. tevékenységét és az ennek való megfeleléség lényeges szempont a napi munkavégzés során, a két cementgyárat üzemeltető vállalat esetében a társadalmi felelősségvállalás stratégiai szervezése és a társadalmi szervezetekkel való együttműködés nem szerepel a célok között, mert nem ismerhető fel a vállalat vezetése számára az ebből várható versenyelőny. Ugyanakkor a Magyar Telekom, a Vodafone, illetve a MOL esetében a lokális kapcsolatok szervezésén és erősítésén túl a társadalmi felelősségvállalás a vállalat teljes stratégiáját átfogó, mérőszámokkal is meghatározott tevékenység. Ez abból is fakad, hogy ezt a tevékenységet ezek a vállalatok befektetői, tulajdonosi kapcsolataikat támogató, erősítő tevékenységnek tekintik, mely piaci pozíciójukat is erősíti.
- A kutatás rámutat arra is, hogy a vállalatok nem csupán jótékonysági céllal végzik társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket és az ahhoz kapcsolódó kommunikáció sem csupán a vállalat megítélésének javítását célozza. *A vállalatok egyes közügyeket kiemelten fontosnak tartanak és ezek kapcsán saját álláspontjukat megfogalmazzák, valamint hozzájárulnak a társadalmi párbeszédhez*. A Vodafone képviselője szerint a vállalat *egyes értékek képviselőjét érzi fontosnak és szeretné, ha ezek kapcsán a köz javára fordíthatnák szaktudásukat és erőforrásaikat*.
- Az érintetti párbeszéd kialakult fórumai (Fenntarthatósági kerekasztal, Érintetti fórum stb.) azt igazolják, hogy *a megkérdezett vállalatok felméri érintetteiket és az érintettekkel tudatos kapcsolattartásra törekszenek, amelynek mára kialakult intézményesített formái vannak*. A Telekom munkatársa szerint azonban a kerekasztal és hasonló beszélgetések gyakran csupán általános kérdések megvitatására alkalmasak és nem vezetnek konkrét gyakorlati problémák megoldásához. A Coca-Cola HBC munkatársa viszont kiemelte a hasonló fórumok

jelentőségét. „Valószínűleg soha nem fogunk egyetérteni az egészségügyi civil szervezetek képviselőivel az energiatalok szerepével kapcsolatban. Azonban fontos, hogy ismerjük egymást és alkalmat teremtsünk a személyes egyeztetésre, a vitatott kérdések közös megvitatására.” Bár ezek a formális csatornák önmagukban nem eredményeznek konszenzust, mégis *intézményesítik a konszenzusereső magatartást.*

Bár a megkérdezett vállalatok szinte mindegyike stratégia alapján szervezi társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, eltérés mutatkozik ennek kidolgozottságában. A megállapított főbb eltérések:

- milyen mértékben alapozták meg kutatások a stratégiát,
- mennyire átfogó a stratégia, azaz alapvetően a kommunikációs tevékenység reputáció menedzsment részeként felfogható eszköze a társadalmi felelősségvállalás
- vagy a környezetvédelemtől az érintetti párbeszéden át a közösségi párbeszédig a szervezet számos osztályát és a menedzsment által elfogadott vállalati stratégiát érintő tevékenység.

*A megtervezett társadalmi felelősségvállalási gyakorlat kialakításának motivációit elemezve látható, hogy a kommunikációs célok és szempontok meghatározóak. **A felelősségvállalási stratégiával rendelkező vállalatokat ösztönözte, hogy az érintettek véleményét megismerve megváltoztassák a vállalatról kialakult képet vagy olyan kommunikációs eszközöket építsenek ki a stratégia megvalósítása keretében,** amelyek a vállalatok és az érintettek közötti kapcsolat erősítését, közvetlenebbé formálását segítik.*

A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységét **üzleti, versenyképességi szempontok motiválják.** A környezeti hatékonyság gazdaságosabb működéshez vezet (energetikai hatékonyság), a társadalmi, környezeti felelősségvállalás kommunikációja pedig a vállalat értékrendje révén piaci megkülönböztethetőséget eredményezhet. Emellett a vállalat tevékenységének eredményes koordinációját is elősegíti az érintettek azonosítása és párbeszéd kialakítása a megfelelő csoportokkal.

Meghatározó, hogy egy vállalat önálló vagy leányvállalat vagy egy nemzetközi multinacionális vállalkozás központja. Azok a multinacionális vállalatok, melyeknek központja Magyarországon van (MOL, OTP) jellemzően hangsúlyt fektetnek arra, hogy a fenntarthatósági tevékenységük kidolgozott legyen, részletes stratégiát alkotnak és KPI-ket határoznak meg.

Az egyes leányvállalati stratégiák ugyanakkor lehetnek lokálisak abban az esetben is, ha a cég multinacionális vállalathoz tartozik. A többi vállalat szakértői **kivétel nélkül a lokális döntéshozói szabadságra mutattak rá a társadalmi felelősségvállalás esetében.** Ennek kereteit a költségvetés mellett, a márkához kapcsolódóan meghatározott értékek, a vállalati

kultúra alapértékei, esetleg bizonyos globális programok jelentik, de már ez utóbbiak adaptációja terén is nagy a vállalatok szabadsága.

Fontos a multinacionális vállalatok belső szabályozó szerepe: SAB Miller nemzetközi standardet alkotott önszabályozó testület létrehozására, mely az alkoholos italok értékesítését, reklámozását felügyeli. A HeidelbergCement nemzetközi belső szabályozása pedig azt irányozza elő, hogy az öt kontinensen működő vállalat minden leányvállalatánál a szigorú EU-s munkavédelmi szabályozást kövessék, amely a leányvállalatok többségében szigorúbb a helyi szabályozásnál.

A Telekom, a MOL és az OTP esetében a fenntarthatóság a befektetők számára bemutatandó és a befektetői döntéseket markánsan befolyásoló tényezőként jelenik meg. Azaz az említett vállalatok a befektetők felé felelős és fenntartható vállalatként határozzák meg magukat, melynek tényét a teljesítményt bizonyító adatokkal kell igazolniuk. Itt tehát nem pusztán a hagyományos vállalati kommunikációs eszköztár jelenik meg a fenntarthatóság bemutatása során, **hanem a vállalat tevékenységének egyik szervező elveként jelenik meg ez a szempont.**

A Magyar Telekom és a MOL Csoport tevékenysége alapján belátható, hogy a fenntarthatósági teljesítmény a vállalatok közötti verseny egyik tényezőjévé vált, mind a fogyasztókat, mind a befektetőket célozva.

A vállalatok fenntarthatósági stratégiája és azon belül a társadalmi szerepvállalási programok az iparágak, a szektorok szerint is sajátosságokat mutatnak. A vállalatok a közösségi szerepvállalás célkitűzéseit alaptevékenységükkel összefüggően határozzák meg. Erőteljesen kapcsolódott alaptevékenységéhez a HOLCIM által kiemelt célként meghatározott önkormányzati bérlakás-építési program, amelyet több esetben a fenntartható fejlődés szempontjaival is összekötött.

A vizsgált vállalatokat ebből a szempontból öt kategóriába sorolom: gyártók (DDC, Holcim, Audi, Dreher), energiatermelők (E.ON, MOL), fogyasztói márkák (LG, Tesco, Coca-Cola), pénzügyi vállalatok (OTP, Magnet, KPMG), telekommunikációs cégek (Magyar Telekom, Vodafone). A Dreher a gyártók közé, az LG-t a fogyasztói márkák közé soroltam, azért, mert fenntarthatósági gyakorlatában ez a jellemző a hangsúlyos. A Dreher elsősorban viszonteladói partnereihez és ahhoz a közösséghez szól, ahol a terméket előállítja, az LG Magyarországon elsősorban értékesíti kommunikációra törekszik, ezért a fogyasztókhoz szólnak az üzenetei.

A gyártókra jellemző a lokális kommunikáció, a környezeti kérdések hangsúlyozása. A Dreher a kisvállalkozói kapcsolatokat helyezi előtérbe.

Az energetikai cégek az erőforrások tudatos hasznosítását helyezik a középpontba. A pénzügyi vállalatok közül az OTP és a KPMG a tudásmegosztást tekinti kiemelt célnak. Pénzügyi neveléssel, pro bono szakértői tevékenységgel foglalkoznak társadalmi

szerepvállalás keretében. A Magnet az ügyfelek bevonását és a civil közösség támogatását tekinti célnak.

A telekommunikációs cégek közül a Telekom esetében a környezetvédelemmel kapcsolatos tudatformálás és a vállalat környezeti hatásának csökkentése lényeges célkitűzés. Ugyanakkor mindkét telekommunikációs vállalat célja a civilek támogatása, díjcsomaggal, önkéntes programmal és a Vodafone esetében a Vodafone Angyal kezdeményezéssel is.

A fogyasztói márkák közül a Coca-Cola az egészséges életmódot élőkét célozza meg, közösségi mozgást és sportolást ösztönző programot szervezve. A Tesco esetében, hasonlóan a termelő vállalatokhoz, a lokális kommunikációs is előtérbe kerül, hiszen az egyes áruházak környezetével kell kapcsolatot építenie az áruház vezetésének.

A szakértők szerepe is kiemelt a vállalatok társadalmi felelősségvállalási stratégiájának megvalósítása során. A KPMG tanácsadási szakértői tudására támaszkodva működteti civil programját. Hasonló szakértői támogatást nyújt vidéki civil szervezeteknek a Magyar Telekom. A vizsgált vállalatok közül több részt vesz a Romaster programban, melynek keretében a vállalat szakértői mentorálnak tehetséges roma diákokat.

A stratégiaalkotás területét *a környezetvédelmet és a társadalmi felelősségvállalást hangsúlyozó megközelítések kettőssége* jellemzi. A *stratégiák között megkülönböztethető* a cégek a vállalat tevékenységét általánosságban meghatározó stratégiai megközelítés (Magnet, MOL, Telekom), valamint a részterületet átfogóan kezelő stratégiákról (DDC) és projektszerű, a vállalat tevékenységén kívül álló kezdeményezéseket indító stratégiai megközelítésekről is (pl. Holcim önkéntességi program). Mindezek alapján a vizsgált vállalatok *három nagy csoportot alkotnak* a stratégiai tervezés alapján:

- Megtalálhatóak azok a nagyvállalatok, melyek a teljes fenntarthatóság vagy kifejezetten a társadalmi szerepvállalás stratégiai tervezését a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően, átfogóan, a vállalat egészére kiterjedően végzik. Ide sorolható mindenekelőtt a Magyar Telekom és a MOL tervezési tevékenysége, de ebbe a kategóriába sorolható még az OTP, a Vodafone, a Dreher, valamint a Tesco tervezési módszertana is.
- A kevésbé részletgazdag, de tudatos és felépített, átfogó vállalati felelősségvállalási tervezés jellemzi a Coca-Colát, a Magnet Bankot.
- A tervezés különálló kommunikációs és különálló környezeti stratégia alapján zajlik a Holcim, a DDC és az LG esetében.

### **3.3. Az érintetti kapcsolatok szervezése**

A kutatás részben igazolta a hipotézist, amely szerint az érintetti kapcsolatok szervezését az egyoldalú tájékoztatáson túlmenően, az érintettekkel folytatott kölcsönös együttműködési

formák jellemzik a vállalati gyakorlatban. A kutatás alapján látható, hogy a kölcsönösség az érintetti kapcsolatok tárgyalt formáit nem általánosan jellemzi és a hipotézis az ideális állapotot fogalmazza meg. A vállalatok a fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos gyakorlatot több módon intézményesíthetik, akár a vállalat által megfogalmazott stratégiai célokban, akár a folyamatokban, akár a vállalat együttműködéseiben.

- A kapcsolatok kölcsönösségét és kiegyenlített partneri viszonyt az érintett szervezetekkel az intézményesült formák biztosítják a vállalati gyakorlatban.
- Jellemzően azok a vállalatok dolgoznak ki részletes stratégiát és szabályozott folyamatokat, amelyek az érintetteket is bevonják ezek ellenőrzésébe.
- A kidolgozott és részletes társadalmi felelősségvállalási intézményekkel rendelkező vállalatok ezzel folyamataik átláthatóságát és számonkérhetőségét is biztosítani igyekeznek.

A vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tevékenységének stratégiai perspektívát ad, ha a vállalatok és a társadalmi szervezetek olyan együttműködési területet találnak, mely kölcsönös előnyökkel jár.

Az elméleti kutatás eredményei alapján látható, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalási tevékenységének kialakult gyakorlatának tapasztalatai alapján alternatív megközelítések fogalmazhatók meg a vállalatok társadalmi szerepvállalási gyakorlatára vonatkozóan. Michael Porter a *Creating Shared Value* (közös értékteremtés) gondolatát vezeti be. A CSV esetében az érték a társadalmi és gazdasági értékek ötvözésében jelenik meg. Wayne Visser a CSR 2.0 modelljét ismerteti 2011-es könyvében. Ennek lényege, hogy a web 2.0 megszületésének mintájára, a CSR tevékenységnek is túl kell lépnie a kezdeti fázison és csak alapjaiban megújulva lehet képes arra, hogy a társadalmi problémákra választ kínáljon. Az együttműködő üzleti modell választ adhat számos kihívásra, amely a versengő szemlélettel nem kezelhető, véli Antonio Tencati és Zsolnai László, a *The Collaborative Enterprise* című cikkében (Tencati és Zsolnai, 2008). A tanulmány azokat a megoldásokat vizsgálja, amelyek során a vállalatok minden érintettre tekintettel vannak és működésük során velük együttműködve valósítanak meg, fenntartható üzleti gyakorlatot.

A creating shared value és más újszerű gazdasági megközelítések célja, hogy az érintetti csoportok valóban együttműködjenek egy-egy problémakör kezelésén.

A vállalatok és civil kezdeményezések lényeges eleme a civil felelősségvállalás ösztönzése a vállalat szerepvállalásán keresztül. Ezek egyéni, szervezeti háttérrel nem rendelkező vagy több társadalmi szervezet és vállalat együttműködésére épülő kezdeményezések is lehetnek. Az állami szervezetektől és vállalkozásoktól független, társadalmi szervezetekhez kapcsolódó



vagy egyéni kezdeményezések támogatása kiemelt célja a vállalatok társadalmi szerepvállalásának. A vállalatok mind infrastruktúrával, mind anyagi forrásokkal, mind szakértelemmel támogatják a civil kezdeményezéseket. A félig-struktúrált interjúk nyomán összeállított esettanulmányok három jellemző vállalati megközelítést mutatnak be az érintetti együttműködések szempontjából.

- A hagyományos vállalati gyakorlatra építő és a helyi közösségben, kevésbé a közös együttműködésre, elsősorban a támogatásra alapozó gyakorlatot,
- valamint a civil és vállalati együttműködésre, a kölcsönös kapcsolatokra építő stratégiát,
- illetve a társadalmi célú vállalatokat, amelyek alaptevékenysége az érintetti együttműködésre épül.

Több olyan programról számoltak be a vállalatok, amelyek kapcsán az érintettek és a vállalat együttműködésében újszerű megoldások születtek. Ennek jelentőségét az adja, hogy a kutatások rámutattak, a nyilvánosság, a sajtó érdeklődésének növekedése is várható abban az esetben, ha a társadalmi felelősségvállalási programok keretében újszerű megoldások születnek. A kutatás során megismert és esettanulmányokban is bemutatott programok (Dreher – Csendkirály, TESCO és Élelmiszerbank együttműködés, Romaster program) olyan kezdeményezések, amelyek a vállalat és az érintettek együttműködésének köszönhetően jöttek létre és nem csupán a vállalat alaptevékenységétől független támogatásnak tekinthetőek, hanem az alaptevékenységet segítő, ahhoz kapcsolódó, illetve fontos közügyet segítő programok. A kutatás alapján belátható, hogy a kölcsönös előnyök vezetnek stratégiai együttműködéshez. A TESCO és az Élelmiszerbank esetében találkoznak a vállalat és a társadalmi szervezet, illetve a közösség érdekei. Ugyanakkor ennek feltétele volt az is, hogy a TESCO és a szervezet kapcsolatának legyen előzménye és a kölcsönös bizalomra épülő együttműködés megkezdhető legyen, melynek a szervezeti feltételek (folyamatok módosítása, munkatársak képzése) is részét képezték.

### **3.4. A társadalmi kommunikáció, mint a társadalmi szerepvállalás eszköze**

#### **3.4.1. A vállalatok társadalmi szerepvállalást támogató kommunikációs eszköztára**

A vállalatok társadalmi szerepvállalással összefüggő kommunikációs tevékenysége kapcsán a márka, a médiafelületek és a tartalomalkotás szerepét vizsgálja a dolgozat.

A márkák bevezetése szervezési és stratégiai célt szolgál. Ugyanis, ha megnevezik a társadalmi felelősségvállalási tevékenységük kereteit, akkor le is határolják és egyértelművé teszik, formát adnak neki. Azaz a szerteágazó felelősségvállalási terület közül kijelölnek és a vállalathoz kötnek egyet. Így tett a DDC, amikor a környezettudatos fejlesztések mellett

kötelezte el magát azzal, hogy megalkotta a DDC Zöld Megoldás-pályázatot. A Vodafone a társadalmi ügyek megoldóit támogatja, ezért Vodafone Angyal márkát alkotott.

A média és a vállalatok társadalmi szerepvállalására vonatkozóan megfogalmazott hipotézis szerint a nyilvánosság a vállalatok és érintettek együttműködése, valamint a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat elengedhetetlen eleme. Ennek része a közösségteremtő szerep, amelyben a közösségi médiára is támaszkodnak a vállalatok. Továbbá része a vállalat tevékenységének ellenőrizhetősége, átláthatósága, a vállalt társadalmi és fenntarthatósági célok teljesítésének bemutatása, valamint a vállalati márkához a fenntarthatóság értékének kapcsolása.

A nagyvállalatok fokozatosan integrálják tevékenységükbe a közösségi médiát és az új kommunikációs platformokat, amelyek kialakult gyakorlat híján önmagukban nem járulnak hozzá az intenzív érintetti együttműködéshez. Fontos, hogy *az érintettekkel folytatott, társadalmi szerepvállaláshoz kapcsolódó együttműködések kapcsán egyre gyakrabban merül fel az innovatív megoldások iránti igény.* Így olyan közös problémamegoldásra nyílik lehetőség, amelynek kapcsán a vállalat és az érintettek hasznosíthatják saját erőforrásaikat és szakértelmüket, amelyek kiegészítik egymást.

A közösségi média a vállalatok fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási gyakorlatához kapcsolódóan a tájékoztatás és a közösségépítés egyik eszköze, mely a más eszközökkel erősített közösség fejlesztését kíséri.

Ezek általában közösség építésére is alkalmasak. Egyes márkák kifejezetten ezekre a társult márkákra építik közösségi média jelenlétüket. Ezek köré ugyanis más közösség építhető, mint az eredeti márka köré. A Vodafone Felelősségvállalás Facebook oldal a civil szervezetekkel kapcsolatos tájékoztató portál. A Hello Holnap! Telekom oldal a környezetvédelmi tevékenység és a környezettudatos életmód tájékoztató oldala. A Coca-Cola Testébredő köré egészséges életmódot élő 10 ezres közösség szerveződik.

A vállalatok jelen vannak a közösségi médiában a társadalmi felelősségvállalási tevékenységükkel, de a közösségi médiában megjelenő tájékoztatás esetükben követi a tényleges együttműködések, tehát a közösségi média kíséri vagy felerősíti az egyébként kialakított fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási gyakorlatokat. A közösségi média alkalmat ad a vállalatnak kifejezni egy ügy melletti elkötelezettségét abban az esetben is, ha arról a felhasználók többségének más a véleménye. Így a Magyar Telekom a Facebookon tette közzé, hogy 2015 nyarán a budapesti Keleti Pályaudvarnál rekedt menekültek számára ingyenes vezeték nélküli internet szolgáltatást biztosít. A hírre érkező kommentek többsége

kritikus és elutasító volt, azonban a vállalat üzenetei higgadtan magyarázták, hogy miért érzi kötelességének a társaság, hogy segítse a rászorulókat ezzel az eszközzel.

A vállalatok és érintettek együttműködése, valamint a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat elengedhetetlen eleme az érintettek széles körének bevonása a nyilvánosságon keresztül.

Ennek részét képezik a

- közösségteremtő megoldások, amelyben a közösségi médiára is támaszkodnak a vállalatok.
- Továbbá része a vállalat tevékenységének a vállalt társadalmi és fenntarthatósági céljainak ellenőrizhetősége átláthatósága,
- valamint a vállalati márkához a fenntarthatóság értékének kapcsolása.

A vizsgált példák azt mutatják, hogy abban az esetben erősítheti az érintetti kapcsolatokat a közösségi média, ha a virtuális együttműködésen túl erős a vállalat és az érintettek kapcsolata. Emiatt a dolgozatban a közösségi média alkalmazása csak egy szempont sok közül és nem kiemelt tényező. Ez ugyanis csak egy csatorna az érintetti kapcsolatokon belül, mely jellemzően követi, erősítheti a valós érintetti együttműködéseket, de nem válthatja ki azokat.

### 3.4.2. A kommunikációs szakember szerepe

Az intézményi kommunikációt és érintetti kapcsolatokat szervező csoport fontos szerepet tölt be a szervezetben belül. A vonatkozó hipotézis szerint a vállalati kommunikációs szakember szerepe az egyoldalú, stratégiai kommunikáció felől a diskurzus etika fő ágensévé alakul át, mely szellemében a kommunikációs szakember a vállalat és az érintettek közötti mediátor.

Nem csupán a vállalat tájékoztató és promóciós tevékenységét gondozó munkatársak dolgoznak a területen, hanem *olyan szakértők, akiknek munkakörükből adódóan feladata, hogy a külső és belső érintettek érdekeit ismerjék és a legfelsőbb vezetés felé képviseljék.* Jellemző, hogy a vállalatok a termékhez és a szervezet kommunikációs tevékenységéhez kapcsolódóan is működtetnek kommunikációs csapatot, azonban az utóbbi közvetlenül a felsővezetésben kap helyet, míg a termék vagy szolgáltatás kommunikációjáért felelős kollégák az értékesítési terület részeként végzik munkájukat. A kommunikációs terület a konszenzuskeresés, együttműködés és a felelősségvállalás gondolatát képviseli a felsővezetés és így a teljes szervezet egésze felé.

A vállalatok tevékenységét meghatározza a nyereséges működés érdekében folytatott piaci verseny. Ugyanakkor *megfigyelhető a vállalati kommunikáció esetében a kölcsönösség, az együttműködés és a konszenzuseresés szerepének erősödése*. A szakirodalom és a kutatások egy része a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság vállalati szerepének háttérbe szorításaként értelmezik azt, hogy ezeket a területeket a kommunikációs szakemberek kezelik a vállalatokon belül. A kommunikációs terület feladata, hogy az összes érintett bevonásával azon is dolgozzon, valóban áthassa a vállalat tevékenységét a társadalmi felelősségvállalással összefüggő szemléletmód. Ahogyan a szakirodalom áttekintése, úgy a vállalati interjúk is megerősítették, a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kapcsolatos esetében a szakértők azt tartják ideálisnak, ha a szemléletmód és annak gyakorlati formái az egész vállalati működést áthatják.

A kutatás alapján látható, hogy a társadalmi felelősségvállalás kommunikációs területhez sorolása nem gyengíti a terület jelentőségét a vállalaton belül, ugyanis a kommunikációs csoport jellemzően koordináló szerepet lát el és összefogja a különböző szakterületek, illetve a területekért felelős bizottságok tevékenységét. A kommunikáció a társadalmi felelősségvállalás eredendően fontos és nélkülözhetetlen eleme, akár csak a környezetvédelem. A kommunikáció hangsúlyos szerepe a megegyező, együttműködő vállalati kommunikációs szerepfelfogáshoz járul hozzá a hazai nagyvállalatok esetében.

### **3.5. Összegzés – a társadalmi szerepvállalás tipikus modelljei**

Az érintetti kapcsolatok aktivitása alapján többféle csoportba sorolhatóak a vállalatok, ezek *a csoportok az érintetti együttműködés különböző fejlettségi fokaként is értékelhetők*. A társadalmi felelősségvállalási gyakorlatot Archie B. Carroll (1991) piramis modellben ábrázolja. A vállalatok érintetti kapcsolatai túlmutatnak az üzleti cseréhez köthető kapcsolatokon. Az üzleti kapcsolatokon túl, minden érintettel aktív együttműködés jön létre, akikre a vállalat hatással van, illetve amelyek a vállalatra hatással vannak.

A hazai vállalatok megkérdezése és elemzése kapcsán kategóriákat állíthatunk fel a társadalmi felelősségvállalási gyakorlat terén. A vállalatok ugyanis összehasonlíthatók a társadalmi felelősségvállalási gyakorlatuk alapján és saját maguk is egy fejlődési utat járnak be. Így az érintetti kapcsolatok és társadalmi szerepvállalás terén aktív vállalatok körében három jellemző érintetti megközelítés volt azonosítható a kutatás során: a *hagyományos CSR felfogás, a stratégiai felfogás és az értékalapú vállalat stratégia*.

A hagyományos vállalati gyakorlatra építő és a helyi közösségben, kevésbé a közös együttműködésre, elsősorban a támogatásra alapozó gyakorlatot, amely a DDC Cégcsoport

vagy a HOLCIM tevékenységét jellemzi. A civil és vállalati együttműködésre, a kölcsönös kapcsolatokra építő, a vállalat több területét átfogó stratégiai felfogás a Magyar Telekom, a MOL, a Vodafone és a KPMG tevékenységét jellemzi. A harmadik típust a társadalmi célú vállalkozások alkotják, amelyek alaptevékenysége az érintetti együttműködésre épül. Ezekhez az ismertetett mintából a MagNet Bank áll a legközelebb, hiszen alaptevékenységének szervezését is etikai elvek határozzák meg.

A kutatás a vállalatok stratégiai megközelítését, az érintetti együttműködések jellemző intézményesültségét tekintette át. A kutatás rámutat, hogy a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság gyakorlati megvalósulásának feltétele a kapcsolódó stratégiai szemlélet, a megfelelő vezetői elkötelezettség és a nyilvánosság biztosítása. Archie B. Carroll piramis modelljének alapján a vizsgált hazai vállalatok e három tényezőt különböző mértékben alkalmazzák.

A disszertáció rámutat, hogy az érintetti szempontoknak és a fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás elvének megfelelő vállalati működés feltétele **vezetői elkötelezettség**, valamint az, hogy a kapcsolódó fórumok, elvek **intézményesüljenek**, illetve biztosított legyen a megvalósuló programok **nyilvánossága** és a vállalat működésének ellenőrzése a nyilvánosságon keresztül.

- A stratégiai célkitűzések, az ezek megvalósulásának ellenőrzését célzó indikátorok, valamint a rendszeres érintetti egyeztetéseket, kapcsolattartást lehetővé tevő események, eszközök, a fenntarthatóság és az érintettek szempontjaihoz kapcsolódó **intézmények, fórumok megerősödését**, stabilitását biztosítják. Ezek teszik lehetővé, hogy válsághelyzetben, kritikus döntések esetén a vállalat korrigálhasson, gondoskodhasson a döntés következményeinek érintettek számára megfelelő rendezéséről. A DDC Cégcsoport bevezette ugyan az érintetti konzultáció fórumát, a gyár működéséről rendszeresen konzultáló Társadalmi Kontroll Csoport intézményét, de az a dolgozatban ismertetett kritikus helyzet után veszített súlyából és mára működése tulajdonképpen szünetel, amit a vállalat szerint más fórumok vettek át, míg a helyi érintettek szerint hiányzik a rendszeres kölcsönös egyeztetést biztosító fórum.
- A **vezetői elkötelezettség** meghatározó a szervezet fenntarthatóság elvével és érintetti szempontokkal összhangban működése során. A vezetői szempontok a vállalati kultúra és értékválasztás megerősítéséhez elengedhetetlenek. A DDC Cégcsoport vezérigazgatója az évszázados,

vezetőkről vezetőkre hagyományozott értékrendet emeli ki, mely a személyes felelősségvállalást tekinti követendőnek. A vezetői szerep mellett is lényeges a szempontok intézményesülése, mert mint azt Luk Bouckaert kifejti, a szervezeten belül működő távolító hatás az egyéni morális meggyőződéssel ellentétes döntéseket is eredményezhet, ugyanakkor éppen az intézményesülés, a stratégia, az indikátorok, a normatív eszközök biztosíthatják, hogy a felelős, fenntartható és érintetti szempontok figyelembe vételével megvalósuló működés ne pusztán egyéni meggyőződés, hanem általánosan érvényesülő mechanizmussá váljon.

- A fenntartható fejlődés és elvének és érintetti szempontoknak megfelelő működés harmadik biztosítója a vállalati gyakorlatban a **nyilvánosság**. A nyilvánosság ellenőrző és tájékoztató, közösségformáló szerepére egyaránt rámutat a kutatás. A civil szervezetek, érintettek a nyilvánosságra támaszkodva gyakorolhatnak ellenőrzést a vállalatok tevékenysége felett. A vizsgált esettanulmányokban, mind a Dreher által kezdeményezett Csendkirály mozgalom előzménye a belvárosi lakók tiltakozása, mind a DDC Cégcsoport alternatív tüzelőanyag hasznosítási terveinek akadályozásában szerepet játszott a civilek ellenvetése, melynek a helyi, majd országos nyilvánosságban is hangot adtak. A nyilvánosság bevonásának másik megközelítése a társadalmi szerepvállalással összefüggő programokról, valamint a vállalatok által felvállalt közügyekről adott tájékoztatás. A vállalatok ezt a közösségi médiában és a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó céloknak megfelelően megalkotott márkák, kommunikációs üzenetek bevezetésével valósítják meg. Ennek kapcsán érdemes a Magyar Telekomot említeni, melynek fenntarthatóságért felelős vezetője rámutatott, az érintettek elvárásaként fogalmazták meg, hogy a vállalat vállaljon felelősséget a környezeti célok megvalósulásáért azzal is, hogy a környezeti nevelés terén aktívabb, kezdeményezőbb lesz.

#### 4. A kutatás további lehetséges irányai

Tekintettel arra, hogy az előzőekben a társadalom- és kommunikációelmélet, valamint a gazdasági etika és a társadalomtudomány ötvözésére tettem kísérletet, úgy, hogy alkalmazott

kutatási irányt is vázoltam, a jövőbeni kutatások kapcsán is az elméleti és gyakorlati vizsgálódások lehetőségét mutatom be.

További fontos következtetésekhez vezethet a médiaelmélet bővebb kifejtése.

Természetesen érdemes a hazai társadalmi felelősségvállalási (CSR) mozgalmat is elemezni és a CSR témák média reprezentációját vizsgálni ennek fényében. Emellett kitekintés is adható a CSR mozgalomra, különös tekintettel a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesületre (KÖVET), a CSR Piacra, valamint a GoodCSR programra. A hazai CSR és felelős vállalati mozgalom leírása így, mint a közügyekről szóló párbeszéd fóruma és indikátora végezhető el.

Fontos kérdés továbbá az új média, a közösségi média szerepe a közügyek megvitatásában, és a vállalatok közösségi médiaképe, közösségi média alkalmazása a stakeholderekkel folytatott párbeszédben. A jövőbeni elemzések a hazai CSR média, a közösségi oldalak, a crowdsourcing szerepének elemzésére, valamint a felelős vállalkozások médiaképének és a hagyományos nagyvállalatok médiaképének közötti különbség bemutatására terjedhetnek ki.

A vállalati etika és az érintettek kapcsolata a döntéshozókhoz is kapcsolódik, amely kérdés összefügg az értelmiség szerepével és az ehhez kapcsolódó vitával. Az egyéni és a kollektív ágens kapcsán érdemes az értelmiségi szerepet összevetni a szervezeti keretek között mozgó emberrel, akit Horányi (2006) szakértőként jelöl meg. További fontos kérdésfelvetés lehet az is, milyen ellentmondás feszülhet az egyén morális meggyőződése és a szervezeti döntések között.

Ennek kapcsán azt érdemes figyelembe venni, hogy az értelmiségi és a szakértő viszonya mennyiben tér el a szervezettel összefüggésben. Mindez az érdekek képviselője szempontjából is jelentőséggel bír.

Az EU innovációs és technológiai intézete, az EIT által létrehozott tudományos és innovációs közösségek (Knowledge and Innovation Community, KIC) példája kapcsán érdemes a különböző stakeholderek együttműködésére alapozott, újszerű szervezeti modellek vizsgálatát is megfontolni.

Különleges a médiavállalatok szerepe is, amelyek Magyarországon több közösségi kezdeményezésben vesznek részt (Médiaunió, Felelős médiafogyasztásért kampány), tehát vállalatként hozzájárulnak a termékük felelős használatához és egy olyan területen tesznek lépéseket, amely foglalkoztatja a közvéleményt és sokan a közügyek részének tekintik. Számos kérdés vehető fel a szervezeti tanulás, tanuló szervezetek és az érintetti kapcsolatok vonatkozásában is.

## **Főbb hivatkozások**

ACKOFF, Russel L. (1974) *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems*. New York, John Wiley.

ALVESSON, Mats és DEETZ, Stanley (1998) *A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára?* In.: Kovász, II. évfolyam, 2. szám 1998. Nyár (3-31. oldal) <http://epa.oszk.hu/00700/00721/00003/pmodrov.html#le1> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

APEL, Karl-Otto (2015) *Transzcendentál-pragmatikai diskurzuselmélet – Előadások és vitairatok 1986-1998*. Budapest, L'Harmattan Kiadó

BANDURA, Albert, CAPRARA, Gian Vittorio és ZSOLNAI László (2000) Corporate Transgressions Through Moral Disengagement. In.: *Journal of Human Values*. 2000./1. pp. 57-64.

BOUCKAERT, Luk és ZSOLNAI László (2012) *Spirituality and Business: A Systemic Overview*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságetikai Központ. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1114/1/ZSL\\_BL\\_SE2012.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1114/1/ZSL_BL_SE2012.pdf) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

BOUCKAERT, Luk (2002) *The Ethicks Management Paradox*. Előadás a „European Ethics Summit in Brussels on August 29–30, 2002.” rendezvényen. <http://actoolkit.unprme.org/wp-content/resourcepdf/Ethics%20Paradox.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

CARROLL, Archie B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, In.: *Business Horizons*, July/August, 1991. <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

CARROLL, Archie B (1979) A three dimensional conceptual model of corporate social performance. In.: *Academy of Management Review* 1979/4.: p. 497–505. <http://www.jstor.org/stable/257850> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

CSÁSZI Lajos (2002) *A média rítusai*. Osiris Könyvkiadó.



- DOANE, Deborah (2005) The Myth of CSR. In.: *Stanford Social Innovation Review*. [http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_myth\\_of\\_csr](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_myth_of_csr) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- DOMBRÁDI Krisztián (2007) *Kommunikáció és participáció*. Kézirat, <http://dombradi.com/participacio.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2013. június 9.)
- ELKINGTON, John (1997) *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, New Society Publishers.
- ENZENSBERGER, Hans Magnus (1970) Constituents of a Theory of the Media. In.: *New Left Review* 60:13-36. <http://excerpter.wordpress.com/2006/10/21/hans-magnus-enzensberger-constituents-of-a-theory-of-the-media-1970/> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- ESADE Business School (2013) *Collaborative Consumption: Are you ready for a paradigm shift?* <http://www.collaborativeconsumption.com/2013/04/25/collaborative-consumption-are-you-ready-for-a-paradigm-shift-at-esade-business-school/> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- ETZIONI, Amitai (1993) A „személy a közösségben” paradigma. In.: Kindler József és Zsolnai László: *Etika a gazdaságban*. Keraban Kiadó.
- FASSIN, Yves (2011) *A dynamic perspective in Freeman's stakeholder modell*. Department of Management, Innovation and Entrepreneurship, Universiteit Gent. Working paper. [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_11\\_727.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_11_727.pdf) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- FRIEDMAN, Milton (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)
- GARRIGA, Elisabet és MELÉ, Doménec (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In.: *Journal of Business Ethics* 53: p. 51–71.

G. MÁRKUS György (2003) A modernitás rendszerváltása. In.: *Politikatudományi szemle*, 4.: p. 249-259.

[http://www.poltudszemle.hu/szamok/2003\\_4szam/2003\\_4\\_gmarkus.pdf](http://www.poltudszemle.hu/szamok/2003_4szam/2003_4_gmarkus.pdf) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

GYŐRI Zsuzsanna (2010) *CSR-on innen és túl*. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Doktori Iskola. Doktori értekezés.

GOODPASTER, Kenneth E. és MATTHEWS, John B. ([1982] 1993) Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? In.: *Etika a gazdaságban*. Keraban Kiadó

HERMANN, Edward S. és CHOMSKY, Noam (1988) Manufacturing Consent – A propaganda modell. In.: HERMANN, Edward S. és CHOMSKY, Noam: *Manufacturing Consent*. Pantheon Books.

HORÁNYI Özséb (2001) *A társadalmi kommunikáció ágenséről*. IX. MAKOG konferencián elhangzott előadás kézirata, Visegrád 2001. február 1-3. [https://etrweb.zskf.hu/ETR/Dokumentumtar/FileDownload?file\\_id=2355](https://etrweb.zskf.hu/ETR/Dokumentumtar/FileDownload?file_id=2355) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

JEGOU, Francois és MANZINI, Ezio (2012) *Social Innovation and Design for Sustainability*. Desis Network.

KANT, Immanuel (2004) *A gyakorlati ész kritikája*. Osiris Kiadó

PORTER E., Michael és KRAMER R., Mark (2011) Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. In.: *Harvard Business Review*. January – February, 2011

PREBLE, John F. (2005) Toward a comprehensive modell of stakeholder management. In.: *Business and Society Review*. 110/4. 407-431. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x/pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

PRUZAN, Peter (2011) Spirituality in leadership. In.: Bouckaert Luk és Zsolnai, László: *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave Macmillan

PRUZAN, Peter és THYSSEN, Ole ([1990] 1993) Konfliktus és konszenzus: az etika mint közös értékhorizont a stratégiai tervezésben. In.: Kindler József és Zsolnai László: *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó.

PUTNAM, R. D. (2002) *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Societies*. New York. Oxford University Press

RANSBURG Beatrix (2011) *A fenntartható fejlődés vállalati integrációja a kommunikáció tükrében – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata*. Doktori értekezés kézírata, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

READ, E. Leonard (1958) I, Pencil. In.: *The Freeman* [http://en.wikisource.org/wiki/I,\\_Pencil](http://en.wikisource.org/wiki/I,_Pencil) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

RIMLER Judit (1998) Kreativitás és vállalkozás (Vizsgálódások Schumpeter nyomában). In.: *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 1998. április: pp. 353-369. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00037/pdf/rimler.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

SCHREMPF, Judith (2012) The Delimitation of Corporate Social Responsibility: Upstream, Downstream, and Historic CSR. *Business & Society*, December 2012 51: 690-707

SEN, Amartya (1993) Az egyéni szabadság mint társadalmi elkötelezettség. In.: Kindler József és Zsolnai László (szerk.) *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó

SMITH, Adam (1992) *A nemzetek gazdasága*. Complex Kiadó.

SOPPE, A. (2002): Ethical Theory of the Firm. In.: Zsolnai L (ed.): *Ethics In The Economy – Handbook of Business Ethics*. Peter Lange Publishers.

STERN, Stefan (2009) Hot air of CSR, *Financial Times*, 2009. február 3. <http://blogs.ft.com/management/2009/02/03/the-hot-air-of-csr/> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

SZAKADÁT István (2008) *Cselekvéseméletek dióhéjban*. Typotex Kiadó.

SZALAI Boglárka (2012) *Együtt sírunk, együtt nevetünk.* TÁRKI. [http://www.tarki.hu/hu/news/2012/kitekint/20121003\\_egyutt\\_sirunk.html](http://www.tarki.hu/hu/news/2012/kitekint/20121003_egyutt_sirunk.html) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

SZEGEDI Krisztina (2001) *A magyar vállalatok etikai érzékenysége.* Doktori értekezés. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.

SZLÁVIK-FÜLE (2010); A társadalomért felelős vállalat; In: *Periodica Oeconomica*, III. évf., 2010. november (7-21. o.); [http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2010/2/PO20102szam\\_SzlavikJ-FuleM.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2010/2/PO20102szam_SzlavikJ-FuleM.pdf)

TAKÁCS-SÁNTA András (2002) *Polányi Károly: A nagy átalakulás* [http://www.napkut.hu/naput\\_2002/2002\\_04/060.htm](http://www.napkut.hu/naput_2002/2002_04/060.htm)

TENCATI, Antonio és ZSOLNAI László (2009) *The Collaborative Enterprise.* In.: *Journal of Business Ethics.* In.: *Journal of Business Ethics*, vol.85, no. 3: pp. 367-376.

THE ECONOMIST (2013) The rise of the sharing economy. In.: *The Economist.* 2013. május 9. <http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

TÓTH Gergely (2007) *A Valóban Felelős Vállalat.* KÖVET.

TÖRÖK Attila (2000) Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. november: pp. 918–931.

ULRICH, Peter (1998) *Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality.* Institute for Business Ethics, St. Gallen <http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/52053.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

VISSER, Wayne (2011) The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. In.: *Journal of Business Systems, Governance and Ethics.* 5./3. <http://www.jbsge.vu.edu.au/issues/vol05no3/Visser.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

ZADEK, Simon (2004) The Path to the Corporate Social Responsibility. In.: *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

ZILAHY Gyula (2007) Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. In.: *Vezetéstudomány*, 2007./4. [http://www.ipariokologia.hu/ie\\_pres/gyula2.pdf](http://www.ipariokologia.hu/ie_pres/gyula2.pdf) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

ZSOLNAI László (1999) Limited Wants – Unlimited Means. In.: *International Journal of Social Economics*, 26./5.: pp. 832-833. <http://laszlo-zsolnai.net/sites/default/files/3/documents/Limited%20Wants.pdf> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

ZSOLNAI László (2004) *A gazdasági etika paradoxona*. BKAÉ Gazdaságtudományi Központ. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1001/1/vt\\_2004\\_Zsolnai.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1001/1/vt_2004_Zsolnai.pdf) (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

ZSOLNAI László [2004b]: *Gazdasági etika*. In.: Fekete László (szerk.): *Kortárs etika*. Nemzeti Tankönyvkiadó.

ZSOLNAI László (2009) *Buddhista közgazdaságtan*. In.: *Kéréknyomok*, 2009/Nyár: pp. 16-23.

ZSOLNAI László (2009b) *Buddhizmus és közgazdaságtan*. <http://boldogsagsokszog.blogter.hu/369156/buddhizmus-es-kozgazdasagtan> (Utolsó letöltés időpontja: 2014. június 19.)

### **A disszertációval kapcsolatos fontosabb publikációk jegyzéke**

Molnár Bálint (2016a) *Organizations and Discourse Ethics*. In: *KOME: An International Journal of Pure Communication Inquiry*. Megjelenés várható időpontja: 2016. június

Molnár Bálint (2016b) *Az üzleti etika kommunikatív aspektusai*. In: *JEL-KÉP: Kommunikáció, közvélemény, média*. Megjelenés várható időpontja: 2016. december

Molnár Bálint (2015) Változó médiapiac, átalakuló képzések. Újságírás, kommunikáció és innováció a világ vezető egyetemeken, nemzetközi képzési programjain. In.: *Elit, képzés, trendek*. Mathias Corvinus Collegium.

Molnár Bálint (2012) Corporate Citizenship and Roma in Hungary: Disinterest in the Society and in the CSR Programs? In: Carole Bonanni - François Lépineux - Julia Roloff (eds.) *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good, International and Interdisciplinary Perspectives*. London: Palgrave Macmillan.  
<http://www.palgrave.com/products/title.aspx?PID=496145>

Molnár Bálint (2009) Ellentmondásos CSR elméletek és a krízis. In: Dr. Andrásy Adél – Paár Dávid (szerk.) *Gazdaság és Társadalom*. (Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából). Sopron: Nyugat Magyarországi Egyetem.