

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**A TÁRSADALMI FELELŐSSÉG-  
VÁLLALÁS ÉS A VÁLLALATI  
REPUTÁCIÓ ÉRINTETTI  
SZEMPONTÚ VIZSGÁLATA**

Doktori értekezés

Témavezető: Dr. Horváth Dóra

Lukács Rita

Budapest, 2015

LUKÁCS RITA

**A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A  
VÁLLALATI REPUTÁCIÓ ÉRINTETTI  
SZEMPONTÚ VIZSGÁLATA**

Média, Marketingkommunikáció és Telekommunikáció Tanszék

Témavezető: Dr. Horváth Dóra

© Lukács Rita

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástani Doktori Iskola

**A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A  
VÁLLALATI REPUTÁCIÓ ÉRINTETTI SZEMPONTÚ  
VIZSGÁLATA**

Doktori értekezés

Lukács Rita

Budapest, 2015

# TARTALOMJEGYZÉK

I.	A DISSZERTÁCIÓ CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE	1
II.	AZ ÉRINTETT-ELMÉLET, A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A REPUTÁCIÓ IRODALMÁNAK ÖSSZEFOGLALÁSA	5
II.1	A társadalmi felelősségvállalás megjelenése és széleskörű elterjedése	6
II.2	A társadalmi felelősségvállalás „célcsoportjai”: Az érintettek	8
II.2.1	Érintetti definíciók	9
II.2.2	Kik lehetnek érintettek?	12
II.2.3	Az érintettek főbb csoportjai	16
II.2.3.1	Külső-belső, szűk-tág értelmezések	16
II.2.3.2	Elsődleges és másodlagos érintettek	16
II.2.3.3	Társadalmi és nem-társadalmi érintettek	17
II.2.4	Az érintetti definíciók és az érintetti tipológiák rövid összefoglalása	19
II.3	A társadalmi felelősségvállalás elméleti kerete	19
II.3.1	Ami CSR és ami nem az	19
II.3.2	Van-e a vállalatoknak társadalmi felelőssége?	21
II.3.3	A CSR főbb elméleti modelljei	23
II.3.3.1	Carroll társadalmi teljesítmény modellje	23
II.3.3.2	Wartick és Cochran kiegészítései a CSP modellhez	25
II.3.3.3	Frederick elmélete: CSR <sub>1</sub> -CSR <sub>4</sub>	26
II.3.3.4	Carroll CSR-piramisa	28
II.3.4	A CSR főbb elméleti modelljeinek rövid összefoglalása	32
II.4	Az érintettekkel kapcsolatos főbb elméletek	32
II.4.1	Savage et al. kockázat-együttműködés alapú érintetti tipológiája	34
II.4.2	Mitchell et al. erő-legitimáció-sürgősség tipológiája	36
II.4.3	Rowley érintetti befolyás hálózatelemzése	40
II.4.4	Frooman érintetti befolyásoláson alapuló tipológiája	42
II.4.5	Rowley és Moldoveanu érdek- és identitás-alapú modellje	44
II.4.6	Az érintett-elméletek rövid összefoglalása	45
II.5	Az érintett-koncepció megjelenése a vállalatok életében	46
II.5.1	A vállalati kommunikáció típusai	49
II.5.1.1	Egyirányú kommunikáció	49
II.5.1.2	Kétirányú kommunikáció	50
II.5.1.3	Hálózati kommunikáció	51
II.5.2	A CSR kommunikáció főbb eszközei	55
II.5.3	Érintetti bevonás folyamata	59
II.5.4	Az érintett koncepció megjelenése a marketingben	62
II.5.4.1	A piaci orientációtól az érintett-orientációig	63
II.5.4.2	Kiterjesztett kapcsolatmarketing	66
II.5.4.3	Társadalmi felelősségre épülő marketing	67
II.5.4.4	A társadalmilag felelős fogyasztó koncepciója	69
II.5.4.5	A CSR kommunikáció marketingfókuszú modellje	69
II.5.5	A CSR kommunikáció elméleteinek rövid összefoglalása	71
II.6	CSR az érintettek szempontjából, azaz a társadalmi felelősségvállalás és a reputáció összefüggései	72
II.6.1	Identitás, imázs és reputáció – azaz mi és ők	72
II.6.1.1	Barnett és szerzőtársai terminológiája	73
II.6.1.2	Balmer vállalati marketing mix modellje	74
II.6.2	A vállalati reputáció és a CSR összefüggései	75

II.6.2.1	A vállalati reputáció definíciója	76
II.6.2.2	A reputáció és a CSR	77
II.6.3	Érintett-fókuszú reputációs modellek	80
II.6.3.1	Mahon és Wartick dinamikus reputációs modellje	80
II.6.3.2	Fombrun et al. reputációs hányadosa	81
II.6.3.3	SPIRIT modell	82
II.6.3.4	A RELATE keretrendszer és folyamat	84
II.6.4	A reputációs elméletek összefoglalása	87
III.	KUTATÁSI KONCEPCIÓ, ELEMZÉSI KERET	89
III.1	A kutatás megalapozása – a KKV-szektor sajátosságai	90
III.1.1	A kis- és középvállalatok sajátosságai a CSR és a reputáció terén	90
III.1.2	A témával kapcsolatos korábbi kutatások	92
III.1.2.1	CSR az európai kis- és középvállalatok körében	92
III.1.2.2	CSR és reputáció kis- és nagyvállalatoknál	93
III.1.2.3	KKV-k CSR-tevékenysége Portugáliában	93
III.1.2.4	KKV-k CSR-tevékenysége Spanyolországban	94
III.1.2.5	Dán KKV-k CSR-kommunikációja	94
III.1.2.6	A CSR kisvállalati bajnokai	96
III.1.2.7	KKV-k CSR-tevékenysége Magyarországon	97
III.1.3	A KKV-k CSR-tevékenységét vizsgáló kutatások rövid összefoglalása	99
III.2	Kutatási kérdések és kutatási modell	100
III.2.1	Kutatási kérdések	100
III.2.2	Kutatási modell	101
III.3	A kutatás módszertana	103
III.3.1	A kutatás során alkalmazott módszerek	104
III.3.2	Esettanulmány	105
III.3.3	Érintetti interjúk	107
III.3.4	Kutatói szerepem meghatározása	109
IV.	ESETTANULMÁNY: A SZATYOR EGYESÜLET ÉS A SZATYORBOLT	111
IV.1	A Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt, valamint vezetőik	112
IV.2	A kezdeményezés rövid története	113
IV.3	Stratégiai célkitűzések	115
IV.4	A szervezet küldetése	117
IV.5	Érintettek	119
IV.5.1	Vásárlók	119
IV.5.2	Az egyesület tagjai	120
IV.5.3	Ügyvivők	120
IV.5.4	Kistermelők	121
IV.5.5	Munkavállalók	121
IV.5.6	Civil szervezetek	122
IV.5.7	Partnerek	122
IV.5.8	Helyi közösség	123
IV.5.9	Önkéntesek	123
IV.5.10	Akadémiai szféra	124
IV.5.11	Szabályozó szervek, hatóságok	124
IV.5.12	Média	125
IV.5.13	Vélelmezett reputáció az érintettek szemével	125
IV.6	Társadalmi felelősségvállalás	126
IV.6.1	A Szatyor Egyesület tudatformáló programjai	127
IV.6.2	A Szatyorbolt felelős működése	128
IV.7	Kommunikáció az érintettekkel	129

IV.7.1	Kommunikációs csatornák	130
IV.7.2	Személyes kommunikáció	131
IV.8	Jövőbeni kihívások és lehetőségek	132
IV.9	Összegzés	133
V.	KVALITATÍV KUTATÁS AZ ÉRINTETTEK KÖRÉBEN	134
V.1	Az érintettek	135
V.2	A felelősségvállalás jelentése és fontossága	140
V.3	A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból	141
V.3.1	A szervezet viszonya az érintetthez	142
V.3.1.1	Kommunikáció	142
V.3.1.2	Személyes előnyök	144
V.3.1.3	Hozzáállás integritáshoz, átláthatósághoz, elszámoltathatósághoz	145
V.3.1.4	Személyes érzések	147
V.3.2	A szervezet viszonya a többi érintetthez	148
V.3.2.1	Helyi közösség	148
V.3.2.2	Szélesebb értelemben vett társadalom	149
V.3.2.3	Közvetlen érintettek	152
V.3.3	A szervezet viszonya önmagához	154
V.4	Kommunikáció az érintettekkel	155
V.4.1	Kommunikációs eszközök	155
V.4.2	Kommunikációs problémák	157
V.5	Érzelmi elkötelezettség	159
V.6	Jövőbeni kihívások és lehetőségek	162
VI.	A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE	165
VI.1	A szervezet ismerete	166
VI.2	Érintetti reputáció – valós és vélelmezett	167
VI.3	Érintetti kommunikáció	169
VI.4	Társadalmi felelősségvállalás	170
VII.	EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA, KÖVETKEZTETÉSEK	172
VII.1	A kutatási eredmények összegzése, következtetések	172
VII.2	A kutatás elméleti és módszertani jelentősége	176
VII.3	A kutatás eredményeinek gyakorlati jelentősége	177
VII.4	A kutatási eredmények korlátai	178
VII.5	Jövőbeni kutatási lehetőségek	180
VIII.	Mellékletek	181
IX.	HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	194
X.	A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	210

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A vállalat menedzsment-szempontról	13
2. ábra: Egy nagyvállalat tipikus érintett-térképe	14
3. ábra: Wheeler és Sillanpää érintetti tipológiája	18
4. ábra: Carroll társadalmi teljesítmény modellje	25
5. ábra: Carroll CSR piramisa	30
6. ábra: Az etikus döntéshozatal Venn-diagramja	31
7. ábra: Savage és társai érintetti tipológiája	35
8. ábra: Mitchell és szerzőtársai érintetti tipológiája	38
9. ábra: Vállalat-érintett kapcsolati háló Rowley szerint	40
10. ábra: Az érintetti befolyás tipológiája Rowley szerint	42
11. ábra: Érintetti befolyásolási stratégiák	43
12. ábra: Közös értelmezés létrehozása a kétirányú kommunikáció során	51
13. ábra: Hálózatzfókuszú érintetti kapcsolatrendszer	53
14. ábra: Az érintetti bevonás szintjei és motivációi Kurucz és szerzőtársai szerint	60
15. ábra: Maignan és szerzőtársai érintetti bevonás modellje	61
16. ábra: A piaci és az érintett-orientáció átfedései	65
17. ábra: A CSR kommunikáció elméleti modellje Du és szerzőtársai szerint	70
18. ábra: Az identitás, az imázs és a reputáció	72
19. ábra: Identitás, imázs, reputáció és reputációs tőke összefüggése Barnett et al. szerint	73
20. ábra: Balmer vállalati marketing mix modellje (6C)	75
21. ábra: A reputáció dinamikus modellje	81
22. ábra: A RELATE-módszer folyamata	86
23. ábra: A CSR-kommunikáció elméleti modellje	95
24. ábra: A kutatás során vizsgált dimenziók	102
25. ábra: Az esettanulmány során vizsgált dimenziók	111
26. ábra: Az érintetti kutatás során vizsgált dimenziók	134
27. ábra: A Szatyor érintetti térképe	136
28. ábra: Érintetti asszociációk a szervezettel kapcsolatban	160
29. ábra: Az eltérések elemzésének dimenziói	165



## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Az érintetti definíciók típusai _____	10
2. táblázat: A szervezet- illetve az ügy-fókuszú érintetti bevonás jellegzetességei ____	57
3. táblázat: A CSR kommunikáció főbb eszközeinek tipológiája _____	58
4. táblázat: A reputáció jelentése az egyes tudományágakban _____	76
5. táblázat: A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból _____	79
6. táblázat: Az input-output-fókuszú SPIRIT-modell _____	83
7. táblázat: A RELATE keretrendszer _____	85
8. táblázat: A CSR-elmélet eltérései a nagy- és kisvállalatok között _____	91
9. táblázat: A kutatás során használt módszerek összefoglalása _____	104
10. táblázat: A szervezet vélelmezett reputációja az érintettek szemével _____	126
11. táblázat: A mélyinterjúk kutatás résztvevőinek bemutatása _____	137
12. táblázat: CSR- és reputációs dimenziók _____	142

## MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. melléklet: Tipikus vállalati és érintetti ügyek _____	181
2. melléklet: CSR kommunikációs stratégiák Morsing és Schultz szerint _____	184
3. melléklet: A CSR marketing-eszköztára Kotler és Lee szerint _____	185
4. melléklet: A CSR és a vállalati reputáció területeinek összehasonlítása _____	186
5. melléklet: A reputációs hányados (Reputation Quotient) változói _____	187
6. melléklet: A SPIRIT-modell változói _____	188
7. melléklet: Az esettanulmányhoz készített mélyinterjúk vezérfonala _____	190
8. melléklet: Az üzletben végzett megfigyelés szempontjai _____	191
9. melléklet: Az érintetti interjúk során használt vezérfonal _____	192

*„A jellem olyan, mint a fa, a reputáció pedig az árnyéka. Az árnyék az, amit  
gondolunk róla, a fa pedig maga a létező dolog.”*

Abraham Lincoln

# KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Horváth Dórának a disszertációm elkészítéséhez biztosított szakmai és módszertani támogatásáért, valamint lelkesítő hozzáállásáért.

Köszönettel tartozom korábbi témavezetőimnek: Dr. Simon Juditnak, Dr. Gálik Mihálynak, valamint Dr. Braun Róbertnek, akik a doktori képzés, valamint a disszertáció előkészítésének szakaszában támogatták a munkámat.

Köszönöm Dr. Nádasi Katalinnak, hogy egyetemi tanulmányaim alatt konzulensként támogatta a társadalmi felelősségvállalás és annak kommunikációja iránti érdeklődésem elmélyítését, valamint az erről szóló tudományos diákköri dolgozataim és később szakdolgozatom elkészítését.

Köszönöm Dr. Nyirő Nórának, hogy örökös szerző- és előadótársam volt a társadalmi felelősségvállalás terén tett közös kirándulásaink során.

Végezetül pedig szeretném megköszönni a családom és barátaim támogatását, akik az elmúlt tíz évben mellettem álltak, biztattak és végtelen türelmükről tettek tanúbizonyságot.

# **I. A DISSZERTÁCIÓ CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE**

Doktori disszertációmban a társadalmi felelősségvállalással, elsősorban annak kommunikációjával foglalkozom. Bemutatom, hogy milyen tényezők hatására és milyen módon került előtérbe a CSR (Corporate Social Responsibility), azaz társadalmi felelősségvállalás az elmúlt években és hogyan hat mindez a vállalatok marketing-, illetve kommunikációs tevékenységére. Az érintettek felől közelítve fogom elemezni az elméleti koncepciókat, különös tekintettel a reputációra.

Kapcsolatom a CSR-rel nagyjából tizenöt évvel ezelőtt kezdődött, amikor egy egyetemi feladat kapcsán teljesen véletlenül csöppentem bele ebbe a világba, amely a kommunikáció határterületeként már akkor nagyon időszerűnek és érdekesnek tűnt. Az eltelt évek során pedig egyre inkább árnyalódott ez a kép, ráadásul a globális és helyi szinten is tapasztalható gazdasági jelenségeknek, az érintetti elvárások fokozódó megjelenésének köszönhetően lehetőségem volt végigkövetni a CSR regionális és magyarországi fejlődését. Azt a folyamatot, amelynek során a társadalmi felelősségvállalás itthon is elindult az adományozás és a szép szavak kontextusából a nyitottság, a mérhetőség, a stratégiai szintű tervezés és az egyenrangú párbeszéd irányába.

Nyolc éven keresztül kutatóként és oktatóként – az első magyarországi CSR kommunikációs kurzus szeminárium-vezetőjeként – kísértem figyelemmel a CSR magyarországi elterjedését, illetve voltam a folyamat aktív résztvevője, alakítója. Emellett tanácsadóként számos projektben vettem részt, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a hazai vállalatok, illetve a multinacionális cégek magyarországi leányvállalatai körében egyre inkább elterjedt gyakorlatnak számít a társadalmi felelősségvállalás stratégiai szinten történő kezelése, valamint az érintettek véleményének meghallgatása és figyelembe vétele. Ehhez a folyamathoz igyekszem hozzájárulni egy olyan kutatási eszközzel, amelynek segítségével az érintetti szempontok a szervezet szempontjaival egyeztetve becsatornázhatóak a vállalat stratégiai tervezési folyamatába.

A disszertáció írása során azt az érintett-centrikusságot érvényesítettem, ami a mindennapi munkám során is a vezérlő elvet jelenti. A dolgozat és a hozzá kapcsolódó kutatás gyakorlati jelentősége, hogy újszerű eszközöket adhat a vállalatok és a kutatók kezébe, amelyek segítségével feltárhatók az érintettek CSR-rel kapcsolatos percepciói.

A kutatási megközelítés, illetve módszertan újszerűségét az adja, hogy a vállalat megítélését egyszerre vizsgálja meg a szervezet, illetve érintettjei nézőpontjából, majd a két képet összehasonlítja egymással. Ennek köszönhetően azonosíthatóak a szervezet szándékolt identitásának, illetve az érintetti észlelések, benyomások alapján kialakuló érintetti reputációnak az eltérései. A szervezet elemzésének mélysége miatt kvantitatív helyett kvalitatív kutatás elvégzése javasolt, amely nem fedi el sem a szervezet, sem az egyes érintetti csoportok jellegzetességeit.

A disszertáció a következőképpen épül fel: Először kontextusba helyezem a társadalmi felelősségvállalást, azaz ismertetem, hogy milyen tényezők segítették elő megjelenését és széleskörű elterjedését (II.1 alfejezet). Ezt követően az érintetteket mutatom be (II.2 alfejezet) – rájuk gyakran a társadalmi felelősségvállalás „célcsoportjaiként” szoktak tekinteni. Annak ellenére, hogy a valóságban sokkal inkább résztvevői és alakítói a CSR-, valamint a CSR-kommunikáció folyamatainak.

A társadalmi felelősségvállalás elméleti keretrendszerét vázolja fel a következő, II.3 alfejezet. Ennek keretében azt fogom részletesebben megvizsgálni, hogy pontosan mi is tartozik a CSR területéhez, ezt követően pedig az érintettekkel kapcsolatos főbb elméleteket ismertetem (II.4 alfejezet).

A dolgozatnak ugyanakkor nem célja annak igazolása, hogy a társadalmi felelősségvállalás létező kutatási irányzat az akadémiai szférában és menedzsment gyakorlat az üzleti szférában. Nem fogom vizsgálni a CSR rövid- vagy hosszú távú gazdasági megtérülését, hanem csak a vállalat és érintettjei között fennálló kapcsolati háló értékteremtő folyamataira fogok koncentrálni. A dolgozat marketing fókusza miatt elsősorban a reputációra gyakorolt hatást fogom vizsgálni.

Az érintett-koncepció vállalatok életében történő megjelenéséről szól a következő alfejezet (II.5), ennek keretében bemutatom, hogy a vállalati kommunikációnak milyen típusai fordulnak elő, melyek tartoznak a CSR-kommunikáció főbb eszközei közé. Azt a folyamatot is fel fogom vázolni, amelynek keretében az érintett-koncepció teret nyert a marketingben.

Egy újabb koncepció, a reputáció világába vezeti be az olvasót a II. 6 alfejezet, ami elsősorban arról szól, hogy hogyan jelenik meg az érintettek világában a társadalmi felelősségvállalás. A vállalat és érintettjei közötti viszonyrendszerek megkülönböztetését követően azt fogom megvizsgálni, hogy milyen kapcsolat van a CSR és a reputáció között. Ezt követően pedig olyan reputációs modelleket is be fogok mutatni, amelyek az érintetteket állítják a középpontba.

Az elvégzett kvalitatív kutatás koncepcióját a III. fejezetben fogom részletesebben ismertetni. A kutatás előkészítéseként áttekintettem a kis- és középvállalatok sajátosságait a társadalmi felelősségvállalás terén, mivel az elemzés témájául egy mikrovállalkozást és érintettjeit választottam. A Szatyor Egyesület és Szatyorbolt különlegessége, hogy a szervezet egy nonprofit egyesületből és egy üzleti vállalkozásból áll, amelyek szimbiózisban működnek. Az előbbi célja a szemléletformálás a tudatos táplálkozás és az étel-miszer-önrendelkezés terén, az utóbbi pedig hazai, szezonális, friss zöldségeket-gyümölcsöket és rengeteg más, felelős forrásból származó terméket kínál vásárlói számára. Azért esett a választásom éppen erre a szervezetre, mert önmagában az alaptevékenysége is szorosan kötődik a társadalmi felelősségvállaláshoz, emellett pedig számos olyan üzleti elvet és gyakorlatot követnek, amelyek példaértékűvé teszik működésüket. Alulról építkező civil kezdeményezésből, baráti összefogásból nőtt ki magát népszerű üzletté, amelynek gyökerei a mai napig megtapasztalhatóak a szervezet rugalmasságában, közvetlen kommunikációjában és az üzlet családias légkörében.

A kutatás tudományos jelentőségét az adja, hogy egy Magyarországon még kevésbé kutatott témával, a társadalmi felelősségvállalás kommunikációjával és az érintetti reputációval foglalkozik. Módszertani különlegessége pedig abból fakad, hogy egy innovatív kvalitatív kutatási folyamat keretében nem csak a szervezet szempontjából elemzem a Szatyor érintetti kapcsolatait és társadalmi felelősségvállalását, hanem ugyanezt az érintettek bevonásával az ő szempontjukból is megvizsgálom. A kutatás harmadik elemeként pedig Abraham Lincoln szavaival élve összehasonlítom „a fát” és az „árnyékát”, azaz azonosítom az eltéréseket a szervezeti és az érintetti nézőpontok között. Mivel a valóság észlelése szükségszerűen torzul, értelmezése pedig nagyban függ a befogadó szempontrendszerétől, a vállalatok számára igen hasznos megismerni, hogy mi és hogyan csapódik le érintettjeikben azokból az üzenetekből, amelyeket tudatosan vagy működése során észrevétlenül sugároznak feléjük. Az érintetti elvárások megismerése, az észrevételek becsatornázása a vállalati folyamatokba hozzájárul az érintettek elvárásainak való jobb megfeleléshez, ami amellett, hogy csökkenti a vállalat reputációs és ebből fakadó üzleti kockázatait, hozzájárul a vállalat iránti bizalom erősödéséhez és így az eredményesség növekedéséhez.

A szervezetet, tevékenységét és szándékolt identitását bemutató esettanulmány a IV. fejezetben található, a Szatyor vezetőivel készült mélyinterjúk, dokumentumelemzés

és megfigyelések alapján. Az érintettek percepcióit pedig az V. fejezetben gyűjtöttem össze, összesen tizenkilenc érintetti mélyinterjú alapján.

A szándékolt identitást az érintetti reputációval a VI. fejezetben vetem össze egymással, az eltérések alapján stratégiai javaslatokat is megfogalmazok. A dolgozat következtetéseit, a kutatás korlátait és jövőbeni lehetőségeit a VII. fejezet foglalja össze.

Az elkészült elemzés különlegességét a kiválasztott módszertan sajátosságai és a vizsgált szervezet egyedisége mellett tovább erősíti, hogy az elemzés összeállítása során a történet minél érthetőbb, mélyebb, egyúttal személyesebb bemutatására törekedtem, ami a tudományos írások több évtizeddel ezelőtti hagyományait eleveníti fel, amikor még a történetek, példát, mini-narratívák és az esszé-stílusú érvelés volt jellemző. (Brown [2012]) Az volt a célom, hogy az olvasót – mint a disszertáció egyik fontos érintettjét bevonjam a kutatás folyamatába, annak érdekében, hogy közösen fedezzük fel a vizsgálat tárgyát képező szervezet érintetti kapcsolatrendszerét és érintetti megítélését. Mivel a disszertációnak, valamint a Szatyor Egyesületnek és Szatyorboltnak én magam is érintettje vagyok, az elemzés elkészítése során tudatos kutatói stratégiaként nem törekedtem a kívülállásra, hanem a kutatás aktív résztvevőjeként, egyenrangú együttműködő partnerként értelmeztem a kutatásban betöltött szerepemet.



## **II. AZ ÉRINTETT-ELMÉLET, A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A REPUTÁCIÓ IRODALMÁNAK ÖSSZEFOGLALÁSA**

Ez a fejezet alkotja a disszertációm gerincét, amelyben bemutatom az érintett-elmélet, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a reputáció kutatási témám szempontjából leginkább releváns szakirodalmát. A CSR a tudományos világban és az üzleti életben is határterületnek számít, sok más tudományághoz kapcsolódik, ezért fogom többféle irányát ismertetni, azonban törekedni fogok az érintetti fókusz érvényesítésére.

A szakirodalom bemutatását azért az érintetteknel és nem a társadalmi felelősségvállalásnál kezdem, mivel a szakirodalomban körvonalazódó kétféle irányzat közül az érintett-szemléletet érzem relevánsabbnak, továbbá ennek előretörésére lehet számítani a következő évek során.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos elméletek egyik része a vállalatok környezeti, társadalmi és gazdasági hatásait helyezi az előtérbe – döntően a környezeti menedzsment felől megközelítve és később onnan kiterjesztve a gondolkozás irányát a társadalmi hatások irányába. Ezek az irányzatok a hatásokra, ezek menedzselésére koncentrálnak.

Ezzel szemben, pontosabban emellett teret nyert a társadalmi felelősségvállalás egy másik iskolája is, amely a társadalomtörténetből kiindulva, a magán- és köztulajdon viszonyait elemezve jutott el a társadalmi beágyazottság vizsgálatához, amelyet az érintettek körében, velük együttműködve tart kíváncsnak elvégezni. A korábbi történelmi korokra jellemző magán- és közviszonyok megváltozásával újfajta szemléletmódra van szükség, amely alkalmas a vállalat és érintettjei között zajló folyamatok megragadására és befolyásolására.

A két irányzat közül tehát az utóbbi, érintett-fókuszú megközelítésmód jellemzi a disszertációm. Mielőtt azonban részletesen bemutatom az érintettekkel kapcsolatos elméleteket, először röviden azokat a jelenségeket fogom ismertetni, amelyek hozzájárultak a társadalmi felelősségvállalás elmúlt években tapasztalható térnyeréséhez.

## ***II.1 A társadalmi felelősségvállalás megjelenése és széleskörű elterjedése***

A társadalmi felelősségvállalás nem új keletű divatszó, régóta jelen van az üzleti vállalkozások életében. Már az ókorban is jellemző volt, hogy a termelők és szolgáltatók törekedtek a helyi közösségek igényeinek és elvárásainak figyelembe vételére. Igaz, ezt akkor még nem az érintettek szempontjainak üzleti működésbe való beépítésének, érintetti kapcsolatok menedzsmentjének nevezték és feltételezhető, hogy átgondolt, tudatosan megtervezett stratégia sem előzte meg.

Ugyanakkor a társadalom részéről régóta elvárás, hogy a gazdasági szféra szereplői részt vegyenek a közösség életében, kivegyék a részüket a feladatokból, azaz maguk is felelős vállalati polgárok legyenek. Ez a nemzetközi szakirodalomban „Corporate Citizenship”-nek nevezett magatartás.

Több tényező és esemény együttes hatásaként vált az elmúlt évek, évtizedek során intenzívebbé a társadalmi felelősségvállalás előtérbe kerülése.

Ezek közül talán az egyik legfontosabb a gazdasági környezet megváltozása. Az üzleti szféra jelentőségének növekedésével átalakultak a vagyoni viszonyok, a száz legnagyobb gazdaság között nagy valószínűséggel több vállalat, mint állam található. A vállalkozások gazdasági szerepe tehát jelentős, egy-egy üzleti döntésükkel, mint például egy külföldi beruházás megvalósításával óriási hatást tudnak gyakorolni az adott állam gazdaságára.

A világszintű pénzügyi válság következtében korábban megingathatatlanul stabilnak hitt vállalatok mentek csődbe, rengetegen veszítették el megélhetésüket, váltak képtelenné korábban felvett hiteleik visszafizetésére. A gazdaság növekedése megállt, a befektetők jelentős veszteségeikből tanulva óvatossá váltak és kívárnak.

Az egyre inkább globálissá váló gazdasági és pénzügyi világ következtében fogyasztóként, munkavállalóként és több más érintetti szerepünkben is a saját bőrünkön érezzük a gazdasági folyamatok kedvező vagy éppen kedvezőtlen alakulását. Amíg régebben egy-egy gazdasági régió vagy iparág sikeressége nem befolyásolta jelentős mértékben a világ másik felén élők életét, addig ma már számtalan ponton kapcsolódnak egymáshoz a különböző földrészekeken található vállalkozások – ez többek között a piaci liberalizációnak is köszönhető. Az ennek következtében élesedő piaci verseny a kedvező hatások mellett ugyanakkor fenyegetheti egyes érintettek érdekeit, így például korábbi versenytársak és ezáltal munkahelyek szűnhetnek meg.

A liberalizáció egyfajta externáliaként magával hozta a korábbi etikai elvek időnkénti megszegését, a vállalkozások befolyásának és jelentőségének növekedésével ugyanis nem járt magától értetődően együtt a vállalatok és vezetőik etikai fejlődése. Ennek következtében a törvényhozók világszerte egyre jobban szabályozzák a vállalkozások működését, valamint érintettjeikkel fenntartott kapcsolataikat, ami viszont pont a liberalizáció ellen hat.

A folyamat részeként sor került olyan tevékenységek kötelezettségként való megfogalmazására is, amelyek korábban a cégek önkéntes szerepvállalásának részét képezték. Ezt részletesebben is fogom elemezni Carroll CSR-piramisának bemutatása során.

Megváltozott azonban a társadalmi környezet is, amelyben a vállalatok tevékenykednek. A globálissá váló, információs társadalomban egyre több, a súlyos környezetterheléssel kapcsolatos környezeti katasztrófákról szóló tudósítás, illetve a vállalkozások visszaéléseivel kapcsolatos botrány éri az embereket. Ezzel párhuzamosan pedig számtalan, a tudatosabb életről és fogyasztásról szóló ismeretterjesztő és szemléletformáló információ is eljut hozzájuk, amelyeknek köszönhetően sokrétű érintetti szerepeikben tudatosabban tudnak fellépni és érdekeiket érvényesíteni. Ez többek között a korábbinál liberálisabb társadalmi viszonyok érték-pluralizmusának is köszönhető, amelyben egy helyesnek tartott érték helyett

A globális gazdasági rendszer kialakulásával megnőtt a vállalatok és az emberek közötti távolság, már régen nem arról van szó, hogy a cserekereskedelem érdekében létrehozott többlet szűk földrajzi határokon belül gazdát cserél, amely folyamat során a résztvevők személyesen is ismerik egymást. Sokszor az sem derül ki a fogyasztó, civil szervezet vagy bármely más érintetti csoport képviselője számára, hogy az adott terméket hol állították elő vagy pedig a vállalattal kapcsolatos alapvető jogi és gazdasági információk sem hozzáférhetőek.

A különböző botrányok hatására (tovább) csökkent az emberek vállalatokba és vállalatvezetőkbe vetett bizalma, valamint tovább nőtt a rés a társadalmi elvárások, illetve a vállalatok ezen elvárásoknak való észlelt megfelelése között. Igencsak kritikus környezetben működnek tehát jelenleg a vállalatok, amelyben nehéz hitelesnek tűnni.

A hitelesség egyik eszköze lehet a társadalmi felelősségvállalás, azonban csak annak megfelelő tervezése és megvalósítása esetén. Amennyiben ugyanis az érintettek azt érzékelik, hogy a vállalat csupán „zöldre festi” magát, azaz felelős színben szeretne

feltűnni, ugyanakkor tevékenysége és kommunikációja nem hiteles, az még nagyobb ellenérzéseket válthat ki.

## ***II.2 A társadalmi felelősségvállalás „célcsoportjai”: Az érintettek***

Ez az alfejezet azokról szól, akik a társadalmi felelősség célcsoportját jelentik. Jóval többek azonban csupán kommunikációs célcsoportnál – ezért is az idézőjel a címben. Az érintettek mindazon személyeket vagy szervezeteket jelentik, amelyek valamilyen jellegű kapcsolatban állnak egy vállalattal. Ez a kapcsolat sokféle lehet és nem feltétlenül üzleti alapú, illetve jelent kiszolgáltatottságot, alárendeltséget. Ráadásul, ellentétben például a vállalatok marketingtevékenysége során megszokott szegmentációs és célcsoport-meghatározási folyamattal, a kapcsolat kezdeményezésének iránya nem csak egyoldalú lehet. Bárki definiálhatja magát valamilyen szempontból érintettnek, a vállalat tudta és beleegyezése nélkül is.

Tehát például bármikor dönthetnek úgy, hogy az állati jogok védelme számomra fontos értéket jelent és az érdekeik védelmében minden gyógyszeripari és kozmetikai cég érintettjeként felléphetek az indokolatlan állatkísérletek ellen. Éppen ezért igényel a korábban megszokott menedzsment-módszerektől eltérő megközelítést az érintettek azonosítása, amelynek során szocio-demográfiai változók helyett a vállalat működésével kapcsolatos ügyek feltérképezésére van inkább szükség, ugyanis ezekből kiindulva lehet közelítőleg meghatározni az érintettek körét.

Ráadásul – és ez további paradigma-váltást követel meg – maga a kapcsolat sem egyoldalú, tehát nem csupán a vállalat közvetíti az üzeneteit, hanem ideális esetben egy rendszeres és folyamatos kapcsolatról van szó, amelyben az érintettek egyenrangú partnerként vesznek részt és megosztják a szervezettel elvárásaikat, visszajelzést nyújtanak, azaz maguk is részt vesznek vagy vehetnek valamilyen módon a vállalat irányításában. Ez a kérdéskör azonban messzebbre vezet, a vállalat-érintett kapcsolatrendszer működését, előnyeit és kockázatait a későbbiek során fogom részletesebben bemutatni. Ennek a fejezetnek az a célja, hogy ismertesse az érintettek főbb definícióit és elméleti koncepcióit.

Fontos leszögezni, hogy érintettjei nem csak a profitorientált vállalkozásoknak vannak, hanem minden szervezetnek, így például a költségvetés által finanszírozott

felsőoktatási intézménynek, illetve a non-profit szervezeteknek is. Mivel azonban jelen disszertáció keretei között a vállalkozásokra fókuszálok, a továbbiakban nem fogok külön utalni arra, hogy nem csak az üzleti célú szervezeteknek vannak érintettjei.

Először az érintettekkel kapcsolatos statikus elméleteket fogom bemutatni, amelyek segítenek annak megértésében, hogy pontosan kik tartoznak az érintettek körébe és mi a jelentőségük a társadalmi felelősségvállalás kapcsán. A későbbiek során (a II.4 alfejezetben) pedig dinamikus érintett-elméleteket fogok ismertetni, amelyek a különböző érintetti csoportok kategorizálásán túl a velük kapcsolatban javasolt stratégiákat is megfogalmazzák.

## **II.2.1 Érintetti definíciók**

Az „érintett”<sup>1</sup>, azaz a részvényes (angolul: stockholder) mintájára képzett stakeholder szót 1963-ban írták le először, az akkori Stanford Research Institute (ma: SRI International Inc.) egyik belső feljegyzésében. A megalkotott szó azt volt hivatott kifejezni, hogy a menedzsereknek a tulajdonosokon túl más csoportokkal is foglalkozniuk kell. (Parmar et al. [2010])

Az érintett-elmélet nemzetközi fejlődése szempontjából jelentős mérföldkő volt Edward Freeman 1984-es „Strategic Management: A Stakeholder Approach” című könyve, amelyben a stratégiai menedzsment érintetti szempontú megközelítését mutatta be, definiálta az érintetteket, illetve meghatározta az érintettek kezelésének három szintjét is. (Radácsi [1997])

Az ő értelmezését számtalan másik követte, illetve előzte meg. Mitchell és szerzőtársai az érintett-definíciók hatféle típusát különböztették meg – rendezőelvük az volt, hogy a vállalat és érintett közötti kapcsolat mely elemét hangsúlyozza leginkább az adott meghatározás (Mitchell et al. [1997]).

A különböző szerzők tollából eltérő korszakokban megalkotott definíciók alapján nyomon követhető az érintettekkel kapcsolatos gondolkozásmód folyamatos fejlődése, illetve jól tükrözi a vállalat-érintett kapcsolatrendszer sokrétű, egyben dinamikus voltát is. Az 1. számú táblázatban idézett értelmezések döntően üzleti etikai, döntően elvi szempontból vizsgálták a helyzetet, napjainkban azonban már elterjedt

---

<sup>1</sup> A magyar szakirodalomban időnként az „érdekgazda” kifejezés jelenik meg fordításként, ehelyett az üzleti, illetve akadémiai életben is elterjedtebbnek tekinthető érintett szót fogom használni a továbbiakban, amely Radácsi László fordításában elsőként jelent meg a társadalmi felelősségvállalás magyar nyelvű szakirodalmában (Radácsi [1997] pp. 79-80.)

tendenciának tekinthető, hogy az érintetti kapcsolatok üzleti vonatkozásait is vizsgálják, elemzik és értelmezik.

### 1. táblázat: Az érintetti definíciók típusai

Érintetti definíció típusa	Példa
A vállalat és az érintettjei kapcsolatban állnak egymással	„A vállalatot kapcsolatok hálózata alakítja, amelybe beletartoznak a munkavállalók, a fogyasztók, a szállítók, a közösségek, az üzleti partnerek és más csoportok, amelyek kapcsolatban állnak a vállalattal, meghatározzák azt és értelmet adnak neki.” Wicks et al. [1994] p. 483
A vállalat és az érintettek között erő-alapú függőségi viszony áll fenn, amelyet az érintettek dominálnak	„Az érintettek azok az egyének, csoportok vagy más szervezetek, amelyek érdekeltek a vállalat tevékenységében és amelyek képesek befolyásolni azt.” Savage et. al. [1991] p. 61 „Egy szervezett érintettje lehet minden olyan csoport vagy egyén, <u>amely/aki befolyással lehet a szervezet céljainak elérésére</u> vagy pedig az hatást gyakorolhat rá.” Freeman [1984] p. 46
A vállalat és az érintettek között erő-alapú függőségi viszony áll fenn, amelyet a vállalat dominál	„Egy szervezett érintettje lehet minden olyan csoport vagy egyén, amely/aki befolyással lehet a <u>szervezet céljainak elérésére</u> vagy pedig az <u>hatást</u> gyakorolhat rá.” Freeman [1984] p. 46
Erőviszonyoktól kölcsönösen függő kapcsolatban áll egymással a vállalat és az érintett	„személyes céljaik elérése érdekében függenek a vállalattól, amely fennmaradása érdekében függ tőlük” Rhenman, idézi Näsi, idézi Mitchell et al. [1997] p. 861 <sup>2</sup>
A kapcsolat legitimitásának alapja: - szerződés - érintetti igény - az érintett kockázata - morális érintetti követelés	„Akik hasznot húznak a vállalati működésből, vagy az kárt okoz nekik, akiknek jogait megsértik, vagy figyelembe veszik a vállalati cselekedeteket.” Evan – Freeman [1997] p. 100
Az érintettek érdekei (a legitimitáció kivételével)	„Az érintettek olyan személyek vagy csoportok, amelyek valamilyen követeléssel, tulajdonnal, joggal vagy érdekléssel rendelkeznek a vállalattal és működésével kapcsolatban a múltban, a jelenben vagy a jövőben.” Clarkson [1995] p. 106

Forrás: Mitchell et al. [1997] pp. 860-862 alapján saját szerkesztés

<sup>2</sup> A definíciót Rhenman alkotta meg, Näsi fordította le angolra – erre hivatkoztak Mitchell és szerzőtársai.

Az érintetti definíció üzleti vonatkozását bizonyítja a következő, viszonylag frissnek mondható definíció is. A szakirodalom tanulmányozását követően Ferrell és szerzőtársai egy ennél részletesebb, az üzleti szempontokra is fókuszáló érintett-fogalmat publikáltak 2010-es cikkükben, amelyben a piaci orientáció elméletére építkezve vázolták az érintett-orientáció koncepcióját. (Ferrell et al. [2010]) Megfogalmazásuk szerint érintettek azok az egyének vagy csoportok, amelyekre a következő állítások közül legalább az egyik igaz:

- „1. A szereplőt pozitívan vagy negatívan érinthetik a vállalat cselekedetei és/vagy aggályai vannak azokkal a hatásokkal kapcsolatban, amelyeket a vállalat a jóllétére gyakorolhat.*
- 2. A szereplő megvonhat vagy biztosíthat olyan erőforrásokat, amelyek a vállalat tevékenységéhez szükségesek.*
- 3. A szervezeti kultúra szempontjából értékes szereplő.”*

Ferrell et al. [2010] p. 94 alapján saját fordítás

Ebből az üzleti szempontokat előtérbe helyező, részletes definícióból véleményem szerint jobban látszik, hogy milyen hatásuk lehet az érintetteknek a vállalatokra, illetve a vállalatoknak érintettjeikre, mint a korábbi, inkább elméleti és etikai kérdéseket vizsgáló meghatározásoknak. Éppen ezért a dolgozat során az érintettek ezen értelmezését fogom használni.

Nem csupán egy „nice-to-have” etikai elvről van tehát szó, az érintetti és szervezeti szempontok a mindennapi működés során is összeütközésbe kerülhetnek, ezáltal jelentős mértékben befolyásolhatják a cég üzleti eredményét, illetve megítélését.

A kizárólag a részvényesek érdekeit szem előtt tartó menedzsment-alapelvhez, valamint a hagyományos, vevőfókuszú marketing-megközelítéshez képest ez sokkal szélesebb kört jelent, hiszen a részvényesek, illetve a fogyasztók mellett más csoportok érdekeit és értékeit is bevonja az értékteremtési folyamatba.

Természetesen ellenzői is vannak az érintett-elméletnek, mint például Sternberg és Jensen. Utóbbi szerint egy értékű célfüggvényre van szükség, mivel logikailag lehetetlen lenne több, mint egy dimenzió esetében a maximumra törekedni. Ráadásul az elmúlt két évszázad közgazdaságtani és pénzügyi elméletei és következtetései véleménye szerint arra utalnak, hogy a társadalmi jólét akkor éri el maximális értékét, ha minden üzleti vállalkozás kizárólag a saját piaci értékét maximalizálja. (Jensen [2002])

Érvelését azonban több ponton is támadhatónak tartják más szerzők, mint például Windsor (Windsor [2002]) vagy Wood (Agle et al. [2008]): Egyrészt, a piacok sehol sem működnek tökéletesen, ráadásul a vállalatok mindig is végeztek olyan tevékenységeket, amelyek célja nem kizárólag a piaci értéknövelés volt. Ezen kívül pedig, ahogy más egyének és szervezetek, úgy a vállalkozások sem tudnak környezetüktől, valamint a működésükben érintettektől teljesen függetlenül tevékenykedni. A különböző érintettek egyfajta társadalmi ellenőrző mechanizmust is jelentenek, azaz tulajdonképpen segítik a vállalatokat a hatékony működésben. (Agle et al. [2008])

Formális ellenőrző mechanizmust jelenthet a törvényalkotás, amelyik jogszabályban tartja vissza a cégeket például a környezetszennyezéstől. Informális ellenőrző mechanizmusként pedig felléphet egy civil szervezet, egy tudatos fogyasztó vagy egy oknyomozó újságíró.

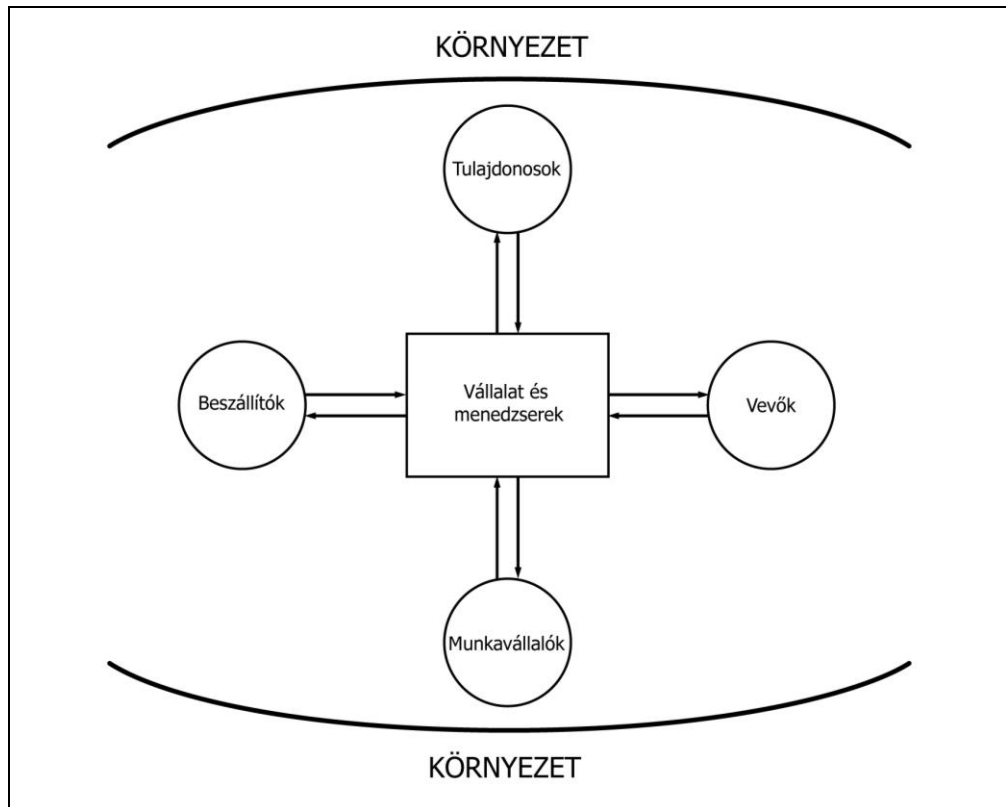
## **II.2.2 Kik lehetnek érintettek?**

A különböző érintett tipológiák bemutatása előtt röviden azt fogom ismertetni, hogy általában milyen csoportokat szokott a témával foglalkozó szakirodalom érintettként definiálni.

A vállalatra menedzseri szemszögből tekintve a menedzsereken kívül tulajdonosok, a munkavállalók, a fogyasztók, illetve a beszállítók / üzleti partnerek tűnnek a leginkább kézenfekvő érintetti csoportoknak. Ezt Freeman a következő, 1. számú ábrán látható módon mutatta be.



## 1. ábra: A vállalat menedzsment-szempontból

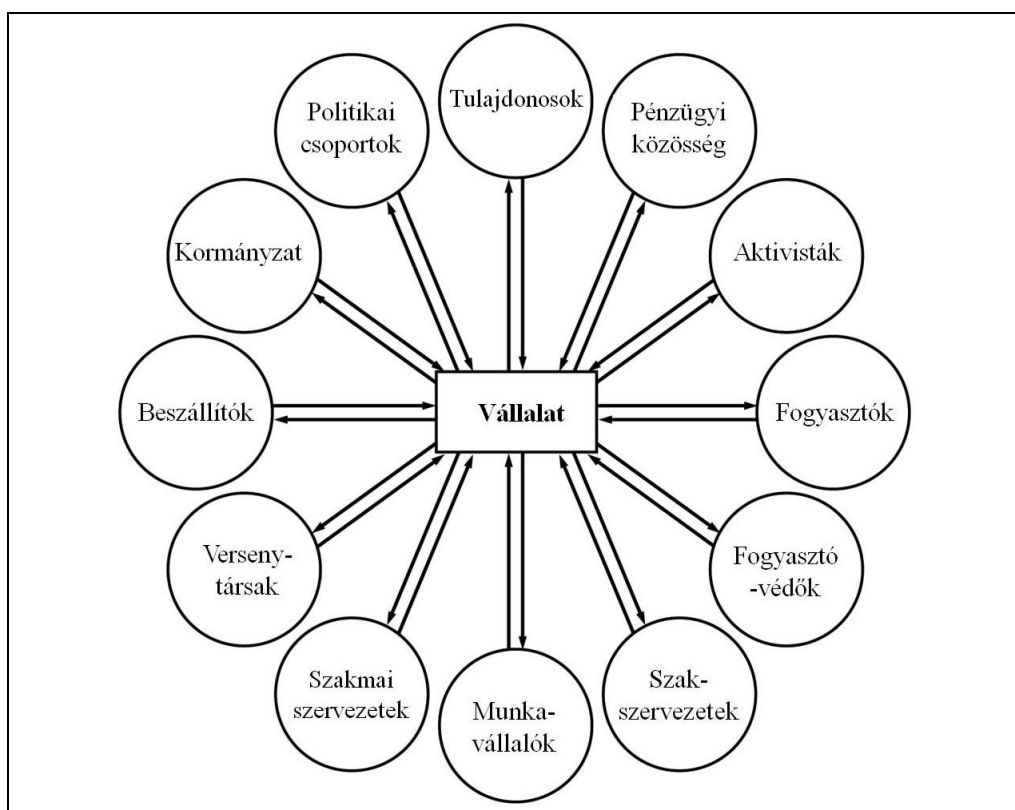


Forrás: Freeman [1984] p. 6 alapján saját szerkesztés

Ennél azonban sokkal tágabb kör az, amelynek tagjaival működése során interakcióba lép egy vállalat. Éppen ezért Freeman az érintettek összességét magában foglaló, úgynevezett érintett térképet alkotott, amely 1984-ben úttörő kezdeményezésnek számított és a mai napig meghatározza az érintettekről folytatott eszmecserét. Egy tipikus nagyvállalat tipikus érintettjeit helyezte el egy ábrán, amely az általánosíthatóság érdekében nem tartalmaz iparági jellegzetességeket, illetve nem mutatja a különböző érintett-csoportok eltérő nagyságát és jelentőségét sem.

Érdekes ugyanakkor megfigyelni, hogy a vállalat és az egyes érintett-csoportok között kétirányú nyilakat helyezett el a szerző, annak kifejezéseképpen, hogy az interakciók, illetve az érdekek kétirányúak, azaz kölcsönös viszonyokról beszélhetünk. A tipikus érintetti térkép a következő, 2. számú ábrán látható.

## 2. ábra: Egy nagyvállalat tipikus érintett-térképe



Forrás: Freeman [1984] p. 55 alapján saját szerkesztés

A fentiekén kívül további érintetteket is meg szoktak különböztetni, illetve van, amelyeket nagyobb csoportokba is lehet rendezni, éppen ezért a szakirodalom alapján egy ettől némileg eltérő listát állítottam össze:

- Résztvényesek, tulajdonosok, hitelezők – azaz, magánszemélyek vagy szervezetek, amelyek a vállalat számára forrásokat biztosítanak.
- Munkavállalók, akik teljes- vagy részmunkaidőben, határozott vagy határozatlan idejű szerződéssel munkaviszonyban állnak a vállalatnál. A munkavállalók érdekképviselőit ellátó szakszervezetek ugyanakkor a civil szervezetek közé tartoznak.
- Szerződéses partnerek, beszállítók, akik a vállalat megbízásából valamilyen feladatot látnak el, de nem munkavállalók a megbízónál.
- Fogyasztók, ügyfelek – akik számára a vállalat szolgáltatást, terméket hoz létre és értékesít.
- Állam, önkormányzat, hatóságok, illetve más szabályozó szervezetek, amelyek a vállalat működésének jogi környezetét meghatározzák.

- Nem állami, azaz civil szervezetek, amelyek – általában valamely ügy, érték vagy érdek képviselőjében – érdekvédelmesítő, számonkérő / elszámoltató („watchdog”) szerepben lépnek fel, azaz nyomást igyekeznek gyakorolni a vállalatra. Akár szakértői / tanácsadói funkcióban is megjelenhetnek. Ilyenek például a fogyasztóvédők, az emberi jogi aktivisták vagy a környezetvédők.
- Helyi közösségek – mindazok, akik a vállalat székhelyének, telephelyeinek közelében élnek és akiket a legközvetlenebbül érint a vállalat működése, például szennyezőként, adófizetőként, munkaadóként stb.
- Média – többféle szerepe és feladata lehet a média képviselőinek egy vállalattal kapcsolatban. Egyszerre jelent egyfajta közvetítő közeget a vállalat és érintettjei közötti kommunikációs mezőben, illetve lát el – némileg a civil szervezetekhez hasonló – számonkérő, elszámoltató funkciót.
- Versenyársak – amelyek a vállalathoz hasonló terméket vagy szolgáltatást kínálnak, amely helyettesítőként szolgálhat. Amennyiben az iparág képviselői létrehoznak egy, az érdekeiket képviselő és érdekvédelmesítő szervezetet, az már a civil szervezetek közé tartozik (mint például egy kamara vagy iparági szövetség).
- A szélesebb értelemben vett társadalom vagy a „közvélemény”.
- A környezet – ide tartozik a természeti és az épített környezet is. Mivel önmaga nem tud fellépni saját érdekei érdekvédelmesítéséért, így általában mások, például civil szervezetek képviselik az érdekeit.

Az, hogy egy vállalatnak pontosan milyen típusú érintettjei vannak, nagyjában függ attól a gazdasági-társadalmi-kulturális környezettől, amelyben tevékenykedik, illetve befolyással van rá a szervezet tevékenységi köre is. Természetesen érintett bárki lehet, aki adott vállalat érintettjeként definiálja saját magát. Sőt, az is gyakori, hogy egy egyén vagy szervezet többféle érintetti szerepben is megjelenik egy vállalat életében. Tehát például egy cég részvényese, ugyanakkor termékeinek vásárlója is és esetleg ugyanazon a településen lakik, amelyen a vállalat termelő tevékenységet folytat.

Erről már 1984-ben Freeman is írt, ahogy azt is fontosnak tartotta kiemelni, hogy az érintetti csoportok között is lehet kapcsolat, sőt, akár alkalmi koalíciók is kialakulhatnak a vállalat érdekében vagy akár ellenében is. (Freeman [1984])

## **II.2.3 Az érintettek főbb csoportjai**

Bár a későbbiek során a II.4 alfejezetben érintetti tipológiák részletes koncepcióját fogom ismertetni, a hozzájuk tartozó érintetti menedzsment stratégiákkal együtt, fontosnak tartok előzetesen néhány főbb kategorizálási szempontot bemutatni.

### **II.2.3.1 Külső-belső, szűk-tág értelmezések**

Az első és talán legegyszerűbb módszer külső és belső érintettekre osztani a különböző csoportokat. Belső érintettek azok, akik a szervezet határain belül tevékenykednek, így például a menedzsment tagjai vagy pedig az alkalmazottak, tipikus külső érintettre pedig jó példa bármilyen országos vagy helyi hatóság, civil szervezet. A csoportosítás alapját a vállalat számára rendelkezésre álló koordinációs mechanizmusok jelentik, amelyek eltérnek a belső, illetve a külső érintettek esetében. (Radácsi [1997]) Ez a megkülönböztetés azonban Schaltegger és szerzőtársai szerint egyre kevésbé releváns a virtuális vállalatok és a projekt-szervezetek korában. (Schaltegger et al. [2003])

Tovább árnyalja a képet, ha figyelembe vesszük, hogy a vállalatok életében kezd tendenciává válni, hogy a különböző érintetteket bevonják egyes folyamatokba, akik aktív szereplőként vesznek részt annak működésében – például ötletekkel segítheti a termékfejlesztést, a tesztelési folyamatban pedig értékes visszajelzéseket nyújthat, ez a co-creation intézménye. (Bhattacharya – Sen [2003]) A civil szervezetek pedig adott kérdésben szakértőként segíthetik a vállalat működését. Az a tény pedig, hogy az érintettek akár többféle szerepben, funkcióban is jelen lehetnek egy szervezet életében, tovább bonyolítja a külső és belső érintettek körének meghatározását, a „vonal meghúzását”.

Freeman és Reed különbséget tettek az érintettek „szűk definíciója” és „tág definíciója” között. Szerintük előbbi azon egyének és csoportok alkotják, amelyek kulcsfontosságúak a cég túlélése és üzleti sikere szempontjából, utóbbiba pedig azok tartoznak, akikre befolyással lehet a cég, illetve ők befolyásolhatják a céget és működését. (Evan - Freeman [1997] hivatkozik: Freeman – Reed [1983])

### **II.2.3.2 Elsődleges és másodlagos érintettek**

A vállalati társadalmi teljesítményről (Corporate Social Performance, CSP) szóló tanulmányában Clarkson elsődleges és másodlagos érintetteket különböztetett

meg. Azokat tartotta elsődleges érintetteknek, akik folyamatos támogatása nélkül a vállalat nem tudná fenntartani tevékenységét. (Clarkson [1995])

Az elsődleges érintettek jellemzője, hogy köztük és a vállalat között függőségi viszony áll fenn. Bár eltérő érdekeket és értékeket képviselnek, más-más elvárásaik vannak a vállalattal szemben, mindegyikükre igaz, hogy a komplex kapcsolati hálóból való távozásuk megzavarná vagy akár el is lehetetlenítené a vállalat működését. (Clarkson [1995])

A másodlagos érintettek csoportjába azok tartoznak, akik hatással vagy befolyással vannak a vállalatra, vagy pedig akikre hatással, illetve befolyással van a vállalat. Azonban nincsenek a szervezettel közös tranzakcióik és nem létfontosságúak annak túlélése szempontjából, viszont a közvélemény széles rétegeinek mozgósítására képesek – a vállalat érdekében vagy azzal szemben. Jellemző rájuk, hogy nem áll fent függőségi viszony közöttük és a vállalat között, ugyanakkor jelentős károkat tudnak okozni a szervezetnek. (Clarkson [1995])

Gondoljunk csak az oknyomozó újságírók vagy civil szervezetek által kirobbantott vállalati botrányokra, amelyeket követően jelentős anyagi kár érte az érintett cégeket – mint például direkt módon a fogyasztói bojkottok, a hatóságok által kiszabott bírságok, indirekt módon pedig az érintettek elvesztett bizalma következtében kialakult reputációs veszteség, amelynek hosszú távú hatása szintén (dollár)milliókban mérhető.

Jelentős különbség az elsődleges és másodlagos érintettek között, hogy utóbbiak ellenérdekeltek lehetnek a vállalat céljainak megvalósításában vagy irányelveinek követésében, sőt az elsődleges érintettek elvárásainak való megfelelésben is. (Clarkson [1995]) Ezek az érdekkonfliktusok mindennapos velejárói a vállalatok működésének, feloldásukhoz sok szempontot kell mérlegelni, azaz egyáltalán nem biztos, hogy minden esetben az elsődleges érintettek érdekei érvényesülnek.

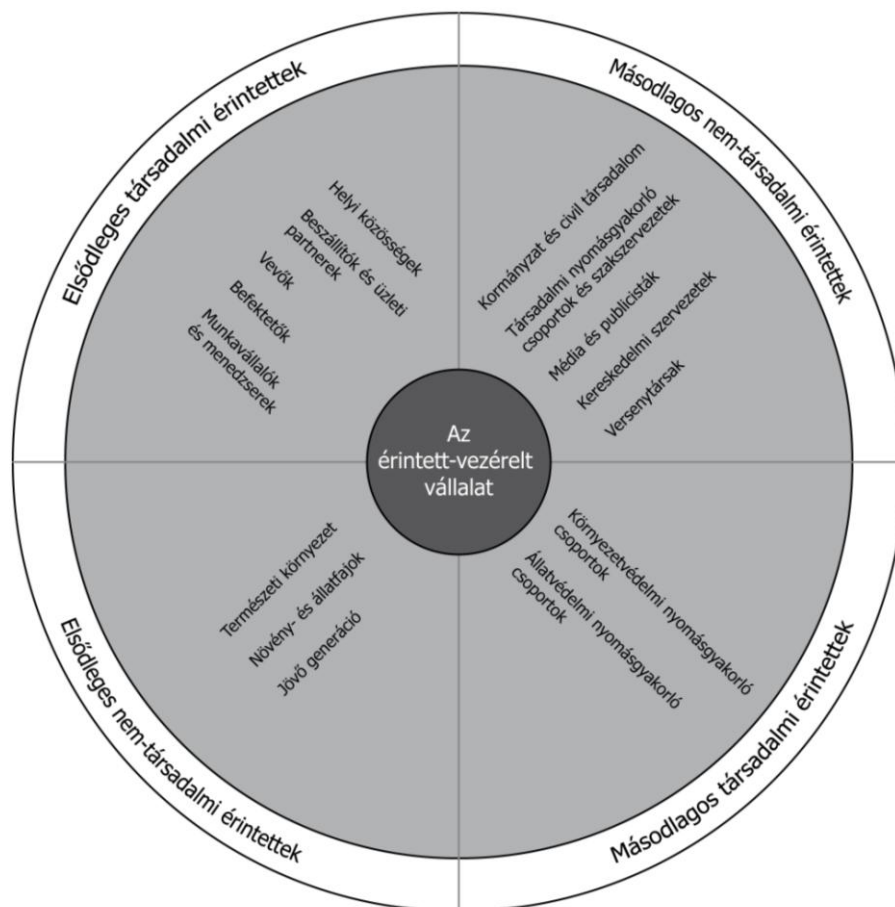
### **II.2.3.3 Társadalmi és nem-társadalmi érintettek**

Clarkson elméletét továbbfejlesztve Wheeler és Sillanpää egy második tengelyt is megkülönböztetett: az elsődleges és másodlagos érintetti kategóriák mellett azt is figyelembe vették, hogy természetes vagy jogi személyek állnak-e a szervezettel kapcsolatban vagy pedig nem. Így összesen négy érintetti kategóriát határoztak meg (Wheeler – Sillanpää [1998]):

- Elsődleges társadalmi érintetteknek (Primary Social Stakeholders) azokat a személyeket tartották, akik közvetlen kapcsolatban állnak a vállalattal.
- Másodlagos társadalmi érintettekként (Secondary Social Stakeholders) azokat a személyeket definiálták, akik vállalathoz fűződő kapcsolata kevésbé közvetlen.
- Az elsődleges nem-társadalmi érintettek (Primary Non-social Stakeholders) kategória azokat jelöli, akikre közvetlen hatást gyakorol a vállalat, ugyanakkor saját maguk érdekeit nem tudják képviselni, ezt mások teszik meg helyettük.
- A másodlagos nem-társadalmi érintettek (Secondary Non-social Stakeholders) csoportjába pedig azok tartoznak, akik kapcsolata a vállalattal közvetett, érdekeiket pedig mások igyekeznek érvényesíteni.

A fenti négy érintetti kategóriát a következő, 3. számú ábra segítségével szemléltették a szerzők:

**3. ábra: Wheeler és Sillanpää érintetti tipológiája**



Forrás: Wheeler – Sillanpää [1998] p. 206 alapján saját szerkesztés

## **II.2.4 Az érintetti definíciók és az érintetti tipológiák rövid összefoglalása**

A szakirodalom alapján ebben az alfejezetben áttekintést nyújtottam az érintetti definíciókról és az érintettek főbb csoportjairól, illetve az érintetti tipológiák fejlődéséről. Természetesen minden tipológia erőteljes leegyszerűsítése a valóságnak, ugyanakkor segít a vállalatoknak az érintettek felismerésében és az általuk képviselt szempontok megértésében.

A különböző érintetti menedzsment elméleteket bemutató II.4 alfejezetben további érintett-tipológiákat fogok bemutatni, amelyek az eltérő szempontokat követő csoport-meghatározások mellett iránymutatással szolgálnak arra vonatkozóan, hogy melyik kategória esetében milyen stratégiát érdemes követni. Az azonban már az eddig ismertett koncepciók alapján is jól látszik, hogy az érintett-elmélet szakirodalma igen gazdag ezen a téren, ami arra is utal, hogy az üzleti etika, a szervezet-elmélet és más tudományterületek más-más irányból közelítik meg és ábrázolják a vállalat és a környezete közötti kapcsolatrendszer.

## ***II.3 A társadalmi felelősségvállalás elméleti kerete***

Az érintettek meghatározását követően érdemes egy rövid kitérőt tenni és megismerni a társadalmi felelősségvállalás elméleti keretét. Ez ugyanis azon jogok vagy akár követelések, felelőségek és tevékenységek rendszere, amelyet az érintettek elvárnak az üzleti szféra képviselőitől, illetve amelyeknek a vállalatok igyekeznek valamilyen mértékben megfelelni.

A társadalmi felelősségvállalásnak sok definíciója létezik – ami jól mutatja ennek a tudományágnak a folyamatos fejlődését – ezek közül a leginkább jelentőseket fogom ismertetni ebben az alfejezetben.

### **II.3.1 Ami CSR és ami nem az**

Fontos azonban különbséget tenni a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility) és a vállalati polgárság (CC, Corporate Citizenship) intézménye között. Az üzleti stratégiák tipológiájának összeállítása során Weiß arra a megállapításra jutott, hogy amíg előbbi döntően aktív magatartást jelent és a vállalat felelősségként tekint az érintettek által megfogalmazott elvárásokra, addig a vállalati polgárságra

inkább a proaktivitás, a társadalmi keretfeltételek megváltoztatásában való részvétel a jellemző. Bár az utóbbi időben – elsősorban az üzleti, de egyre inkább az akadémiai világban is – megfigyelhető volt a két fogalom „összemosódása”, szinonimaként való alkalmazása, eredetük és filozófiai hátterük jelentős mértékben eltér. (Weiß [2005])

A gazdasági liberalizmus ideájaként a társadalmi felelősségvállalás eszközként tekint a vállalatra, az emberekre pedig előnyök érdekében cseréket végrehajtó homo oeconomicusként. A CSR szakirodalma az 1950-es évekre vezethető vissza, amikor az üzleti etikát kutatók elkezdtek foglalkozni a vállalat és vezetőjének társadalom iránti felelősségével. A CSR-rel kapcsolatos kommunikáció esetében az elsődleges cél a társadalmi legitimáció megszerzése, valamint, hogy felelősségteljes szereplőként tekintsenek a cégre. (Weiß [2005])

Ezzel szemben a XVIII. századra datálódó republikánus liberalizmus eszméjeként a vállalati polgárság esetében a vállalat a társadalom egyenrangú tagjaként törekszik a társadalmi keretfeltételek megváltoztatására. Ahogy magára, úgy az emberekre is szabad társadalmi lényként tekint. A vállalati polgársággal kapcsolatos kommunikáció esetében az elsődleges cél a társadalmi integráció elérése, valamint, hogy elkötelezett, aktív polgárként tekintsenek a cégre. (Weiß [2005])

Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni azt is, hogy a szintén a CSR szinonimájaként használt fenntarthatóság, azaz fenntartható fejlődés (Sustainable Development, SD) csupán az 1990-es években került előtérbe, amikor az ENSZ által létrehozott Brundtland-bizottság a fenntartható erdőgazdálkodás koncepcióját a következőképpen adaptálta a fejlődésre:

*„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely úgy biztosítja a jelen szükségleteinek kielégítését, hogy közben nem lehetetleníti el a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.”*

United Nations World Commission on Environment and Development [1987] p. 42, saját fordítás

A fenntartható fejlődés a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok egyensúlyára való törekvést jelenti. Bár a koncepció nem egyezik meg teljes mértékben a társadalmi felelősségvállalással, a gyakorlatban mégis egymás szinonimájaként szokták használni a két szót – jó példa erre, hogy ugyanazt a típusú jelentést az egyik vállalatnál CSR-, a másikonál fenntarthatósági jelentésnek hívják Magyarországon.



### II.3.2 Van-e a vállalatoknak társadalmi felelőssége?

A CSR modernkori történetét áttekintő tanulmányokban (például: Carroll [1999], Andriof – Waddock [2002], Carroll [2008], Melé [2008]) általában Howard R. Bowen 1953-as „Az üzletember társadalmi felelősségei” címmel megjelent könyvét szokták mérföldkőnek tekinteni, amelyet számtalan későbbi könyv, cikk és elmélet követett. Bowen, aki jelentős erővel és döntései révén jelentős hatásokat elérni képes szervezetként tekintett a vállalatokra, a következőképpen definiálta az üzletemberek társadalmi felelősségét:

*„Az üzletemberek azon kötelezettsége, hogy kövessék azon irányelveket, meghozzák azon döntéseket és megvalósítsák azon tevékenységeket, amelyek kívánatosak társadalmunk céljai és értékei szempontjából.”*

Bowen, idézi Carroll [1999] p. 270

Érdemes megfigyelni, hogy Bowen a társadalmi felelősségre egyfajta kötelezettségként tekint – ez a megközelítésmód sokáig jellemezte a CSR szakirodalmát. Kérdés azonban, hogy valóban létezik-e ilyen felelőssége a vállalatok vezetőinek?

A társadalmi felelősségvállalással foglalkozó írásokban gyakran szokták idézni és a CSR-re vonatkozó ellenérvként emlegetni Milton Friedman híressé vált mondását, amely szerint:

*„Mit jelenthet az, hogy a vállalatvezetőnek üzletemberi minőségében 'társadalmi felelőssége' van? Ha nem csupán szólammal van dolgunk, akkor valami olyasmit jelenthet, hogy valamiképpen alkalmazóinak érdekével ellentétesen kell cselekednie.”*

Friedman, idézi Boda [1997] p. 15

Gallagher ugyanakkor azzal érvelt, hogy az etikusan, felelősen működő cég tulajdonképpen a saját önértékét követi, hiszen ezáltal minimalizálható a szocio-kulturális változások cégre gyakorolt hatása. A vállalatvezetők etikus, a makrokörnyezet társadalmi elvárásainak való megfelelésre törekvő magatartása fenntartható versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatot. Mivel az etika társadalmi normaként jelenik meg a társadalomban, az etikus cégek kisebb kockázatot jelentenek érintettjeiknek, a nagyobb stabilitás pedig kedvező pénzügyi eredményekkel is jár. (Gallagher [2005])

Ez a megközelítésmód mára már jellemzőnek tekinthető, a későbbiek során részletesebben is be fogom mutatni, milyen közvetlen és közvetett előnyöket társítanak a CSR-hez „business case”-ként.

Carroll arra mutatott rá, hogy sokan csak az idézet első részét veszik figyelembe, azt azonban már nem elemzik, hogy Friedman a profitra való törekvés mellett a törvények betartását és az etikai elveknek való megfelelést is fontosnak tartotta. Azaz több, a CSR-rel kapcsolatos dimenziót is figyelembe vett – Carroll később bemutatásra kerülő CSR piramisának három szintjét. (Carroll [1991])

Lehet, hogy Friedman valójában nem is azt írta, ahogy sokan azóta is értik kijelentését? Freeman, akit az érintett-elmélet egyik legjelentősebb tudósaként tartanak számon, Friedman-Freeman vitaként igyekezett tisztázni Friedman CSR-rel kapcsolatos álláspontját. Munkásságának ismeretében több olyan pontra is rámutat, amelyek szerint az igazolják, hogy a kontextusból kiemelt gondolat ellenére Friedman valójában az érintett-elmélet és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának híve volt. (Agle et al. [2008])

A közvélekedéssel ellentétben tehát úgy tűnik, hogy Milton Friedman valójában nem a CSR ellenzője, hanem annak támogatója volt. Annak a CSR-nek, amely a kapitalizmusba és a vállalat alaptevékenységébe illeszkedve széles értelemben véve üzleti érdeket szolgál – azaz tulajdonképpen csak azok tarthatják Friedmant CSR-ellenesnek, akik különböző adományokat és más szociális támogatásokat tartanak társadalmi felelősségnek. Fontos tehát tisztázni, hogy valójában mit is értünk társadalmi felelősségvállalás alatt.

Kotler és Lee meghatározása szerint:

*„A vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat.”*

Kotler-Lee [2007], p. 11

Ebben a definícióban az önkéntesség a kulcsszó, azaz, hogy a cég olyan dologban vegyen részt, amely nem jogszabályból eredő kötelezettsége vagy pedig kimondott-kimondatlan elvárás a társadalom részéről. A meghatározás hiányosságaként azonosítható azonban, hogy nem jelenik meg benne a szervezet környezetének érték- és érdekvilága. Mintha a szerzők a vállalat szabad választására bíznák, milyen jólétet fokozó tevékenységet választ. Ez azonban könnyen tévútra viheti a jó szándékot, hiszen

egyáltalán nem biztos, hogy a vállalat vezetői pontosan tudják, mi szolgálja a közösség érdekét. Az sem szerepel Kotler és Lee definíciójában, hogy hogyan jelenik meg a vállalat életében ez a fajta elkötelezettség és mi az a motiváció, ami önkéntes elkötelezettségre sarkallja a szervezetet.

Az Európai Unió CSR-ről szóló Zöld Könyve a következőképpen határozta meg a CSR lényegét:

*„A vállalati társadalmi felelősség (CSR) fogalom jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnerekkel fenntartott kapcsolatokban.”*

EC [2001] p. 4.

Ennek a definíciónak az az előnye, hogy összekapcsolódik benne a társadalmi felelősségvállalás, valamint az üzleti tevékenység, továbbá a vállalat környezetével fenntartott kapcsolatok is megjelennek benne. A dolgozat során ezzel az értelmezéssel fogok dolgozni, ugyanakkor véleményem szerint egy ideális CSR-definíciónak erőteljesebben kellene megjelenítenie az érintettek érdekeinek és értékeinek beépítését a vállalat alaptevékenységébe és részstratégiáiba.

### **II.3.3 A CSR főbb elméleti modelljei**

Ebben az alfejezetben olyan elméleti koncepciókat fogok bemutatni, amelyek egyszerre tartalmazznak egy saját CSR definíciót, valamint a hozzá kapcsolódó modellt is.

#### **II.3.3.1 Carroll társadalmi teljesítmény modellje**

Archie B. Carroll évtizedek óta a CSR tudományának egyik jelentős alakja, két elméletét is gyakran szokták idézni a szakirodalomban. Ezek közül az elsőt 1979-ben publikálta, a vállalatok társadalmi teljesítményének háromdimenziós konceptuális modelljeként. Három különböző dimenziót különböztetett meg, amelyeket három tengelyre helyezve egy téglatestként ábrázolt. A modellnek eredetileg az is célja volt, hogy az elméleti keretrendszer mellett a gyakorlati szakemberek számára is jól használható eszközként működjön, a kritikusok szerint azonban ahhoz túl bonyolult, hogy az üzleti döntések támogatására is alkalmas legyen. Ennek ellenére nagyon sok mai elmélet alapja ez a több, mint három évtizedes keretrendszer.

Az első dimenziót (amely a Frederick modelljében szereplő CSR<sub>1</sub>-gyel feleltethető meg) négy társadalmi felelősségi kategória alkotja, amelyek a következők (Carroll [1979]):

- A gazdasági felelősség talán az első és legfontosabb kötelessége egy vállalatnak, hiszen az üzleti szféra szereplői profitorientált célból kezdik el és folytatják működésüket, azaz olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálnak és értékesítenek haszon elérése mellett a társadalom számára, amelyekre annak szüksége van.
- A jogi felelősség azt jelenti, hogy a vállalatoknak tevékenységeik során be kell tartaniuk a „társadalmi szerződés” részeként meghatározott alapszabályokat.
- Az etikai felelősség olyan elemeket jelöl, amelyeket nem tartalmaz az előző két kategória és bár nem foglalták jogszabályba, a társadalom tagjai által meghatározott elvárásként jelentkeznek a vállalatok életében, a jogi kereteken felül.
- A diszkrecionális felelősség körébe olyan tevékenységek – sokkal inkább elvárások, mint felelősségek – tartoznak, amelyeket a társadalom nem tud teljesen pontosan körülírni, így a vállalatok belátására és döntésére bízva ezen feladatok (önkéntes) elvégzését.

Mindegyik felelősség egyszerre van jelen a vállalatok életében, ugyanakkor a közgazdaságtan története azt igazolja, hogy először a gazdasági és jogi elvek érvényesülnek és csak később válnak szemponttá az etikai és diszkrecionális szempontok. Természetesen minden, a vállalattal kapcsolatos döntésnek lehet gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális következménye, tehát ez a négyféle felelősség összefügg egymással. Ezek alapján a következő CSR-definíciót fogalmazta meg Carroll:

*„A vállalatok társadalmi felelőssége azokat a gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális elvárásokat tartalmazza, amelyeket a társadalom adott időben az üzleti szervezetekkel szemben támaszt.”*

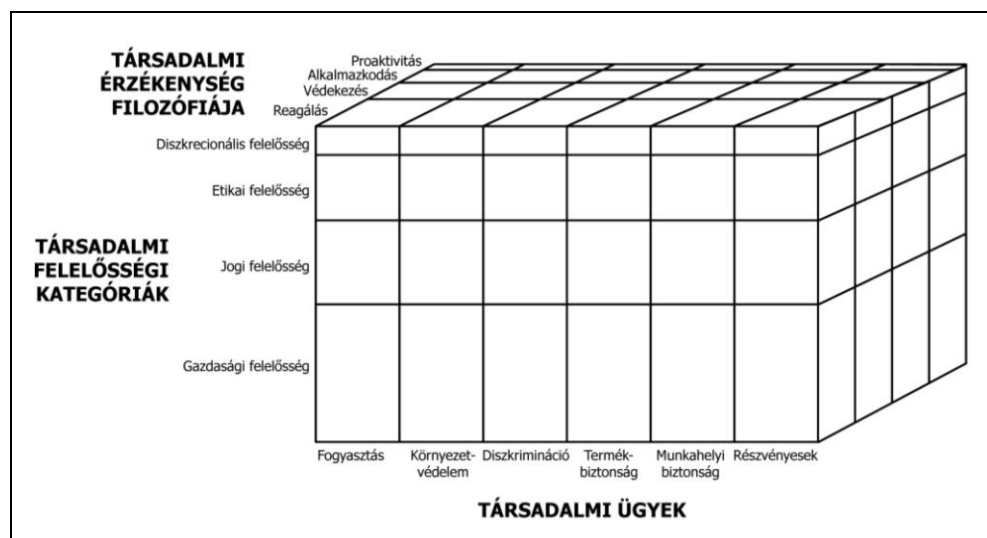
Carroll [1979] p. 500

A második tengelyt azok a társadalmi ügyek alkotják, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell az előzőek során részletezett felelősségei folytán. Mivel ezek időben változnak, ráadásul iparág-specifikusak, így nem lehet pontos leírást adni róluk. (Carroll [1979])

A harmadik kategória a társadalmi érzékenység filozófiája, ami azt a stratégiát jelenti, amely alapján a vállalat és annak első számú vezetője választ ad a felmerülő társadalmi kérdésekre, kihívásokra. Ezen a dimenzión belül négyféle magatartást lehet megkülönböztetni, ezek a következők: reagálás, védekezés, alkalmazkodás és proaktivitás. A társadalmi érzékenységgel kapcsolatban Carroll Frederick később bemutatásra kerülő koncepciójának definíciójára hivatkozik, amely szerint a társadalmi érzékenység (Fredericknél CSR<sub>2</sub>) a vállalat reagálási képessége az őt érő társadalmi kihívásokra. Tehát elsősorban mechanizmusokat, eljárásokat, magatartási mintákat jelent, amelyek jellemzőek a vállalatra a társadalmi felelősség terén. (Carroll [1979])

A modell külön érdeme, hogy az addigi CSR elméleteket a társadalmi felelősség teljesítményének modelljében integrálta, a korábbi definíciók itt az egyes dimenziók szempontjait jelentik. Mindezeket az alábbi, három tengelyt felvázoló, 4. számú ábra segítségével szemléltette Carroll:

#### 4. ábra: Carroll társadalmi teljesítmény modellje



Forrás: Carroll [1979] p. 503 alapján saját szerkesztés

#### II.3.3.2 Wartick és Cochran kiegészítései a CSP modellhez

1985-ben Wartick és Cochran több elemmel is kiegészítette Carroll eredeti modelljét, továbbá meghatározták az egyes dimenziók főbb céljait és elméleti orientációját is. A vállalatok négyféle felelősségét tartották az elveknek és egyben a filozófiai orientációnak, a társadalmi érzékenységet a folyamatoknak és az intézményi

orientációnak, a társadalmi ügyek menedzsmentjét pedig a politikáknak, azaz a szervezeti orientációnak. Véleményük szerint az elvek, a folyamatok, valamint a politikák adják a vállalatok társadalmi részvételének alapját. Nekik köszönhetjük a társadalmi ügyek dimenziójának részletesebb körvonalazását is, amelyet ők a társadalmi érzékenység operacionalizálásaként értelmeztek. (Wartick – Cochran [1985])

Az issue management szakirodalomra hivatkozva a társadalmi ügyek menedzsmentjének három szakaszát definiálták: elsőként az ügyet kell meghatározni, illetve felismerni. Ezt követi az azonosított ügy elemzése, részletesebb megismerése. Végül pedig a begyűjtött információk alapján a válasz kidolgozása. (Wartick – Cochran [1985])

### **II.3.3.3 Frederick elmélete: CSR<sub>1</sub>-CSR<sub>4</sub>**

Amit Carroll saját koncepciójának különböző dimenzióiként fogalmazott meg, azt Frederick a társadalmi felelősségvállalás elméleti fejlődésének különböző állomásaiként definiálta. A vállalatok különböző típusú kötelezettségeit, azaz felelősségi köreit a társadalom jólléte iránt CSR<sub>1</sub>-nek nevezte és CSR fejlődésének korai szakaszára tartotta jellemzőnek. A társadalom üzleti szférával szemben támasztott elvárásaival kapcsolatban azonban több olyan kérdés is felmerült, amelyen az elméleti szakemberek régóta vitáznak (Frederick [1994]):

- Az egyik ilyen dilemma az, hogy pontosan mi számít társadalmi felelősségvállalásnak? Csak azok a tevékenységek, amelyeket a vállalat a jogi szabályozásnak való megfelelés miatt valósít meg, esetleg kizárólag olyan kezdeményezések, amelyekbe önként kezd bele? Elégséges-e csupán megfelelni az elvárásoknak vagy felül kell teljesíteni azokat? Mi történik akkor, ha a cég csupán egyes területeken teljesít jól, más problémákat viszont teljesen figyelmen kívül hagy?
- Egy másik kérdéskör a CSR szervezeti folyamataira irányul, pontosabban arra, hogy a piaci erőket kell hagyni érvényesülni, a vállalatok önkéntes elhatározására kell bízni vagy pedig szükséges a törvényhozók beavatkozása is annak érdekében, hogy a cégek meg tudjanak felelni a társadalmi elvárásoknak.
- A harmadik vitás pontot a környezeti és társadalmi célok és költségek közötti átváltás, azaz trade-off jelenti. Lehetetlenségnek tűnik ugyanis minden szempontnak és elvárásnak egyszerre megfelelni.

- A negyedik dilemma pedig az, hogy a társadalmi felelősségvállalás morális alapjai és szervezeti motivációi nem tisztázottak.

Az előző kérdések azért igazán érdekesek, mivel Frederick még 1978-ban vetette őket papírra és tulajdonképpen egyikre sem sikerült azóta igazán megbízható, egyértelmű választ találni, azaz még mindig meghatározzák a CSR elméletének alakulását.

A társadalmi felelősségvállalás fejlődésének második szakaszaként az 1970-es éveket azonosította Frederick, amikor is egy alapvető elméleti re-orientáció zajlott le, amelynek eredménye a társadalmi érzékenység, azaz a CSR<sub>2</sub> lett. A vállalatok társadalom iránti felelősségének megkérdőjelezése, részleteinek filozófiai megvitatása helyett egyre inkább az került előtérbe, hogy a szervezetek hogyan tudják menedzselni a társadalmi kapcsolataikat. Tehát a menedzsment-fókusz, a folyamat-orientáció, a gyakorlatiasság és a proaktivitás váltak fontossá, valamint a „létezik-e? kell-e?” típusú kérdések helyett a „hogyan?”. (Frederick [1994])

A szerző megkülönböztette a társadalmi érzékenység mikro-, azaz vállalati, valamint makro-, azaz összgazdasági dimenzióját. Előbbi arra vonatkozik, hogy az egyes vállalatok hogyan tudják minél jobban menedzselni kapcsolataikat saját érintettjeikkel, utóbbi pedig azokat a magasabb szintű rendszereket és folyamatokat vizsgálja, amelyek ahhoz szükségesek, hogy az üzleti szervezetek meg tudjanak felelni a társadalmi elvárásoknak. (Frederick [1994]) Ez egy új elem volt az addigi CSR-elméletekhez képest, korábban általában csak makroszintű kérdéseket vetettek fel és igyekeztek megválaszolni a társadalmi felelősségvállalással foglalkozó tudósok.

Ahogy egyre több vállalati botrány került nyilvánosságra, úgy nőtt meg az 1980-as években az üzleti etika jelentősége az elméleti és a gyakorlati szakemberek számára is. Éppen ezért a CSR<sub>3</sub>-nak, azaz a vállalati társadalmi becsületességnek (Corporate Social Rectitude) a szervezeti cselekedetek és irányelvek morális korrektsége áll a középpontjában. Nem csak a társadalmi felelőségek köre és a társadalmi érzékenység számít csupán, hanem az is, hogy az etika a vállalat jelentős döntései során is szerepet játsszon, illetve az etikusság áthassa a teljes szervezetet, legyenek ezzel kapcsolatos stratégiák és politikák. (Frederick [1986])

A CSR<sub>4</sub> ideje pedig olyan előre nem látott események, gazdasági, politikai társadalmi változások és kihívások hatására következett el, mint például az egykori szovjet blokk felbomlása, a gazdaság alapjait megváltoztató technológiai újítások, a globálissá vált környezeti problémák. (Frederick [1998]) A jelentős változásokat

azonban nem tudta követni a vállalatok etikai fejlődése, így jelenleg az a helyzet állt be a vállalati evolúcióban, hogy a technikai lehetőségek messze meghaladják az erkölcsi belátást és fejlettséget.

A CSR-rövidítés jelentése Frederick szerint most már „Kozmosz Tudományos Vallás” (Cosmos Science Religion). Az egyes kifejezéseket a következőképpen magyarázta meg (Frederick [1998]):

- A „Kozmosz” arra a kiterjesztett megközelítésmódra utal, amelyet az emberiség fennmaradása érdekében az üzleti szférának és az emberiségnek is követnie kellene. Frederick szerint az emberiség előtt jelenleg tornyosuló problémák és kihívások csak egy, az eddiginél távlatibb gondolkozásmódot biztosító filozófiai és intellektuális megközelítés segítségével oldhatók meg, ezért van szükség egy, a kozmológiai alapokon nyugvó paradigmára.
- A „Tudományos” szó arra utal, hogy a kozmológiai megközelítés egyúttal olyan tudományos módszereket is igényel, amelyek túlmutatnak a társadalom- és a magatartástudományok körén.
- A „Vallás” jelentése pedig, hogy a társadalom és gazdaság viszonyát érintő kérdésekben, mint például az emberiség célja vagy a moralitás, vallásos megközelítést érdemes alkalmazni.

#### **II.3.3.4 Carroll CSR-piramisa**

Az 1991-ben publikált CSR-piramis felfogható a társadalmi teljesítmény modelljének továbbfejlesztett változataként, Carroll ugyanis felülvizsgálta korábbi elméletét. Megmaradt a négyféle felelősség-kategória, ugyanakkor az utolsót átnevezte filantropikus felelősségnek és egy piramis szintjeiként ábrázolta a különböző szinteket, illetve társadalmi teljesítmény helyett immár társadalmi felelősségvállalás lett a koncepció elnevezése. Carroll CSR piramisa a következő szintekből áll (Carroll [1991]):

- Gazdasági szint:
  - Az üzleti vállalkozások mint alapvető gazdasági egységek elsődleges célja, hogy a társadalom tagjait termékekkel és szolgáltatásokkal lássák el, profit megszerzése mellett. Enélkül az összes többi szint sem értelmezhető, ezért ez a piramis alapja.



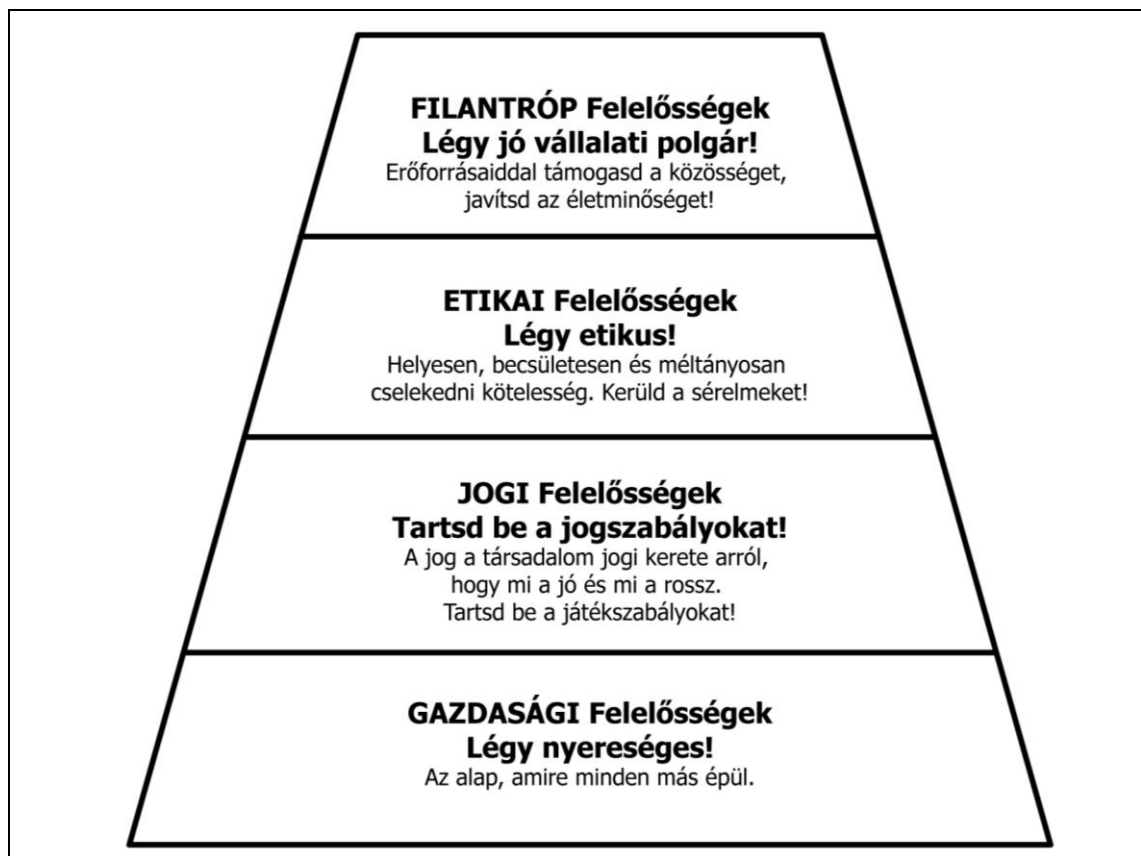
- Gazdasági felelősség például a profit melletti elkötelezettség, a hatékonyságra való törekvés, illetve a versenyképes piaci pozíció fenntartása.
- A társadalom által megkövetelt szint.
- Jogi szint:
  - A „társadalmi szerződés” részeként nem csak a profittermelést várja el a társadalom a vállalkozásoktól, hanem a fair üzleti működés jogi „játékszabályainak” betartását is. Bár a jogi szint a második helyet foglalja el a piramisban, történetileg ugyanakkorra datálható, mint a gazdasági felelősség, a két szint együtt alkotja a szabadkereskedelmi rendszer elméleti alapját.
  - Jogi felelősség például a hatályos jogszabályoknak megfelelő működés, az állami és helyi előírások betartása.
  - A társadalom által megkövetelt szint.
- Etikai szint
  - Olyan felelőségeket tartalmaz, amelyek túlmutatnak az alapvető gazdasági és jogi elvárásokon és még nem rögzítették jogszabályban. Különböző érintetti csoportok, így például fogyasztók, munkavállalók, tulajdonosok vagy a közösség tagjainak aggályai tükröződnek ezekben.
  - A társadalmi értékek és elvárások társadalmi viták által generált változásai a jogszabályi változások hajtóerői, idővel a fontos etikai elvárások jogszabállyá formálódnak. Bár ez a szint a jogi felelőségek felett foglal helyet, fontos megjegyezni, hogy a fent vázolt folyamat miatt a két szint között dinamikus a kapcsolat.
  - Etikai felelősség például a társadalom etikai elvárásainak való megfelelés, az újonnan felmerülő etikai és morális normák felismerése, illetve annak megakadályozása, hogy a vállalati célok felülírják az etikai elveket.
  - A társadalom által elvárt szint.
- Filantropia szintje
  - A piramis csúcsán helyezkedik el és olyan tevékenységeket jelöl, amelyekben a társadalom elvárásainak megfelelően azért vesz részt a vállalat, hogy jó vállalati polgár legyen, azaz a társadalom aktív és

megbecsült tagja. Fontos különbség azonban az előző, etikai szinthez képest, hogy amíg azok elvárásokká formálódtak, addig a filantróp felelősség nem elvárás a vállalatokkal szemben.

- Kifejezetten önkéntes tevékenységekről van szó, mint például jótékonyágban való részvétel, a művészetek és az oktatás támogatása, önkéntes munkavégzés közösségi célok érdekében, amelyek a közösség jóllétéhez járulnak hozzá.
- A társadalom által vágyott szint.

A Carroll-által megalkotott CSR piramis a következő, 5. számú ábrán látható.

#### 5. ábra: Carroll CSR piramisa



Forrás: Carroll [1991] p. 42 alapján saját szerkesztés

Széles körben elterjedt nézet csupán az utolsó szinttel azonosítani a társadalmi felelősségvállalást, viszont fontos leszögezni, hogy a CSR jelentése nem egyezik meg a jótékonyággal, bár annak fontos részét alkotja – a másik három dimenzióval együtt. Nagyon röviden összefoglalva tehát, egy felelős vállalatnak profitábilisnak kell lennie,

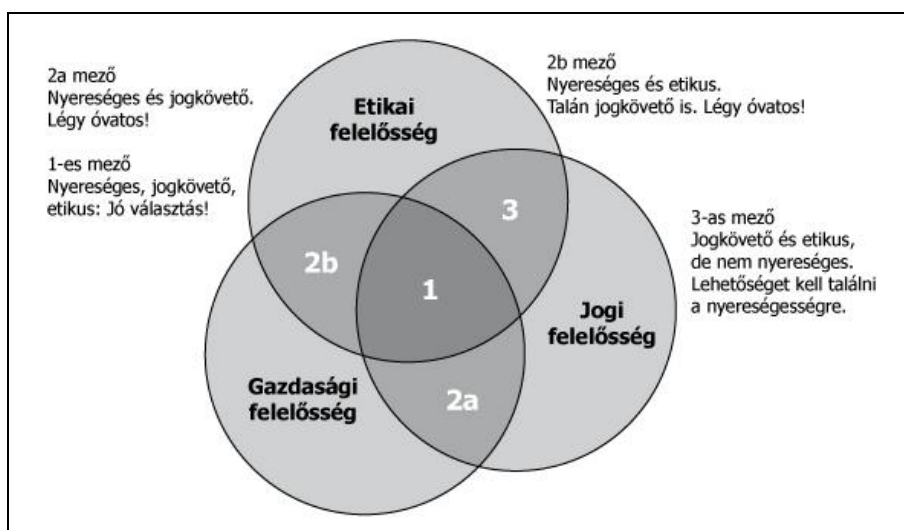
be kell tartania a törvényeket, etikusnak kell lennie, valamint jó vállalati polgárként kell viselkednie.

A szintek egymásra épülését igazoló koncepciót alkotott Tuzzolino és Armandi, akik Maslow szükséglet hierarchia modelljével vontak párhuzamot. Elméletük szerint, ahogy az egyének elsődlegesen a fizikai szükségleteik kielégítésére koncentrálnak, úgy a szervezetek elsődleges célja a profitabilitás, azaz a gazdasági felelősség. A piramis egyéni csúcsán az önmegvalósítás áll, a vállalatok esetében pedig a filantrópia. (Tuzzolino – Armandi [1981])

Carroll CSR piramisa egyben érintett-modell is, mivel minden érintett számára más felelősségi típus jelent prioritást – tehát összeállítható egy érintett-felelősség mátrix az egyes vállalatok esetében, amelyet elemzési eszközként is fel lehet használni a vállalat és különböző érintettjei viszonyának feltérképezésekor. Arra ugyanakkor nem ad választ a szerző elmélete, hogy hogyan lehet hatékonyan kezelni az érintetti csoportok, az egyes dimenziók, illetve felelősségi körök közötti konfliktusokat.

A CSR piramis legújabb, 2003-as változatában már csak három szint szerepel, ugyanis Schwartz és Carroll összevonta az etika és a filantrópia felelősségi körét. A könnyebb gyakorlati hasznosíthatóság érdekében pedig módosították a szintek elemeit, amelyek már nem hierarchikusan helyezkednek el egymáshoz képest, hanem egymással részben átfedő Venn-diagramként. (Carroll [2008] és Schwartz – Carroll [2003]) Így jobban láthatóvá váltak a vállalatokkal szembeni társadalmi elvárások, illetve az egyes dimenziókkal kapcsolatos döntések közötti átváltások is. (Carroll – Buchholtz [2012])

## 6. ábra: Az etikus döntéshozatal Venn-diagramja



Forrás: Carroll – Buchholtz [2012], p. 193 alapján saját szerkesztés

### **II.3.4 A CSR főbb elméleti modelljeinek rövid összefoglalása**

Ebben az alfejezetben a társadalmi felelősségvállalás elméleti keretrendszerét igyekeztem felvázolni, a különböző fókuszú CSR-definíciókon túl olyan CSR-elméleteket is ismertettem, amelyek esetében a szerzők saját definíciójuk megalkotásán túl a társadalmi felelősségvállalás különböző, hatékonyan operacionalizálható szintekre, dimenziókra való lebontására is törekedtek, ami jelentős segítséget jelent a CSR-t megérteni vágyó üzletemberek számára.

Az alfejezetben bemutatott érintetti elméletek közös tulajdonsága, hogy a vállalatok és érintettjeik metszéspontjában található ügyeket és felelőségeket próbálják meg rendszerezni. A valós üzleti életben természetesen nehezen különíthetők el ennyire pontosan az egyes szintek, sőt, a legtöbb esetben egyszerre több dimenziót is érint egy felmerülő probléma vagy előkészítés alatt álló döntés.

Az érintetti elméletek kritikusai azt is meg szokták említeni, hogy nem teljes mértékben tisztázott az elemzés szintje. Éppen ezért tett Clarkson különbséget társadalmi és érintetti ügyek között. Véleménye szerint ugyanis az, hogy egy ügy akár több érintetti csoportot is érint, még nem jelenti azt, hogy az a társadalom széles rétege számára is fontossággal bír. A két kategória közötti határvonalat a jogi szabályozás megléte vagy hiánya jelenti. Adott időpontban adott társadalom számára fontos ügyekre vonatkozóan ugyanis jellemzően készül jogszabály. Ameddig ez nem történik meg, addig csupán érintetti ügyről beszélhetünk. (Clarkson [1995])

Az 1. számú melléklet egy, az ezzel foglalkozó szakirodalom felhasználásával készült listát tartalmaz, amely a főbb érintetti csoportokra vonatkozó ügyeket sorol fel. Természetesen adott kérdés akár több érintett számára is fontos lehet adott esetben, így igyekeztem ahhoz az érintetthez besorolni, ahol megítélésem szerint elsődlegesen felmerül prioritásként.

### ***II.4 Az érintettekkel kapcsolatos főbb elméletek***

Az előző, a társadalmi felelősséghez köthető főbb koncepciók megismerése annak megértését segítette elő, hogy miért és hogyan kerültek előtérbe az érintettek mind a CSR elméleti szakirodalmában, mind pedig a vállalatvezetők mindennapi tevékenységében. Abból a szempontból is kapcsolódik ehhez az alfejezethez, hogy a

társadalmi felelősségvállalással párhuzamosan az érintett-elmélet is folyamatos fejlődésen ment keresztül. Ráadásul a bemutatott CSR-koncepciók egy része egyúttal érintett-elméletnek is tekinthető – mint például a Carroll CSR-piramisa nyomán kialakult elméleti irányzat, amely az érintettekre vonatkozó stratégiákra is kitér.

Az alfejezet célja annak bemutatása, hogy az elmúlt évtizedek során hogyan értelmezték a vállalatok és érintettjeik közötti kapcsolatrendszert, milyen érintetti kategóriákat alakítottak ki, illetve milyen stratégiai vagy taktikai megközelítésmódot javasolnak kezelésükre.

Carroll és Buchholtz szerint az érintett-menedzsment alapkérdései a következők (Carroll – Buchholtz [2012]):

- Kik a szervezet érintettjei? (Milyen főbb és alkategóriák különböztethetők meg?)
- Milyen érdekek és értékek vezérlik őket? (Rendelkeznek-e erővel, legitimációval vagy sürgős követeléssel?)
- Az adott érintett milyen lehetőséget vagy kihívást jelent a vállalat számára? (Potenciális partner egy együttműködésben? Jövőbeni fenyegetést jelent?)
- Milyen felelősséggel tartozik a vállalat az érintett felé? (Gazdasági? Jogi? Etikai? Filantróp?)
- Milyen stratégia vagy akció segítségével lehet leginkább kezelni azokat a kihívásokat és lehetőségeket, amelyeket az érintett jelent a szervezet számára? (Direkt vagy indirekt fellépésre van szükség? Támadásba lendülni vagy védekezni érdemes? A meggyőzés vagy az egyezkedés hasznosabb-e? Vagy valamilyen kombinált stratégiára?)

A bemutatásra kerülő érintetti koncepciók és stratégiák is döntően ezeket a kérdéseket igyekeznek megválaszolni.

A főbb elméleteket három nagyobb kategóriába rendezve fogom ismertetni. Donaldson és Preston cikke alapján (Donaldson – Preston [1995]) leíró/empirikus, instrumentális és normatív típusokat különböztethetünk meg:

A leíró érintett-elméletek jellegzetessége, hogy egy elméleti keret segítségével jelentős értékekkel rendelkező kooperatív és kompetitív érdekek kombinációjaként írják le a vállalatot. Az ilyen típusú elméletek a vállalat tulajdonságait, magatartását igyekeznek magyarázni. Egyszerre magyarázzák a cégek és érintettjeik közötti kapcsolatok alakulásának múltját, jelenét és jövőjét.

Az instrumentális érintett-elméletek ezzel szemben az érintett-menedzsment gyakorlati kérdései, illetve a vállalati teljesítménycélok elérése közötti kapcsolatra fókuszálnak, ezt a kapcsolatot vagy ennek hiányát igyekeznek mélyebben feltárni. Alapfeltevésük, hogy az érintett-menedzsmenttel foglalkozó vállalatok a hagyományos értelemben vett teljesítménymutatók terén sikeresebbnek bizonyulnak. Az is igaz azonban, hogy ez a kapcsolat eléggé implicit, így ezek az elméletek nem tudják részletesen feltárni az ok-okozati viszonyrendszert. Arra viszont igyekeznek felhívni a figyelmet, hogy a menedzsereknek a szervezeti célok – mint például a stabilitás, növekedés, profitabilitás – elérése érdekében törekedniük kell az érintettek konstruktív hozzájárulásának megszerzésére. Előíró-jellegű elméletek, ugyanakkor nem kategorikus, hanem hipotetikus javaslatokat fogalmaznak meg.

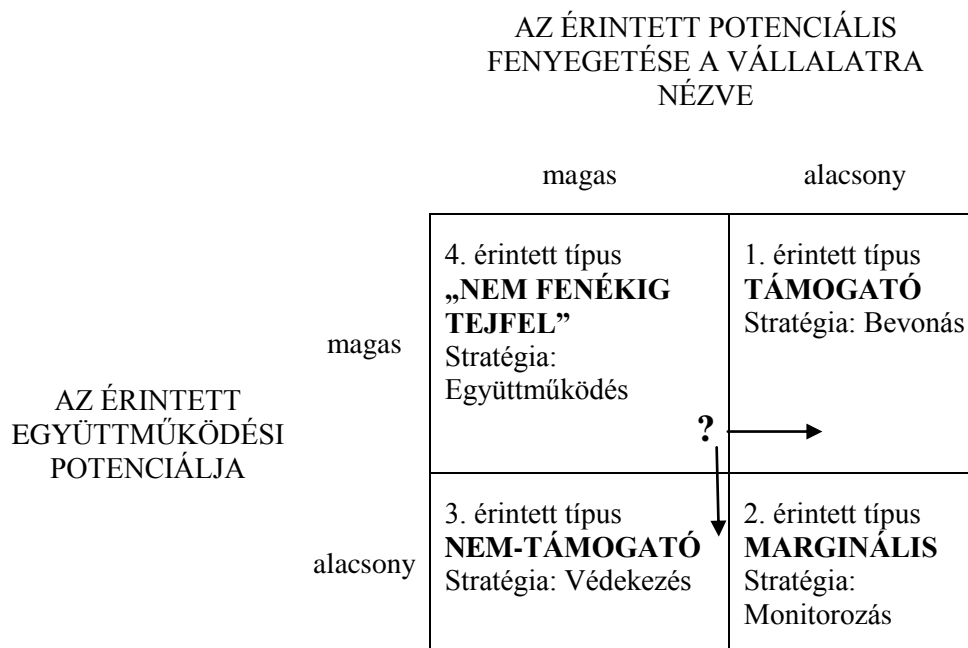
A normatív érintett-elméletekre pedig az jellemző, hogy az érintetteket a vállalattal kapcsolatos érdekeik, illetve az alapján azonosítják, hogy a vállalatnak milyen érdeke fűződik ehhez a kapcsolathoz. Az érintettek által képviselt érdekeltségeknek jelentős értéket tulajdonítanak. A vállalati funkciók értelmezésére törekszenek, ideértve a cégek működésével és menedzsmentjével kapcsolatos morális és filozófiai irányelvek azonosítását is. Nem az elmélet és a gyakorlati valóság összefüggéseinek vizsgálata a cél, hanem a vállalatok számára útmutatások, avagy előírások meghatározása.

Mivel a dolgozatom erőteljesen gyakorlat-orientált, így a következők során a főbb instrumentális elméletek bemutatására fogok fókuszálni, azaz nem vizsgálom részletesebben sem a normatív, sem a leíró koncepciókat.

#### **II.4.1 Savage et al. kockázat-együttműködés alapú érintetti tipológiája**

A tradicionális elsődleges-másodlagos érintetti tipológia helyett Savage és szerzőtársai két dimenzió alapján négy csoportba sorolták az érintetteket. Az egyik fontos tényezőnek azt tartották, hogy az érintettek mekkora veszélyt jelentenek, jelenthetnek a szervezet számára. A másik megkülönböztető tényező pedig az érintettek együttműködési potenciálja. Mindkét faktornak két értéke lehetséges: alacsony és magas. A modell összegzéseként a következő, a 7. ábrán látható mátrixot dolgozták ki, amely egyszerre kategorizálja az érintetteket és határozza meg az esetükben alkalmazandó vállalati stratégiát.

## 7. ábra: Savage és társai érintetti tipológiája



Forrás: Savage et al. [1991], p. 65 alapján saját szerkesztés

A szerzők a következő négy érintetti típust különböztették meg és jellemezték (Savage et al. [1991]):

- Támogató érintettek (Supportive stakeholders)
  - Támogatják a vállalat céljait, ők az ideális érintettek. Egy jól működő vállalat esetében ilyenek lehetnek például a hitelezők, a menedzserek és a munkavállalók.
  - Az alacsony fenyegetést jelentő, ugyanakkor magas együttműködési potenciállal rendelkező érintettek esetében a bevonás stratégiája a leginkább megfelelő. Ha fontos kérdésekben kikérik a véleményüket és bevonják őket, akkor bátoríthatóak az együttműködésre.
- Marginális érintettek (Marginal stakeholders)
  - Azon szervezeti érintettek tartoznak ide, amelyek nem jelentenek komoly fenyegetést a vállalat számára, ugyanakkor az együttműködés szempontjából sem mutatnak jelentős lehetőségeket. Bár különböző szempontból érdekeltek a vállalat működésében, nincsenek aggodalmaik a különböző ügyekkel kapcsolatban. Közép- és nagyvállalatok esetében a

- fogyasztók és a részvényesek, illetve a munkavállalók szakmai szervezetei lehetnek például marginális érintettek.
- Az alkalmazandó stratégia a monitorozás. A stratégiai döntések előkészítése során érdemes megvizsgálni, hogy érintettek-e ezek a csoportok az adott kérdésben.
  - Nem-támogató érintettek (Nonsupportive stakeholders)
    - Ezek a szervezetek jelentik a legnagyobb feszültséget a vállalatok és menedzsereik számára. A nagy gyártócégek esetében ilyenek lehetnek például a versenytársak, a szakszervezetek, az országos és helyi szabályozók, illetve egyes esetekben a média.
    - Az alacsony együttműködési hajlandósággal, ugyanakkor a vállalat szempontjából magas kockázattal rendelkező érintettek esetében a védekezési stratégia javasolt. Érdemes arra törekedni, hogy csökkenjen az a függőség, amely az érintettek vállalattal kapcsolatos érdekének az alapja.
  - „Nem fenékig tejfel” érintettek (Mixed blessing stakeholders)
    - A vállalat szempontjából egyszerre jellemzi őket magas együttműködési potenciál és jelentős kockázat. Egy jól működő vállalat esetében a munkavállalók, az ügyfelek és a komplementer termékeket és szolgáltatásokat nyújtó szervezetek tartoznak ebbe a kategóriába. Az ábrán található két nyíl ebben a négyzetben azt jelzi, hogy két különböző lehetőség is van a kapcsolat megváltoztatására: vagy az együttműködési potenciált vagy a kockázatot lehet csökkenteni.
    - Az együttműködésre való törekvés a leginkább megfelelő esetben, ezáltal ugyanis csökkenthető az ellenállásuk. A bevonás révén kevésbé fognak a cég ellen fordulni.

#### **II.4.2 Mitchell et al. erő-legitimáció-sürgősség tipológiája**

Mitchell és szerzőtársai három szempont alapján állították össze saját érintett-tipológiájukat, valamint meghatározták az egyes altípusok menedzselésének leghatékonyabb módját is (Mitchell et al. [1997]):

- Az érintettek ereje, amelynek segítségével befolyásolni tudják a céget vagy nyomást gyakorolni arra. Az erő alatt azt értették, hogy adott kapcsolatban az



egyik fél hozzáféréssel rendelkezik olyan kényszerítő, használati vagy normatív erőforrásokhoz, amelyek segítségével érvényesíteni tudja akaratát. A hozzáférés azonban csupán ideiglenes, hiszen az erőviszonyok folyamatosan változnak.

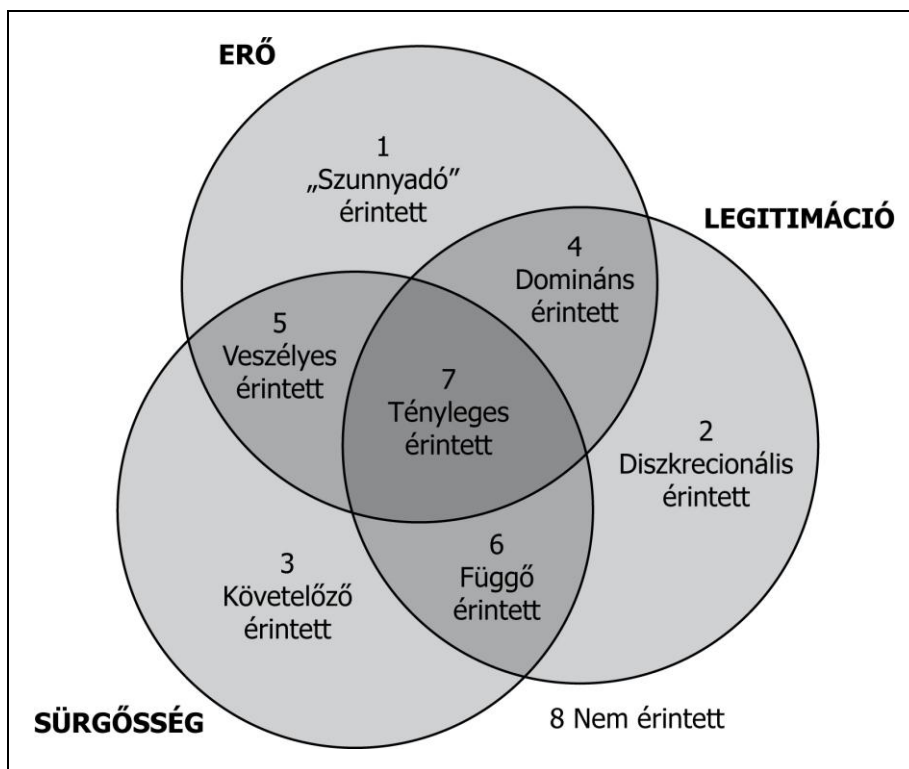
- A vállalat és az adott érintett közötti kapcsolat legitimációja, ami kockázatokon, jogokon, morális igényeken és követeléseken alapuló, a társadalom által elfogadott és elvárt struktúrákat vagy magatartásokat foglal magában. A legitimáció vágyott társadalmi javakat jelöl, azt a feltételezést, hogy egy szervezet tevékenységei az adott társadalmi környezet normáinak, értékeinek és elvárásainak megfelelnek és a társadalom szempontjából kívánatosak.
- Az adott érintett vállalattal szembeni követelésének, igényének sürgőssége pedig a vállalat-érintett interakciók dinamizmusára utal – ezáltal válik a modell statikusból dinamikus konstrukcióvá. A sürgősség akkor áll fent, ha a kapcsolat vagy a követelés időérzékeny, illetve amennyiben kritikus fontosságú az érintett szempontjából.

A koncepció szerint a három változó együttes figyelembe vételével meghatározható, hogy a menedzsereknek mely érintetti csoportokra kell elsődlegesen figyelmet fordítaniuk. Az elmélet dinamikus voltát igazolja, hogy az érintettek tulajdonságait nem állandónak, hanem folyamatosan változónak tartja, továbbá nem objektíven meghatározottként, hanem a társadalmi körülmények függvényeként tekint rájuk. Azt sem tartja alapvetésnek, hogy az érintettek tudomással rendelkeznek saját tulajdonságaikról, illetve, hogy ezeket tudatosan használják. Ez a három sajátosság egészíti ki Mitchell és szerzőtársai elméleti keretrendszerét.

Bár a három szempont alapján megbízhatóan behatárolhatóak az érintettek, az azonban már a vállalat vezetőinek felelőssége, hogy saját észleléseik és benyomásaik alapján meghatározzák, melyik érintetti csoportokat tartják leginkább jelentősnek és fontosnak.

Az előzőek során meghatározott irányelvek alapján összesen nyolc érintetti csoportot különböztetik meg a szerzők, ezek közül háromra-háromra jellemző egy vagy két tulajdonság és egyre mindhárom. A nyolcadik csoportot pedig azok alkotják, amelyek sem erővel, sem legitimitással, sem sürgősségi igénnyel nem rendelkeznek adott vállalattal kapcsolatban, így nem tekinthetők érintettnek.

## 8. ábra: Mitchell és szerzőtársai érintetti tipológiája



Forrás: Mitchell et al. [1997] p. 874 alapján saját szerkesztés

A különböző érintetti csoportok jelentőségének meghatározásával kapcsolatban a következő irányelv alkalmazható: Pozitív irányú összefüggés áll fent a jelentőség, illetve az érintetti tulajdonságok (erő, legitimitás, sürgősség) kumulatív száma között, azaz minél többel rendelkezik ezek közül egy érintett, annál inkább fontos a vállalat számára. Ez természetesen akkor áll fent, ha a vállalat vezetése észleli ezeket a tulajdonságokat.

- Éppen ezért alacsony jelentőségű, így látensként definiálható egy érintett, amennyiben csupán egy tulajdonsággal rendelkezik. Három altípusa különböztethető meg:
  - o „Szunnyadó” érintett (Dormant stakeholder): Van ereje érdekei érvényesítéséhez, azonban se legitim kapcsolata, se sürgős követelése nincs, így az ereje kihasználatlan. Jelenleg nincs közte és a vállalat között interakció, lehetősége van viszont újabb tulajdonságra szert tenni és így dominánsabb érintetté válhat, azaz nem érdemes szem elől téveszteni. Vannak olyan esetek, amikor előre jelezhető az érintett „aktivizálódása”, erre előzetesen fel lehet készülni.

- Diszkrecionális érintett (Discretionary stakeholder): Legitim viszonyban van a vállalattal, ugyanakkor sem sürgős követelése, sem ereje nincsen. Leggyakrabban ő a kedvezményezettje a Carroll-piramis csúcsán filantróp felelősségként definiált tevékenységi körnek (II.3.3.4 alfejezet). Mivel nem gyakorol jelentős nyomást a vállalatra, így a vezetők döntésén múlik, hogy aktív kapcsolatot alakítanak-e ki vele.
- Követelőző érintett (Demanding stakeholder): Csak sürgősséggel rendelkezik a háromféle tulajdonság közül, ő jelenti a menedzser „fülébe zümmögő szúnyogot”, aki kellemetlen, ám ártalmatlan – felületes figyelemnél többre nem érdemes méltatni.
- Mérsékelt jelentőségűnek akkor mondható egy érintetti csoport, ha két tulajdonsággal rendelkezik, őket érintett-várományosnak vagy jövendőbeli érintettnek tartják a szerzők és három alesetét különböztetik meg:
  - Domináns érintett (Dominant stakeholder): Erővel és legitim kapcsolattal rendelkezik, így biztosított a vállalatra vonatkozó befolyásolási képessége, amivel vagy él vagy nem. Vélhetően létezik olyan formális mechanizmus, ami elismeri a kapcsolat fontosságát. Elvárja és meg is kapja a vállalattól az általa igényelt odafigyelést. A tudósok hajlamosak ezt az egy csoportot az egyetlen érintettként számon tartani.
  - Függő érintett (Dependent stakeholder): Legitimációval és sürgős követeléssel rendelkezik, az érdekei érvényesítéséhez szükséges erővel viszont nem – ezért függ másoktól, például a vállalat vezetésétől. Mivel az erő nem kölcsönös ebben a kapcsolatban, így érvényesítését más érintettek támogatása vagy belső szervezeti értékek biztosítják.
  - Veszélyes érintett (Dangerous stakeholder): Az erővel és sürgető követeléssel fellépő érintett, aki nem rendelkezik legitimitással, fenyegetést jelenthet a vállalat számára, mivel van esély arra, hogy agresszív, kényszerítő erőt fog alkalmazni, akár a jogszabályokat is megsértve. A szerzők szerint nem kell elismerni és méltányolni a veszélyes érintetti csoportokat, a megelőzés szempontjából azonban fontos felismerni őket.
- Amennyiben egy érintettre egyszerre jellemző az erő, a legitimitás és a sürgősség, úgy a jelentősége nagynak tekinthető – őt tényleges érintettnek

hívják. Felmerülő követelésére azonnal reagál a vállalat, prioritásként kezeli ezt az érintetti csoportot.

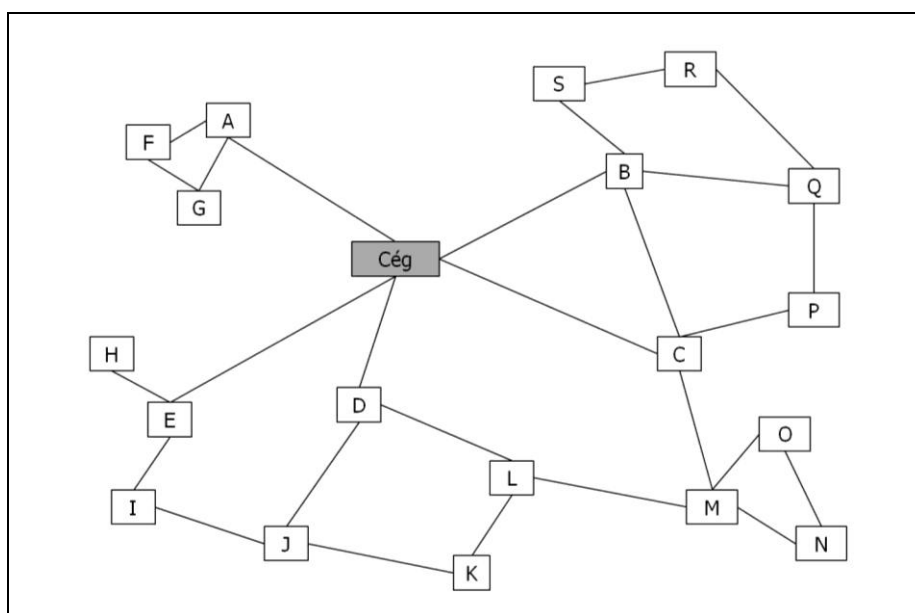
Ennek az érintett elméletnek az a különlegessége, hogy talán a legtágabb érintetti kört azonosítja és sorolja különböző típusokba, illetve rámutat az érintetti kapcsolatok dinamikus alakulására is.

### II.4.3 Rowley érintetti befolyás hálózatelmélete

Rowley a társadalmi hálózatok elméletét alapul véve tett különbséget a különböző érintetti stratégiák között, figyelembe véve, hogy az érintettek többféle elvárással rendelkeznek és ezek kölcsönösen függenek egymástól. Ráadásul, nem csak érintett-vállalat kapcsolatok fordulnak elő, hanem a különböző érintettek egymással is kapcsolatban állhatnak és nekik maguknak is lehetnek érintettjeik. (Rowley [1997])

Ez elég újszerű megállapítás volt akkoriban, különösen, ha azt is figyelembe vesszük, hogy Freeman alig egy évtizeddel korábban vázolta fel a vállalatközpontú érintett-térképét (2. ábra), amelyben még nem szerepelt ilyen jellegű kapcsolatrendszer. Rowley tehát új irányt határozott meg az érintettek kutatása terén. Véleményem szerint megközelítése nagyon közel áll a mindennapi valósághoz – a vállalati gyakorlatban tipikusan ehhez hasonló helyzetekkel találják magukat szembe a menedzserek. Rowley érintetti háló-ábrázolása a következő, 9. számú ábrán látható.

**9. ábra: Vállalat-érintett kapcsolati háló Rowley szerint**



Forrás: Rowley [1997] p. 891 alapján saját szerkesztés

Az érintettek nyomásgyakorlására adott vállalati reakciókat a szerző két dimenzió mentén sorolta összesen négy, különböző kategóriákba: az egyik a vállalati kapcsolati háló sűrűsége a másik pedig a szervezet helyzetének központisága a hálózatban (Rowley [1997]):

- Kompromisszumra törekvő stratégia: Arra a helyzetre jellemző, amikor nagy a kapcsolatrendszer sűrűsége és a vállalat központi helyet foglal el a hálózatban. Az érintettek jelentős kényszerítő erővel és hatékony egymás közötti kommunikációs rendszerrel rendelkeznek, a vállalat viszont ellen tud állni az érintettek nyomásának. Mindkét fél befolyást tud gyakorolni a másikra, ezért a vállalat kompromisszumokra, alkura és egyensúlyra fog törekedni, annak érdekében, hogy minimálisan megfeleljen az elvárásoknak és megakadályozzon egy esetleges, ellene formálódó összefogást.
- Alárendelt stratégia: Ha az érintettek hálózata sűrű, viszont a vállalat nem tud központi helyet elfoglalni a rendszerben, akkor döntően az érintettek akarata érvényesül, hiszen hatékonyan tudnak egymással kommunikálni és egyeztetni álláspontjukat. A vállalat periférián marad, elfogadja a kialakult normákat és igyekszik megfelelni az érintetti elvárásoknak.
- Parancsnok stratégia: Ebben az esetben a központiság foka magas, a kapcsolati háló sűrűsége viszont alacsony, így a vállalat képes arra, hogy ellenálljon az érintettjei által kifejtett nyomásnak. Az érintettek közötti információ-áramlás nem tud megvalósulni, ezért nem alakul ki közös álláspont és szövetség, passzív reakció várható. A vállalat felé billen az erőegyensúly mérlege, így a szervezet kapuórként ellenőrzése alatt tudja tartani az információ áramlását és befolyásolhatja az érintetti elvárásokat.
- Magányos stratégia: Amennyiben a kapcsolati háló sűrűsége és a vállalat helyzetének központisága is alacsony, a vállalat nem képes befolyásolni a vele szemben megfogalmazott elvárásokat. Az is igaz azonban, hogy az alacsony szervezettségű érintetti hálózat alig képes kényszerítő erőt kifejteni. A vállalat tevékenységei alig láthatóak, mivel csak kevés érintettel áll kapcsolatban. Magányos stratégiát folytat, igyekszik elkerülni az interakciókat a kapcsolati hálózat különálló tagjaival, ezért függetlenné, ugyanakkor izolálttá válik. Hosszú távon nehezen megvalósítható ez a

magatartás, hiszen a vállalat rá van utalva érintettjei erőforrásaira, ezek megszerzéséhez pedig kapcsolatba kell lépnie velük.

Az előzőek során ismertetett érintett-típusok összefoglalása a következő, 10. számú ábrán látható.

#### 10. ábra: Az érintetti befolyás tipológiája Rowley szerint

		A SZERVEZET HELYZETÉNEK KÖZPONTISÁGA	
		magas	Alacsony
AZ ÉRINTETTI KAPCSOLATI HÁLÓ SÚRÚSÉGE	magas	<b>Kompromisszumra törekvő</b>	<b>Alárendelt</b>
	alacsony	<b>Parancsnok</b>	<b>Magányos</b>

Forrás: Rowley [1997] p. 901 alapján saját szerkesztés

#### II.4.4 Frooman érintetti befolyásoláson alapuló tipológiája

Frooman a függőség-elmélet alapján igyekezett választ adni arra a kérdésre, hogy milyen stratégiát követnek a különböző típusú érintettek, valamint, hogy mitől függ a választásuk. Azt vizsgálta tehát, hogy milyen módon törekednek az érintettek érdekeik érvényesítésére (Frooman [1999]):

- Az erőforrás-függőség elméletében központi elemét alkotja a vállalat különböző típusú erőforrások iránti igénye, amely alkalmat és lehetőséget biztosít másoknak a vállalat feletti kontroll megvalósítására. Az ezzel kapcsolatos döntéseket erőforrások ellenőrzése feletti stratégiáknak nevezte a szerző és két a esetét különböztette meg: a visszatartást és a használatot.
  - o A visszatartás azt jelenti, hogy az érintett úgy dönt, nem osztja meg erőforrásait a vállalattal, azaz visszatartja azokat. Az erejét az biztosítja, hogy a szervezet számára fenyegetést jelent ez a lépés – az érintett ezen a módon törekszik a vállalat magatartásának befolyásolására. Azokban az esetekben szokták alkalmazni, amikor a vállalat jobban függ az érintettől, mint fordítva.

- A használat stratégiája esetében az érintett fenntartja a vállalat erőforrással való ellátását, azonban feltételeket határoz meg ezzel kapcsolatban és így próbálja megváltoztatni a vállalat magatartását. Kiegyenlített vállalat-érintett erőviszonyok esetén jellemző stratégia.
- Az érintettek közvetlenül vagy közvetetten is befolyásolni tudják az erőforrásokon alapuló kapcsolatokat, ezt nevezte Frooman a befolyás útjának. Két alosa a közvetlen és a közvetett befolyás.
  - A közvetlen stratégia esetében az érintett személyesen tud hatást gyakorolni a vállalat és közte zajló erőforrás-áramlásra.
  - A közvetett stratégia pedig azt jelenti, hogy az érintett másokon keresztül, egy szövetség részeseként befolyásolja az erőforrások hozzáférését. Rowley korábban ismertetett hálózatlémélete (II.4.3 alfejezet) ezeket a típusú érintetteket nevezte közvetett érintettnek.

Az erőviszonyok kapcsán négy esetet lehet megkülönböztetni: vagy az érintett vagy a vállalat dominálja a kapcsolatot, illetve az is előfordulhat, hogy kölcsönös az egymásrautaltság – ennek mértéke magas vagy alacsony lehet. A befolyás útja közüli választást az határozza meg, hogy mennyire függ a vállalat az érintettől, az erőforrások ellenőrzése feletti stratégiákat pedig az, hogy az érintett mennyire függ a vállalatától.

A fenti stratégiákat összevetve a vállalat-érintett erőviszonyokkal a következő, 11. számú ábrán látható tipológiát határozta meg a szerző.

### 11. ábra: Érintetti befolyásolási stratégiák

		FÜGG AZ ÉRINTETT A VÁLLALATTÓL?	
		nem	igen
FÜGG A VÁLLALAT AZ ÉRINTETTŐL?	nem	<b>Közvetett / visszatartás (alacsony fokú egymásra utaltság)</b>	<b>Közvetett / használat (vállalati dominancia)</b>
	igen	<b>Közvetlen / visszatartás (érintetti dominancia)</b>	<b>Közvetlen / használat (magas fokú egymásra utaltság)</b>

Forrás: Frooman [1999] p. 199 alapján saját szerkesztés

## II.4.5 Rowley és Moldoveanu érdek- és identitás-alapú modellje

Ebben az alfejezetben ez az utolsó elméleti modell, amit bemutatok, ugyanakkor mind közül talán ez a legérdekesebb, mivel egyszerre igyekszik a racionalitás érdekalapú megközelítését, valamint a magatartási szabályok identitásalapú szemléletét megjeleníteni egy elméleti konstrukcióban. Ráadásul a korábbi elméletekkel ellentétben nem arra fókuszálnak, hogy hogyan befolyásolják az érintettek a vállalat működését és döntéseit, hanem elsősorban azzal foglalkoznak, hogy mi befolyásolja az érintettek akcióba lendülését, mi motiválja őket erre.

Az elmélet fontos kritériuma, hogy csak az érintetti csoportokat, azaz a tudatosan egy egységet alkotó egyéneket vizsgálja, a különálló érintetteket nem. A szerzőpáros szerint ugyanis azok, akik nem ismerik a csoport többi tagját és nem állnak velük kapcsolatban, nem tekinthetők csoportnak és nem képesek a közös fellépésre. Azt is kiemelik azonban, hogy az egyének általában többes identitással rendelkeznek, így egyszerre több érintetti csoportnak is tagjai lehetnek. Három fő elem alkotja az érintettek mobilitására vonatkozó koncepciójukat (Rowley – Moldoveanu [2003]):

- Az érdek-alapú megközelítés, amely szerint az érintetteket érdekeik határozzák meg, amelyek valamilyen jogon (például morális vagy tulajdonjog) alapulnak. Az érintetti csoportok érdekeltek a vállalat működésében, mivel az hatással van rájuk. Hajlamosabbak fellépni érdekeik ügyében, ha:
  - valamilyen konkrét ügyről van szó,
  - rendelkeznek az ehhez szükséges materiális vagy immateriális erőforrásokkal,
  - sürgősnek ítélik a beavatkozás szükségességét,
  - korábban már sor került szervezett fellépésre,
  - sűrű a tagok közötti kapcsolati háló.

Ugyanakkor csupán az érdekek mentén nem magyarázható az érintettek cselekvése vagy nem-cselekvése.

- Az identitás-alapú megközelítés: Létjogosultságát az biztosítja, hogy az érintetti csoportok nem racionális szereplők. Így alternatív teóriaként a kollektív identitás is kiválthatja az érintetti csoportok aktivizálódását, amely megteremti az egyéni elkötelezettséget és a szolidaritás érzését. Akár az



elérhető eredménytől is függetlenül a csoport számára már önmagában az adott cél, elv vagy érték érdekében történő fellépés is szimbolikus értékkel bírhat, mivel erősítheti a tagok kollektív azonosságát. Éppen ezért a csoport hajlamosabb fellépni érdekei ügyében, ha:

- ezáltal erősíthető a kollektív azonosságtudat,
  - a csoport tevékenysége erősíti az egyén identitását,
  - erős a tagok közötti szolidaritás érzése, illetve a csoport kultúrája.
- Az érintetti csoportok közötti átfedések: Ez arra vonatkozik, hogy minél nagyobb az átfedés két érintett érintetti csoportokban betöltött tagsága, érdeke és identitása között, annál valószínűbb, hogy együttesen fel fognak lépni érdekeik érvényesítése miatt. Az érintettek közötti kapcsolatrendszerek hatásával már Rowley (II.4.3 alfejezet) és Frooman (II.4.4 alfejezet) is foglalkozott korábban. Két fő típusa az érdekek, illetve az identitások átfedése (Rowley – Moldoveanu [2003]):
- Az érdekek átfedése esetén az érintetti csoport hajlamosabb fellépni érdekei ügyében, ha az érdekei megegyeznek egy másik érintetti csoport érdekeivel, céljaival és a két csoport tagjai között van átfedés.
  - Az identitások átfedése esetében egy másik csoport aktivitása esetén inkább csökken az érintetti csoport hajlandósága arra, hogy mozgósítsa magát valamilyen cél érdekében. Az érintetti csoport és tagjai ugyanis szeretnék magukat megkülönböztetni másoktól, fontos érték a csoport azonosságtudata.

#### **II.4.6 Az érintett-elméletek rövid összefoglalása**

Az ebben az alfejezetben bemutatott instrumentális érintett-elméletek közös vonása, hogy az érintettek tipizálása mellett javaslatokat is megfogalmaznak azokra a stratégiákra vonatkozóan, amelyeket az egyes csoportok esetében követni érdemes az érintetti kapcsolatokról származó előnyök kihasználása és az esetlegesen felmerülő veszélyek megelőzése érdekében.

Természetesen a valóságban nem kategorizálhatóak ennyire egyértelműen az érintettek, hiszen egy valódi vállalat kapcsolati hálójá sokkal bonyolultabb, ráadásul az érintettek érdekei és az általuk követett stratégia sem körvonalazható ennyire tisztán. Egy-egy érintett stratégiáját és taktikai lépéseit érdekek szövevényes rendszere

befolyásolja, ami ráadásul az erőviszonyok változása következtében dinamikusan változhat.

Az a felismerés viszont mindenképpen megfontolásra érdemes, hogy a vállalatok és érintettjeik kölcsönösen függnek egymástól és nem csak támogatni, hanem gátolni is tudják egymás érdekeinek érvényesülését.

Az érintettekkel kapcsolatok elméleti modelleket áttekintve jól látható, hogy egyre inkább a kapcsolati hálózatra, a vállalat és a működésében érintettek viszonyaira, illetve a folyamat-szemléletre fókuszálnak. Ugyanez igaz a marketing és a CSR kommunikáció fejlődésére is, így a következő alfejezetben azt fogom megvizsgálni, milyen marketing és kommunikációs kihívások és feladatok kapcsolódnak az érintetti elvárásoknak való megfeleléshez.

## ***II.5 Az érintett-koncepció megjelenése a vállalatok életében***

Az eddigi alfejezetek során ismertettem a társadalmi felelősségvállalással és az érintettekkel kapcsolatos főbb elméleti koncepciókat. Ezek elterjedése sokféle kihívás elé állítja az egyes vállalati részterületeket – az érintettek elvárásainak való megfelelés érdekében minden vállalati részfunkciónak meg kell találnia a saját szerepét és felelősségét. A marketing jelentősége egyáltalán nem elhanyagolható a CSR terén, hiszen ennek a területnek a feladata a vállalat társadalmi felelősségvállalásának közvetítése az érintettek felé, az érintetti visszajelzések összegyűjtése és rendszerezése pedig a különböző vállalati funkciók felelősei számára. Éppen ezért ebben az alfejezetben a kommunikáción és a marketingen keresztül fogom bemutatni a vállalatok CSR-rel kapcsolatos tevékenységét.

Az egyik első kérdés, ami felmerülhet az az, hogy egyáltalán lehet-e, kell-e kommunikálni a CSR-ről. Éppen ezért röviden kitérek a CSR kommunikációjának kérdéskörére. Az, hogy egy vállalat kommunikál társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban, számtalan potenciális előnnyel kecsegtet – ilyen lehet például az érintettek bizalmának elnyerése, amelynek a fogyasztók, a befektetők és a munkavállalók esetében közvetlenül számszerűsíthető a haszna.

Kockázatot jelenthet viszont, hogy ezzel a lépésével a vállalat egyúttal céltáblát is fog jelenteni egyes érintettek számára, akik ellentmondásokat, hiányosságokat

tárhatnak fel a szervezet működésével kapcsolatban. Számottevő továbbá a bizalmatlanság és a szkepticizmus veszélye is az érintettek részéről, akik megkérdőjelezhetik a vállalat CSR-tevékenységének hitelességét. (Dawkins [2004])

Tóth Gergely Hollidayre és szerzőtársaira hivatkozva három kommunikációs megközelítést különböztetett meg, amelyhez negyedikként a sajátját illesztette hozzá (Tóth [2007] p. 82. hivatkozik: Holliday et al. [2002]):

1. „Talk the talk”, azaz a vállalat csupán beszél, de nem csinál semmit.
2. „Walk the talk”, azaz a vállalat cselekszik és beszél is erről.
3. „Talk the walk”, azaz a vállalat előbb tesz valamit, utána pedig beszél erről, hogy növelje a cég értékét.
4. „Just walk” vagy „Only walk, others will talk” – ez Tóth Gergely megközelítése, amellyel arra utal, hogy egy vállalat csak tegye csendben a dolgát és másoknak köszönhetően majd híre megy, ami így hitelesebb is.

A CSR kommunikáció szempontjából véleményem szerint a második és a harmadik út tűnik járhatónak – hiszen az első esetben hiányzik a hitelességet biztosító cselekvés a kommunikáció mögül, a negyedik verzió alkalmazásakor pedig a vállalat érintettjei nem szereznek tudomást a cég CSR-tevékenységéről, dilemmáiról, ami megnehezíti a bizalmuk megszerzését, a tényeken és ismereteken alapuló párbeszédet és a jó gyakorlatok megismerését is. A társadalmi felelősségvállalás kommunikációja számos célt szolgál, ezek közül az egyik a vállalati reputáció fejlesztése – ezt hiba lenne álszerűen eltitkolni és nem bevallani.

Hosszú távon a tét – az érintettek bizalmán keresztül – a vállalat versenyképessége és végső soron fennmaradása, amit ad-hoc kampányokkal, stratégiai megközelítés nélkül csak ideiglenesen lehet befolyásolni, ugyanis a vállalatok tevékenységét figyelemmel kísérő „watchdog” civil szervezetek, valamint a média nagyon hamar leleplezi a visszaéléseket és hazugságokat. Természetesen felmerülhet a kérdés, hogy az érintettek tényleg kíváncsiak-e a cégek társadalmi felelősségvállalásáról szóló információkra.

A MORI kutatóintézet 2002-2003-as felmérései azt igazolták, hogy a megkérdezettek nem tartották elégségesnek a vállalatok kommunikációját társadalmi és környezeti tevékenységükkel kapcsolatban, részben emiatt pedig az a benyomásuk alakult ki, hogy a cégek nem felelnek meg a velük kapcsolatban megfogalmazott elvárásoknak. (Dawkins [2004])

Hasonló eredményre jutott a GfK Bulgaria, GfK Hungária és GfK Polonia kutatócégek valamint a Braun & Partners tanácsadó cég közös regionális felmérése is 2008-ban, amelynek keretében Bulgáriában, Lengyelországban és Magyarországon reprezentatív lakossági felmérést végeztek az érintetti információs igényekkel és elégedettséggel kapcsolatban. Mindhárom országban elégedetlenek voltak a válaszadók az országukban működő vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén tapasztalható teljesítményével, továbbá elégtelennek találták azt az információ-mennyiséget, amit a vállalatok erről elérhetővé tettek számukra. (Lukács [2009])

Éppen ezért véleményem szerint a vállalatoknak élniük kell a rendelkezésükre álló kommunikációs és marketing eszközökkel annak érdekében, hogy megfelelő kapcsolatot tudjanak kiépíteni érintettjeikkel és biztosítani tudják számukra az elvárt információ-mennyiséget. A társadalmi felelősségvállalás az elvárások és az érintettek feltérképezésével kezdődik, illetve az érintettek bevonásával és a számukra biztosított visszacsatolással véget nem érő folyamattá válik, ezért úgy gondolom, hogy CSR és ennek kommunikációja nem választható szét egymástól, hiszen utóbbi szerves része az előbbinek. Azaz tulajdonképpen fel sem merül az a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ezzel kapcsolatos kommunikációra. Ezt támasztja alá Matolay Réka cikke is, amelyben a következőképpen foglalt állást a CSR kommunikáció mellett:

*„ ... Megtestesítették ugyanakkor a kommunikációnak a másik irányát is, és ez az, ahol a CSR és kommunikáció valódi viszonya kezdődik. Nem csupán mondandójuk volt, a közlés mellett (vagy éppen előtt) hallgatni, befogadni kellett, figyelni az érintettek elvárásaira. Mindez közvetlen előzménye annak, amit ma a stakeholderek bevonásának nevezünk. A CSR-nek az érintettekkel való kommunikáció inherens része.”*

Matolay [2010] p. 49

Ebben az alfejezetben tehát azt fogom bemutatni, hogy miben más az érintetti fókuszú kommunikáció a hagyományos kommunikációs feladatokhoz képest, miért jelent kihívást a vállalatok számára, illetve elemezni fogom, hogy miért és hogyan fordult a marketing figyelme az érintettek széles köre felé. Ismertetni fogom az érintettek bevonásával kapcsolatos főbb elméleteket is, illetve megszerezni fogom a CSR kommunikáció speciális eszköztárát is.

## **II.5.1 A vállalati kommunikáció típusai**

Kommunikációs szempontból nem csak azért igényel jelentős paradigma-váltást az érintetti megközelítés, mivel ez a kör jelentősen tágabb, mint a szervezeti szintű kommunikáció tipikus célcsoportjai, azaz: fogyasztók/ügyfelek, munkavállalók, média, illetve tőzsdén jegyzett cégek esetében a részvényesek. Megfordulhat az azonosítás iránya: immáron nem csak a vállalat lehet a kezdeményező, amely valamilyen szegmentációt követően a célcsoport szempontjából legmegfelelőbb csatornákon keresztül meghatározott üzenetet közvetít.

Az érintetteknek joguk és lehetőségük van magukat a vállalat érintettjeként azonosítani és egyénként vagy összefogva fellépni saját érdekeik és értékeik érvényesítése, illetve azok vállalati működésben történő megjelenítése érdekében. Az érintettek hálózat-elméletének ismeretében (Rowley: II.4.3 alfejezet, Frooman: II.4.4 alfejezet, Rowley-Moldoveanu: II.4.5 alfejezet) pedig azzal a jelenséggel is számolni kell, hogy a különböző érintettek kapcsolatban állnak egymással, egyeztetnek érdekeiről és a közös fellépésről. Jelentős mértékben bővült azon területek és témák köre is, amelyekkel kapcsolatban az érintetteknek információs igényük fogalmazódik meg.

Egyre gazdagabb szakirodalom támasztja alá azt a megállapítást, hogy a vállalkozások pénzügyi teljesítményére az ügyfeleken kívül más érintetti csoportok is befolyást gyakorolnak, ami meggyőző indokot jelenthet az érintetti elvárások és szempontok figyelembe vételére. (Murphy et al. [2005])

### **II.5.1.1 Egyirányú kommunikáció**

A szervezeti kommunikáció hagyományos, egyirányú modelljének jellegzetességei közé tartozik, hogy a vállalat felülről lefelé igyekszik eljuttatni egy egységes vagy testreszabott üzenetet érintettjei számára, miközben az üzenet és a csatorna felett is kontrollal rendelkezik. Az egységes üzenet előnye a szervezeti értékek konzisztens megjelenítésében rejlik, ugyanakkor a testreszabott üzenet kedvezőbb lehet azokban az esetekben, amelyekben több érintett egymással ellentétes érdekeivel szembesül a vállalat. Az ő megértésüket (a folyamatban ez a legfontosabb feladatuk) segíti elő, ha a számukra leginkább megfelelő formában jut el hozzájuk az információ. További sajátosság, hogy az információt a vállalat által biztosított javak egyikeként értelmezi, ennek közvetítésén van a hangsúly. Ezzel szemben az érintetti kommunikáció esetében az egyeztetéseken és konszenzuson alapuló társadalmi folyamat áll az előtérben. (Crane – Livesey [2003])

### II.5.1.2 Kétirányú kommunikáció

Ugyanakkor korábban is volt példa a kétirányú kommunikációra, erre példa Grunig és Hunt 1984-es Public Relations modellje, amelyben különbséget tettek egy- és kétirányú, illetve a megértést befolyásoló és elősegítő szervezeti kommunikáció között. (Morsing – Schultz [2006] hivatkozik: Grunig – Hunt [1984]) Tipológiájukat Morsing és Schultz alkalmazta később a társadalmi felelősséggel kapcsolatos kommunikációra. (Morsing – Schultz [2006])

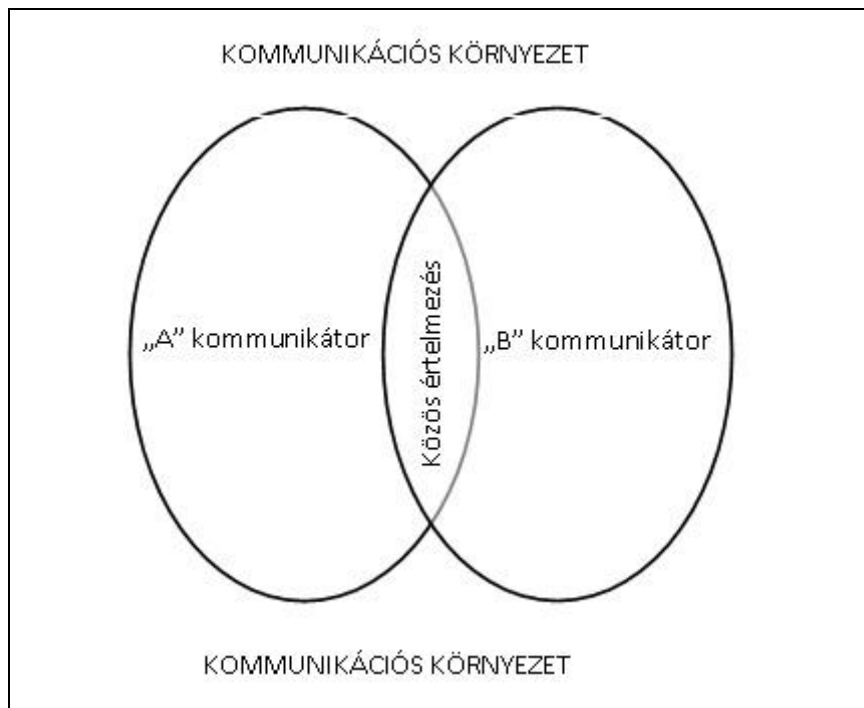
A kétirányú kommunikáció mindkét fél részéről nagyobb erőfeszítést és a meggyőzésre való nyitottságot igényel. A vállalat esetében például nem elégséges csupán nyitottnak lenni és meghallgatni az érintettek mondanivalóját, hanem azokra választ is kell adni. (Crane – Livesey [2003])

Két altípus különböztethető meg, az aszimmetrikus vagy monologikus párbeszéd, illetve a szimmetrikus vagy őszinte párbeszéd (Crane – Livesey [2003], Morsing – Schultz [2006]):

Az aszimmetrikus / monologikus kétirányú kommunikáció esetében a két fél nem folytat egymással érdemi párbeszédet, ugyanakkor lehetőségük van arra, hogy megosszák véleményüket egymással. A vállalat elsődleges célja annak demonstrálása, hogy meghallgatja érintettjeit, ezt viszont nem követik szervezeti változások, a vállalat inkább az érintettek véleményének megváltoztatására törekszik, azaz az egyirányú kommunikációhoz hasonlóan itt is a szervezet áll a középpontban és befolyásolja a történéseket. (Morsing – Schultz [2006])

Ezzel szemben a szimmetrikus / őszinte kétirányú kommunikáció nem az információ kölcsönös, ám csekély hatást kiváltó cseréjére irányul, hanem a közös értelmezés kialakítására, ahogy az a következő, 12. számú ábrán is látszik.

## 12. ábra: Közös értelmezés létrehozása a kétirányú kommunikáció során



Forrás: Crane – Livesey [2003] p. 49. alapján saját szerkesztés

A közös értelmezés létrehozása jelentős aktivitást igényel minden résztvevőtől és jóval többet jelent az aszimmetrikus stratégiára jellemző információcserénél. A kulcsszó az interakció, azaz a folyamatos párbeszéd egymással. A folyamat eredménye (ideális esetben) mindkét oldalon lehet valamilyen változás, azaz vállalat és érintettjei hatással lehetnek egymásra. (Morsing – Schultz [2006])

A Morsing és Schultz által meghatározott egy és kétirányú CSR kommunikációs stratégiák jellegzetességeit összefoglaló táblázat a 2. számú mellékletben található.

### II.5.1.3 Hálózati kommunikáció

A kétirányú stratégia döntően vállalat és érintett közötti bilaterális (one-on-one) kapcsolatokat veszi számításba, a gazdasági és társadalmi életbe integráltan azonban a vállalat egy hatalmas, szövevényes hálózat egyik elemeként is értelmezhető, amelyre multilaterális (many-to-many) kapcsolatok jellemzőek.

Az elmúlt évtizedekben tapasztalható gazdasági és társadalmi változások jelei a hálózatos szerkezetű gazdaság irányába mutatnak: a hierarchikus, fordított fa jellegű vállalati szerkezet helyett – amelyben a vállalatvezető jelentette a fa gyökerét, az ágak pedig az alatta található szervezeti szinteket – a horizontális, hálózatos megközelítés

kezd általánossá válni. A vállalatok számára fontos erőforrások már kevésbé a fizikai eszközök, berendezések, sokkal inkább az információ a versenyképesség alapja, ami viszont jellemzően nehezen birtokolható, viszont hálózati formában gyorsan terjed. Új, a korábbinál dinamikusabb és rugalmasabb, mátrixszerű vállalati működésmódok alakulnak ki, amelyekben megjelenik az alulról való építkezés is. (Barabási [2003])

Ráadásul a vállalatok felismerik azt is, hogy nem egyedül vannak a világban, ennek következményeképpen pedig új együttműködések jönnek létre. Korábban látszólag a „piaccal” álltak kapcsolatban, a különböző szereplők egymás közötti interakciói nem voltak előtérben. A hálózati gazdaságban viszont a megnőtt jelentőségük, hiszen ők alkotják a hálózat pontjait – amelynek középpontjában immár nem a vállalat áll. Jellemző még a hálózatokra a hosszú távú elkötelezettség és a bizalom is.

Barabási Albert László hálózatelmélete lefordítható az érintettek nyelvére is: Svendsen és Laberge közös cikkükben az érintetti hálózat működését mutatják be, ami több szempontból is paradigmaváltást igényel a vállalatok részéről. Kiindulási pontjukat, az érintetti hálózatot a következőképpen definiálták:

*„Az érintetti hálózat olyan csoportok, szervezetek, egyének hálózata, amelyben közös cél, hogy együtt megoldjanak egy közös, komplex, a szervezet határain túlnyúló problémát, ügyet vagy lehetőségeket tárjanak fel.”*

Svendsen – Laberge [2005] p. 92, saját fordítás

Ez a meghatározás nagyban hasonlít a Calton és Payne által multi-érintett tanulási párbeszédként (Multi-Stakeholder Learning Dialogue, MSLD) körülírt jelenséghez, amit komplex, összefüggő, jelentős ügyeket és problémákat megvitató interaktív diskurzusként határoztak meg. (Calton – Payne [2003])

A hálózatok felé történő szemléletváltás kommunikációs szempontból azzal jár együtt, hogy a vállalatnak változtatnia kell gondolkozásmódján, magatartásán és szervezeti folyamatain is, annak érdekében, hogy ki tudja használni a hálózatokban rejlő előnyöket. (Svendsen – Laberge [2005])

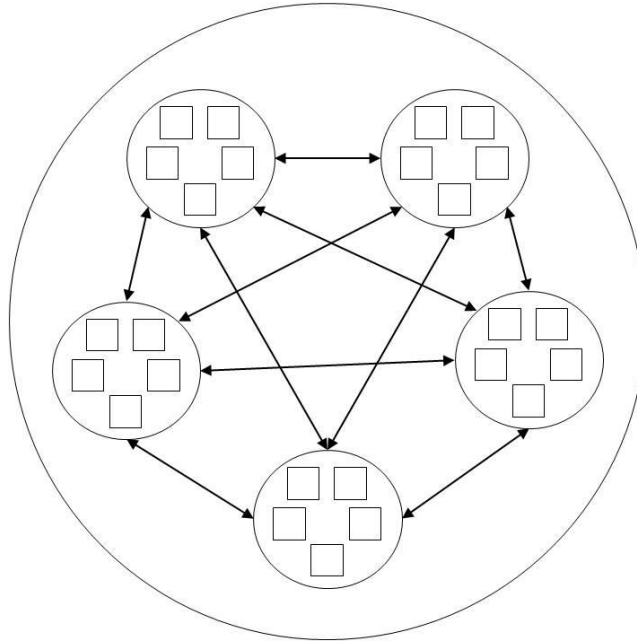
Az érintettek összetett hálózatként való értelmezése továbblépést jelent az érintetti elméletekhez képest, hiszen még Rowley hálózatelméleti felfogása (II.4.3 fejezet) sem tartalmazza annak lehetőségét, hogy a vállalat és érintettjei potenciális partnerként együttműködnek adott kérdés megoldása érdekében. További fontos eltérés,



hogy nem a vállalat céljai, hanem egy közös ügy áll a hálózat működésének középpontjában. (Roloff [2008])

Az eddigi kommunikációs elméletekhez képest jelentős gondolkozásbeli eltérést igényel, hogy a vállalat nem kétirányú érintetti kapcsolatokat menedzsel, hanem egy, érintettek széles körét átfogó hálózat tagja – ezt mutatja a következő, 13. számú ábra.

### 13. ábra: Hálózatfókuszú érintetti kapcsolatrendszer



Forrás: Svendsen – Laberge [2005] p. 97 alapján saját szerkesztés

Korábban az a megközelítés volt jellemző, hogy a vállalat menedzseli érintetti kapcsolatait, mostanra azonban már egyre inkább elterjedtnek tekinthető a hálózatalapú, a kapcsolatokra és folyamatokra fókuszáló nézőpont, amely a vállalat és érintettjei közötti interakciókat helyezi előtérbe, felülről történő irányítás helyett pedig az érintettek bevonására törekszik. (Andriof – Waddock [2002])

Svendsen és Laberge szerint (Svendsen – Laberge [2005]) a Freeman érintett-ábrázolásához hasonló (ld. 2. számú. ábra), mechanisztikus nézőpont erőteljesen vállalatközpontú és azt a felfogást tükrözi, hogy a vállalat reagál az érintettek által megfogalmazott elvárásokra – egy zárt rendszerben, amely környezetétől függetlenül működik és amelyben a külső és belső érintettekkel fenntartott kapcsolatokat ellenőrizni és menedzselni lehet a szervezeti célok elérése érdekében. Ezzel szemben a

hálózatközpontú megközelítés a részek helyett a hálózat egészére, illetve a különböző tagok közötti kapcsolati hálóra fókuszál.

A magatartás tekintetében a korábbi, paternalisztikus kapuőr és jótevő helyett harcos és bába szerepeket kell felvállalnia egy vállalatnak. Azaz az eddiginél tágabb perspektívából szemlélnie a világot, bizalom-alapú kapcsolatok révén társadalmi tőkét építeni és megvédeni a hálózatot (harcos). Illetve biztosítani az információ-áramlást, a hálózat fennmaradásának és növekedésének feltételeit, elősegíteni az egyes részek közötti együttműködések létrejöttét, olyan módon, hogy abból mindenkinek előnye származzon (bába). (Svendsen – Laberge [2005])

A szervezeti folyamatok terén kritikus fontosságú, hogy a kétirányú kommunikációra jellemző egyeztetés, kétoldalú partnerség, tárgyalás, mediáció helyett a bevonás, a kollektív tanulás, illetve a közös akciók és innovációk váljanak jellemzővé (Svendsen – Laberge [2005]):

- A bevonás az ügy körülírásával veszi kezdetét, ezt követi az érintettek azonosítása és bevonása a folyamatba, illetve a célok, irányelvek és felelősségek meghatározása, valamint a szükséges módszerek kidolgozása.
- A kollektív tanulás szintén fontos eleme a sikeres érintetti hálózatoknak, olyan társadalmi folyamatot jelent, amelynek célja és eredménye a közös megértés kialakítása. Az egyén tanulása mellett a közösségi intelligencia és a hálózat kapacitása is fejlődik azáltal, hogy a tagok megosztják egymással az információikat, amelyeket azután integrálnak a közös megértésbe és innovációkba.
- A közös akciók alapját a bizalom, a közös megértés és a kollektív tanulás biztosítja. Amennyiben a közösségnek sikerült megállapodnia a célokban és a jövőképpen, úgy közösen ki tudnak dolgozni egy akciótervet.

A vállalati kommunikáció különböző típusainak bemutatásával az volt a célom, hogy ismertessem az érintettek bevonására épülő vállalati tevékenységek eltéréseit a hagyományos, egy- vagy kétirányú kommunikációhoz. A hálózat- és érintett-fókuszú nézőpont több területen is paradigmaváltást igényel a szervezetek részéről, annak érdekében, hogy hatékonyan, minden résztvevő számára értelmezhető érték legyen a kommunikációs folyamat végeredménye.

## II.5.2 A CSR kommunikáció főbb eszközei

Az előző alfejezet során bemutatott kommunikáció-típusok segítségével a CSR kommunikáció jellegzetes eszközeit fogom kategorizálni ebben a részben. Megkülönböztethetünk olyan módszereket, amelyek megegyeznek a hagyományos vállalati kommunikáció eszköztárával, ugyanakkor olyan formák is megjelentek, amelyek nagy eltéréseket mutatnak ezekhez képest és jelentős szemléletváltást igényelnek alkalmazóik részéről.

Az általános eszközök speciális felhasználására jó példa bármilyen, CSR-témájú rendezvény vagy sajtóközlemény, amelyek esetében a bevett gyakorlatot követik a vállalatok, bár eltérő lehet a téma és részben a célközönség is. A megvalósítás során pedig számtalan lehetőség nyílik a CSR szempontjainak figyelembe vételére, így például terjedőben van a „CSR event” gyakorlata, amely környezeti és társadalmi szempontból felelős rendezvényszervezést jelent. Lehet például elektronikus meghívót küldeni a nyomtatott verzió helyett, helyi alapanyagokból előállított ételeket és italokat kínálni, ellentételezni a rendezvény szén-dioxid kibocsátását. (Lukács [2013])

Az egyirányú kommunikációs eszközök kategóriájába sorolt példákra általánosságban igaz, hogy az újszerű téma mellett nem igényelnek jelentős szemléletváltást a vállalatok részéről: a saját üzeneteiket juttatják el meghatározott kör számára saját vagy más által biztosított csatornák bevonásával, azzal a céllal, hogy társadalmi felelősségvállalásuk kapcsán kedvező képet alakítsanak ki magukról a különböző érintettek körében.

A kétirányú aszimmetrikus eszközökre az jellemző, hogy igazodnak a vállalatok által alkalmazott módszerekhez, viszont jóval szélesebb érintetti körre terjednek ki. Tehát a kutatások nem csak az ügyfelek és fogyasztók, illetve a munkavállalók benyomásaira és elégedettségére vonatkoznak, hanem visszajelzési lehetőséget biztosítanak a többi érintett számára is. Nem stratégiai szinten, de megjelennek az egyes érintettekkel folytatott konzultációk is. Fontos azonban kiemelni, hogy a vállalatnak nem elsődleges célja a visszajelzések alapján történő belső változás, sokkal inkább a nyitottság megmutatása a fontos.

Ebbe a kategóriába sorolható a külvilág számára leginkább látható módszer, az adományozás és az ügryhöz kapcsolt marketing is, amelyeknek az a célja, hogy a fogyasztókat és más érintetteket közvetlenül megszólítva mutassa meg a vállalat elkötelezettségét. Ezek rövid távon látványosabb és jobban kommunikálható eszközök,

mint például egy érintetti tanácsadó testület létrehozása, hosszú távon ugyanakkor a stratégiai szintű megoldások tudják az érintettek támogatását elnyerni és megtartani.

Az előző csoportokhoz képest jelentős szemléletbeli váltást igényel a kétirányú szimmetrikus eszközök alkalmazása, amelyek során az érintettek arra kapnak lehetőséget, hogy befolyásolják nem csak a kommunikációs folyamatot, hanem akár a vállalat működését is. Mivel nem egyszeri, hanem rendszerszintű változtatásokról van szó, így ezek a bevonási folyamatok jelentős felkészülést, illetve nagyfokú nyitottságot igényelnek minden fél részéről. Jellemző azonban, hogy a kétirányú kommunikáció során a vállalaté az irányító szerep, azaz a szervezet „vonja be” és aktivizálja érintettjeit, ami nem teljesen egyenrangú bánásmódra utal.

A hálózati kommunikációs eszközök esetében a vállalat kikerül a középpontból és a domináns, irányító szerepkörből. Ehelyett szövetségek, és „vegyesvállalatok” egyenrangú tagjaként működik együtt érintettjeivel, amelynek keretében a rendelkezésére álló erőforrásokat, szakértelmet és kapcsolatrendszert biztosítja a hálózat számára. Mindez sokkal demokratikusabb és egyenrangúbb viszonyokat eredményez.

Ez azt jelenti, hogy az operatív, kizárólag a vállalat érdekeit figyelembe vevő és általa irányított folyamatok helyett interaktív, közösségi megközelítésre lenne szükség, amelynek során valamilyen környezeti vagy társadalmi ügy kerül a középpontba – ennek érdekében működnek együtt a különböző érintettek, köztük pedig maga a vállalat is. Julia Roloff 2008-as cikkében (Roloff [2008]) ügy-fókuszú érintetti bevonásként határozta meg ezt az irányt, a korábbi, „hagyományos” vállalati kommunikációra jellemző érintetti bevonást pedig szervezet-fókuszúnak nevezte.

Morsing és Schultz (Morsing – Schultz [2006]) CSR kommunikációs stratégia-típusai közül a kétirányú szimmetrikus kommunikáció feleltethető meg a szervezet-fókuszú érintetti bevonásnak, az ügy-fókuszú bevonás pedig a Svendsen és Laberge (Svendsen – Laberge [2005]) által ismertetett hálózati kommunikációnak.

A vállalat-fókuszú, illetve a hálózati típusú, valamilyen ügy megoldására fókuszáló nézőpont közötti főbb eltéréseket mutatja a következő, 2. számú táblázat.

**2. táblázat: A szervezet- illetve az ügy-fókuszú érintetti bevonás jellegzetességei**

<b>Szempont / Fókusz</b>	<b>Szervezet-fókusz</b>	<b>Ügy-fókusz</b>
<b>Viszonyítási pont</b>	A szervezet	Közös probléma, válság, konfliktus, kihívás
<b>Érintetti definíció</b>	Olyan csoport, amelyre hatással van a szervezet, vagy amely hatással tud lenni a szervezet működésére	Olyan csoport, amelyet érint adott probléma, válság vagy konfliktus megoldása
<b>Elsődleges cél</b>	A szervezet védelme	Egy ügy megvitatása vagy egy probléma megoldása
<b>Módszer</b>	Kapcsolat-menedzsment	Közös programmal való azonosulás és annak megvalósítása
<b>Kezdeményező fél</b>	A szervezet	A szervezet érintettjei vagy maga a szervezet
<b>Főbb témák</b>	A szervezet megfelelő magatartása vagy hiányosságai	Olyan struktúrák, amelyek okozzák vagy kikényszerítik a problémát, válságot, konfliktust
<b>Kommunikáció főbb eszközei</b>	Jelentések, sajtóközlemények, nyilvános viták, személyes beszélgetések stb.	Csoporton belüli közvetlen interakciók, új tagok bevonása, személyes beszélgetések stb.
<b>Interakció módja</b>	Stratégiai akciók	Kommunikációs akciók
<b>Legitimáció típusa</b>	Pragmatikus (lobbi, márkázás, stratégiai PR)	Morális

Forrás: Roloff [2008] p. 245, saját fordítás

A következő, 3. számú táblázatban a négyféle kommunikációs megközelítés jellemző eszközei találhatók. A lista természetesen nem teljes, legfőbb célja, hogy a különböző kategóriák jellegzetességeit ábrázolja.

**3. táblázat: A CSR kommunikáció főbb eszközeinek tipológiája**

<b>Egyirányú kommunikációs eszközök</b>	<b>Kétirányú aszimmetrikus kommunikációs eszközök</b>	<b>Kétirányú szimmetrikus kommunikációs eszközök</b>	<b>Hálózati kommunikációs eszközök</b>
külső vagy belső vállalati hírlevél, broszúra	kérdőíves felmérés az érintettek körében	<b>érintetti párbeszéd, fórum</b> (adott ügy vagy érintetti csoport kapcsán)	<b>érintetti szövetségek</b>
vállalati honlap (CSR menüpont vagy külön CSR honlap)	fókuszcsoportos kutatás az érintettek körében	<b>érintetti tanácsadói testület</b> (rendszeresen ülésező, CSR-ügyeket megvitató testület)	<b>„vegyesvállalatok”</b>
vállalati pénzügyi jelentések (éves beszámoló, negyedéves gyorsjelentések)	Ad-hoc megbeszélések egyes érintettekkel	<b>virtuális érintetti bevonás</b> (intraneten vagy interneten keresztül)	<b>helyi fenntarthatóságra irányuló projektek</b>
<b>vállalati nem-pénzügyi jelentések</b> (környezeti, társadalmi, fenntarthatósági, CSR stb.)	telefonos ügyfélszolgálat	<b>érintettek integrálása a vállalat döntéshozatali mechanizmusába</b> (pl. tagság az irányító vagy stratégiai testületekben)	<b>konszenzusra törekvő, részvételi demokrácián alapuló döntéshozatali folyamatok</b>
sajtóközlemények, sajtótájékoztatók, ATL- vagy BTL-kampányok	online visszajelzési lehetőségek, fórumok	<b>érintettek bevonása vállalati irányelvek, jelentések előkészítésébe, véleményezésébe</b>	
beszédék (nyilvános eseményen, konferencián stb.), illetve felvételek	<b>adományozás, ügyhöz kapcsolt marketing (CRM)</b>		
nyílt napok, vállalati rendezvények			

Forrás: AccountAbility et al. [2005] p. 97 és pp. 100-108, Morsing-Schultz [2006], SRA [2005] p. 14 és Svendsen – Laberge [2005] alapján saját szerkesztés

Ebben az alfejezetben a különböző CSR kommunikációs eszközöket kategorizáltam, a Grunig és Hunt elméletét a társadalmi felelősségvállalás kommunikációs stratégiáira alkalmazó Morsing és Schultz alapján. Azt is bemutattam, hogy miben tér el a hagyományos szervezeti kommunikációtól az érintettek érdekeit is figyelembe vevő, egyenrangú, hálózati típusú kommunikáció. Mivel a dolgozat a CSR kommunikációját érintetti szempontból vizsgálja, így a következő alfejezetben egy olyan modellt fogok bemutatni, amely az érintetti bevonásra irányul.

### **II.5.3 Érintetti bevonás folyamata**

Ebben a részben az érintetti bevonás folyamatára fogok egy példát bemutatni, amely a különböző érintetti elvárások vállalati folyamatokba történő becsatornázását igyekszik megvalósítani.

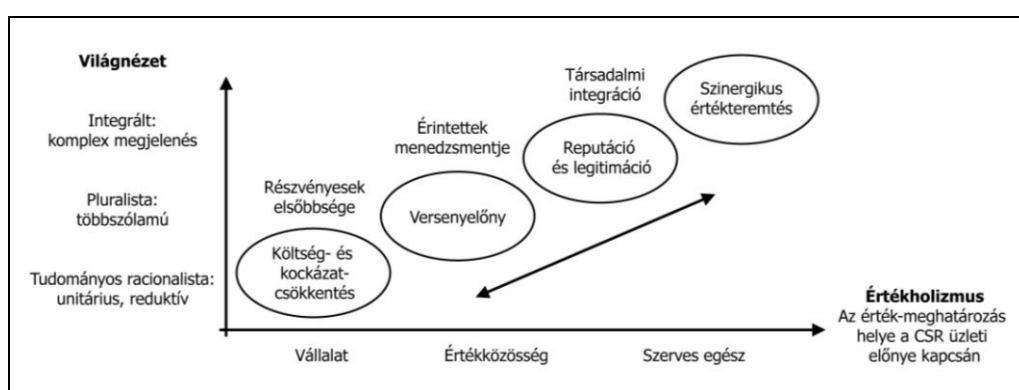
Az érintettek bevonásának többféle szintjét lehet azonosítani, az előző alfejezet kategorizációja csupán egy példa volt erre. Egy másikat vázolt fel Kurucz szerzőtársai segítségével – a társadalmi felelősségvállalás négyféle motivációja mentén ábrázolták a fejlődési folyamatot, amelyen a vállalat végighalad az érintetti kapcsolatai fejlesztése során (Kurucz et al. [2008]):

- Amennyiben a költség- és kockázatcsökkentés az elsődleges motiváció, a vállalat döntően a saját érdekeire koncentrálna az üzleti előnyök értelmezése során, a részvényeseken kívül minden más érintett elvárását potenciális fenyegetésként értelmezi. Az elvárásoknak való minimális megfelelésre törekszik.
- A versenyelőny megszerzése és fenntartása esetében már több érintett szempontjait is igyekszik figyelembe venni a külső környezetéhez való alkalmazkodás folyamata során. Ezen a szinten már jellemző a stratégiai orientáció és gondolkozásmód az érintettek észlelt elvárásaival kapcsolatban. Éppen ezért igyekszik aktivizálni és bevonni érintettjeit a különböző vállalati döntési folyamatokba.
- A reputáció és legitimáció építésére való törekvés már egy felelős szervezeti kép kialakításának vágyára utal, a vállalat célja, hogy CSR-stratégiája révén megkülönböztesse magát versenytársaitól. Kialakul egyfajta értékközösség, amelyben elfogadott, hogy sokféle érdek és érték van jelen a vállalat életében, ezeket igyekszik összehangolni saját tevékenységével.

- Az együttműködésre törekvő értékteremtés szakaszában az érintettek már integráltak, egyenrangú félként vesznek részt a vállalati folyamatokban. A közös érdekek felismerését követően, a szinergiák kihasználásával többdimenziós értékteremtési folyamat valósul meg – ez a leginkább holisztikus megközelítés.

Az érintetti bevonás fejlődésének folyamata a következő, 14. számú ábrán látható.

#### 14. ábra: Az érintetti bevonás szintjei és motivációi Kurucz és szerzőtársai szerint



Forrás: Kurucz et al. [2008] p. 103 alapján saját szerkesztés

Maignan és szerzőtársai egy marketingfókuszú keretrendszert alkottak meg az érintettek menedzsmentjével kapcsolatban. A szervezeti normákat és értékeket előtérbe helyező koncepció a következő nyolc szakaszból áll (Maignan et al. [2005]):

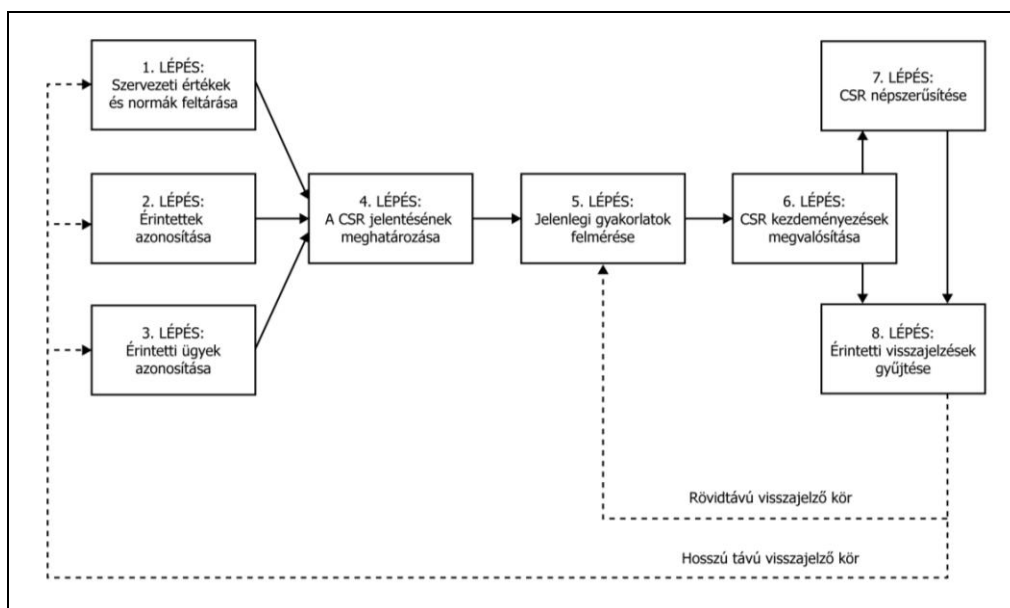
1. Az első lépést a szervezeti értékek és normák feltárása jelenti. Ezáltal biztosítható, hogy a társadalmi felelősségvállalási stratégia és annak megvalósítása összhangban fog állni a szervezet értékeivel. Ráadásul ezek alapján meghatározhatók a vállalat szempontjából leginkább jelentős érintettek és ügyek is.
2. Érintettek azonosítása: A konkrét csoportok feltérképezésén túl meg kell ismerni az általuk képviselt érdekeket, elvárásokat is.
3. Érintetti ügyek azonosítása: Ebben a szakaszban a leginkább jelentősként azonosított érintettek aggályainak megismerésére kell helyezni a hangsúlyt.
4. A CSR konkrét jelentésének meghatározása: Az első három lépés során összegyűjtött tanulságok alapján a vállalatnak meg kell határoznia a CSR jelentését, valamint az érintettek és ügyek prioritását.



5. A jelenlegi gyakorlatok felmérése: Egyfajta helyzetfeltárást jelent, amelynek kapcsán lehetőség van az érintetti visszajelzések vállalati folyamatokba történő becsatornázására, illetve a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenység mérésére, mérőszámok meghatározására is.
6. CSR kezdeményezések megvalósítása: A stratégiai kontextus meghatározását követik a gyakorlati cselekvések.
7. CSR népszerűsítése: Ebbe az utolsó előtti kategóriába tartozik a figyelem felkeltése, illetve az érintettek bevonása.
8. Érintetti visszajelzések gyűjtése: A vállalat különböző módokon, kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek rendszeres alkalmazásával visszajelzéseket gyűjthet érintettjei körében.

Maignan és szerzőtársai koncepciójának összefoglalása, a következő, 15. számú ábrán látható.

**15. ábra: Maignan és szerzőtársai érintetti bevonás modellje**



Forrás: Maignan et al. [2005] p. 966 alapján saját szerkesztés

Tanulmányuk végén – a modell marketing-fókuszát erősítendő – kiemelték, hogy az érintetti bevonás általuk ismertetett koncepciója megteremti az érintetti normákon és értékeken alapuló szervezeti identitás és reputáció alapjait. Éppen ezért a következő alfejezetben az ezzel kapcsolatos fogalmak jelentését fogom tisztázni, előtte

azonban bemutatom, hogy hogyan jelent meg a marketingben a CSR és az érintettek koncepciója.

## **II.5.4 Az érintett koncepció megjelenése a marketingben**

Az érintett-elmélet folyamányai a marketing több területén is megjelentek, hiszen a paradigmaváltás tágabb fókusz, az eddigitől eltérő orientációt és kommunikációs hangsúlyokat, illetve egyes esetekben új típusú eszközrendszert igényel.

Az érintett-fókusz egyaránt hatással volt a marketing-orientáció, a kapcsolatmarketing, a márkaépítés, a public relations, a marketingkommunikáció, valamint a vállalati imázs, identitás és reputáció-menedzsment elméletére. (Podnar – Golob [2007]) Létrejöttek olyan, új eszközök, amelyek a marketing és a CSR metszéspontjában állnak, így például a társadalmi marketing, a környezeti marketing, az ügyszőhöz kapcsolódó marketing (cause-related marketing, CRM), a fenntartható fogyasztás, a felelős beszerzés és a fenntartható ellátási lánc. (Vaaland et al. [2008])

Vágási Mária 2004-es cikkében négy olyan trendet mutatott be, amelyek a CSR-gondolkodás elterjedésének háttérét biztosították a marketing világában (Vágási [2004]):

- a vevői értékajánlat és a hozzáadott érték egyre nagyobb szerepe;
- a hangsúly áthelyeződése a környezeti marketingről a jóval tágabb fókuszú társadalmi marketingre;
- a kapcsolatmarketing megjelenése, azaz a hosszú távú, kölcsönösen előnyös vevői kapcsolatok előtérbe kerülése;
- hálózati együttműködések az értéklánc mentén.

Az érintetti szemlélet terjedését és jelentőségének növekedését jól mutatja, hogy az European Journal of Marketing 2005-ben egy „Stakeholder Thinking in Marketing” című különszámban foglalkozott a téma marketing vonatkozásaival. Vaaland és szerzőtársai az 1995 és 2005 közötti tudományos marketing-folyóiratait vizsgálták meg és összesen ötvennégy CSR-rel foglalkozó elméleti vagy empirikus kutatást bemutató cikket találtak. (Vaaland et al. [2008])

A fenti jelenségek mind azt igazolják, hogy a marketing dinamikus tudományág, amely a vállalat és folyamatosan változásban lévő környezete közötti viszonyok kezelésével foglalkozik. Ebben az alfejezetben azt fogom bemutatni, hogy hogyan

került a marketing különböző területeinek fókuszába új kihívásként az érintetti szemléletmód.

#### **II.5.4.1 A piaci orientációtól az érintett-orientációig**

A menedzsment- és marketingelméletek fejlődése közötti párhuzamnak tekinthető, hogy mindkét területen az elmúlt évtizedekben vált jelentős kutatási területté a vállalat és környezete, azaz érintettjei között fennálló kapcsolat vizsgálata. Amíg korábban a vállalatok egy-egy csoportra – mint például a fogyasztók vagy a munkavállalók – gyakorolt hatása volt a tudományos elméletek témája, addig napjainkra jellemzővé váltak a többszereplős modellek.

A XX. század második felében a termelésorientáció, azaz a termelőüzemek gyártási tevékenysége, a költségsökkentés és az eladás álltak a vállalati gondolkozás középpontjában. Ehhez képest jelentős paradigmaváltást jelentett, amikor néhány évtizeddel később a marketingfunkció jutott kiemelt szerephez és a vevőorientáció vált a legfőbb vezérlő elvvé, ez volt a marketing- vagy piaci orientáció korszaka. (Bauer – Berács [2006])

A piaci orientáció azzal a feltételezéssel tekintett a vállalat működésére, hogy a fenntartható versenyelőny forrását a domináns érintettek elvárásainak, illetve a piac folyamatosan változó szükségleteinek való megfelelés jelenti. Elsődleges érintettként pedig a fogyasztókat azonosította, a vállalat tevékenységét igényeik minél magasabb szintű kiszolgálásának rendelte alá. (Narver – Slater [1990])

Amennyiben meg is jelennek más érintettek fontos szereplőként, az értelmezés középpontjában akkor is a vevők állnak. A vállalat csak akkor fog valamilyen érintetti aggálllyal foglalkozni, ha az érinti vagy érintheti meglévő vagy potenciális vevői körét. (Ferrell et al. [2010])

Smith és szerzőtársai az új „marketing-rövidlátásként” azonosították a jelenséget, pontosan ötven évvel Ted Levitt 1960-as eredeti definíciója után, aki a túlzott termelés-fókusz helyett a vevői igények kielégítését tartotta a legfontosabb üzleti célnak. Napjaink marketing-rövidlátása a következőképpen diagnosztizálható, „köszönhetően” annak, hogy a vállalatok túl jól megtanulták a piaci orientáció leckéjét (Smith et al. [2010]):

- Jellemzően csak a vevővel foglalkoznak, kizárva a többi érintettet.
- Túl szűken értelmezik a vevőt és igényeit, azaz csupán rövidtávú igényei kielégítésére törekvő, anyagi szükségletei által vezérelt lényként tekintenek rá.
- Nem ismerik fel az elmúlt évtizedek során megváltozott társadalmi környezetet, amelyben a vállalatoknak – társadalmi beágyazottsága révén – érintettek széles körének érdekeit kell figyelembe venniük.

A Greenley és Foxall által az Egyesült Királyságban elvégzett kutatás 1997-ben arra vonatkozóan tárt bizonyítékokat a tudományos közösség elé, hogy az egyszerre több érintett érdekeire fókuszáló vállalati orientáció is pozitív hatással van a vállalat sikerességére. Jelentősnek bizonyult azonban a külső tényezők befolyásoló hatása ezzel kapcsolatban, így például a piaci verseny erőssége. (Greenley – Foxall [1997])

Ugyanakkor már a piaci orientáció eredeti elméletében is megjelentek jövőbeni kutatási lehetőségként a társadalomra fókuszáló marketing egyes elemei. Narver és Slater Journal of Marketingben megjelent cikkükben arra hívták fel a figyelmet, hogy a piaci orientáció jelentőségének növekedésével arányosan a vállalatnak nyitottabbá kell válnia minden olyan érintett és ügy felé – és meg kell válaszolnia az ezekkel kapcsolatos aggályokat –, ami hatással lehet hosszú távú teljesítményére. Továbbá, az etikai értékrendszernek és az észlelt társadalmi felelősségnek kell vezérlőelvként működnie a vállalat irányítása során. (Narver – Slater [1990])

Az érintetti orientáció az előzőekkel ellentétben eredendően egyik érintetti csoportot sem részesíti előnyben a másikhöz képest, az adott ügyben érintettek érdekeinek prioritizálása mindig eseti alapon történik. A különböző érintettek eltérő érdekeiből származó konfliktusokat a vállalatnak magának kell feloldania. (Ferrell et al. [2010])

A következőképpen definiálták a szerzők az érintetti orientációt:

*„Az érintetti orientáció olyan szervezeti kultúra és magatartás, amely a szervezet tagjai részéről a különböző érintetti ügyekre való folyamatos odafigyelést és ezeknek megfelelő pro-aktív cselekvést idéz elő.”*

Ferrell et al. [2010] p. 93, saját fordítás

Az érintetti ügyek alatt pedig – egy korábbi cikk alapján – ezt értették:

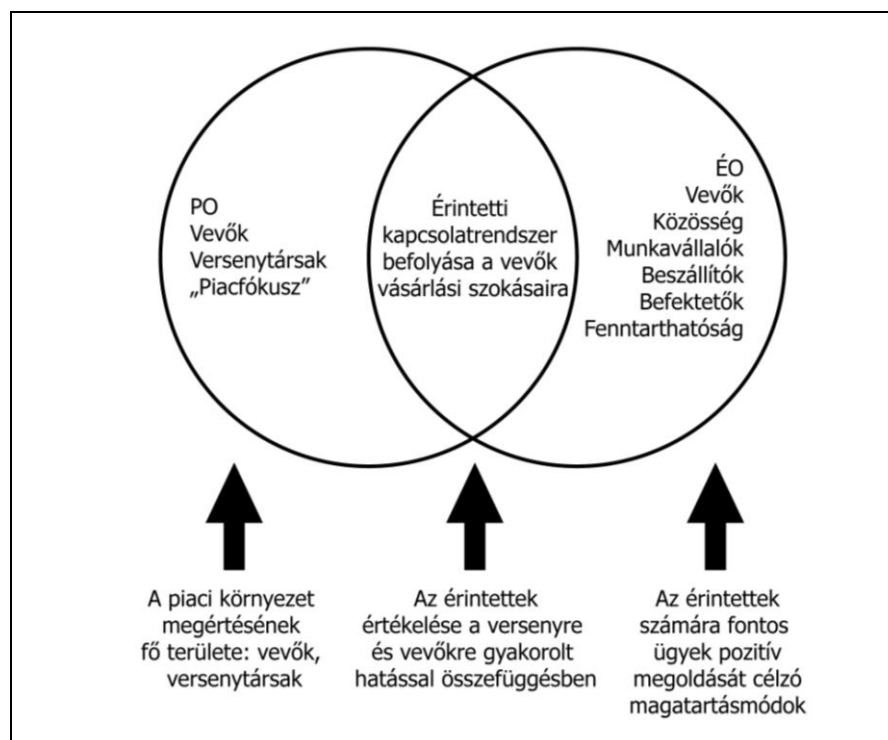
*„Az érintetti ügyek tágabb értelemben véve olyan vállalati tevékenységek és ezek hatásai, amelyek egy vagy több érintetti közösség számára aggályosak.”*

Maignan – Ferrell [2004] pp. 7-8, saját fordítás

A két koncepció, a piaci és az érintetti orientáció közötti eltérések ugyanakkor nem feltétlenül jelentik azt, hogy ellentétben állnának egymással. Maignan szerzőtársai segítségével empirikusan bizonyította, hogy a társadalmilag felelős magatartás és a piaci orientáció között pozitív a kapcsolat. A felelős magatartás pozitív hatással van a munkavállalók, a vevők és a helyi közösségek elkötelezettségére is, annak hosszútávon kedvező anyagi vonzataival együtt. (Maignan et al. [1999])

Az érintetti orientációt sajátjuknak valló vállalatokra jellemző az érintettek ügyeiről való tanulás, illetve az aggályaikra történő válaszadás – ez pedig együtt jár azzal, hogy a különböző érintettek jobban azonosulni tudnak a vállalattal, reputációja kedvezőbbé válik, azaz végső soron az üzleti eredményre is kedvezően hat. (Ferrell et al. [2010]) Az érintetti és a piaci orientáció közötti átfedéseket a következő 16. számú ábrán látható módon határozták meg:

**16. ábra: A piaci és az érintett-orientáció átfedései**



Forrás: Ferrell et al. [2010] p. 95 alapján saját szerkesztés

Összefoglalóan megállapíthatjuk tehát, hogy az érintett-orientáció elsősorban abban különbözik a piaci orientációtól, hogy sokkal nagyobb mértékben függ az olyan körülményektől, mint például az adott vállalat üzleti, társadalmi és természeti környezete, valamint érintetti körének elvárásai, ugyanakkor pont emiatt a benne rejlő reputációs és üzleti lehetőségek is jelentősnek bizonyulnak.

#### **II.5.4.2 Kiterjesztett kapcsolatmarketing**

A vállalatok orientációjában egy másik ponton is azonosíthatóak változások: Az 1960-70-es években még a különböző szereplők közötti tranzakciókra fókuszáló marketingtudomány súlypontjának áthelyeződése a kapcsolatokra a nyolcvanas évek környékére tehető.

Vargo és Lusch 2004-es cikkükben az új, szolgáltatás-központú marketingelmélet egyik fontos elemeként jellemezték a fogyasztói kapcsolatok kiemelt területként való kezelését és kívánatosnak tartották a fogyasztó minden eddiginél nagyobb mértékű bevonását az értékteremtési folyamatba. A termékekről a kompetenciákra és a tudásra helyeződött a hangsúly, egy terméknek vagy szolgáltatásnak csak a vevővel együttműködésben keletkezik értéke, megnő a kapcsolatok jelentősége. (Vargo – Lusch [2004])

Több szerző is felhívta ugyanakkor a figyelmet arra, hogy túlzott leegyszerűsítés csupán a vevőket célzó marketingtevékenységre koncentrálni, hiszen az üzleti folyamatok többdimenziósak és a különböző érintettek érdekközlőjeként valósulnak meg. Éppen ezért lenne érdemes terjeszteni a kapcsolati marketing körét az érintettekre is. (Murphy et al. [2005])

Ez azonban csak részlegesen jelent meg Kotler és Armstrong 1999-es kapcsolatmarketing definíciójában, amelyben bár jelen vannak az érintettek, ugyanakkor az értékteremtés és az elégedettség hosszú távú biztosítása már csak az ügyfelekre korlátozódik:

*„A kapcsolatmarketing az ügyfelekkel és más érintettekkel létrehozott, fenntartott és erősített kapcsolatokat foglalja magában. A kapcsolatmarketing irányultsága hosszú távú. Célja, hogy hosszú távon értéket biztosítson a vevők számára, a sikert pedig a hosszú távú vevői elégedettséggel méri.”*

Kotler – Armstrong, idézi: Murphy et al. [2005] p. 1050, saját fordítás

A fenti megközelítés hiányosságainak kiküszöbölése érdekében Murphy és szerzőtársai a következőképpen határozták meg az érintetti kapcsolatmarketing modelljét:

*„Az érintetti kapcsolatmarketing erős kapcsolatokat hoz létre, tart fenn és fejleszt az ügyfelekkel, a munkavállalókkal, a beszállítókkal, a helyi közösséggel, valamint a tulajdonosokkal, abból a célból, hogy hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti értéket teremtsen minden érintett számára és így növelje fenntartható üzleti teljesítményét.”*

Murphy et al. [2005] p. 1050-1051, saját fordítás

Ezen a területen is nyomon követhető tehát a marketing fókuszának bővülése a vevőkön túl a többi érintett irányába – arra a felismerésre alapozva, hogy a hosszú távú értékteremtés biztosításában más csoportoknak is szerepe lehet. A vállalati célok között pedig megjelenik a többi érintett számára történő értékteremtés is.

#### **II.5.4.3 Társadalmi felelősségre épülő marketing**

Természetesen a marketing definíciójára is hatással volt a társadalmi felelősségvállalás széleskörű elterjedése: 2004-ben már az Amerikai Marketing Szövetség (American Marketing Association, AMA) hivatalos marketing definíciójában is megjelent az „érintett” szó, igaz, ez a 2007-ben felülvizsgált változatban már nem szerepel. Gundlach és Wilkie (Gundlach – Wilkie [2010]) részletesen foglalkozik a döntés hátterével és az érintetti marketingre gyakorolt hatásával. Az AMA igazgatósága 2007-ben a következő marketing definíciót hagyta jóvá:

*„A marketing az a tevékenység, intézmények, valamint tervezési, kommunikációs, eljuttatási és cserefolyamatok rendszere, amely értéket jelent a fogyasztók, ügyfelek, partnerek és a tágabb értelemben vett társadalom számára.”*

AMA [2007], saját fordítás

A társadalmi felelősségre épülő marketing speciális esetét jelenti a társadalmi célú marketing, amely társadalmilag fontos magatartásváltozás érdekében alkalmazza a vállalatok profitorientált marketing eszköztárát. A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdéseit vizsgáló doktori disszertációjában Mitev Ariel az alkoholfogyasztással kapcsolatos társadalmi marketing lehetséges eszközrendszerét

elemezte: „*A marketing megoldása a társadalmi problémákra a társadalmi marketing, amely marketing eszközrendszerét használja fel olyan magatartásváltozás elérésére, amellyel az egyén és a társadalom jóléte növelhető.*” (Mitev [2005] p. 153) A narratív elemzés során olyan autentikus motívumokat, történeteket gyűjtött össze egyetemisták körében, amelyeket társadalmi célú marketingakciók tervezése és megvalósítása során lehet felhasználni.

Megerősödött továbbá a marketingnek az az ága, amelyik a társadalomközpontú szemléletet közvetíti. Kialakultak és egyre inkább elterjedtté váltak a marketingcélokat társadalmi és környezeti ügyekkel ötvöző eszközök – Kotler és Lee ezek közül hat lehetőséget ismertetett könyvében (Kotler – Lee [2007]). A hatféle vállalati kezdeményezés globális és hazai példákkal kiegészített összefoglalója a 3. számú mellékletben található. Jelentőségüket az adja, hogy olyan eszközként működhetnek a vállalatok életében, amelyek egyszerre teljesítenek marketing- és CSR-célokat is. Természetesen nem helyettesítik az érintettek és érdekeik feltérképezésén alapuló CSR stratégiát, valamint az abból következő akciótervek elkészítését, ugyanakkor hozzájárulhatnak a szervezeti célok megvalósításához, illetve az érintettek figyelmének felkeltéséhez.

Philip Kotler szerint (Kotler [2004]) a társadalomközpontú marketingkoncepció lehet az az újfajta megközelítés, a „hagyományos” marketing továbbgondolt változata, amely egyszerre képes feloldani a különböző érintettek érdekei közötti konfliktusokat és biztosítja a társadalmi és etikai megfontolások beépülését a marketinggyakorlatba.

*„A társadalom-központú marketingkoncepció szerint a szervezetnek az a feladata, hogy meghatározza a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és a konkurenciánál hatékonyabban elégítse ki oly módon, hogy megőrizze és bővítse a fogyasztó és a társadalom jólétét.”*

Kotler [2004], p. 61

Marketing-menedzsment könyvének 12. kiadásában pedig már egy új, integrált marketing-megközelítés, a holisztikus marketing egyik dimenziójaként jelenik meg a társadalmi felelősségre épülő marketing – a belső marketing, az integrált marketing, illetve a kapcsolatmarketing mellett:

*„A holisztikus marketing olyan marketingprogramok, -folyamatok és – tevékenységek kidolgozását, tervezését és megvalósítását jelenti, amelyek*



*figyelembe veszik ezek napjaink marketingkörnyezetében tapasztalható jelentőségét és kölcsönös függőségét.”*

Kotler-Keller [2006], pp. 26-27

Az ezen a téren az elmúlt években tapasztalható változások egyértelműen abba az irányba mutatnak, amelyet a holisztikus marketing gondolata is jelez: a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti szempontok figyelembe vétele a hosszú távú versenyelőny és az érintetti bizalom érdekében egyre kevésbé jelent egy új, külön elemet a vállalat életében. Sokkal inkább arról van szó, hogy a vállalati funkciók alapvető működésében van szükség szemléletváltásra, ezek a szempontok pedig az eddigi tevékenységek között integráltan jelennek meg.

#### **II.5.4.4 A társadalmilag felelős fogyasztó koncepciója**

A társadalmi felelősségvállalás vállalati szintű térnyerése mellett az egyén szintjén is meg kell vizsgálni a felelős döntéshozatalt, hiszen a gazdasági növekedés a fogyasztás növekedésére épül. Az egyének fogyasztási magatartási döntései társadalmi és környezeti következményekkel is járnak, amelyeket a társadalmilag felelős fogyasztó figyelembe vesz és tudatában van annak, hogy fogyasztási döntéseivel hozzájárulhat környezeti- vagy társadalmi problémák súlyosbodásához vagy megoldásához. Emellett pozitívan viszonyul a társadalmi együttműködésekhez és a közösségi aktivitásokhoz. (Hofmeister-Tóth et al. [2011]) Tehát ez a fogyasztói réteg ideális célcsoportját jelenti a vállalatok társadalmi felelősségvállalási programjainak, ezért érdemes kiemelt figyelmet fordítani rájuk. Desmond és Crane a következőképpen határozták meg a társadalmilag felelős fogyasztó koncepciót:

*„A társadalmilag felelős fogyasztó vásárlási döntései során figyelembe veszi a fenntarthatóság feltételeit, mérlegelve annak szociális, gazdasági és környezeti hatásait. A társadalmi marketingkonceptióban a fogyasztók rövid távú érdekei helyett előtérbe kerül az általános társadalmi jólétre való törekvés a vállalati nyereség hosszú távú célja tétele mellett.”*

Hofmeister-Tóth et al. [2011], p. 64 hivatkozik: Desmond – Crane [2002]

#### **II.5.4.5 A CSR kommunikáció marketingfókuszú modellje**

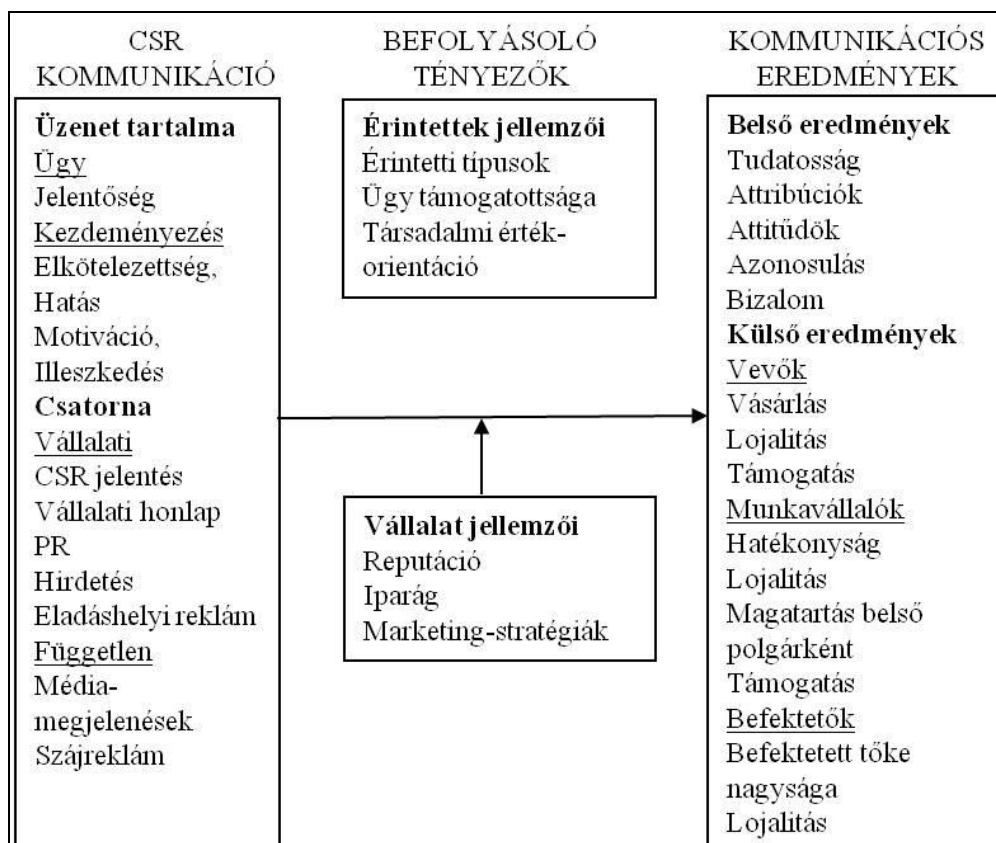
A marketing és a CSR szempontjainak közeledését és egyre nagyobb fokú integrációját mutatja az is, hogy Du és szerzőtársai 2010-ben megalkották a CSR

kommunikáció marketing-szemléletű modelljét, amelyben három főbb részre tagolták a CSR kommunikáció folyamatát (Du et al. [2010]):

- Az első tulajdonképpen maga a kommunikáció aktusa, amelyet az üzenet tartalma, a kezdeményezés és az ahhoz kapcsolódó csatorna alkot.
- Az ezekkel kapcsolatos döntéshozatalt a vállalat és az érintettek sajátosságai befolyásolják.
- Mindezek hatására külső és belső eredményként létrejön a különböző érintettek figyelme, bizalma, lojalitása és az adott csoportra jellemző támogató magatartás.

Ez a modell jó példa arra a gondolkozásmódra, hogy nem létezik egyetlen helyes megoldás a CSR kommunikációval kapcsolatban, hanem minden vállalatnak a saját útját kell megtalálnia, tevékenységeinek, terveinek és érintettjeinek függvényében. A kommunikáció eredményeivel kapcsolatban pedig a hosszú távú kapcsolatépítés és a bizalom megszerzésének fontosságára hívja fel a figyelmet. A modell ábrázolása a következő, 17. számú ábrán látható.

**17. ábra: A CSR kommunikáció elméleti modellje Du és szerzőtársai szerint**



Forrás: Du et al. [2010] p. 11 alapján saját szerkesztés

A befolyásoló tényezők közül az érintettek típusairól és adott helyzetekben várható magatartásáról már volt szó, a II.4 alfejezetben. A másik faktor, amire hatással tud lenni a vállalat, az a reputáció – azaz, hogy hogyan látják az érintettjei. Éppen ezért a dolgozat következő részében azt a kérdéskört fogom megvizsgálni, hogy milyen kapcsolat van a vállalat megítélése, valamint a társadalmi felelősségvállalása és az ezzel kapcsolatos kommunikációja között.

### **II.5.5 A CSR kommunikáció elméleteinek rövid összefoglalása**

Ebben az alfejezetben azokat az elméleteket tekintetem át, amelyek a vállalatok életében megjelenő, a társadalmi felelősségvállalás és a kommunikáció, illetve a marketing metszéspontjában található témákkal és eszközökkel foglalkoznak. Bemutattam azt a folyamatot is, amelynek során megjelent a társadalmi felelősségvállalás témaköre a marketingtevékenységben, a kommunikációs eszköztár pedig új típusú eszközökkel gazdagodott, amelyek révén a cégek jobban meg tudnak felelni érintettjeik elvárásának. Az érintettek pedig lehetőséget kapnak arra, hogy minden eddiginél nagyobb mértékben részt vegyenek a vállalati folyamatokban és döntéshozatalban.

A XXI. század elején egyértelműen abba az irányba tart a marketingtudomány és vállalati gyakorlat, hogy a marketingstratégia, valamint a mindennapi feladatok részévé válnak a társadalmi felelősségvállalás szempontjai. Ebből is jól látszik, hogy a CSR nem egy új, külön tényező a vállalatok életében, hanem olyan szemléletmód, amely ideális esetben teljesen integrálódik a szervezet működésébe, azaz minden részterületen megjelennek az érintettek szempontjai. Az is kiderült ebből az alfejezetből, hogy a reagáló magatartás helyett proaktivitásra és az érintettekkel való együttműködés szükséges a versenyelőny fenntartásához.

A következő részben a másik oldalt fogom bemutatni, azaz az érintettek szempontjából fogom megvizsgálni a CSR kommunikációját. Jelentős lehet ugyanis az eltérés aközött, amit a vállalat a saját terveiről és eredményeiről megoszt velük és aközött, amit ebből az érintettek észlelnek.

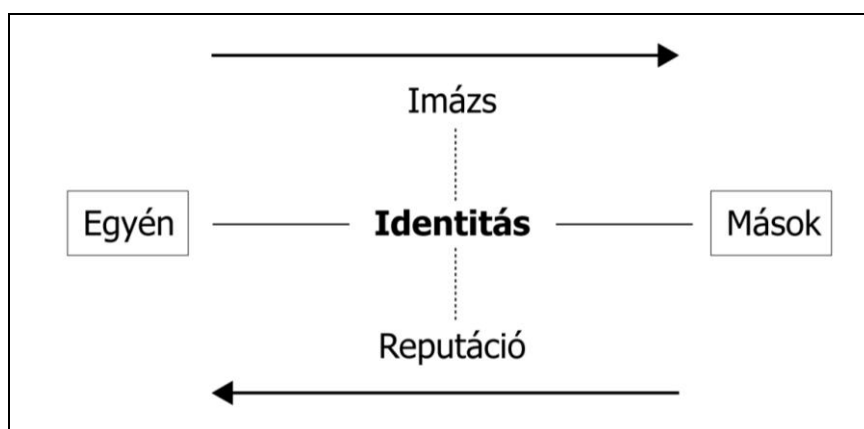
## ***II.6 CSR az érintettek szempontjából, azaz a társadalmi felelősségvállalás és a reputáció összefüggései***

Az előző alfejezetben azt mutattam be, hogy a társadalmi felelősségvállalás terjedése hogyan érinti a vállalat marketingtevékenységét. Ennek a résznek pedig az a célja, hogy körvonalazza, hogyan látják az érintettek a vállalat tevékenységét, különös tekintettel annak társadalmi felelősségvállalására. Előtte azonban szükségesnek tartom a vállalatok megítélésével kapcsolatos különböző fogalmak tisztázását.

### **II.6.1 Identitás, imázs és reputáció – azaz mi és ők**

A különböző szervezetek és érintettjeik közötti viszonyrendszernek számos nézőpontja, ebből következően sokféle definíciója van. A következő, 18. számú ábra ezek közül a legjelentősebbeket mutatja.

**18. ábra: Az identitás, az imázs és a reputáció**



Forrás: Whetten – Mackey [2002] p. 401 alapján saját szerkesztés

Az előző ábra alapján tehát megállapítható, hogy az identitás az, ami a vállalatot / egyént jellemzi, az imázs pedig az, amit magával kapcsolatban mások felé mutatni szeretne. A reputáció pedig egyfajta visszajelzés az érintettek részéről a vállalat / egyén irányába azzal kapcsolatban, hogy hogyan látják a vállalatot / egyént és mennyire tartják hitelesnek annak identitását. (Whetten – Mackey [2002])

Barnett és szerzőtársai megállapítása szerint a mai napig gyakran keverik a szakirodalomban az identitás, imázs és reputáció fogalmát, nincs teljes egyetértés azzal

kapcsolatban, hogy melyik pontosan mire vonatkozik és meddig terjednek a határai. (Barnett et al. [2006])

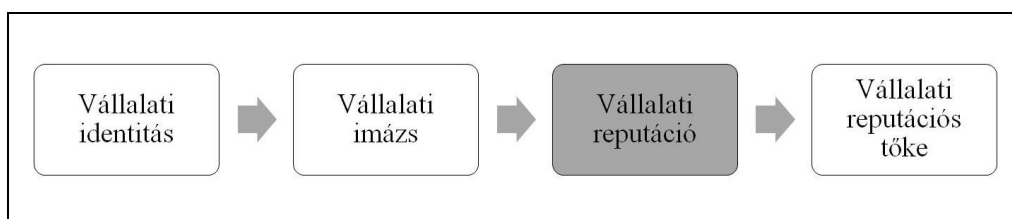
A következők során olyan elméleti keretrendszereket fogok röviden ismertetni, amelyek ezek egymáshoz való viszonyát határozzák meg.

#### II.6.1.1 Barnett és szerzőtársai terminológiája

Barnett és társai elgondolása szerint a reputációs tőke létrejötte olyan folyamat végpontjaként értelmezhető, amely a vállalati identitásnál kezdődik és a vállalati imázson, valamint reputáción keresztül jut el a reputációs tőkéig. Ezt a megállapítást a reputáció elmúlt évtizedekben írott szakirodalmának elemzését követően fogalmazták meg. (Barnett et al. [2006])

Amint az a következő 19. számú ábrán is látszik, a vállalat által meghatározott szimbólumok összességéből jön létre a vállalati identitás, azaz a vállalat karaktere, jellemzői.

#### 19. ábra: Identitás, imázs, reputáció és reputációs tőke összefüggése Barnett et al. szerint



Forrás: Barnett et al. [2006] p. 33 alapján saját szerkesztés

A vállalatra vonatkozó benyomások összessége a vállalati imázs – ez tehát eltérést jelent az eddigiekhez képest, hiszen Whetten és Mackey (Whetten – Mackey [2002]) a vállalat által kivetített képet értette imázs alatt, Barnették viszont ennek lecsapódását az érintettekben. Szerintük az imázs általános benyomásokat jelöl, azaz a vállalattal kapcsolatos elsődleges asszociációkat, amelyeket a vállalat csupán befolyásolni tud. Az érintetti percepciók nyomán létrejövő megítélést tartották vállalati reputációnak, amelyek múlt- és jelenbeli összegzése biztosíthatja – kedvező esetben – a vállalat számára a reputációs tőkét. (Barnett et al. [2006])

Ez a megközelítés tehát abban különbözik a bevezetőben vázolt koncepciótól, hogy az imázst is egyfajta reakcióként, benyomásként kezeli. Jelentőségét az adja, hogy

a szerzők bemutatják annak folyamatát, hogy hogyan lesz a vállalati identitásból reputációs tőke.

#### **II.6.1.2 Balmer vállalati marketing mix modellje**

Balmer a 6C-nek nevezett marketing mix modelljének segítségével ábrázolta a vállalat és a különböző érintett-csoportok viszonyrendszerének elemeit. Az eredeti modell hat, egyaránt „C” betűvel kezdődő fogalmat tartalmaz (Balmer – Greyser [2006]):

- Character, azaz jellem: Azok a tényezők, egyedi tulajdonságok, amelyek megkülönböztetik más szervezetektől a vállalatot, mint például: materiális és immateriális javak, a vállalat tevékenységi és tulajdonosi köre, története és elvei.
- Culture, azaz kultúra: A vállalat jellemének szubjektív leképeződése a belső érintettek fejében. Meggyőződések, feltételezések, amelyek a vállalati értékekből, történelmi gyökerekből táplálkoznak.
- Communication, azaz kommunikáció: A vállalat által alkalmazott kommunikációs csatornák összessége.
- Constituencies, azaz választók: Ebbe a kategóriába olyan egyének és csoportok tartoznak, amelyektől függ a vállalat sikere.
- Covenant, azaz egyezség: A vállalati márkát informális szerződésként támogatja a különböző érintettek lojalitása, amennyiben a vállalat megfelel elvárásaiknak. A márkamenedzsment révén erősödhet az érzelmi kapcsolat.
- Conceptualisations, azaz felfogások: Azokat a percepciókat jelölik, amelyek az érintettek fejében léteznek a vállalati márkával kapcsolatban.

A 6C modell a következő, 20. számú ábrán látható.

## 20. ábra: Balmer vállalati marketing mix modellje (6C)



Forrás: Balmer – Greyser [2006] p. 735 alapján saját szerkesztés

A koncepció jelentősége, hogy megkülönbözteti egymástól a vállalati és a szervezeti identitást, azaz a vállalat objektívnek tartott jellemét a szubjektív észleléstől.

A jelen dolgozat keretein azonban túlmutat ez a kategóriarendszer, ezért a továbbiakban a Barnett és szerzőtársai által meghatározott identitás, imázs, és reputáció fogalmakat fogom használni.

Ennek az alfejezetnek az volt a célja, hogy bemutassa a vállalat és érintettjei közötti viszonyrendszerek különböző nézőpontjait, így az identitás, az imázs és a reputáció formáit.

### II.6.2 A vállalati reputáció és a CSR összefüggései

A dolgozat fókuszára, az érintettekre és a reputációra koncentrálva a következő alfejezetben a vállalati reputáció meghatározását fogom tovább pontosítani, illetve azt

fogom bemutatni, hogy hogyan kapcsolódik a vállalati reputáció az érintetti percepciókhoz, valamint a társadalmi felelősségvállaláshoz.

### II.6.2.1 A vállalati reputáció definíciója

A következő, 6. számú táblázat azt mutatja, hogy a különböző tudományágakban hogyan gondolkoznak a reputációról, annak melyik elemét helyezik előtérbe. Ebből is jól látszik, hogy a reputáció a vállalat szervezetét és működését számos területét érinti.

**4. táblázat: A reputáció jelentése az egyes tudományágakban**

<b>Tudományterület</b>	<b>Definíció</b>
Közgazdaságtan	Olyan jellegzetességek vagy jelzők, amelyek leírják egy vállalat várható magatartását adott szituációban.
Vállalati stratégia	Olyan immateriális jószág, amelyet a versenytársak nehezen tudnak másolni, megszerezni vagy kicserélni – a mobilitási korlátok miatt fenntartható versenyelőnyt biztosít birtokosának.
Számvitel	Az immateriális javak egyik fajtája, amelyet nehéz mérni, viszont értéket jelent a vállalat számára.
Marketing	A vállalat nevével kapcsolatos egyéni asszociációk.
Kommunikáció	A vállalat jellegzetességei, amelyek a vállalatok és összetett alkotóelemeik közötti kapcsolatok nyomán jönnek létre.
Szervezetelmélet	A vállalat kognitív ábrázolása, amely az érintettek vállalati tevékenységekkel kapcsolatos megértése nyomán jön létre.
Szociológia	A reputációs rangsorok olyan társadalmi konstrukciók, amelyek a vállalatok és a velük közös intézményi környezetben található érintettek közötti kapcsolatokról erednek.

Fombrun et al. [2000] p. 243 alapján saját szerkesztés

Bár ezek a meghatározások közelebb visznek annak megértéséhez, hogy pontosan mi is a reputáció és mi a jelentősége, mégsem fedik le teljes egészében azt a jelentéstartalmat, amiért a disszertációm témájaként választottam.

A reputációval foglalkozó szakirodalom elemzése során Walker arra a megállapításra jutott, hogy noha negyvenhárom olyan cikket talált, amelyik a vállalati reputáció magyarázatával foglalkozott, ezek közül csupán 19-ben szerepelt a reputáció definíciója. Ráadásul Fombrun 1996-os meghatározását leszámítva nem volt olyan definíció, amelyet széles körben elfogadtak és idéztek volna. (Walker [2010])



Éppen ezért a következők során Fombrun definícióját fogom használni a dolgozatban:

*„A vállalati reputáció a vállalat múltbeli cselekedeteinek és jövőbeli kilátásainak észlelésen alapuló értelmezése, ami leírja a vállalat általános vonzerejét fő választói szemében, más versenytársakkal összehasonlítva.”*

Fombrun, idézi Walker [2010] p. 72, saját fordítás

#### **II.6.2.2 A reputáció és a CSR**

A reputáció tehát egyfajta lenyomata az érintettek fejében a vállalat tevékenységének – annak is, amiről kommunikál a vállalat és annak is, amiről nem. Felmerül azonban a kérdés, hogy az érintetteken kívül mi az, ami még összeköti egymással a reputációt és a társadalmi felelősségvállalást?

Hildebrand és szerzőtársai nemrég megjelent cikkükben azt a véleményt fogalmazták meg – a szervezeti magatartás, menedzsment és marketing aktuális szakirodalmára hivatkozva – hogy a CSR az aktuális, az észlelt és a szándékolt identitásokból sugárzik ki, ugyanakkor meg is határozza azok kölcsönhatásait. Amíg azonban a belső érintettek maguk is résztvevői és alakítói a vállalat társadalmi felelősségvállalásának, addig a szervezeten kívüli érintettek elsősorban a vállalat által irányított kommunikáció révén (ez a szándékolt identitás), illetve a médiából és más érintettektől szereznek tudomást a CSR-tevékenységekről. (Hildebrand et al. [2011])

Az informáltság természetesen sosem lehet teljes, így az érintettek azokra az információkra tudják alapozni a benyomásaikat, ami a rendelkezésükre áll. A társadalmi felelősségvállalás reputációra gyakorolt kedvező hatása csak akkor érvényesül, ha az érintettek hitelesnek találják a céget. (Brammer – Pavelin [2010])

A kedvező reputációnak azért nagy a jelentősége, mivel ezáltal az érintettek bizalmát és elkötelezettségét is megszerezheti a vállalat. A társadalmi felelősségvállalás és a kedvező reputáció megkönnyítheti az érintettek számára a vállalattal való azonosulást. Az érintettek vállalati folyamatokba történő bevonásával tovább növelhető az érintettek elégedettsége és elkötelezettsége. (Nádasi – Lukács [2006]) A vállalattal való azonosulás jelentőségét Balmer (Balmer [2008]), valamint Hildebrand és szerzőtársai (Hildebrand et al. [2011]) mellett Scott és Lane is hangsúlyozta, akik a különböző érintett-elméletek szervezeti identitásra gyakorolt hatását vizsgálták. (Scott – Lane [2000])

Az elmúlt évek kutatásai azt igazolják, hogy a vállalatvezetők is egyre inkább felismerik a CSR jelentőségét a vállalat megítélése szempontjából. Az Egyesült Államokban, vezetők körében elvégzett felmérések szerint tízből nyolc vállalatvezető egyetértett azzal, hogy a társadalmi felelősségvállalás hozzájárul a kedvező reputációhoz. Ennek segítségével pedig mind a jelenlegi és potenciális munkavállalók, mind pedig a vevők körében vonzóbbá válik a cég, ráadásul megkülönböztetheti magát versenytársaitól és más üzleti előnyökre is számíthat. Éppen ezért vált az elmúlt évek során a reputációépítés a CSR-tevékenység fő motivációjává. (Reputation Institute [2010])

A 2015-ös European Communication Monitor kutatás 41 országban, több, mint 2000 válaszadó részvételével gyűjtött adatai alapján a kommunikációval foglalkozó szakemberek szerint a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás a 2018-ig terjedő időszak 10 legfontosabb kommunikáció-menedzsment témája között van. Érdekes megfigyelni, hogy amíg 2008-2011 között az öt legjelentősebb kommunikációs téma közé tartozott, a gazdasági válság erősödésével 2012-ben jelentős mértékben visszaesett a fontossága. (Zerfass et al. [2015])

A KPMG a száz legnagyobb magyarországi cég honlapját és CSR-jelentését elemezte és tartalmuk alapján arra a következtetésre jutott, hogy hazánkban a reputáció az elsődleges motivációja a jelentéskészítésnek, ami a CSR-kommunikáció elsődleges eszköze jelenleg. (KPMG Tanácsadó Kft. [2010])

A társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának fokozódó hazai jelentőségét a vállalatok megítélése szempontjából jól mutatja a CSR-rel és annak kommunikációjával foglalkozó tanácsadó cégek, ügynökségek megjelenése a 2000-es évek második felében, valamint a Magyar Public Relations Szövetség által 2006-ban elindított CSR Best Practice pályázat. Ennek célja az volt, hogy díjazza a kiemelkedő CSR-programokkal rendelkező vállalatokat. (Szondi [2014])

A CSR kommunikáció koncepciójának elterjedése abban a hangsúlyeltolódásban is nyomon követhető, amelynek során a vállalatok Magyarországon is elkezdtek környezeti jelentések helyett először fenntarthatósági, majd 2005 környékén CSR, társadalmi felelősségi jelentéseket készíteni. Ezek a jelentések azonban sok esetben nem estek át lényeges tartalmi változáson, hiszen jól kommunikálható adatokkal elsősorban a környezeti kérdések terén rendelkeztek a vállalatok. Elkezdtek azonban megjelenni olyan társadalmi témák is, mint például a kisebbségek diszkriminációja vagy az emberi jogok. (Kerekes – Wetzker [2009])

A Reputation Institute érintettek bevonásával évek óta értékeli a legnagyobb globális cégek reputációját. Az általuk vizsgált hét dimenzió közül három kapcsolódik a társadalmi felelősségvállaláshoz: a vállalati polgárság, a felelős vállalatirányítás, valamint a munkavállalókkal való megfelelő bánásmód. A 2008-as és 2009-es kutatások során a teljes reputáció negyven százalékát ezek a tényezők határozták meg. (Reputation Institute [2010])

Kérdés azonban, hogy mi volt előbb: a társadalmilag felelős vállalat vagy a jó reputáció? Hillenbrand és Money szerint (Hillenbrand – Money [2007]) a szakirodalom nem tekinthető egységesnek ebben a tekintetben. Az egyik álláspont szerint a társadalmi felelősségvállalás hozzájárul a kedvező reputáció kialakulásához. Ezzel ellentétben áll azok véleménye, akik szerint viszont a CSR a reputáció egyik fontos alkotóeleme, tehát nem eredménye, hanem része annak.

A kérdés eldöntése érdekében a szerzők elvégeztek egy saját kutatást egy angol pénzügyi cég munkavállalói és ügyfelei körében arra vonatkozóan, hogy az érintettek számára mit jelent a társadalmi felelősségvállalás, milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalatok felé. Három fő és nyolc alkategóriát azonosítottak, amelyek a következő, 5. számú táblázatban olvashatók.

**5. táblázat: A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból**

<b>Fő kategória</b>	<b>Alkategória</b>
<b>A vállalat viszonya HOZZÁM</b>	Amit elmond, azaz a kommunikáció
	A számomra biztosított előnyök
	Hozzáállása az integritáshoz, az átláthatósághoz és az elszámoltathatósághoz
	Ahogy érzem magam
<b>A vállalat viszonya MÁSOKHOZ</b>	Helyi közösségek
	A széles értelemben vett társadalom
	Olyan érintettek, akikkel közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban áll (munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők)
<b>A vállalat viszonya ÖNMAGÁHOZ</b>	Hosszú távú üzleti eredményesség

Hillenbrand – Money [2007] p. 271 alapján saját szerkesztés

Ezt a hármas viszonyrendszert összevetették két ismert reputáció mérésre és elemzésre használt módszertan változóival. A reputációs hányadost és a SPIRIT-modellt a II.6.3.2 és a II.6.3.3 alfejezetekben fogom részletesebben bemutatni, a CSR és a reputációs kategóriák összehasonlítása pedig a 4. számú mellékletben található.

A két szerző arra a megállapításra jutott, hogy hasonló vállalati magatartás alapján tartanak egy céget felelősnek és jó reputációval rendelkezőnek, a két koncepció között tehát jelentős átfedések mutatkoznak. Éppen ezért a CSR és a reputáció nem két külön kategóriarendszert jelent, hanem „ugyanannak az érmének a két oldala”. Ez a felismerés tulajdonképpen azt is lehetővé teszi, hogy a vállalatok reputációs mérési modelleket alkalmazzanak CSR kommunikációs tevékenységük során az érintettek számára fontos ügyek meghatározására. Ezáltal a korábbinál nagyobb mértékben tudnának megfelelni az érintettek elvárásainak. (Hillenbrand – Money [2007])

A CSR és a reputáció viszonyának meghatározása után olyan érintett-fókuszú reputációs modelleket fogok ismertetni, amelyek alkalmasak erre a célra, azaz segítségükkel feltárható, hogy mit gondolnak az érintettek a vállalatról és annak társadalmi felelősségvállalásáról.

## **II.6.3 Érintett-fókuszú reputációs modellek**

Ebben a részben olyan reputációs modelleket fogok bemutatni, amelyek az érintetti percepciók vizsgálatán alapulnak.

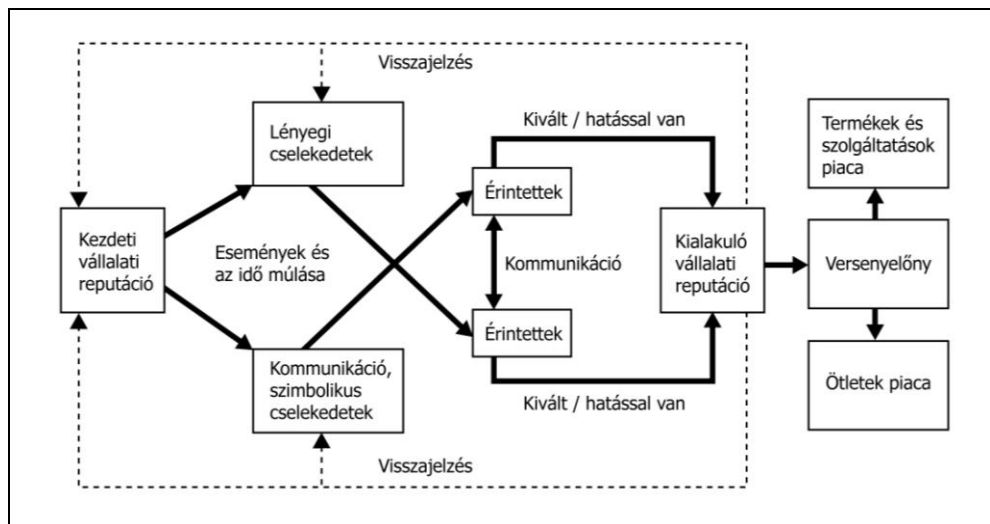
### **II.6.3.1 Mahon és Wartick dinamikus reputációs modellje**

Mahon és Wartick közös cikkükben a percepciók fontosságára hívták fel a figyelmet. Véleményük szerint a reputáció időbeli változása mellett a vállalat és érintettjei, illetve a különböző érintettek közötti kapcsolat alakulása is hatással van a szervezet megítélésére. A reputáció tehát korábbi események, emlékek és érintetti percepciók eredménye is, ráadásul ezek alapján az érintettek jövőbeni elvárásokat is formálnak, azaz képzeletben előre vetítik, hogy adott szituációban hogyan fog reagálni a cég. A kedvező megítélés értékes eszköz lehet a vállalatvezetés kezében, különösen válsághelyzet esetén. Ez a hitelesség a modelljük egyik alapja. (Mahon – Wartick [2003])

A szerzőpáros dinamikus modellje azt a folyamatot mutatja be, hogy milyen tényezők hatására változik meg a vállalat magáról kialakított önképe az érintettek szemében. Továbbá azokat a lehetőségeket is felvázolja, amelyek révén a vállalat

visszajelzést kaphat érintettjeitől, illetve amelyek versenyelőnyt biztosíthatják. A következő, 21. számú ábrán jól látható, hogy hogyan befolyásolják a különböző események, kommunikációs és érdemi tevékenységek a vállalat identitását.

**21. ábra: A reputáció dinamikus modellje**



Forrás: Mahon – Wartick [2003] p. 23 alapján saját szerkesztés

Az előzőek során bemutatott tényezők hatására, illetve az érintettek egymás közötti kommunikációjának eredményeképpen – ideális esetben – kedvezőbbé válik a szervezet megítélése, ami a versenyelőny egyik forrása lehet. Nemcsak a jelenben, azaz a termékek és szolgáltatások piaci versenyében, hanem a jövőbeni ötletek „piacán” is. (Mahon – Wartick [2003])

### II.6.3.2 Fombrun et al. reputációs hányadosa

Charles Fombrun régóta foglalkozik a vállalati reputáció kutatásával, szerzőtársaival közösen az 1990-es évek végére dolgozták ki az érintettek benyomásaik alapuló reputáció-mérési rendszerüket, amelyet Reputation Quotient-nek, azaz reputációs hányadosnak neveztek el. (Fombrun et al. [2000])

A módszertan egységesítése, validálása során azt tárták fel fókuszcsoporthoz kutatások segítségével, hogy adott kultúrában hogyan vélekednek általánosságban a vállalkozásokról, mennyire tartják jelentősnek a vállalati reputáció szerepét, milyen kifejezéseket használnak a résztvevők a vállalati reputációval kapcsolatban. (Gardberg – Fombrun [2002])

A teszteléseket követően a következő hat dimenziót különböztették meg, amelyek közül az első érzelmi, a többi racionális vonzerőt mér (Fombrun et al. [2000]):

- Érzelmi vonzerő: Azt mutatja meg, hogy mennyire szeretik, csodálják és tisztelik az érintettek a vállalatot.
- Termékek és szolgáltatások: Az észlelt minőségre, az innovációra, valamint a termékek és szolgáltatások megbízhatóságára vonatkozik.
- Jövőkép és vezetés: A vállalat jövőképének világosságát és láthatóságát méri, valamint azt, hogy mennyire jól vezetett / irányított a szervezett.
- Munkahelyi környezet: A munkaadói vonzerőre vonatkozik, azaz, hogy mennyire tűnik a vállalat vonzó munkahelynek, ahol szeretnek dolgozni az emberek.
- Társadalmi és környezeti felelősség: Megmutatja, hogy az érintettek szerint mennyire jó „vállalati polgár” a cég, azaz mennyire bánik jól különböző érintettjeivel.
- Pénzügyi teljesítmény: Az észlelt profitabilitást, a jövőbeni kilátásokat és esetleges kockázatokat méri.

A modell változóinak listája az 5. számú mellékletben található. Az egyes vállalatokat ezen szempontok alapján értékelték az érintettek egy online kérdőív segítségével. A kapott pontszámok átlagából alakult ki később a vállalatok eredménye, a reputációs hányados. Ez az egyik leginkább elterjedt módszertan, amelynek segítségével vállalatok reputációját elemzik.

### **II.6.3.3 SPIRIT modell**

Az előzőhöz hasonlóan ez a modell is az érintetti percepciókon alapul. A SPIRIT, azaz „Stakeholder Performance Indicator, Relationship Improvement Tool” (Érintetti Teljesítmény Mutató, Kapcsolatfejlesztő Eszköz) rendszerét MacMillan és szerzőtársai alkották meg. Az volt a céljuk, hogy a vállalatkormányzást, a vállalati reputációt, a társadalmi felelősséget és összefüggéseiket egy elméleti keretrendszerben ötvözzék, ezáltal támogatva a vállalatvezetőket abban, hogy felismerjék és megértsék érintetti kapcsolataikat. Az üzleti siker szempontjából létfontosságúnak tartották az érintettek vállalatba vetett bizalmát, ez szolgált modelljük alapjául. (MacMillan et al. [2004])

A különböző listákkal és értékelésekkel – amelyeknek végső célja maga a reputáció számszerűsítése – ellentétben egy olyan módszertant dolgoztak ki, ami az érintettek percepcióit tárja fel, ráadásul ok-okozati összefüggések is azonosíthatóak segítségével, így a hiányosságok és fejlődési szükségletek is meghatározhatóak. A reputáció hatását is mérhetővé tették, ami az érintettek szándékolt, támogató vagy nem támogató magatartását jelenti, reakcióképpen a vállalat és érintettjei közötti kapcsolat alakulására. (MacMillan et al. [2005])

A modell változói a következő, 6. táblázatban olvashatóak, részletesebb ismertetésük pedig a 6. számú mellékletben található.

**6. táblázat: Az input-output-fókuszú SPIRIT-modell**

A kapcsolat hajtóerői	A kapcsolat eredménye
<u>Az érintett élménye a vállalat magatartásáról:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Termék/szolgáltatás által biztosított előny</li> <li>- Nem anyagi előnyök és közös értékek</li> <li>- Anyagi előnyök</li> <li>- Érintettek meghallgatása és informálása</li> <li>- Kötelezettségeknek való megfelelés</li> <li>- Kényszer-mentesség</li> <li>- Kapcsolat felbontásának költsége</li> </ul>	<u>Az érintett támogató magatartása a vállalat iránt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Felborítás”</li> <li>- Támogatás</li> <li>- Együttműködés</li> <li>- Bővítés</li> <li>- Megtartás</li> </ul>
<u>Az érintett élménye a külső befolyásoló erőkkal kapcsolatban:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Külső befolyásoló hatások (amit a média és más nyomásgyakorló csoportok mondanak a vállalatról)</li> </ul>	<u>Az érintett érzelmi támogatása a vállalat iránt:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bizalom</li> <li>- Érzelmek</li> <li>- Érzelmi elkötelezettség</li> </ul>

Forrás: MacMillan et al. [2004] p. 32 alapján saját szerkesztés

A reputációs hányadoshoz képest újszerű a bemeneti és kimeneti változók megkülönböztetése, illetve a magatartási változók sokszínűsége és a külső befolyásoló erők kiemelése.

#### **II.6.3.4 A RELATE keretrendszer és folyamat**

Money, Hillenbrand, Hunter és Money 2012-ben egy újszerű kutatási keretrendszert dolgozott ki az érintetti kapcsolatok elemzésére, amely az eddigiektől eltérően nem csak a vállalatok vagy az érintettek szempontjait vette figyelembe. Egy kétirányú kutatás segítségével lehetővé tették, hogy a vállalat és érintettjei nézőpontjából is meg lehessen vizsgálni a kapcsolat és az elvárások alakulását. (Money et al. [2012])

A módszertan újszerűsége abban rejlik, hogy empirikusan összekapcsolja a szervezeti és az érintetti elvárásokat, az Edward Freeman által megalkotott érintettelméletben megjelenő kölcsönös függés elvének megfelelően. Ez a fajta megközelítés jól modellezi a valós szervezet-érintett viszonyokat, hiszen a korábbi kutatások jellemzően vagy azt vizsgálták, hogy hogyan látja és menedzseli egy szervezet az érintettjeit vagy pedig azt, hogy hogyan látják az érintettek a szervezetet és hogyan reagálnak rá. Money és szerzőtársai azonosították a szervezet-érintett kapcsolatok kritikus tényezőit, ezeket szervezeti és érintetti oldalon is 3-3 fő csoportba sorolták. A reputációt olyan, az érintetti tapasztalatok és reakciók közötti kapcsolatot befolyásoló mediátor változóként értelmezték, amely az érintettek meggyőződése a szervezet személyiségéről, és amely korábbi tapasztalataik alapján alakult ki és befolyásolja jövőbeni magatartásukat. (Money et al. [2012])



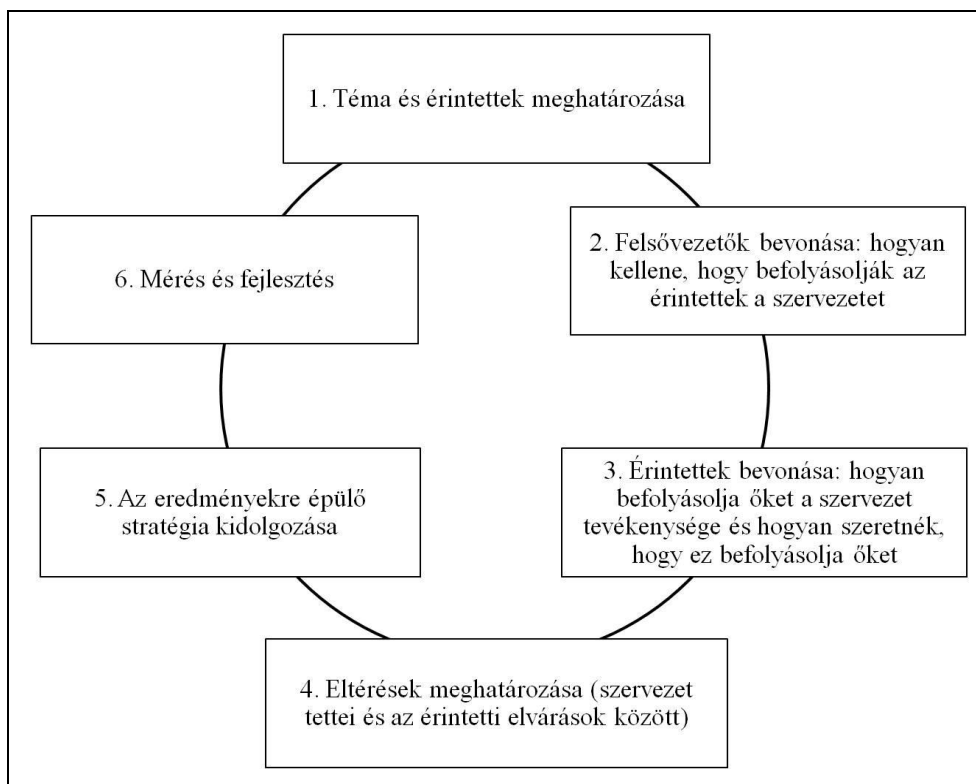
**7. táblázat: A RELATE keretrendszer**

A szervezet által az érintettekre gyakorolt hatás	Az érintettek által a szervezetre gyakorolt hatás
a szervezet tevékenysége által Az érintettek tapasztalata és megfigyelése a szervezet magatartásáról	az érintettek reakciói által Az érintettek érzései és magatartása a szervezet irányában
<u>A kapcsolat alapjai</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elkötelezettség megbecsülése</li> <li>- méltányos bánásmód</li> <li>- kézzelfogható előnyök</li> <li>- identitással megbecsültséggel együtt járó előnyök</li> <li>- informáltság</li> <li>- meghallgatás</li> </ul>	<u>Érzelmi támogatás</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitív érzelmek / bizalom</li> </ul>
<u>Kikényszerítés</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- az erővel való megfelelő bánásmód</li> <li>- lehetőség a kapcsolat felbontására</li> </ul>	<u>Támogatás fenntartása</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maradás (a szervezettel)</li> <li>- a szervezet megvédése</li> <li>- a szervezet meg nem támadása</li> </ul>
<u>Mellékhatások</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befolyásolók támogatása (média, barátok, család)</li> <li>- Méltányos bánásmód más érintettekkel és csoportokkal</li> </ul>	<u>Támogatás kiterjesztése</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- együttműködés</li> <li>- ajánlás (másoknak)</li> <li>- (a kapcsolat) elmélyítése, kiterjesztése</li> </ul>

Forrás: Money et al. [2012] p. 10 alapján saját szerkesztés

A RELATE keretrendszeren túl a szerzők felvázoltak egy folyamatot is, amelynek segítségével mind a szervezet, mind az érintettek szempontjaiba betekintést nyerhettek a kutatók.

## 22. ábra: A RELATE-módszer folyamata



Forrás: Money et al. [2012] p. 11 alapján saját szerkesztés

1. Téma és érintettek meghatározása: Az aktuális szervezet-érintett kapcsolatok áttekintése, a szervezetet fenyegető, illetve számára kedvező érintettek azonosítása.
2. Felsővezetők bevonása: szervezeti értékek feltárása, illetve azon érintetti magatartás azonosítása, amely jelenlegi helyzetében hozzájárulna a szervezet sikerességéhez.
3. Érintettek bevonása: annak vizsgálata, hogy jelenleg milyen élményekkel rendelkeznek az érintettek a szervezettel kapcsolatban és azon kritikus élmények, megfigyelések azonosítása, amelyek a szervezet jövőbeni támogatásához vezethetnek.
4. Eltérések meghatározása: A szervezet jelenlegi tettei (pl. ezek mennyiben érintik az érintetteket) és az érintettek támogató magatartásához szükséges tettek (pl. hogyan szeretnék, ha érintené őket a szervezet tevékenysége és ennek hatására hogyan gyakorolnának hatást a szervezet működésére) közötti eltérések meghatározása.

5. Az eredményekre épülő stratégia kidolgozása: Az érintettek támogatását elősegítő szervezeti akciók prioritizálása és a szervezeti értékek megerősítése.
6. Mérés és fejlesztés: Újabb mérés a szervezet vezetői és érintettjei körében, megvizsgálva, hogy erősítették-e egymás támogatását, valamint a kölcsönös előnyök megszerzését az 5. lépésben elhatározott akciók. (Money et al. [2012])

## **II.6.4 A reputációs elméletek összefoglalása**

Ebben az alfejezetben olyan reputáció-elemzési módszereket mutattam be, amelyek az érintettek véleményét becsatornázva elemzik a vállalati reputációt. Az egyes módszerek kritikusai szerint egyik metodológia sem igazán alkalmas az érintettek véleményének torzításmentes rögzítésére és feldolgozására. Ráadásul mindegyik módszer a valóságnak csak egy-egy szeletét igyekszik megragadni – vagy a szervezet vagy az érintettek oldaláról, így pedig nehéz valós képet alkotni egy szervezet és érintettjei közötti kapcsolatáról.

Közös elem ugyanakkor, hogy a módszerek valamilyen módon az érintettek érzelmeinek feltárására és elemzésére törekednek, más-más elméleteket kiindulópontként használva. A téma jelentőségét és aktualitását jól mutatja, hogy jelenleg nem létezik igazán domináns elmélet ezen a téren. Az viszont kétségtávol tény, hogy az üzleti szféra Fombrun reputációs hányadosát alkalmazza a reputációs rangsorok összeállításánál, ami nagyon leegyszerűsítve, viszont számszerűsíthető formában értékeli a vállalatok reputációját, nem törekszik azonban az érintettek teljes körének vagy a vállalatokkal ténylegesen kapcsolatban állók bevonására, hanem elsősorban a fogyasztói szempontok dominálnak a felmérésben.

Az alfejezet jelentősége, hogy összekapcsolja egymással a társadalmi felelősségvállalás és reputáció fogalmát, például:

- a társadalmi felelősségvállalást a reputáció egyik dimenziójaként értelmezve, (Fombrun és szerzőtársai, II.6.3.2 alfejezet)
- az érintettek szemében ez szinte ugyanaz a fogalom, egy kicsit más nézőpontból (Hillenbrand és Money, II.6.2.2. alfejezet),
- a reputációt egyfajta mediátor változóként értelmezik az érintetti tapasztalatok és reakciók között (Money és szerzőtársai, II.6.3.4. alfejezet).

Az egyes módszerek megismerése sokat segített számomra abban, hogy meghatározzam azokat az irányokat, amelyeket követni szeretnék a saját kutatásom során. Az utolsóként bemutatott RELATE-folyamat volt az, amelyiknek leginkább sikerült megvalósítania az érintettek bevonását, ráadásul a modell kétirányúsága növeli a stabilitását és megbízhatóságát. Éppen ezért az általam tervezett kutatás során ennek a módszernek a folyamatát fogom követni, a kutatás kategóriáinak tekintetében pedig Hillenbrand és Money koncepcióját fogom alapul venni.

### **III. KUTATÁSI KONCEPCIÓ, ELEMZÉSI KERET**

Ebben a fejezetben az érintett-elméletek, a társadalmi felelősségvállalás és a reputáció szakirodalmának feldolgozása alapján a dolgozathoz kapcsolódó elméleti kutatás tervét mutatom be. Először a tervezett empirikus kutatás céljait és elméleti modelljét fogom meghatározni, utána a kutatási kérdéseket és a választott kutatási módszertant ismertetem.

A doktori disszertációm részeként tervezett kutatással az a legfőbb célom, hogy az érintettek bevonására alapozva elemezzem egy szervezet CSR és CSR-kommunikációs tevékenységét és megvizsgáljam, hogy miben tér el a szervezet által meghatározott identitás az érintettek észlelésétől, azaz a reputációtól.

Amikor a kutatás módszeréről gondolkoztam, akkor természetesen felmerült a kérdőíves megkérdezés lehetősége is, amelynek keretében vállalatokat vagy érintettjeiket kérdezhettem volna a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban. Viszont a szakirodalom feldolgozása közben egyre inkább erősödött bennem az érzés, hogy a módszer segítségével a kutatási kérdéseimre nem fogok választ kapni.

A reputáció-elemzési módszerekkel szemben megfogalmazott kritikák (Bromley [2002], Wartick [2002], Walker [2010]) győztek meg végérvényesen arról, hogy a különböző érintetti vélemények összegzése elrejtene a különbségeket, azaz nem biztosítaná a vállalat megítélésének feltárását.

Éppen ezért egy olyan módszert kerestem, amelyik megfelel a dolgozatban bemutatott elveknek: az érintetti bevonásnak, a hálózat-elméletnek, az egyenrangúságnak és az érintetti percepcióknak. A tervezett kutatásnak az a célja, hogy egy, az érintettek részvételére épülő folyamat segítségével feltárja, hogy hogyan gondolkoznak az érintettek a társadalmi felelősségvállalásról, hogyan ítélik meg a szervezetet és mi befolyásolja ezt, továbbá hogy felmérje, milyen eltérések mutatkoznak a szervezet által tervezett / szándékolt, CSR-re vonatkozó identitás, valamint ennek érintetti észlelése, azaz reputációja között.

A három lépésből álló kutatás elméleti modelljének bemutatása előtt azonban szükségesnek tartom a kutatási keret leszűkítését a kis-és középvállalatokra, mivel az általam kiválasztott szervezet egy mikrovállalkozás, amelyre csak korlátozottan alkalmazhatóak a II. fejezetben ismertetett érintetti és kommunikációs elméletek. Az

elemzést megelőzően ezért megvizsgáltam, hogy milyen, a vállalat méretéből fakadó eltérésekkel érdemes számolni a társadalmi felelősségvállalás megértése, stratégiája és az érintetti kommunikáció terén.

### ***III.1 A kutatás megalapozása – a KKV-szektor sajátosságai***

A kutatás elméleti modelljének előkészítése során szekunder kutatást végeztem és utánanéztem az EBSCO folyóirat-adatbázisban, hogy milyen kvantitatív és kvalitatív kutatások készültek az elmúlt években, amelyek a kis-és középvállalati szektor társadalmi felelősségvállalási tevékenységét és érintetti kapcsolatrendszerét vizsgálták. Az volt a célom, hogy a KKV-szektor CSR területén tapasztalható sajátosságait felismerve a helyzethez minél jobban illeszkedő kutatási modellt tudjak megalkotni.

A kis- és középvállalatok a globális gazdaság egyik legjelentősebb szeletét alkotják: Az összes vállalat több, mint 90 százaléka tartozik ebbe a szegmensbe, a világ összes munkavállalójának 50-60 százalékát foglalkoztatva. A KKV-k egy része igencsak munkaerő-intenzív folyamatokat alkalmaz, ráadásul jelentős szerepük van a jövedelemtermelésben és a szegénység csökkentésében is. Kutatási adatok igazolják, hogy azokban az országokban, ahol jelentős a KKV-k aránya, a jövedelem-eloszlás (regionálisan és funkcionálisan is) egyenletesebb. (UNIDO [2002])

Az Európai Unió a következőképpen határozza meg a KKV-k körét:

- munkavállalóinak létszáma nem haladja meg a 250 főt;
- éves forgalma nem haladja meg az 50 millió eurót;
- mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót;
- független vállalkozás, azaz a tőke vagy a szavazati jog legfeljebb 25 százaléka lehet kívülállók tulajdonában. (Európai Közösségek [2006], p. 14)

#### **III.1.1 A kis- és középvállalatok sajátosságai a CSR és a reputáció terén**

Amíg a nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalásával és érintettjeivel kapcsolatos sajátosságokat számos szakmai publikáció elemzi, a KKV-szektor érintettjeit és érintetti menedzsmentjét alig elemzik. Gyakran előfordul például, hogy egy kisebb cég legnagyobb érintettje egy nagyvállalat, amelytől anyagilag is függ. Ebben az esetben a nagyvállalatra nehezedő érintetti nyomás a kis beszállítókon

csapódik le, kikényszerítve belőlük a különböző CSR-standardoknak való megfelelést. (Jenkins [2004])

**8. táblázat: A CSR-elmélet eltérései a nagy- és kisvállalatok között**

Vállalati CSR	Kisvállalati CSR
<i>Ki</i>	<i>Ki</i>
Érintettek széles köréért felelős	Kevesebb / más érintettért felelős
Észlelt felelősség a társadalom egésze iránt	Észlelt felelősség a helyi közösség iránt
Résztvényesek jelentősége	Gyakran nincsenek résztvényesei
<i>Miért</i>	<i>Miért</i>
Márkaimázs, reputáció védelme	Fogyasztói üzlet védelme
Fogyasztók nyomása	Üzleti fogyasztók nyomása az ellátási láncban
Résztvényesi nyomás, felelős befektetés mozgalom	Hitelezők nyomása? Nem érinti a felelős befektetés mozgalom
Business case / üzleti előny	Nincs business case / üzleti előny
<i>Hogyan</i>	<i>Hogyan</i>
A vállalati értékeken alapul	A tulajdonos-ügyvezető elvein alapul
A CSR formális, stratégiai tervezése	Informális CSR-stratégiák
Hangsúly a standardokon és indexeken	Hangsúly az intuíción és ad-hoc folyamatokon
CSR szakértők bevonása magas szinten	Nincs dedikált CSR-munkatárs
Kockázatsökkentés	Kockázatkerülés
<i>Mit</i>	<i>Mit</i>
Jelentős kampány (pl. CRM)	Kisebb méretű aktivitás, pl. helyi futballcsapat támogatása
CSR-tevékenysége publicitást kap	A tevékenységet gyakran nem ismerik fel CSR-ként

Forrás: Jenkins [2004] p. 51 alapján saját szerkesztés

További eltérést jelent a nagyobb és kisebb vállalatok között, hogy a KKV-szektor üzleti és CSR-tevékenysége jellemzően arra a szűkebb, helyi közösségre korlátozódik, ahol a vállalat székhelye, valamint a tulajdonos-ügyvezető lakhelye található. Ez a közösség biztosítja a szervezet munkaerő-igényét, valamint legfontosabb fogyasztói bázisát. Egy kis- és középvállalat érintetti kapcsolatai nem térnek el jelentősen egy nagyvállalatétól, azok menedzsmentje viszont jelentős különbségeket mutat. A KKV-k érintetti kapcsolatai kevésbé formálisak, bizalmon alapulnak, személyesebbek, a szervezet és érintettjei közötti befolyás- és erőkülönbség jóval kisebb. (Jenkins [2004])

Globális hatásuk és növekvő láthatóságuk miatt a nagyvállalatok és márkáik az átláthatóság és elszámoltathatóság előfutáiraivá váltak, a KKV-k szinte láthatatlanok maradtak, a CSR-re pedig nem tekintenek a márkaimázst vagy reputációt veszélyeztető kockázatként. (Jenkins [2006])

Spence és Rutherford arra hívta fel a figyelmet, hogy a kisvállalatok vezetői nem kizárólag pénzügyi okok miatt indították el vállalkozásukat – motivációjuk ennél sokkal összetettebb, részben társadalmi háttérű. Véleményük szerint a nézőpontok diverzitását figyelembe kell venni, amennyiben a szabályozók és támogató szervezetek befolyásolni szeretnék a kisvállalatok etikus működését vagy bevonni őket a CSR-be. (Spence – Rutherford [2000])

### **III.1.2 A témával kapcsolatos korábbi kutatások**

Ebben az alfejezetben olyan korábbi kutatásokat fogok röviden bemutatni, amelyek kis- és középvállalkozások körében vizsgálták a társadalmi felelősségvállalást és az érintetti kapcsolatokat. Ennek a szekunder kutatásnak az az elsődleges célja, hogy a KKV-kra jellemző szempontokkal gazdagítsa a tervezett kutatást.

#### **III.1.2.1 CSR az európai kis- és középvállalatok körében**

A KPMG az Európai Bizottság megbízásából 2002-ben készített kis- és középvállalati kutatása egy sorozat negyedik tagjaként a társadalmi és környezeti felelősségvállalást vizsgálta egy átfogó kutatás keretében, amelyben 7662 európai KKV vett részt. Az adatok elemzése alapján megállapítható, hogy a 2000-es évek elején a KKV-k közel fele vett részt valamilyen társadalmi felelősségvállalási tevékenységben. Elkötelezettségük mértéke pozitív összefüggést mutatott a vállalat méretével, a különböző szektorok között viszont nem találtak szignifikánsnak mondható eltérést a kutatók. Jellemző volt ugyanakkor az észak-európai cégek jelentősebb aktivitása – összehasonlítva a Dél-Európában tevékenykedő cégekkel. Az országok közötti eltéréseket az eltérő kulturális tradíciók magyarázzák, pontosabban a vállalatok társadalomban betöltött szerepe. (European Communities [2002])

A helyi közösség életében való aktív részvétel leggyakoribb formája a helyi sport-, kulturális és egészségügyi, jóléti kezdeményezések támogatása volt. A társadalmi felelősségvállalási tevékenység általában eseti volt és nem állt összefüggésben az üzleti stratégiával. Bár saját bevallásuk szerint etikai okokból foglalkoznak a CSR-rel, a válaszok alapján úgy tűnik, a kutatásban részt vevők



háromnegyedét az elérhető üzleti előnyök is jelentősen motiválták, mint például a vásárlói lojalitás erősítése vagy jobb kapcsolat a helyi közösséggel, hatóságokkal. Érdekesség, hogy a vállalat életkorának növekedésével emelkedett a társadalmi felelősségvállalásban való részvétel aránya. (European Communities [2002])

### **III.1.2.2 CSR és reputáció kis- és nagyvállalatoknál**

Nigel Sarbutts 2003-ban a *Journal of Communication Management* című folyóiratban azokat a gyakorlati szempontokat azonosította, amelyek megegyeznek a multinacionális nagyvállalatok és a kis- és középvállalatok esetében (Sarbutts [2003]):

- Felvilágosult önérték – a társadalmi felelősségvállalás a költségek, a szabályozás és a pereskedés elkerülését szolgálja.
- Erre a feladatra dedikált általános, üzleti kockázatkezelési menedzser, részleg hiánya.

Eltérést jelent azonban, hogy a nagyvállalatokkal ellentétben a kis- és középvállalatok kevesebb intézményi érintettel és laposabb szervezeti hierarchiával, valamint gyorsabb reagálási képességgel rendelkeznek, ezért előnyükre tudják fordítani személyesebb, közvetlenebb reputációjukat.

A kis- és középvállalkozások társadalmi felelősségvállalása esetében két vezérfonal különböztethető meg: milyen az érintettek észlelése a vállalat által biztosított és kommunikált társadalmi javakkal kapcsolatban, illetve, hogy a biztosított javak milyen mértékben tükrözik a vállalat magatartását és értékeit. A két szempont összekapcsolása a CSR gyakorlati megvalósításának kezdete. (Sarbutts [2003])

### **III.1.2.3 KKV-k CSR-tevékenysége Portugáliában**

Maria Santos 2011-ben publikálta portugál KKV-k körében készített felmérése legfőbb eredményeit, kutatása során 235 vállalat töltötte ki kérdőívét, valamint több esettanulmányt is készített. A felmérésben részt vevő kis- és középvállalatok többsége a környezeti és társadalmi szabályozás betartásaként gondolt a CSR-re. Megközelítésük erőteljesen gyakorlatorientált volt, az üzleti szempontokra fókuszáltak, ezért elsősorban a fogyasztói kapcsolatok és a munkavállalók motiváltságának fejlesztésével, valamint a költségcsökkentéssel foglalkoztak. A leggyakoribb tevékenységek közé a következők tartoztak: termék-, szolgáltatás-fejlesztés a fogyasztói igényeknek megfelelően, munkahelyi egészségügyi ellátás a munkatársak számára, adományozás, hulladék újrahasznosítása. (Santos [2011])

A portugál KKV-k üzleti érzékenysége abból fakadhat, hogy sokan közülük nemzetközi nagyvállalatok beszállítói és igyekezniük kell, hogy megfeleljenek a nemzetközi standardoknak. A CSR belső dimenziója iránt azért bizonyulhattak fogékonyak, mivel felismerték, hogy munkavállalóik stratégiaileg fontos erőforrások céljaik elérése érdekében. A külső CSR-tevékenységek esetében a helyi közösség tagjaként igyekeztek helyi célok megvalósítását támogatni. Elsődleges motivációjuk az üzleti teljesítmény fokozása volt – a javuló értékesítési eredmények, illetve a költségcsökkentés révén. Ezek egyúttal a CSR által elérhető indirekt hasznot is jelentették. A felmérés résztvevői elsődleges előnynek az ügyfelek és üzleti partnerek körében tapasztalt kedvezőbb reputációt tartották. A társadalmi felelősségvállalás legnagyobb akadályának az anyagi erőforrások, valamint az állami támogatás hiányát tartották. Leginkább a jó gyakorlatok megosztása, valamint állami ösztönzők jeleneténél támogatást számukra. (Santos [2011])

#### **III.1.2.4 KKV-k CSR-tevékenysége Spanyolországban**

David Murillo és Josep M. Lozano 2006-ban jelentették meg a „Grounded Theory” módszertanra épülő kvalitatív kutatásukat, amelynek keretében négy, elismert CSR-tevékenységgel rendelkező spanyol KKV vezetőjével készítettek mélyinterjút, amely alapján megalkották elméleti megállapításaikat. A CSR mint fogalom nem igazán volt ismert az interjúalanyok körében, az általuk végzett, társadalmi felelősségvállalás körébe sorolható tevékenységeket inkább a vállalati kultúra részének tartották. A választott CSR-tevékenységet nagyban befolyásolta a vállalat alapítójának értékvilága, ugyanakkor azt is felismerték a cégek vezetői, hogy a CSR segítségével megkülönböztethetik magukat versenytársaiktól. Bár számszerűsíteni nem tudták, pozitív összefüggést fedeztek fel társadalmi felelősségvállalásuk és profitabilitásuk között. Ráadásul ezzel együtt járt a munkavállalók nagyobb mértékű azonosulása a vállalat céljaival, a jobb munkahelyi környezet és a fluktuáció csökkenése. Ehhez képest csupán másodlagos fontosságú volt a külső érintettekkel való kapcsolat javulása. Jellemző volt továbbá, hogy a társadalmi felelősségvállalás belső kommunikációján túl érdemi erőfeszítést nem tettek a vállalatok annak érdekében, hogy érintettjeik megismerjék CSR-tevékenységeiket. (Murillo – Lozano [2006])

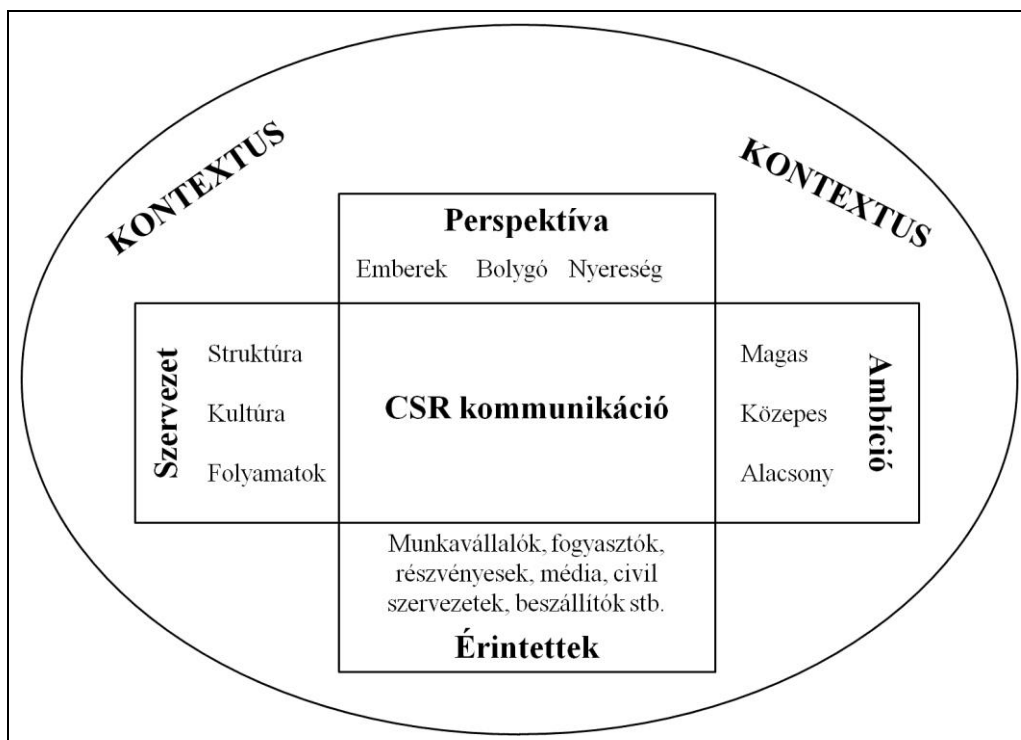
#### **III.1.2.5 Dán KKV-k CSR-kommunikációja**

Anne Ellerup Nielsen és Christa Thomsen 2007-ben megalkotott elméleti koncepciójuk alapján végeztek kvalitatív kutatást két dán KKV három

középvezetőjével, hogy feltárják a CSR-kommunikáció sajátosságait a kis- és középvállalatok körében.

A kutatás alapjául szolgáló elméleti modell a következő, 23. számú ábrán látható.

**23. ábra: A CSR-kommunikáció elméleti modellje**



Forrás: Nielsen – Thomsen [2009] p. 87 alapján saját szerkesztés

Ezen felül egy korábbi kvantitatív kutatás eredményeit is elemezték, amelyben 1071 dán KKV vett részt. Az online kérdőív kitöltőinek felénél a felsővezetés foglalkozik a cég társadalmi felelősségvállalásával. A CSR-tevékenységbe az esetek felében a munkavállalókat is bevonják – minél kisebb méretű a cég, ez annál inkább jellemzőnek bizonyult. A külső érintettek felé irányuló CSR-kommunikáció nem jellemző, illetve nem rendszeres. Csupán a válaszadók harmada kommunikálta CSR tevékenységét érintettjei felé, minden második válaszadó pedig azon az állásponton volt, hogy bár CSR-kommunikációjuk nem rendszeres, fogyasztóik és üzleti partnereik tisztában vannak azzal, hogy milyen értékeket képvisel a cég. Azok a KKV-k, amelyek úgy gondolták, van összefüggés a kedvező pénzügyi eredmények és a CSR-tevékenység között, szívesebben foglalkoztak a CSR-kommunikációval, mint amelyek nem osztották

ezt az álláspontot. A CSR-kommunikáció egyik fő hajtóereje a kedvező reputáció volt. A kvantitatív kutatás összegző megállapítása az, hogy a KKV-k esetében a CSR inkább gyakorlat, mint stratégia, ráadásul ezt a gyakorlatot nagyban befolyásolják a vezető által képviselt értékek. Ezen értékek alaposabb megismerése érdekében készített a szerzőpáros mélyinterjút három olyan vezetővel, akik saját vállalatuknál a CSR-kommunikációval is foglalkoznak. (Nielsen – Thomsen [2009])

A kutatás ebben a szakaszában résztvevő interjúalanyok a CSR belső, vállalati kultúrára alapuló dimenziójára fókuszáltak, a CSR definiálása során jellemzően a munkavállalókat, emberi kapcsolatokat említették és munkavállalókra inkább egyénként, mint humán tőkeként gondoltak. A vállalati kommunikáció üzleti stratégiába történő integráltsága nem valósult meg, a formális stratégia és kommunikáció helyett az intuitív, ad-hoc irányítás volt a jellemző, valamint a személyes kommunikáció. Ugyanez igaz a marketing- és PR-tevékenységre, ennek részeként pedig a CSR-kommunikációra is. Utóbbiról úgy érzik, felesleges beszélni, az túlzott önfényezés lenne. Az érintettek részéről nem éreznek fenyegetést – az is igaz, hogy proaktív magatartásukkal valószínűleg megelőzték az érintettek elvárásait. Erős helyi elkötelezettséggel rendelkeznek, részt vesznek a helyi közösség életében. Amint tehát azt a kutatási adatok mutatják, bőven van még fejlődési potenciál a dán KKV-k esetében a vállalati és CSR-kommunikáció formálisabbá, szervezettebbé és tudatosabbá tétele terén. (Nielsen – Thomsen [2009])

### **III.1.2.6 A CSR kisvállalati bajnokai**

Jenkins 2006-ban 24 kisvállalat ügyvezetőjével vagy ügyvezető-tulajdonosával készített félig strukturált mélyinterjút CSR-gyakorlatukkal kapcsolatban. Olyan KKV-k képviselőt vont be esettanulmány-szemléletű kutatásába, amelyek elnyertek valamilyen, CSR-hez köthető díjakat vagy jelölték őket ilyen elismerésre – például közösségi kezdeményezésükért, környezeti menedzsment-tevékenységükért vagy munkavállalókkal való bánásmódjukért. A mélyinterjúk főbb témái a következők voltak: CSR-szóhasználat, a CSR-tevékenységek természete, motivációk, előnyök, kihívások, a CSR marketingje, CSR-támogatás, a menedzseri értékek befolyása. (Jenkins [2006])

A CSR területén sikeres vezetők gondolatai alapján a stratégiaalkotás négy lépését határozta meg (Jenkins [2006]):

1. A CSR értelmezésének kialakítása és lefordítása üzleti elvekké: A kutatásban részt vevő vállalatok CSR-definíciója informális volt, igyekeztek a saját értelmezésüket kialakítani. A vállalat követett értékeit és elveit az ügyvezető-tulajdonos személyes értékei határozták meg. A CSR a vállalat erkölcsi világképének gyakorlati megvalósítása, a vezető felelőssége pedig az, hogy meghatározza a vállalat vízióját és összhangba hozza ezzel a szervezet megértését a CSR-rel kapcsolatban. Fontos lenne azonban az érintettek bevonása is – a kutatás tanulsága szerint az érintettek megkérdezése segített a vezetőknek a CSR-tevékenység hangsúlyainak meghatározásában és a stratégiai érintetti kapcsolatok fejlesztésében.
2. A CSR-tevékenységek megfelelő megközelítése: A CSR vállalaton belüli elfogadtatásához szükség van egy „bajnokra”, aki felvállalja az úttörő szerepet és megszerzi a munkatársak támogatását. A kutatás résztvevői az üzleti tevékenységük által kiváltott legjelentősebb hatásra fókuszáltak CSR-programjuk kialakítása során és lépésről lépésre fejlesztették tovább.
3. A kihívások leküzdése: A kutatásban részt vevő KKV-k egyetértettek abban, hogy a CSR-szemponjtjait az üzleti döntések középpontjába kell állítani, integrálni kell a vállalat működésébe. A kihívások leküzdését segíthetik a KKV-k sajátosságai – például a rugalmasság, alkalmazkodóképesség, kreativitás, innovativitás, az ügyvezető-tulajdonos személyes részvétele a vállalat működésében, lapos szervezeti hierarchia. Az interjúalanyok szerint leginkább az előnyök tudatosításával lehetne rávenni a többi KKV-t a CSR-tevékenységek bevezetésére.
4. Üzleti előnyök: Minden válaszadó tapasztalt üzleti előnyöket a CSR-tevékenység eredményeképpen, bár a kezdeti motivációjuk nem ez volt. Az előnyök többsége nem volt kézzelfogható és csak néhány esetben tapasztaltak költség-megtakarítást. A külső nyomás még nem jelentős a nagyvállalatok részéről, az ő CSR-elvárásaiknak való megfelelés egyelőre még versenyelőnyt jelent.

### **III.1.2.7 KKV-k CSR-tevékenysége Magyarországon**

A UNDP<sup>3</sup> megbízásából 2007-ben készült kutatás nyolc új Európai Unió tagország, illetve tagjelölt ország esetében vizsgálta a társadalmi felelősségvállalás

---

<sup>3</sup> UNDP: United Nations Development Programme, az ENSZ Fejlesztési Programja

helyzetét. Magyarország mellett Bulgária, Horvátország, Lengyelország, Litvánia, Macedónia, Szlovákia és Törökország vett részt a kutatásban. A nemzetközi szakértők megállapítása szerint a szocializmus megszűnése óta a gazdasági fenntarthatóság jelenti a legnagyobb kihívást a helyi kisvállalatok számára, ebből következően nem maradt idejük és erőforrásuk a társadalmi és környezeti ügyek felvállalására, ezt a közvélemény nem is várta el tőlük. (UNDP [2007])

A kutatás magyarországi adatai alapján Győri Zsuzsanna arra a megállapításra jutott, hogy a kis- és középvállalatokra az „implicit” CSR-tevékenység jellemző, azaz, bár nem értenek a CSR elméletéhez, hitelességük és túlélésük érdekében jó kapcsolatot ápolnak helyi környezetükkel. (Győri [2010])

Matolay Réka, Pataki György és Petheő Attila a Nemzeti ILO<sup>4</sup> Tanács megbízásából 2007-ben vizsgálta a kis- és középvállalatok CSR-tevékenységét, összesen 20 felelős vállalat vezetőjével készítettek félig strukturált interjúkat. A vezetők társadalmi felelősségvállalás iránti motivációja belső forrásból származott és tudatosságon vagy felvilágosult önérdéken alapult, nem az érintettek nyomása váltotta ki. CSR-tevékenységük jellemzően ösztönös és gyakran ad-hoc volt, nem pedig előzetesen jól átgondolt és megtervezett. A vállalat működésére és társadalmi felelősségvállalására jelentős hatást gyakoroltak a vállalatvezető személyes értékei, megítélésük szerint a munkavállalóik jelentik az üzlet sikerének kulcsát, akiket bevonnak a döntési folyamatokba is. A vizsgált vállalatok mindegyike támogatta valamilyen formában a helyi közösség szervezeteit, intézményeit. Ellentmondásos volt ugyanakkor a társadalmi felelősségvállalás megítélése: a vezetők támogatták a felelős magatartást, versenytársaik, a helyi közösség tagjai, illetve a vezetők családtagjai ugyanakkor rosszallásukat fejezték ki ezzel kapcsolatban, mivel ez több időt és energiát igényel – ez azonban csak további motivációt jelent számukra CSR-tevékenységük folytatására. (Matolay et al. [2007])

Csigéné Nagypál Noémi doktori disszertációjában 55 olyan KKV körében végzett kérdőíves felmérést, amelyek rendelkeznek ISO 14001 környezeti menedzsment rendszer tanúsítványával. A társadalmi felelősségvállalás legfőbb motivációját a helyi érintettek és helyi közösség iránt érzett felelősség jelentette, emellett fontosnak tartották a vállalat értékrendjének való megfelelést és a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulást is. A társadalmi és környezeti elkötelezettség szempontjából a vállalat

---

<sup>4</sup> ILO: International Labour Organization

számára legfontosabb területnek a környezetterhelés vagy emisszió csökkentése bizonyult, valamint az energiahatékonyság növelése, az energiafogyasztás csökkentése és megújuló energiák használata. A CSR-tevékenység területeinek kiválasztása a stratégiaalkotás részeként zajlik, a meghatározás folyamatába nem vonják be az érintetteket. A felmérés résztvevőinek többsége úgy vélte, a társadalmi felelősségvállalás inkább segíti, mint gátolja az üzleti sikert. A vállalati kódexet alkalmazásának gyakorisága alacsony volt, az alkalmazottakkal és külső érintettekkel kapcsolatos eszközöket viszont magasabb arányban alkalmazták a cégek. A megkérdezett vállalatok döntő többségét támogatták érintettjei a társadalmi felelősségvállalásban. (Csigéné [2008])

Az Európai Unió hatodik keretprogramjának keretében finanszírozott „Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe” kutatás részeként a KKV-szektor is vizsgálták 2004 és 2007 között. A felmérés egyik fő megállapítása, hogy a CSR-re a költségcsökkentés egyik eszközeként tekintettek a vállalatok, a helyi közösségben betöltött legfőbb szerepüknek pedig a munkahelyteremtést tartották. A CSR stratégiai jelentőségét leginkább a környezeti hatások csökkentésében látták. A CSR-eszközrendszerét nem ismerték és használták, ezen a területen az iparági szövetségektől vártak támogatást. (Milton [2010])

### **III.1.3A KKV-k CSR-tevékenységét vizsgáló kutatások rövid összefoglalása**

Az előzőek során röviden összefoglaltam azoknak a korábbi kutatásoknak a főbb megállapításait, amelyek a társadalmi felelősségvállalás és érintetti kapcsolatok témaköreit vizsgálták kisvállalatok körében. Ezeknek a kutatásoknak az áttekintése azért volt kiemelt fontosságú, mert a kisvállalatok CSR-területén tapasztalható sajátosságainak megismerése segített kontextusba helyezni a tervezett kutatást. Azok a CSR-menedzsmentre és érintettekre vonatkozó módszerek és folyamatok ugyanis, amelyeket a II. fejezetben bemutatam, a nagyvállalatok szempontrendszerét követik.

Az alfejezet fontos tanulsága, hogy a kisvállalatok életében kisebb volumenben és talán kevésbé szervezett módon jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás, az érintettek áttekinthetőbb csoportjai és a közvetlen kapcsolat miatt viszont sokkal jobban tudnak reagálni az érintettek valódi igényeire és elvárásaira.

Mivel a kisebb vállalatok jellemzően kisebb támadásnak vannak kitéve az érintettek részéről, sokkal több lehetőség nyílik a proaktív kapcsolatépítésre, a felmerülő problémák közös és innovatív megoldására. Éppen ezért a nagyvállalatok számára is

hasznos lehet tanulmányozni a kisvállalatok társadalmi felelősségvállalásra irányuló gyakorlatait, mivel sok területen élenjáró megoldásokat sikerült kidolgozniuk.

### ***III.2 Kutatási kérdések és kutatási modell***

A kutatási folyamat tervezése során az alábbi lépéseket követtem, Horváth Dóra és Mitev Ariel 2015-ben megjelent kvalitatív kutatások módszertanával foglalkozó könyve alapján (Mitev [2015]):

1. A probléma, a célok és a kutatási kérdések meghatározása (III.2.1 alfejezet)
2. Kutató szerepének meghatározása (III.3.4 alfejezet)
3. Kutatás helyszíne és a résztvevők kiválasztása (mintavétel) (III.3.2, III.3.3 alfejezetek)
4. Kutatási módszerek kiválasztása (III.3.1 alfejezet)
5. Adatelőkészítés és feldolgozás (kódolás) (III.3.2, III.3.3 alfejezetek)
6. Interpretálás és prezentálás (III.3.2, III.3.3, III.3.4 alfejezetek)
7. Minőségi kritériumok meghatározása (III.3.1 alfejezet)

#### **III.2.1 Kutatási kérdések**

A doktori disszertáció részeként tervezett kutatás főbb kérdései három nagyobb terület köré csoportosíthatók az elemzésre kiválasztott szervezet esetében:

- Szervezeti identitás: Amit a szervezet magáról gondol és amilyen elvárásokat az érintettek felé megfogalmaz.
- Érintetti reputáció: Azok észlelései és elvárásai a szervezettel kapcsolatban, akik a környezetét alkotják.
- Társadalmi felelősségvállalás: A szervezet társadalmi felelősségvállalása, ennek kommunikációja és érintetti percepciója.

Az elvégzett kvalitatív kutatás főbb céljai a következők voltak:

- megvizsgálni egy szervezetet (érintettjeit, érintetti kommunikációját, valamint CSR-tevékenységét és az ezek alapján kialakuló) CSR-re vonatkozó identitását



- a szervezet érintettjeinek bevonásával (a szervezet érintetti kommunikációjának, CSR-tevékenységének észlelését és ezek alapján) a reputációját elemezni
- a szervezet és az érintettek szempontjait bemutató elemzések összevetése az identitás és reputáció közötti eltérések azonosítása érdekében
- javaslatok megfogalmazása a szervezet jövőbeni stratégiájára vonatkozóan (az érintettek támogatásának erősítése érdekében)

A kutatás céljaiból kiindulva a következő kutatási kérdéseket fogom megvizsgálni:

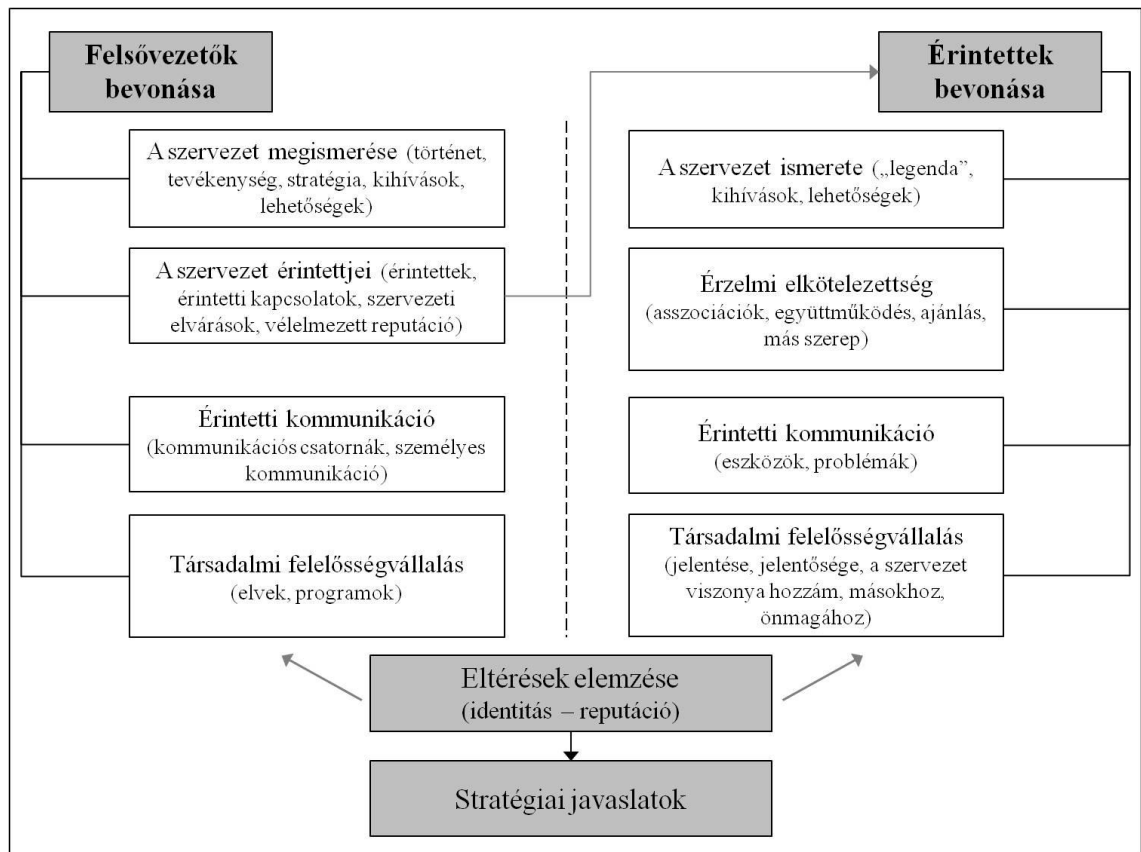
- Mit csinál a szervezet, hogyan jött létre?
- Várhatóan milyen lehetőségekkel és kihívásokkal fog szembesülni a jövőben?
- Milyen érintettjei vannak a szervezetnek? Milyen velük a kapcsolat jelenleg és milyen jövőbeni elvárások fogalmazhatóak meg a kapcsolat fejlesztésére vonatkozóan?
- Jelenleg milyen kommunikációs eszközöket alkalmaznak, milyen üzeneteket közvetítenek?
- Milyen elvekből, elemekből áll a szervezet társadalmi felelősségvállalása?

Ezeket a kérdéseket fogom megvizsgálni a szervezet és az érintettek nézőpontjából. A szervezetről alkotott kép, azaz a szándékolt / tervezett identitás megalkotásához egy esettanulmányt készítettem. Az érintettek benyomásainak és elvárásainak, azaz a reputációnak a megismeréséhez pedig a szervezet érintettei körében végeztem mélyinterjúk kutatást.

### **III.2.2 Kutatási modell**

A kvalitatív kutatás kutatási célokból és kutatási kérdésekből következő dimenzióit a következő elméleti modellben foglaltam össze. Az elemzést tehát ezen főbb dimenziók alapján fogom elkészíteni.

## 24. ábra: A kutatás során vizsgált dimenziók



Forrás: saját szerkesztés

- A szervezet megismerése: A szervezet ismeretét az esettanulmány elkészítése során, illetve az érintetti mélyinterjúk során is megvizsgáltam, annak érdekében, hogy kiderüljön, mennyiben tér el egymástól a vezetők és az érintettek tudásszintje a kezdeményezéssel és annak történetével kapcsolatban, illetve hogyan látják a Szatyor előtt álló kihívásokat és lehetőségeket.
- A szervezet érintettjei: A vezetői mélyinterjúk és a dokumentumelemzés céljai közé tartozott a szervezet érintetti körének beazonosítása. Először csak az érintetti típusokat azonosítottuk, a konkrét interjúalanyok meghatározására csak később került sor, ugyanakkor az interjúk során több érintettet is név szerint ajánlottak a vezetők mint a történet szempontjából fontos érintettet. Ezen felül megvizsgáltam azt is, hogy a szervezet milyen elvárásokat fogalmaz meg a különböző érintetti csoportokkal szemben, milyen jellegű támogatásra számít részükről a kezdeményezés céljainak

elérése érdekében és rákérdeztem arra is, hogy a vezetők vélelmezése alapján milyen lehet a szervezet reputációja az egyes érintetti csoportok esetében.

- Érzelmi elkötelezettség: Azt elemeztem az érintettek körében, hogy milyen mértékű az érzelmi elkötelezettségük a szervezet iránt, azaz hosszú távon tervezik-e a Szatyorral való együttműködést, szokták-e ajánlani másoknak, megvédik-e a támadásoktól, illetve el tudják-e képzelni magukat a jelenlegitől eltérő szerepben a szervezet életében.
- Érintetti kommunikáció: Az érintetti kommunikáció eszközeit és az esetleges kommunikációs problémákat a szervezet és az érintettek szemszögéből is megvizsgáltam, annak érdekében, hogy azonosítani lehessen az eltéréseket a szándékolt és az észlelt kommunikáció között.
- Társadalmi felelősségvállalás: Elemeztem a fogalom jelentését és jelentőségét a vezetők és az érintettek körében is, illetve feltártam, hogy milyen környezeti-gazdasági-társadalmi elvek mentén működik a szervezet és milyen felelősségvállalási programja van az egyesületnek, illetve az üzletnek. Az érintetti mélyinterjúk során pedig azt vizsgáltam, hogy az érintettek milyen CSR-programokat vagy elveket észleltek a szervezet működésével kapcsolatban.

### ***III.3 A kutatás módszertana***

Az előzőek során ismertetett kutatási kérdéseket egy három elemből álló kvalitatív kutatási folyamat segítségével vizsgáltam meg, a RELATE-módszer folyamatát figyelembe véve, amelyet a II.6.3.4. alfejezetben mutattam be részletesebben.

Mivel kvalitatív kutatásról van szó, ezért a kutatás során nem vizsgáltam, teszteltem hipotéziseket. A kiválasztott szervezet és érintettjeinek elemzésén keresztül mutatom be a szervezeti (szándékolt) identitás és az érintetti reputáció közötti eltérések azonosítását, a társadalmi felelősségvállalásra fókuszálva.

### III.3.1 A kutatás során alkalmazott módszerek

A módszertan különlegességét az adja, hogy az előző alfejezetben ismertetett modell alapján a szervezetet és megítélését a vezetők és az érintettek szemszögéből is megvizsgáltam, az ezekből származó eredmények összehasonlítása alapján pedig körvonalazom a kétféle nézőpont, azaz a szervezet részéről szándékolt identitás és ennek érintetti percepciója, az érintetti reputáció közötti eltéréseket. A kutatás során felhasznált módszereket a következő, 9. számú táblázat foglalja össze.

**9. táblázat: A kutatás során használt módszerek összefoglalása**

Módszer	Eszköz	Célja	Felhasználás területe	Adatfelvétel időpontja
Vezetői mélyinterjúk	A 2 vezetővel elkészített 3 mélyinterjú, további kötetlen beszélgetések	A szervezet és szándékolt identitásának megismerése	Esettanulmány	2015.01.15-2015.03.19.
Dokumentum-elemzés	A szervezet weboldala	A szervezet és működésének jobb megértése	Esettanulmány	2014.12.29-2014.12.30.
Megfigyelés	Az üzlet meglátogatása heti rendszerességgel	Az érintetti kapcsolatok megismerése	Esettanulmány	2015.01.15-2015.03.19.
Érintetti mélyinterjúk	30-90 perces mélyinterjú 19 érintettel	Érintetti percepciók feltárása	Kutatási összefoglaló	2015.01.26-2015.03.23.

Forrás: saját szerkesztés

A vegyes módszertanon alapuló kutatások jellegzetessége a kombinált módszertannak köszönhetően megvalósuló módszertani trianguláció, amely erősíti a kutatás minőségét. Abban az esetben, ha az esettanulmány egy nagyobb kutatás részét képezi és ugyanazokat a kutatási kérdéseket egy másik módszer segítségével is megvizsgálja a kutató, akkor érdemes a két forrásból származó kutatási eredményeket összehasonlítani. (Yin [2009])

A szervezeti szempontokat leíró esettanulmány, az érintetti szempontokat feltáró érintetti interjúk és a két forrásból származó információk összehasonlítása lehetővé teszi, hogy ugyanazt a jelenséget (a Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület működését) mind a két oldalról megfigyeljük és elemezzük, tehát megvalósul az adatok

triangulációja, ami erősíti a fogalmi érvényességet. Ráadásul a különböző kutatási módszerek együttes alkalmazása, azaz a módszertani trianguláció növeli a kutatás pontosságát, ezáltal megbízhatóbbá teszi a folyamatot. (Yin [2009])

A többféle forrás felhasználása az esettanulmány készítése során, valamint az, hogy a szervezet vezetői átnézték az esettanulmányt, erősítette a kutatás fogalmi érvényességét. A kutatás minőségének fokozása érdekében Yin javaslata alapján (Yin [2009]) a saját, korábban megszerzett szakmai tapasztalataimat is felhasználtam az elemzés során. Természetesen ez a tudás, illetve személyes viszonyulásom a szervezethez és a témához torzíthatja a kutatási eredmények értelmezését, ezért a III.3.4 alfejezetben igyekszem tisztázni saját kutatói szerepemet.

### **III.3.2 Esettanulmány**

A kvalitatív kutatás első elemét egy esettanulmány alkotja, amelyet a vizsgált szervezet megismerése érdekében készítettem el.

Az esettanulmány mint kvalitatív kutatási eljárás egyre inkább terjedőben lévő társadalom-kutatási módszertan. Olyan esetekben szokták alkalmazni, amelyeknél az elemzett jelenség nem különíthető el a komplex környezetétől. A kontextus figyelembe vétele a mélyebb és gazdagabb információk mellett természetesen megfigyelési és elemzési nehézségekkel is együtt jár. Az esettanulmány kutatások vizsgálhatnak egy vagy több esetet, illetve vonatkozhatnak valamilyen probléma feltárására, leírására vagy magyarázatára. (Yin [2009])

Ezen változatok közül az általam elvégzett kutatás az egy esetet vizsgáló, leíró csoportba sorolható, mivel egy szervezetet és társadalmi felelősségvállalását, illetve érintetti megítélését vizsgáltam meg, azaz egy jelenséget a kontextus figyelembe vételével ismertetek részletesen.

A szervezet megismerése érdekében írtam egy, a kutatásban való részvételre felkérő e-mailt a Szatyorbolt weboldalán megadott elérhetőségre. Az Egyesületvezető nagyon lelkesen egyezett bele a kutatásban való részvételbe, amelynek időzítését az éppen zajló szervezeti átalakulások miatt hasznosnak és időszerűnek érezte. A vele folytatott beszélgetések sokat segítettek nem csak a szervezet és érintettjeinek megismerésében, hanem a kutatási kérdések leszűkítésében, pontosításában is.

Az esettanulmány elkészítése során a kötetlen beszélgetéseken felül két hosszabb mélyinterjút készítettem az Egyesületvezetővel, valamint készítettem egy

mélyinterjút az Üzletvezetővel is – ezek alkotják az esettanulmány gerincét. A mélyinterjúk főbb témái a következők voltak:

- A vezetők háttere, szerepe
- A szervezet története, tevékenysége
- A szervezet stratégiája, céljai és társadalmi felelősségvállalása
- A szervezet főbb érintettjei, az érintetti kapcsolatok és elvárások az érintettek felé
- Jelenleg használt főbb kommunikációs eszközök

A vezetői mélyinterjúk vezérfonala a 7. számú mellékletben található.

A mélyinterjúk elkészítésén felül dokumentumelemzést végeztem a szervezettel kapcsolatban nyilvánosan elérhető dokumentumok alapján, illetve az üzlet látogatása során megfigyeléseket végeztem az érintettekkel folytatott kommunikációval kapcsolatban.

A megfigyelés *„minden kutatási módszer fundamentális alapja”* (Angrosino – Pérez [2003] p. 107 hivatkozik: Adler – Adler [1994], p. 389), hiszen a társadalomtudományokkal foglalkozó kutatók interjúkészítés során egyúttal megfigyelik az interjúalanyaik testbeszédét, gesztusait, valamint az interjú helyszínén lezajló aktivitásokat és magát a fizikai környezetet is. A kortárs társadalomkutatás jellegzetességei közé tartozik, hogy a tradicionális elveknek megfelelő kívülálló szerep helyett a kutatók igyekeznek a közösség tagjaiként megjelenni, illetve, hogy felismerik, a megfigyelő és a „bennfentesek” szempontjait nem lehet „etnográfiai igazsággént” összehangba hozni, valamint, hogy a kutatás „tárgya” helyett a kutató együttműködő partnereiként tekintenek a megfigyelés alanyaira. (Angrosino – Pérez [2003])

A társadalmi interakciókat nem a társadalmi és kulturális normáknak való megfelelés alapján értékelik, hanem következetességük alapján, amely egy olyan észlelt minta, ami valamilyen módon értelmezhető az adott társadalmi szituációban. A kutatók nem fix és előre meghatározott pozíciót vesznek fel, hanem magatartásuk és egymással kapcsolatos elvárásaik dinamikus folyamat részeit alkotják és folyamatosan változnak. Az emberek úgy vesznek részt interakciókban, hogy szituációfüggő identitásokat feltételeznek, amelyek megfelelnek előfeltevéseiknek és saját érdekeiket szolgálják. Ezek az identitások inkább kontextus-függőek, mint társadalmi vagy kulturális normák függvényei. (Angrosino – Pérez [2003])

A fenti elveket figyelembe véve, a megfigyelés szempontrendszer a 8. számú mellékletben található.

Az információforrások kiválasztása során mérlegeltem azok erősségeit és gyengeségeit, illetve beszerzésének lehetőségeit (Yin [2009] alapján):

- A dokumentumok esetében hozzáférhető belső dokumentáció hiányában a szervezet weboldalain elérhető információkat tudtam csak elemezni. A dokumentumok elemzése mellett szól azok stabilitása, pontossága és az, hogy az esettanulmány elkészítésétől függetlenül rendelkezésre állnak. Az információforrás alkalmazásának hátránya, ha csak kevés ilyen dokumentum van és ezeket nehéz beszerezni, a dokumentumok elfogult kiválasztása, illetve ha azokról a kutató elfogultan számol be.
- Az interjúk készítése előnyös abból a szempontból, hogy közvetlenül az esettanulmány témájára lehet koncentrálni, illetve sok részletet és összefüggést meg lehet érteni általa. A potenciális gyengeségek közé tartozik viszont a nem megfelelően megfogalmazott kérdésekből származó egyoldalúság, a részrehajló válaszok, a szelektív emlékezet miatti pontatlanság, illetve az a jelenség, amelynek során az interjúalany igyekszik megfelelni a kutató elvárásainak. Mivel sok információt nem tudtam más forrásból beszerezni, a mélyinterjúk készítésének potenciális gyengeségeit a közvetlen légkör megteremtésével és a beszélgetés-jelleg erősítésével igyekeztem kiküszöbölni. Ezen felül pedig az interjú-időpontokon kívül több alkalommal is meglátogattam az üzlethelyiséget, ahol elbeszélgettem a vezetőkkel, ennek során a kutatás témáit is érintettük.
- A közvetlen megfigyelések előnyei közé tartozik, hogy az események valós idejű megfigyelését teszi lehetővé, illetve hozzájárul az eset kontextusának megértéséhez. Gyengesége lehet ugyanakkor az időigényessége, a megfigyelés tényéből származóan a történések befolyásolása, valamint az, hogy egyszerre nem lehet minden történést megfigyelni. A lehetséges hátrányokat úgy igyekeztem kiküszöbölni, hogy több alkalommal végeztem megfigyelést, leszűkítettem a megfigyelés témáját az érintettekkel folytatott kommunikációra és nem fedtem fel a megfigyelés tényét a résztvevők előtt.

### **III.3.3 Érintetti interjúk**

A kvalitatív kutatás második elemét az érintettekkel készült mélyinterjúk alkották. A szakirodalom áttekintését követően félig strukturált interjúkat készítettem, annak érdekében, hogy a kutatás témájával kapcsolatban hasonló információkat

gyűjtsek össze az érintettektől, ugyanakkor biztosítsam az interjúk rugalmasságát és mélyebb információk megszerzését. Igyekeztem a távolságtartó, racionális kutató helyett a résztvevő érintett szerepét felvenni az interjúk készítése során és közvetlen légkört teremteni, a bizalmuk elnyerése érdekében. Megpróbáltam őszintén megválaszolni a kérdéseiket és engedtem, hogy személyes érzéseim befolyásoljanak a beszélgetések során. (Fontana – Frey [2003])

A Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt érintettjei közül összesen 19 fővel készítettem mélyinterjút 2015. január 26. és március 23. között. Az érintetti interjúk vezérfonala a 9. számú mellékletben található.

A szervezet működése szempontjából releváns érintetti kategóriákat közösen határoztuk meg az esettanulmányhoz készített interjúk alapján, a konkrét személyek kiválasztása során is egyeztettük a részleteket. Az elérhetőségek összegyűjtését és átadását követően az érintettek többségét telefonon, néhány interjúalanyt pedig e-mailben kerestem meg. Az eredetileg kiválasztott érintettek közül két személlyel nem sikerült elkészítenem az interjút, egyikőjük nem szeretett volna részt venni a kutatásban, helyette ezért egy másik szereplővel beszélgettem. A Szatyorboltot üzleti anyagként támogató üzletember nem reagált a megkeresésre, így az ő nézőpontjának megismerésére nem volt lehetőségem, szerepének egyediségéből fakadóan nem tudtam helyette más résztvevőt felkérni a kutatásban való részvételre.

A többi érintett nagyon pozitívan viszonyult a megkereséshez és örömmel állt a rendelkezésemre. Mindegyikükkel ismertettem a kutatás célját és a mélyinterjú hozzávetőleges időigényét az első megkeresés során, valamint az interjú megkezdése előtt is. Emellett aláírtam velük egy hozzájáruló nyilatkozatot is, amelyben szintén szerepelt a kutatás célja, illetve az is, hogy a válaszaikat úgy fogom felhasználni az elemzés során, hogy személyük ne legyen beazonosítható. Éppen ezért az elemzés során a válaszadókat azzal az érintetti szereppel fogom azonosítani, amilyen szerepükben megkérdeztem őket (tehát, például Beszállító1-ként vagy Újságíróként fogok hivatkozni rájuk). Ez természetesen jelentős mértékben leegyszerűsíti a valóságot, hiszen a kutatásban részt vevők többsége egyszerre több érintetti szerepben áll kapcsolatban a Szatyor Egyesülettel, illetve a Szatyorbolttal.

A mélyinterjúk hossza 30 és 90 perc között szóródott, jellemzően az interjúalany személyisége, „beszédessége”, valamint a Szatyor Egyesülettel, illetve a Szatyorbolttal való kapcsolatának szorossága befolyásolta a beszélgetés hosszát. Az interjúkat egy kivétellel személyesen készítettem, a Szatyorboltban vagy pedig az interjúalany



munkahelyén, esetleg otthonában. Az egyik érintett esetében ez nem volt megoldható, vele ezért Skype-on keresztül beszélgettem és egy „MP3 Skype recorder” nevű szoftver segítségével rögzítettem a beszélgetést. A Szatyorbolt önkéntesével angolul beszélgettem, a többi interjú magyar nyelven zajlott.

Az interjúkat digitális diktafonnal rögzítettem, a hangfelvételek alapján mindegyik beszélgetésről szó szerinti leirat készült, az angol nyelvű interjú esetében magyar nyelven. Ezeket a szövegeket az NVivo kvalitatív kutatási szoftver 10-es verziójának segítségével elemeztem. Az egyes kérdésekkel és témákkal kapcsolatos érintetti idézeteket nyitott kódolással rendszereztem, azok könnyebb visszakereshetősége céljából. Az interjúleiratok kódolását követően átnéztem a kódlistát és az egymással jelentős átfedést mutató kódokat összevontam, a kódolási rendszer jobb áttekinthetősége és a kódok számának csökkentése érdekében.

Az érintettek által megfogalmazott gondolatokat nem módosítottam, csak olyan mértékben szerkesztettem a disszertációban szereplő idézeteket, hogy az előszóra jellemző fordulatokat, szóismétléseket eltávolítva a mondatok teljeseek és érthetőek legyenek.

### **III.3.4 Kutatói szerepem meghatározása**

A kutatási folyamat elején összegyűjtöttem azokat az ideológiákat, hiedelmeket és személyes elfogultságom lehetséges okait, amelyek befolyásolhatják a kutatási folyamatot, illetve az eredmények interpretálását. Tudatosan nem törekedtem arra, hogy kikapcsoljam vagy semlegesítsem azokat a befolyásokat, amelyeket az a tény gyakorol a kutatásra, hogy kutatóként részt veszek benne. (Mitev [2015])

2014 augusztusa óta vagyok a Szatyorbolt vásárlója, a kutatást megelőzően a XIII. kerületi átvevőponton vettem át a heti rendelésem. A kutatás tervezése óta viszont rendszeresen a Szatyorboltba járok, többek között abból a célból, hogy jobban megismerjem a helyet, a hangulatát, valamint, hogy jobb rálátásom legyen az érintetti kapcsolatokra.

Korábban egy dobozrendszerű termelői projektben, a ProLecsóban vettem részt, amelynek keretében a havi előfizetési díj fejében minden héten friss, illetve feldolgozott zöldségeket és gyümölcsöket kaptam, a szezonnak megfelelően. Sajnos, ez a kezdeményezés két évet követően megszűnt, ezért kerestem helyette egy másik alternatívát.

Számomra kiemelten fontos az egészséges táplálkozás, évek óta egy hagyományos kínai orvoslással foglalkozó szakember útmutatása alapján állítom össze az étrendemet, amelynek középpontjában az adalékanyag-mentes, szezonális zöldségek és gyümölcsök állnak. Tehát teljes mértékben azonosulni tudok a Szatyorbolt által képviselt értékekkel és célokkal.

Emellett csaknem 15 éve foglalkozom társadalmi felelősségvállalással, fenntarthatósággal, ezen belül pedig ennek kommunikációjával. Több egyetemi dolgozatom, TDK-dolgozatom, valamint a diplomamunkám is erről a témáról szólt. 2004-ben az Európai Unió Leonardo da Vinci program keretében három hónapos szakmai gyakorlaton voltam Bonnban, ahol a Ketchum Pleon Bonn kommunikációs ügynökségnél dolgoztam CSR-kommunikáció területén.

Az egyetem befejezését követően közel nyolc éven keresztül dolgoztam tanácsadóként egy társadalmi felelősségvállalással és CSR-kommunikációval foglalkozó tanácsadó cégnél, amely az első ilyen jellegű hazai vállalkozás volt. Ennek keretében sok multinacionális nagyvállalattal és érintettjeikkel dolgoztam együtt, több civil szervezet működésére is volt lehetőségem rálátni, valamint a társadalmi felelősségvállalás területén élenjáró hazai és nemzetközi jó példákat, a hazai CSR-világ szereplőit megismerni. Láttam jó és rossz példákat a civil szervezetek működése, valamint civil-vállalati együttműködések és érintett-menedzsment terén. Tanácsadóként CSR-rel, reputációval és érintetti percepcióval kapcsolatos piacfejlesztő kutatásokat szerveztem és elemeztem, valamint konferenciákon vettem részt és publikációkat készítettem.

Ezzel párhuzamosan hét éven keresztül vezettem a Budapesti Corvinus Egyemen a bachelor, illetve a master képzés „CSR kommunikáció” tárgyának szemináriumait, ahol a tanácsadóként megszerzett tapasztalatomat és tudásomat igyekeztem átadni a hallgatóknak.

Ez a sok helyről közel másfél évtized alatt megszerzett tudás állt össze a fejemben akkor, amikor megterveztem és elkészítettem a kutatáshoz szükséges interjúkat.

## IV. ESETTANULMÁNY: A SZATYOR EGYESÜLET ÉS A SZATYORBOLT

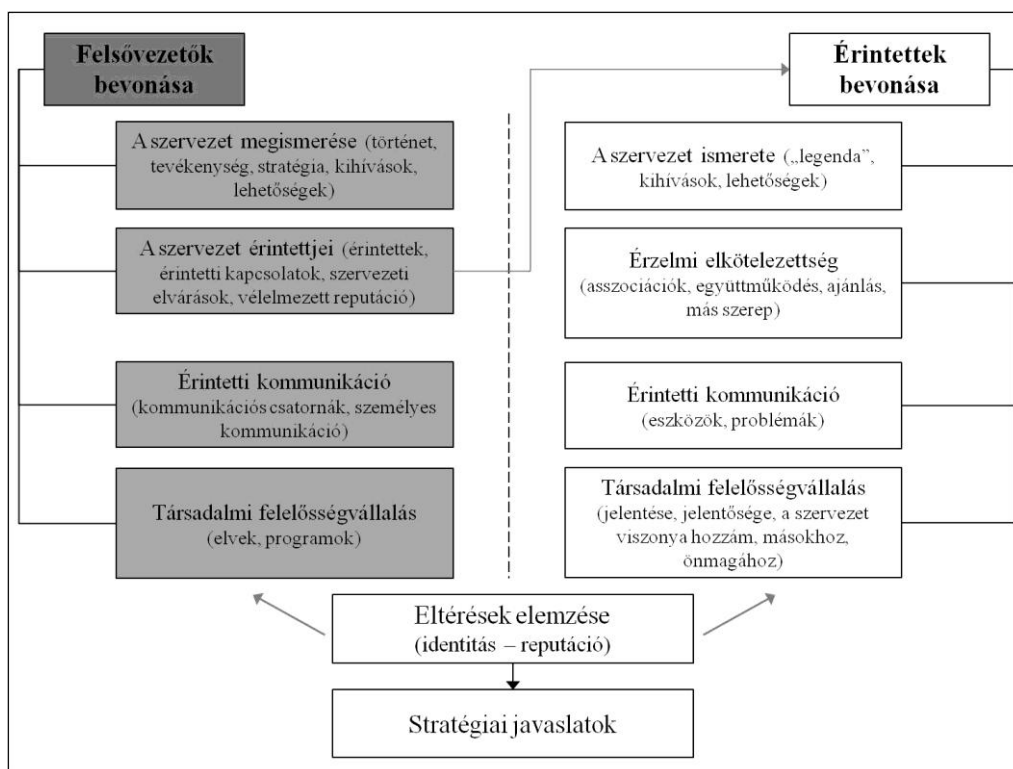
Ez a fejezet a Szatyor Egyesületet és a Szatyorboltot mutatja be egy leíró esettanulmány formájában, az Egyesületvezetővel és az Üzletvezetővel készített mélyinterjúk, valamint a szervezet weboldala alapján. Ahol nincs külön jelölve az idézet forrása, ott az Egyesületvezető gondolatait idézem.

A III. fejezetben ismertetett kutatási modellnek a bal oldalon található négy dimenzióját fogom ebben a fejezetben megvizsgálni:

- a szervezet megismerése (IV.1-IV.4., IV.8 alfejezetek)
- a szervezet érintettjei (IV.5 alfejezet)
- érintetti kommunikáció (IV. 7. alfejezet)
- társadalmi felelősségvállalás (IV. 6. alfejezet)

A kutatási modell ebben a fejezetben vizsgált elemeit az alábbi, 25. számú ábrán sötét háttérrel jelöltem.

**25. ábra: Az esettanulmány során vizsgált dimenziók**



Forrás: saját szerkesztés

#### ***IV.1 A Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt, valamint vezetőik***

A Szatyor kezdeményezés két fő elemből áll: a Szatyor Egyesület a környezettudatos életmód és táplálkozás iránt érdeklődőket tömöríti, számukra kínál közösségépítő és tudatosságnövelő programokat, a Szatyorbolt pedig egy vásárlói közösség, amelynek keretében a környezettudatosság elveinek megfelelő termékekhez lehet hozzájutni.

A Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület érdekessége, hogy a Tencati és Zsolnai alapján (Tencati – Zsolnai [2012]) a slowfood mozgalom képviselőjeként egyúttal az együttműködő vállalat jellegzetességeivel is rendelkezik, azaz::

- Irányítási rendszere kiegyensúlyozottabb, demokratikus, egy hálózatot fog össze
- A többes eredmény-kimutatás elvét követi és törekszik a jó, tiszta, fair elvek megvalósítására (jó minőségű alapanyagok, tiszta forrásból, fair bánásmód)
- Összefogja és bevonja az érintetteket egy újfajta gazdasági hálózatban
- Hosszú távú a gondolkozásmódja – új üzleti lehetőségeket keres a hagyományos tapasztalatok megőrzésének
- Igyekszik illeszkedni a társadalmi, természeti, kulturális és intézményi környezetéhez

Az esettanulmány készítése során az egyesület és az üzlet vezetőjével is készítettem mélyinterjút, a szövegben Egyesületvezetőként és Üzletvezetőként fogok hivatkozni rájuk. A következők során mindkettőjüket be fogom mutatni, mivel hátterük, motivációik megértése nagyban hozzájárul az általuk képviselt szervezet megértéséhez.

Az Egyesületvezető a kezdetek óta aktív szereplőként vesz részt a kezdeményezésben, magát „civil lelkiületű, kreatív és mindig az újdonságokat kereső” embernek tartja. Bölcsész végzettsége mellett sokat tanult a szervezetfejlesztésről, ekkor talált rá a hivatására. Ezt követően fordult az érdeklődése a „zöld dolgok” irányába, ekkor a humánökológia, a fenntarthatóság és a mély-ökológia, öko-pszichológia terén képezte tovább magát. A tudatos fogyasztást a következőképpen definiálta saját szavaival:

*„A tudatos fogyasztás elsősorban az, amikor megfelelő információval rendelkezünk arról, hogy az adott élelmiszer honnan, kitől, és hogyan kerül hozzánk. Tehát, mondjuk egy boltba. És ezen információk alapján **tudatosan***

*képes vagyok dönteni arról, hogy miért azt, és adott esetben miért nem azt választom.*” (Egyesületvezető)

Az Üzletvezető 2015 januárjában csatlakozott a Szatyor csapatához, ezt megelőzően 11 éven keresztül dolgozott egy multinacionális nagyvállalatnál. Először HR-területen dolgozott, 9 évet követően váltott a cégcsoporton belül egy másik pozícióba, de végül ebből is elege lett. Jogász végzettséggel rendelkezik, de soha nem akart jogászként dolgozni. Van egy kis szőlője, ahol hobbiból borászkodik. Személyes karrierválságát oldotta fel azzal, hogy egy teljesen új területen próbálja ki magát, nagyon szeret tanulni. Magas vezetői pozícióját hagyta ott azért, hogy a Szatyorbolt vezetője lehessen.

*„Én bevállalom azt, hogy megnézzem, hogy egy start-up cég **hogyan működik**, és én mit tudok ehhez hozzátenni. Tehát az a tudás, amit én szereztem multinál, vagy bárhol, az én személyiségem, amit ehhez hozzá tudok tenni.”* (Üzletvezető)

Alakulóban lévő szerepét a struktúrák és folyamatok hatékonyabbá tételében látja, ezekben tartja jónak magát. Üzletvezetőként az a célja, hogy könnyebbé váljon az üzlet működtetése és több vevőhöz tudjon eljutni a kezdeményezés híre.

## **IV.2 A kezdeményezés rövid története**

A bevásárló-közösség az eredeti formájában nyolc évvel ezelőtt jött létre, egy zöld gondolkodású baráti közösség, amelynek az Egyesületvezető is a tagja volt, elhatározta, hogy közvetlenül a magyar termelőktől fogja beszerezni a közösség számára a friss zöldséget. Idővel azonban a közösség egyre több tagja vidékre költözött, az Egyesületvezető egyedül maradt Budapesten és nagyjából egy évig szünetelt a zöldségbeszerző tevékenység.

A korábbi pozitív tapasztalatokra alapozva azonban az Egyesületvezető úgy döntött, hogy újraszervezi a kezdeményezést, amelyben kezdetben a barátai vettek részt, egy Dohány utcai pincehelyiségben lehetett egy héten egyszer átvenni a rendelést. Aztán egyszer csak fejlődésnek indult a bevásárló-közösség, köszönhetően annak, hogy szájról szájra terjedt a híre. Időközben elkezdett trenddé válni a környezettudatosság,

aminek köszönhetően még inkább megugrott a Szatyor iránti érdeklődés. Az önkéntes munkára alapuló rendszer a határait feszegette, ezért jelentős mérföldkőhöz érkezett a kezdeményezés, amely addigra az akkori formájában már nem volt fenntartható:

*„Az volt, hogy először barátok, aztán az ismerőseik, aztán az ismerősök ismerősei. Aztán nagyon sok ember megjelent, akiről nem is annyira tudtuk, hogy kicsodák. Tehát ez a baráti, ismerősi kör ez azért eléggé **fellazult**. És akkor 3,5 éve, egyrészt begyűrűzött a médiába, ez a környezettudatosság, vagy ha nem is ezzel a szóval, de ez a zöld szemlélet. Tehát amikor már a bio dolgot nem úgy nézték, hogy az egy ezoterikus valami. Hanem egyre több ember kezdte ezeket keresni. Akkor azt láttuk, hogy **minket is megtalált ez a hullám**. Már egy kicsit a **kiégés szélén** is voltunk. A többes szám azt jelenti, hogy én mindig benne voltam, és mindig volt mellettem valaki, akivel ezt nyomtuk, egész örült módon. Mert ez nagyon sok szervezés, nagyon sok munka volt. (...) Mondtuk, hogy vagy megmaradunk ilyen pici, 20 fős csapat, és a többiek oldják meg maguk. Vagy gondolok egy nagyot, és akkor **megpróbálunk tovább lépni, egy másik szintre**, aminek vannak persze kompromisszumai, és más a működés, de az alapelv azok ugyanazok. Nagyon érdekes, mert ebben az időben, amikor erről elkezdtünk gondolkodni, akkor egy **üzleti angyal** megtalált minket, a legjobb dolog, és hozott egy rakat pénzt, abból megcsináltuk ezt a boltot, meg ezt a helyet.”*  
(Egyesületvezető)

Az üzleti angyalnak köszönhetően megindult tehát a szervezet fejlődése, valamint elkezdődött az üzlet tevékenységbeli elválása az egyesülettől. A támogató részéről szerencsére nem nehezedik túlságosan nagy nyomás a szervezetre, hosszú távú befektetésként tekint erre a kezdeményezésre, amelyben fantáziát látott. Egyelőre tehát kérdés, hogy hová tudja kiforrni magát ez az egyedi start-up ötlet.

A szervezeti forma tekintetében egyébként egy társadalmi vállalkozásról van szó, amely egy civil és egy üzleti lábbal rendelkezik, a kettő pedig szimbiózisban működik egymással. Az egyesület célja, hogy szemléletformáló programokat kínáljon étel-miszer-önrendelkezés, környezettudatosság, étel-miszer, közösség és ember a városban témakörökben. Ez a nonprofit tevékenység, amelyben meghatározó a közösség-központúság. Emellett működik az üzlet, ami külön jogi egységként, profitorientált vállalkozásként létezik. A megszerzett profitot fejlesztésekre fordítják, az

egyesület által szervezett programok részvételi díjából pedig további programokat szerveznek.

A szervezet jelenleg egy nagyobb változás alatt áll: 2015 januárjától formálisan is szétválasztották az egyesület, valamint a bolt vezetését. A jövőben az Egyesületvezető, aki a kezdetektől részt vesz a Szatyor működésében, inkább az egyesületi, közösségi munkára fog koncentrálni, a nagyvállalattól érkező Üzletvezető pedig a bolt működési folyamatait fogja hatékonyabbá tenni.

A két lábon álló társadalmi vállalkozás eddigi történetét összegezve megállapítható, hogy egy alulról jövő, közösségi kezdeményezésből nőtt ki magát, amely egy adott ponton kilépett a zárt közösségi létből és érdeklődők, vásárlók szélesebb köre számára tette elérhetővé szemléletformáló programjait és a kistermelőktől beszerzett minőségi élelmiszereket. Így lett egyéni fogyasztói igényekre reagáló bevásárló-közösségből alternatív üzlet.

### ***IV.3 Stratégiai célkitűzések***

Stratégiáját és saját elv-rendszerét a következőképpen határozza meg<sup>5</sup> a Szatyorbolt:

- 1. **Közvetlenül a termelőtől** szerezzük be a termékeket, tudjuk, hogy kitől vásárolunk. Így lehetőségünk van megismerni, megérteni, hogy a termelő hogyan termeszt, készíti az élelmiszert.*
- 2. **Idény** zöldségeket és gyümölcsöket árulunk, lehetőleg azoknak is a szabadföldi változatát.*
- 3. Lehetőség szerint **helyi termelőkkel** vagyunk kapcsolatban, a friss áruk tekintetében mindenképpen (zöldség, gyümölcs, tejtermék, pékáru), így a **szállítás** költsége, illetve a környezetre gyakorolt káros hatása lényegesen csökken.*
- 4. A **csomagolást** próbáljuk a lehető **legszükségesebb szintre csökkenteni**. Törekszünk rá, hogy a legtöbb termék csomagolása újra használható, vagy visszaváltható legyen.*

---

<sup>5</sup> Forrás: [www.szatyorbolt.hu](http://www.szatyorbolt.hu), megtekintés időpontja: 2015. 04. 20.

5. *Mi nem egy 'mindig minden van' boltot működtetünk, mert ez a működés rengeteg élelmiszerhulladékot eredményez.*

6. *A tárolásnál a legkevesebb energiát használjuk, hiszen hetente frissen érkezett termékeket kínálunk.*

7. *A kiszállításnál törekszünk a hatékonyságra, a belső kerületekben bringával szállítjuk a megrendeléseket.*

8. *Képzéseket, bemutatókat, gyakorlati műhelymunkákat szervezünk, amelyek lehetőséget adnak, hogy jobban megismerjük az élelmiszer termesztés, előállítás folyamatait, tanuljunk a vegyszermentes tartósításról, kenyérsütésről, gyümölcsaszalásról. Így annak, akinek ideje és lehetősége van, otthoni körülmények között is képes lesz előállítani élelmiszereinek nagy részét.*

A Szatyorbolt magját a weboldal, illetve az ott található webshop képezi, ami abban az értelemben nem hagyományos webshop, hogy ezen keresztül nem lehet vásárolni, csak előrendelést leadni. Ezek alapján az információk alapján számítják ki, hogy melyik beszállítótól mekkora mennyiségű árura van szükség az adott héten. Az a terv, hogy a jövőben hasonlóan egységes rendszerben lehessen a beszállítók felé összesíteni és leadni a rendeléseket.

A szervezet esetében jelenleg a bővülés jelenti a stratégiai prioritást, amihez viszont elengedhetetlen a folyamatok átláthatóvá és hatékonyabbá tétele:

*„Először a vásárlói kör bővítése, több átvevőpont, mert látjuk, hogy igény lenne rá. Ha van rá igény, együttműködés más, hasonló szervezetekkel. (...) Lehet ezt tovább fejleszteni, de a bolt alapjainak, azoknak rendben kell menni. Itt a folyamatoknak teljesen átláthatónak kell lenni ahhoz, hogy ez tovább tudjon nőni. (...) Fejlesztenuink kell ahhoz, hogy tovább tudjunk lépni, hogy ne legyen az, hogy nincsen termék.” (Üzletvezető)*

Az üzleti tevékenység fejlődését támogathatja az a tendencia, hogy a felelősség, tudatosság irányába tart a világ. Ahhoz azonban, hogy ennek a trendnek egyértelmű nyertese lehessen a szervezet, jókor és jó ütemben kell terjeszkednie. Számolnia kell azzal is, hogy éppen a trenddé válás miatt egyre több hasonló szellemű bolt kezd megjelenni, tehát lassan megindul a harc a tudatos fogyasztókért. Természetesen a Szatyorbolt nem tud a végtelenségig növekedni, növekedési korlátot jelent az



üzlethelyiség mérete, illetve a kistermelők kapacitása sem végtelen. Éppen ezért gondolkoznak új üzleti irányokban is.

A szervezet egyik viszonylag új, ám nagy lehetőségeket magában rejtő bevételi forrását a catering-szolgáltatás jelenti, amelynek keretében közösségi, szemléletformáló étkezési lehetőséget biztosítanak, a Szatyorboltban elérhető alapanyagokat felhasználva. Erről a szolgáltatásról egyelőre kevesen tudnak, de a híre „szájról-szájra” terjed, főleg civil szervezetek és környezettudatos vállalatok rendelnek tőlük ételeket.

A saját készítésű ételek terén további fejlesztéseket terveznek, hidegen fogyasztható egészséges készételek készítése és forgalmazása felé szeretnének továbblépni, illetve keresik a kapcsolatot olyan termelőkkel, akik bébiétel-előállításal is foglalkoznak, mert ebben nagyon kedvező üzleti lehetőséget látnak. Ezen felül pedig a kerékpárral történő kiszállítás bővítésében is gondolkoznak a belső kerületekben, ennek révén a Szatyorbolt is láthatóbbá, ismertebbé válna. A hosszú távú tervek között pedig szerepel egy esetleges további üzlethelyiség, illetve egy reggeliző-hely vagy bisztró-jellegű étterem.

Az egyesület közösségi terét és konyháját időnként céges csapatépítő rendezvényekre, közös főzésekre is bérbe adják. A pozitív visszajelzések alapján különösen a *„laza környezet, az újrahasznosított, kreatív, vagány, ötletet adó dolgok”* miatt érzik magukat jól a résztvevők.

Az egyesület jövőre vonatkozó stratégiai célkitűzései között hosszú távú tervként szerepel egy városi üvegház létrehozása, illetve a kezdeményezés közös, megosztott tulajdonként való működtetése.

#### ***IV.4 A szervezet küldetése***

Az egyesület a weboldalán<sup>6</sup> a következőképpen határozta meg küldetését:

*„A Szatyor Egyesületben hiszünk abban, hogy van lehetőségünk és szabadságunk az életünkben olyan választásokhoz, melyek megalapozzák a környezettudatos életmód mindennapi megélését, gyakorlását. Teret teremtünk a közös tanulásra, tapasztalásra, közösségi lét élményére, hogy megszerzett információval, tudással, gyakorlattal olyan életet élhessünk - akár városban,*

---

<sup>6</sup> Forrás: [www.szatyorbolt.hu](http://www.szatyorbolt.hu), megtekintés időpontja: 2015.01.02.

*akár vidéken - melyben a környezeti hatás csökkentésével egy egészségesebb, tudatosabb jövőt építünk.*

*Képzéseket, termelői látogatásokat, tapasztalatcseréket, közös befőzéseket, főzéseket, házi kozmetikumkészítéseket szervezünk, örömmel, nyitottsággal, tudatosan.”*

A Szatyorbolt pedig a következőképpen fogalmazta meg saját küldetését a weboldalan<sup>7</sup>:

*„A vásárlói közösség számunkra egy **laza**, kötöttségek nélküli **csoporthoz** jelent, aminek tagjai véleményeikkel, javaslataikkal alakíthatják az áruk kínálatát, visszajelzést adhatnak a termékekről a termelőknek és a szervezőknek. A **visszajelzés** mindenkinek fontos. Nálunk a Szatyorboltban egyáltalán nem jelent gondot egy termék cseréje, ha bármi kifogás volt vele, és teret biztosítunk, ha a vásárló pozitív elismerését szeretné kifejezni.*

*Hosszú távon egy olyan **vásárlási forma** alakításán dolgozunk, ahol a vásárló, a termelő és a szervező ugyanazt szeretné: egészséges, fenntartható életet, termelést és fogyasztást. Ahol elsősorban nem a pénz-alapú nyereség növelése az irányadó, hanem az elégedett termelőkért, vásárlókért és nem utolsó sorban egy kevésbé terhelt környezetért teszünk. Mi nem azt szeretnénk, hogy a vásárlók minél többet fogyasszanak, vásároljanak, olyat is akár, ami felesleges, hanem épp annyit, amennyire szükségük van. Szeretnénk elérni, hogy aki a Szatyorból vásárol, **tisztában legyen** azzal, hogy az adott a terméket ki és hogyan termelte meg és tudja, hogy mindenki, aki a magok elvetésétől a szatyor összerakásáig **része** a folyamatnak, szívesen csinálta azt és örömmel teszi, amit tesz a vásárlókért és saját magáért.”*

A szervezet két „lába” közötti határvonal jól látható a küldetésük alapján: az egyesület szemléletformálással foglalkozik, az üzlet pedig egy sajátos vásárlási formát képvisel, amelyben az üzleti szempontok mellett környezeti és társadalmi érdekeket is mérlegel.

---

<sup>7</sup> Forrás: [www.szatyorbolt.hu](http://www.szatyorbolt.hu), megtekintés időpontja: 2015.04.20.

## **IV.5 Érintettek**

Ferrell és szerzőtársai szerint (Ferrell et al. [2010]) egy szervezet érintettjei mindazok, akiket érinthetnek a szervezet cselekedetei, akik a működéséhez szükséges erőforrásokat biztosíthatják vagy pedig a szervezeti kultúra szempontjából értékes szereplők.

Az érintettek körének meghatározásán túl annak a felismerése is fontos, hogy a szervezet működése szempontjából miért fontos az adott szereplő, illetve, hogy mit gondolhat a szervezetről.

### **IV.5.1 Vásárlók**

A szervezet legfőbb érintettjeit a vásárlók alkotják, akik rendszeresen vagy rendszertelenül vásárolják a bolt termékeit, sokan közülük hazánkban élő külföldiek. A kezdeményezés elsődleges célcsoportját a fiatal, 30-40 éves, felső-középosztálybeli, gyermeket vállaló párok alkotják, olyan kisgyermekes szülők, akik *„családjuk, illetve gyermekük egészsége miatt vásárolnak ilyen dolgokat”*.

További vásárlói kategóriát jelentenek a 20-30 év közötti fiatalok, akik számára fontos a tudatosság, mert trendinek tartják, és mert egyre többször találkoznak ezzel a témával. Szintén jelentős azoknak a száma, akik azért vásárolnak a Szatyorboltban, mert valamilyen betegség, allergia vagy intolerancia miatt kezdenek el egészségesen táplálkozni. Jelenleg alacsony annak a csoportnak az aránya, amelyik kifejezetten a környezettudatosság miatt választja a Szatyorboltot, ezt a jövőben szeretnék növelni.

*„Van, aki tényleg papírzacskóval jön be, hátitáskával és kifejezetten tudja, hogy mi miért vagyunk és ő azt vásárolja, nem csak azért, mert szép a lekvár.”*  
(Üzletvezető)

A vásárlók egy speciális altípusát alkotják a céges ügyfelek, akik a catering-szolgáltatást veszik igénybe vagy pedig egy csapatépítő rendezvény keretében az egyesület közösségi terében és konyhájában tartanak közös főzést. A számuk egyelőre elég alacsony, de a catering-szolgáltatás felfuttatása és népszerűsítése a jövőbeni tervek részét képezi.

#### IV.5.2 Az egyesület tagjai

Az egyesület tagjai jelentik az egyesület szemléletformáló, közösségépítő tevékenységének elsődleges célcsoportját. Az a cél, hogy minél több embernek megmutassák a lehetőséget a környezettudatosságra, az étel-miszer-önrendelkezésre, „*az lenne jó, ha az emberek nyitottan jönnének ide és kipróbálnának ilyen dolgokat*”.

Az egyesületi tagság éves díja 6000 forint, ezért cserében 10% kedvezményt kapnak a tagok a vásárlásaikból, kedvezményesen vehetnek részt az egyesületi programokon, illetve részt vehetnek önkéntes programokon, hazai és nemzetközi tanulmányutakon.

Ez az érdeklődői kör már részben kialakult a Szatyor Egyesület körül, ugyanakkor a kapcsolódásuk ad-hoc jellegű – ennek az lehet az egyik oka, hogy az egyesület feléjük irányuló kommunikációja is rendszertelen, hiányos. Még nem sikerült elég szorosra fűzni velük a kapcsolatot, de ezt egyértelműen a szervezet saját hibájának tartják, részben az egyesületi közösség fejlesztése érdekében került sor a vezetői szerepek szétválasztására.

*„Nem várhatom el senkitől addig, amíg mi nem teszünk érte. A közösségfejlesztés az, amire eddig sajnos a legkevesebb kapacitásunk jutott. Senkitől nem várhatom azt, hogy magától alkosson közösséget. (...) Addig nem fognak jönni és azt mondani, hogy ezt meg ezt szeretnék, amíg mi nem lépünk.”*  
(Egyesületvezető)

Az egyesületi tagok esetében tehát egyértelműen az a kezdeményezés jövőbeni feladata és vállalása, hogy rendszerezettebbé és intenzívebbé tegye a kapcsolatot.

#### IV.5.3 Ügyvivők

Az egyesületi tagok egy speciális csoportját alkotják az ügyvivők, akik az egyesület stratégiájának kidolgozásában és megvalósításában támogatják az Egyesületvezetőt. Jelenleg összesen tízen vannak, mindannyian különböző háttérrel rendelkeznek és emiatt az egyesület életének más-más területén aktívak. Minden hónapban egyszer találkoznak a havi ügyvivői megbeszéléseken, ahol a folyamatban lévő feladatok státuszáról, illetve a következő hónapokra várható feladatokkal kapcsolatban egyeztetnek, valamint vállalnak el önkéntesen feladatokat, felelőségeket. A tagok természetesen egyéni élethelyzetüknek, érdeklődésük változásának megfelelően időnként cserélődnek, vannak régebbi és újabb ügyvivők is a csapatban.

Emellett ez egy informális, „világmegváltó” hangulatú beszélgetés is, igazi közösségi élményt jelent számukra: *„szeretik ezt a hangulatot és ezt a stílust, ennek részei lenni, illetve plusz dolgokat tenni bele”*.

#### **IV.5.4 Kistermelők**

A kistermelőknek két főbb csoportja különböztethető meg. Az egyik csoport *„abszolút érti, hogy mit és miért csinálunk és hasonlóképpen gondolkodik”*, olyannyira, hogy akár a szervezetnél is dolgozhatna, hiszen hasonló stílust képvisel.

A termelők egy másik csoportja *„minket csak egy felvevőpiacnak lát”*, ugyanakkor azt ők is észreveszik, hogy szemben azzal, ami a kereskedelembe sokszor bevett gyakorlat, itt nem verik át őket, sőt, előre kifizetik az áru ellenértékét. A szervezet működési elveiről, kezdeményezéseiről nem igazán tudnak.

Az Egyesületvezető sok energiát fordít arra, hogy jó kapcsolatot alakítson ki és tartson fenn a beszállítókkal. A kistermelők azért kiemelten fontos érintettek a szervezet számára, mivel az ő minőségi termékeik erősítik a szervezet reputációját:

*„Nekünk ez a garancia a védjegyük, a biztosíték, tehát, hogy a termelőinkért 100%-ban tűzbe tudjuk tenni a kezünket.”* (Üzletvezető)

#### **IV.5.5 Munkavállalók**

A szervezet munkavállalói csapata jelenleg éppen alakulóban van, hiszen az év elején kezdett el dolgozni az Üzletvezető, nem sokkal később pedig a cateringért felelős munkatárs. *„Most úgy tűnik, hogy egy nagyon-nagyon szuper csapat áll össze.”* Jelenleg három munkavállalóval rendelkezik a Szatyorbolt: az Üzletvezető, valamint két beosztott, akik közül az egyik a catering-szolgáltatásért és az üzletben előállított saját termékekért felelős, a másik pedig a termékek szállítójaként és eladóként dolgozik az üzletben.

A csapat és a személyes motivációik eléggé eltérőek: Van, aki a személyes érdeklődése alapján úgy érzi, hogy itt tud kiteljesedni és pont az ételkészítés területén szeretné megvalósítani magát, ebbe az irányba szeretett volna a szervezet is nyitni, tehát ez egy szerencsés egymásra találásnak mondható. Van, akinek ez egy teljesen új terület és pont ezért érzi szakmai kihívásnak, hogy az eddiginél jobban érvényesítse az üzleti szempontokat az üzlet működésében. És olyan munkatárs is van, akinek a régóta meglévő, stabil munkahelye mellett volt újdonságra, változatosságra szüksége, ő ezt találta meg a szervezetnél. Ami közös bennük, az az, hogy mindannyian tudnak

azonosulni a szervezet küldetésével és elkötelezetten dolgoznak a kitűzött célok megvalósítása érdekében.

#### **IV.5.6 Civil szervezetek**

A civil szervezetek fontos együttműködő partnerei a kezdeményezésnek, tudnak egymásról és népszerűsítik egymás rendezvényeit, valamint folyamatosan keresik az együttműködési lehetőségeket. Közülük is kiemelkednek azok, a „szakmába vágó” szervezetek, amelyek a környezettudatosság, élelmiszer-önrendelkezés témájához szorosabban kapcsolódnak, akár együttműködő partnerként, akár például a catering-szolgáltatás megrendelőjeként.

Az egyesület közösségi terének szabad kapacitásait különböző civil szervezeteknek ajánlja fel programjaikhoz, így például a Slow Budapest mozgalomnak, a Tudatos Vásárlók Egyesület öko-kör gyűléseihez vagy a Felelős Gasztrohős kezdeményezés számára, akikkel közösen egy fenntarthatósági könyvtárat is kialakítottak a kávézó egyik sarkában. *„Észrevettük, hogy ezt a teret, főleg, amikor nincsen hideg, ezt szeretik az emberek. (...) Talán azért, mert nem túl szigorú, nem „élére vasalt”, mint mondjuk egy konyhastúdió.”*

A Szatyorbolt honlapján<sup>8</sup> a „Barátaink” menüpontban az Ökoszolgálat Alapítvány Magyarország, a Felelős Gasztrohős, a Pandora Egyesület, a Messzelátó Egyesület, a Kisközösségek Program és az Everness fesztivál nevét sorolják fel, őket tekintik a legszorosabb együttműködő civil partnereknek.

#### **IV.5.7 Partnerek**

A partnerek közé tartoznak a nyitott és zárt átvételi pontok üzemeltetői, akik heti rendszerességgel a szervezet rendelkezésére bocsátják egy helyiségüket, ahol a vásárlók átvehetik és kifizethetik a rendelésüket.

Jelenleg a Szatyorbolt üzlethelyiségén kívül a IV. kerületben a Káposztási Családok Egyesületével együttműködésben, az V. kerületben az Ökoszolgálat non-profit ökoboltjában, a „Zöld Zug”-ban, a XI. kerületben egy magánháznál, a XIII. kerületben a Noha Stúdió és Alkotóműhelyben működik nyitott átvevőpont, a Prezinél és a CEU-nál pedig zárt átvételi pont. A zárt átvételi pontok csak az ott dolgozók számára elérhetőek, kellő számú jelentkezés esetén viszont bármely szervezetnél biztosított ez a szolgáltatás.

---

<sup>8</sup> Forrás: [www.szatyorbolt.hu](http://www.szatyorbolt.hu), megtekintés időpontja: 2015.04.20.

A zárt és nyitott átvételi pontok számának növekedése tovább fog folytatódni, a partneri kör bővítése a jövőbeni stratégia és a piaci terjeszkedés részét képezi. A cél, hogy minél többen minél kevesebb utazás révén jussanak hozzá a Szatyorbolt termékeihez.

*„Most bejelentkeztek szerencsére **plusz átvétőpontok**, tehát kezd eljutni az emberekhez, rengeteg új vásárló jelentkezik be a rendszerbe. Úgy gondolom, hogy ez **kezd fontos lenni**.” (Üzletvezető)*

#### **IV.5.8 Helyi közösség**

A Szatyorbolt üzlethelyisége egy 100 lakásos társasház földszintjén található, a VIII. kerület Palotanegyed nevű részében. A személyes kötődést erősíti, hogy az Egyesületvezető korábban maga is a társasház lakója volt: *„én is, meg ez a hely is a közösségből nőtt ki”*. Akik még nem ismerik, furcsa, titokzatos helynek tarthatják az üzletet, ami vagy egy drága bolt vagy egy étterem, hiszen néha sokan vannak bent és esznek. Aki már vette a bátorságot, hogy benyisson és körbenézzon, az észreveheti, hogy ez egy bio zöldséges, ami valamivel drágább ugyan egy „hagyományos” boltnál, de nem annyira, amennyire első ránézésre tűnik. Ugyanakkor van, aki *„nagyon örül, jó, hogy vagyunk, legalább meg tudja oldani a bevásárlást”*.

A környéken lakók tapasztalhatták, hogy fűgét és szőlőt ültettek az üzlet elé, valamint kitétek egy padot is, *„oda bácsikák, nénikék le szoktak ülni, amikor megfáradnak az úton”*.

#### **IV.5.9 Önkéntesek**

A szervezet rendszeresen fogad önkénteseket nemzetközi programok keretében. Nemrég távozott az AVS-program résztvevőjeként egy évet itt töltő Juan, jelenleg két hónapon keresztül René segíti a szervezet működését, például a heti rendelések csomagjainak összeállítását, rendezvények szervezését. Ő például úgy került a Szatyor Egyesülethez, hogy az eredeti befogadó szervezetnél nem igazán tudtak munkát találni neki, ezért az egyesület „átvette”, amiért nagyon hálás.

A külföldieken túl természetesen hazai önkéntesek jelentkezését is várják, akiktől elsősorban programszervezésben, a weboldalra szánt tartalom előállításában, marketing-tevékenységekben kérnek segítséget, illetve a termelőknél idényjellegű fizikai munkavégzésre is van lehetőség.

Ezen felül a középiskolások számára az érettségi megszerzéséhez kötelezően teljesítendő közösségi szolgálat is teljesíthető az egyesületnél, pontosabban a kistermelőknél, akár egyénileg, akár kisebb csoportokban.

Az önkéntesek foglalkoztatása mind a két fél részéről hasznos és tanulságos dolog, sokat tanulnak egymástól, ez is hozzátartozik a kezdeményezés nyitott és befogadó működéséhez.

#### **IV.5.10 Akadémiai szféra**

Az akadémiai szférával egyelőre még nem túl erős a formális kapcsolat, pedig *„elég sok felsőoktatási intézmény van itt a közelünkben. Be-beszivárognak emberek, akik ezt a témát fontosnak tartják. Nagyon jó lenne, ha többen eljőnnének a programjainkra”*.

Takács-Sánta Andrásnak, az Eötvös Loránd Tudományegyetem humánökológia szakigazgatójának a neve merült fel a beszélgetés során, akinek a humánökológia felnőttképzése hozzájárult az Egyesületvezető és az Üzletvezető szemléletformálásához is.

Az érintetti kapcsolatok jövőbeni fejlesztési iránya lehet a közös gondolkodás, egymástól való tanulás: *„Nagyon sokat tanultam erről, meg hallottam konferencián, de nagyon jó lenne olyanokkal együtt dolgozni, akik közgazdász-szemlélettel rendelkeznek. (...) Izgalmas lehet, majd a jövőben.”* Ilyen lehet például Pataki György a Budapesti Corvinus Egyetemen, a Társadalmi vállalkozók kurzus vezetője, amelynek keretében esettanulmányokat dolgoznak ki: *„Nagyon szeretném, ha egyszer minket választanának. Ez üzleti továbbfejlődés, lehetőség lenne. (...) Azt gondolom, hogy kicsit mi is jobban késznek kell legyünk, hogy nekik is elég érdekes, izgalmas legyen.”*

#### **IV.5.11 Szabályozó szervek, hatóságok**

A szervezet életét befolyásoló szabályozó szervek, hatóságok közül a Józsefvárosi Önkormányzat szerepe a legjelentősebb, hiszen tőlük bérlik az üzlethelyiséget, illetve felügyeleti szervként is működnek. Emellett az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ), illetve a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (NÉBIH) szerepe is jelentős, hiszen ezek a hatóságok engedélyezték, illetve felügyelik a Szatyorbolt működését.

A formális kapcsolaton felül intenzívebb szakmai együttműködés a hatósági állatorvossal alakult ki, *„aki érti, hogy mi mit csinálunk, de ez inkább a személyének*



*köszönhető*”. Korábban felmerült, hogy a külföldről szakmai gyakorlatra érkezőket elküldené a Szatyorboltba, hogy megnézzék a működését, de ennek megvalósulása egyelőre még várat magára.

Korábban az önkormányzat részéről felmerült ötletként, hogy a szervezet beszállítói kapcsolatrendszerére alapozva hozzák létre a kerületben a termelői piacot. A piac végül létrejött, pár száz méterre a Szatyorbolttól működik szombatonként, az együttműködés azonban nem valósult meg. Ezt az esetet, illetve az együttműködés megvalósulásának okait és egy esetleges jövőbeni együttműködés feltételeit a felek azóta sem beszélték át, tulajdonképpen ez tekinthető jelenleg a szervezet egyetlen olyan érintetti kapcsolatának, amely nem a felek kölcsönös megelégedésével működik.

#### **IV.5.12 Média**

A média érdeklődésében megfigyelhető egy körülbelül 3-3,5 évvel ezelőtti hullám, amikor hirtelen az érdeklődés középpontjába került a környezettudatosság és ennek részeként a szervezet is, mint ennek a tudatos bevásárló-közösség kezdeményezésnek az egyik első hazai szereplője. Akkor több TV- és rádióadásban, online és nyomtatott újságban beszámoltak a működésükről. Azóta is rendszeresen előfordulnak megkeresések, amelyeknek a szervezet igyekszik eleget tenni.

A sajtómegjelenések alakulása nem szervezett és nem tervezett módon zajlik, inkább eseti, reaktív jellegű, a sajtókapcsolatok ápolása szintén nem tudatos tevékenység.

#### **IV.5.13 Vélelmezett reputáció az érintettek szemével**

Az érintettek vizsgálatakor érdemes azt is végiggondolni, hogy vajon ők mit gondolhatnak a szervezetről, amellyel kapcsolatban állnak. Ezeket a feltételezéseket a későbbiek során össze lehet vetni az érintettek által megfogalmazott gondolatokkal.

**10. táblázat: A szervezet vélelmezett reputációja az érintettek szemével**

Érintetti csoport	A szervezet vélelmezett reputációja
<b>Vásárlók</b>	„hiteles, megbízható forrásból származó élelmiszereket áruló, vidám, fiatalos csapat, akik úgy tűnik, hogy értenek hozzá” „nem a nagybaniról van és tetszik, hogy vannak itt programok is, egy kicsit újszerű megközelítése ennek a dolognak” „talán van egy-két olyan vásárló is, aki látja a környezettudatos hozzáállást, hogy próbálunk kevesebb csomagolóanyagot használni, kimérős dolgokat árulni, ez azért is érdekes, mert máshol ez nem annyira opció”
<b>Beszállítók</b>	kifizetjük rögtön, barátságos a hangvétel, ha valami gond van, akkor azt normálisan közöljük” „néha össze-vissza rendelünk”
<b>Ügyvivők</b>	„több, más, mint egy baráti összejövetel, de mégis egy baráti hangvételű, trendi, a jövőről szóló dologhoz kapcsolódás”
<b>Helyi közösség</b>	„nem Salgó polcokon vannak az „ARO” márkás dolgok, biztosan nagyon drága” „sokan be kategorizálják, hogy ez nem nekik való, mert túl ilyen, vagy túl olyan”
<b>Civil szervezetek</b>	„végre van egy hiteles, finomat, jót, kedveset adó szervezet”
<b>Szabályozó szervek, hatóságok</b>	„kicsit csodabogarak”
<b>Média</b>	„laza csapat, jó a hangulat” „nem nagyon kellett ideállítani, odaállítani... gördülékeny, laza, nem volt feszengés”

Forrás: saját szerkesztés

#### **IV.6 Társadalmi felelősségvállalás**

A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozóan a következő küldetést határozta meg az Egyesületvezető:

„Üzleti szempontból a profit termelése nem az első és legfontosabb, hanem figyelembe vesz olyan tényezőket, ami adott esetben hatással van arra a helyre, ahol az üzlet működik, annak a környezetére, az ott élő emberekre. Hiába társadalmi felelősségvállalás, de én a környezetre való hatást is beleérttem ebbe, mert ugye ez visszahat az emberre. **Együttműködéseket, a lokalitás erősítését.** Az is valamilyen szinten társadalmi felelősségvállalás, amikor úgy választok meg üzleti partnereket, mondjuk beszállítókat, hogy nem csak azt veszem figyelembe,

*hogy ki a legolcsóbb, ár-érték arányban, hanem azt is, hogy ki van közel hozzám. Itt most nem feltétlen csak a szállításra gondolok, hogy most az kevesebb üzemanyagot jelent, hanem arra is, hogy a **helyi gazdaságnak** az erősítése a kölcsönös együttműködésekkel erősíthető.”* (Egyesületvezető)

A saját definíció érdekességét összetettsége mellett az adja, hogy a CSR számos eleme megjelenik benne: a gazdasági mellett a társadalmi és környezeti szempontok, az érintettek figyelembe vétele, valamint az együttműködés elve. Emellett szerepel benne a helyi környezetbe való integrálódás igénye és a társadalmi felelősségvállalás elveinek alaptevékenységben való érvényesítése. Ami még szintén fontos elemét alkotja a szervezet CSR-stratégiájának, az a hosszú távú szemléletmód:

*„Ez a rendszerszintű, illetve a **hosszú távú gondolkodás**, ami társadalmi felelősségünk legnagyobb mélysége. (...) Tehát, hogy boldogabb, egészségesebb, kiegyensúlyozottabb életet támogassunk, segítsünk elő vagy mutassunk.”*  
(Egyesületvezető)

#### **IV.6.1 A Szatyor Egyesület tudatformáló programjai**

Az egyesület által a tagok és az érdeklődők számára szervezett tudatformáló programok a városi embereknek szólnak, akik életmódjukból kifolyólag távolabb kerültek az otthoni élelmiszer-előállításától. Nekik próbálják megmutatni, hogyan kell befőzni, natúrkozmetikumokat készíteni, kenyeret sütni vagy zöldséget termesztetni. Szeretnék képessé tenni az embereket arra, hogy bizonyos termékekkel el tudják látni saját magukat és arra bátorítani őket, hogy megszerzett tudásukat otthon is kamatoztassák. Ez természetesen ott kezdődik, hogy egyáltalán elhiggyék magukról, hogy képesek erre.

A gyakorlati foglalkozások között több csoport különböztethető meg:

- befőzés, élelmiszer-feldolgozás
- környezettudatos tisztítószer, natúrkozmetikumok készítése
- gasztronómiai programok: főzőiskola, ételkészítés szezonális zöldségekből
- alternatív gasztronómiai kultúrák bemutatása, mint például makrobiotika, vegetáriánus ételek, vegán nyerskonyha, gyógyító főzés

Ezen felül rendszeresek a közösségi programok, amelyek célja, hogy a közösség tagjai tudjanak egymással találkozni – ilyen alkalmak például: születésnapi parti,

információs napok, karácsony és egyéb ünnepekhez köthető dolgok, ünnepekre való készülődés.

2014-ben került sor az első, kifejezetten gyermekek számára megrendezett programra. Szeretnék a jövőben erősíteni ezt az irányt, azaz a gyerekeket is minél többféle, az ételkészítéshez kapcsolódó programba bevonni. Ilyen volt a karácsonyra való készülés jegyében a szaloncukor-készítés, illetve a húsvéti készülődés.

Korábban szerveztek termelői látogatásokat, amelynek keretében az érdeklődők nem csak arra kaptak lehetőséget, hogy a termelő gazdaságát közelebbről is megismerjék, hanem egyúttal önkéntes munkát is végeztek, besegíthettek az éppen aktuális feladatokba. Ennek egy másik formája, amikor a termelő jön el a Szatyorbolt közösségi helyiségébe és ott tart előadást, termékkóstolót.

Miközben maga is társadalmi vállalkozásként működik, saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységgel is rendelkezik a szervezet:

*„Ha lehetőségünk adódik, akkor olyan embereknek vagy olyan társadalmi csoportoknak is **lehetőséget adunk ebben a típusú munkában való részvételre**, akiktől egyrészt nagyon távol van, vagy bizonyos korlátok miatt nem tehetik meg. Mondok itt példát: például itt volt egy olyan projektünk, ahol anyaotthonban élő nőkkel, krízisotthonokban lévő nőkkel főztünk együtt és beszélgettünk erről a témáról. Hozzájuk általában el sem jut a meghirdetett programunk híre. Tehát próbálunk olyan csoportokat is elérni, akik nem feltétlen a közvetlen környezetünk, és azt gondoljuk, hogy ennek a felelőssége is, hogy ez a téma mindenkit érint.”* (Egyesületvezető)

#### **IV.6.2 A Szatyorbolt felelős működése**

Működése során a Szatyorbolt igyekszik csökkenteni káros környezeti és társadalmi hatásait, illetve erősíteni kedvező környezeti, társadalmi és gazdasági hatásait.

A termékkínálat kialakítása során a fenntarthatóság alapelveit tartják szem előtt, akár a lehetséges profitot is csökkentve ezáltal. Éppen ezért nem árulnak bizonyos termékeket, például banánt, narancsot vagy avokádót, még biogazdaságból származó változatban sem. Valószínűleg lenne kereslet ezekre a termékekre, de a szervezet hitelességét éppen az biztosítja, hogy betartja a saját maga által meghatározott elveket: *„szezonális zöldség, gyümölcs, organikus gazdaságból származó, kisléptékű”*. Vannak tehát olyan esetek a működésük során, amikor felülírja az üzleti érdeket a meggyőződés.

Lehetőséget biztosítanak viszont olyan termelőknek, akik saját maguk talán kevésbé tudnának érvényesülni, nem tudják például a piacon árusítani az egyébként jó minőségű termékeiket. Ilyen a szervezet egyik beszállítója, Dávid, az isaszegi pék, aki egy fiatalkori autóbaleset következményeként kerekesszékes lett. Üzleti alapon nem biztos, hogy pont az ő termékeit választották volna, de a Szatyorbolt társadalmi felelősségvállalási elvei miatt előnyben részesítik a hátrányos helyzetű termelőket. Még akkor is, ha ez áldozatokat követel a munkatársaktól, hiszen kommunikáció, adminisztráció, logisztika terén többlet-erőforrást igényel. Ennek ellenére a szervezet számára fontos, hogy helyzetbe hozhassa ezeket a beszállítókat.

A kistermelők kiválasztásánál fontos szempont, hogy kisléptékű gazdaságot üzemeltessenek, amely, ha nem is minősített biogazdaság, legalább kíméletes, környezettudatos módon állítja elő a zöldségeket, gyümölcsöket. A friss termékeket, mint a zöldség, gyümölcs, tejtermék, pékáru 50 kilométeren belülről szerzik be. A fenntartható táplálkozással foglalkozó szakirodalomban a szállításból eredő károsanyag-kibocsátást figyelembe véve ezt szokták a fenntartható étel „határértékének” tekinteni.

A feldolgozott termékek esetében nem ilyen szigorú a szabály, ugyanis nem minden terméket lehet megfelelő minőségben beszerezni ezen az 50 kilométeres körön belül. Ilyen például a magolaj, amit korábban az Órségből szereztek be, azonban társadalmi szempontok alapján nemrég lecserélték a beszállítót egy, a Nyírségben található cégre, amely *„kifejezetten nőket foglalkoztat, hátrányos helyzetű falvakban teremt munkalehetőséget”*.

Természetesen ésszerű kompromisszumokra szükség van a termékkínálat kialakításakor, hiszen például kávét, teát, olívaolajat csak külföldről lehet beszerezni. Ebben az esetben viszont ragaszkodnak a jó minőséghez és a bio minősítéshez.

#### ***IV.7 Kommunikáció az érintettekkel***

Az érintettekkel folytatott kommunikációnak két fő típusa különböztethető meg: egy viszonylag formális, amely különböző kommunikációs csatornákon keresztül zajlik és jellemzően egy-egy érintetti csoportot szólít meg, illetve a személyes kommunikáció, ami elsősorban a szervezettel közvetlenül kapcsolatban álló érintettek esetében valósul meg. A szervezett kommunikáció esetleges hiányosságait, rendszertelenségét nagyon jól

ellensúlyozza a szervezetet képviselő vezetők, munkatársak és önkéntesek őszinte, érdeklődő és kedvességet sugárzó személyes kommunikációja.

#### **IV.7.1 Kommunikációs csatornák**

A vásárlókat heti rendszerességgel informálják a programokról, illetve az új vagy időszakosan kapható termékekről egy e-mail-ben kiküldött hírlevélben. Ezt jelenleg 1700 feliratkozó kapja meg.

A Szatyorbolt Facebook-oldalának jelenleg 4890 kedvelője van (2015.04.08-ai állapot), itt a termékekkel és programokkal kapcsolatos információkra hívják fel a figyelmet. Emellett létezik egy Szatyor nevű nyilvános csoport is, amely elsősorban a közösségépítésre, tudatformálásra fókuszál. Ennek 3598 tagja van (2015.04.08-án). A külföldi vásárlók számára pedig egy Local Food in Budapest nevű oldalt hoztak létre, ennek jelenleg 362 kedvelője van (2015.04.20-án).

Az üzletben található faliújság mások számára is nyitott, bárki kitűzhet rá bármilyen, általa fontosnak tartott információt, emellett pedig a különböző programokról is helyeznek ki ide információt.

Kifejezetten a kistermelők számára szóló kommunikációs csatorna nincsen, a rendeléseket e-mail-ben, telefonon, illetve SMS-ben adják le, valamint az áru átvételekor személyes egyeztetésre is lehetőség van.

A szervezet jelenleg formálódó munkavállalói csapata egy heti rendszeres megbeszélésen egyezteti az aktuális teendőket, hétfőnként.

Az egyesület ügyvivői pedig havonta egyszer, hétfőn délután találkoznak, amikor a stratégiai terveket beszélik át, megtervezik és megvalósítják a különböző projekteket.

A Szatyor Egyesület, valamint a Szatyorbolt is rendelkezik külön weboldallal. Az előbbi az egyesület tevékenységét és programjait mutatja be, elsődleges célja a szemléletformálás. Az utóbbi pedig elsősorban a vásárlókat informálja a Szatyorboltban elérhető termékekkel és programokkal kapcsolatban. Rendelési felülete nem klasszikus webshopként működik, hiszen csak a rendelést lehet ezen keresztül leadni, fizetni pedig az átvételkor kell a termékeket. Tehát egyfajta igényfelmérő, rendeléseket összesítő funkciót lát el, ami segítséget jelent a kistermelőknek és a bolt dolgozóinak a rendelések előkészítése során. Az előzetes fizetést megnehezítené, hogy nem lehet pontos mennyiséget kimérni például almából vagy burgonyából.

Jelenleg az a helyzet, hogy a Szatyorbolt weboldala kidolgozottabb, aktívan működik, a Szatyor Egyesület weboldalán a programokat ajánló és röviden összefoglaló főoldalon kívül a menüpontok jelentős része nem érhető el.

#### **IV.7.2 Személyes kommunikáció**

2015 januárja óta heti rendszerességgel mentem be a Szatyorboltba – egyrészt azért, hogy átvegyem a heti rendelésemet és elkészítsem az érintetti interjút azokkal, akikkel a boltba beszéltük meg a találkozót, másrészt pedig azért, hogy betekintést nyerjek a Szatyorbolt érintetti kapcsolataiba. Ebben az alfejezetben az üzletben végzett megfigyeléseim tapasztalatait fogom röviden összegezni.

Akár vásárlókról, akár termelőkről volt szó, a kommunikáció minden esetben nagyon közvetlen és személyes hangvételű volt. A Szatyorbolt dolgozói névről ismerik a rendszeres vásárlókat, tudják, hogy milyen termékeket szoktak fogyasztani, emlékeznek az előző heti rendelésre, ezért vissza tudnak kérdezni, hogy hogy ízlett a múlt héten kipróbált termék. A vásárlók szabadon és érdeklődve közlekednek az üzletben, a gyakorlottabbak becsületkasszás módon lemérik és kifizetik a kiválasztott termékeket, ha azt látják, hogy az eladók elfoglaltak.

A termékeikkel érkező termelőket, beszállítókat örömmel fogadják a Szatyorboltban, a helyben árusító, illetve terméket kóstoltató kistermelők pedig szívből ajánlják termékeiket, amelyek összetételéről és a készítés módjáról szívesen mesélnek.

Már első látogatásomkor is rendkívül családiasnak éreztem a légkört, ahogy teltek a hetek, úgy egyre több ismerős arccal, korábbi interjúalanyaimmel találkoztam az üzletbe lépve. Azt gondolom, hogy ez a fajta közvetlenség, őszinte érdeklődés és lelkesedés a Szatyorbolt sikerének egyik titka.

Ha egy nagyobb cégről, üzletláncról lenne szó, akkor különböző útmutatók határoznák meg a kommunikációs irányelveket a munkatársak számára, a közvetlenség látszatát keltve. Ilyen gesztus például, amikor a Starbucks kávézóiban megkérdezik a vásárló nevét és ráírják a papírpohárra, ezáltal nem csak azt biztosítják, hogy nem keverednek össze a rendelések, hanem a rendelés átadásakor a nevére tudják szólítani a vásárlót, személyesebbé téve a vásárlási folyamatot.

A nagy, nemzetközi szállodaláncok pedig adatbázist vezetnek vendégeik szokásairól, különleges kívánságairól, akiknek így a cégcsoport egy másik tagjánál, egy másik országban is ugyanazt a kényelmet tudják biztosítani – például az általuk kedvelt méretű és keménységű párna, ital vagy újság bekészítésével.

Ilyen kis méret esetében azonban, mint a Szatyorbolt, mindez az odafigyelés organikusan, sokszor nem is tudatosan jön létre.

#### ***IV.8 Jövőbeni kihívások és lehetőségek***

Az emberek nagyon hálásak a szervezet által biztosított lehetőségért, a vezetők gyakran kapják azt a visszajelzést, hogy *„de jó, hogy vagytok. Ez persze nagyon sok energiát ad vissza.”* Valószínűleg nem látják át teljes mértékben, hogy mennyi kihívással jár egy ilyen jellegű kezdeményezés, de látják, hogy sok erőfeszítés van benne.

Kihívást jelent például a sokféle termelővel megtalálni a közös hangot, ugyanakkor éppen a kistermelők iránti felelősség miatt rugalmasabbak, megértőbbek és ezért fordítanak több energiát a kapcsolattartásra és az esetleges konfliktusok kezelésére.

A vásárlókkal kapcsolatban az egyik legfőbb kihívás a marketing, az, hogy szélesebb körben eladhatóvá tegyék a kezdeményezést. Közben stratégiai cél a vásárlók létszámának növelése, sokszor a jelenlegi fogyasztókat sem tudják jól megszólítani. A hírlevélén felül ugyanis jelenleg nincs olyan eszköz, amivel nyomon tudnák követni és meg tudnák szólítani a szervezettől elszakadó vásárlókat. Pedig fontos lenne tudni, hogy miért nem váltak rendszeres vásárlókká, ez hasznos visszajelzés lehetne a szervezet számára.

A programok kommunikációja sokszor ad-hoc jellegű, nincs elég jól ütemezve és időben meghirdetve, ezt is rendszeresebbé kellene tenni. Emellett a kölcsönös együttműködéseket is jobban ki lehetne használni, erősíteni a kölcsönös marketingtevékenységet.

A felelősségre törekvő működés jelenthet versenyelőnyt a vásárlók szempontjából, viszont ez sokszor saját maguk korlátozásával is jár. Hiszen bizonyos termékek kizárása révén az abból származó profitot is elveszítik. Ezt viszont nem lemondásként élik meg, hanem az önazonosság részeként.

*„Egy csomó olyan dolog van, ami nem feltétlenül előny, hogy így működünk. De nem is tudnánk másként működni, ez nem egy kompromisszum, nem lemondás, hanem ezek vagyunk mi.”* (Egyesületvezető)



Mi a szervezet jövőképe, amennyiben sikerül megfelelni a kihívásoknak és élni a lehetőségekkel? A hosszú távú elképzelések szerint a jövőben tovább fog fejlődni a szervezet:

*„Egy nagyon ismert, sok embert tömörítő kezdeményezés, ami sejtyszerűen osztódik, nem mi vagyunk mindennek a középpontjában. Az emberek egyre jobban és tudatosabban tudják, hogy ez miért fontos. Laza, közösségi támogató rendszer.”* (Egyesületvezető)

#### **IV.9 Összegzés**

A Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt egy non-profit és egy üzleti lábbal rendelkező, speciális kisvállalként, társadalmi vállalkozásként értelmezhető leginkább, amelynek további különlegessége, hogy társadalmi felelősségvállalása (szemléletformálás, élelmiszer-önrendelkezés) maga az alaptevékenysége. Miközben tehát a kisvállalatokra jellemzően nem rendelkezik formális társadalmi felelősségvállalási stratégiával és tudatos érintetti menedzsmenttel, sikerült leküzdenie azt a kihívást, amelynek a CSR-területén élenjáró vállalatok sem mindig tudnak megfelelni: integrálta társadalmi felelősségvállalását az alaptevékenységébe. Ezen kívül nem csak igyekszik megfelelni érintettjei elvárásainak, hanem hálózatos érintetti kapcsolatrendszert kialakítva egyenrangú viszonyok kialakítására és kölcsönös tanulásra, kölcsönös akciók megvalósítására törekszik. Nem szervezet-, hanem ügyfókuszú érintetti bevonási folyamatot igyekszik megvalósítani, a tudatos fogyasztás érdekében mozgósítja érintetti kapcsolatrendszerét.

Az érintetti kommunikáció hiányosságait egyelőre még ellensúlyozza a szervezet iránti szimpátia, a tervezett növekedési folyamat sikeres megvalósításához azonban a társadalmi felelősségvállalás, valamint az érintetti kommunikáció terén is szükség lesz stratégiai irányok és prioritások meghatározására, az ediginél tudatosabb tervezésre és rendszerezettebb, kétirányú kommunikációs csatornák kialakítására az érintettekkel.

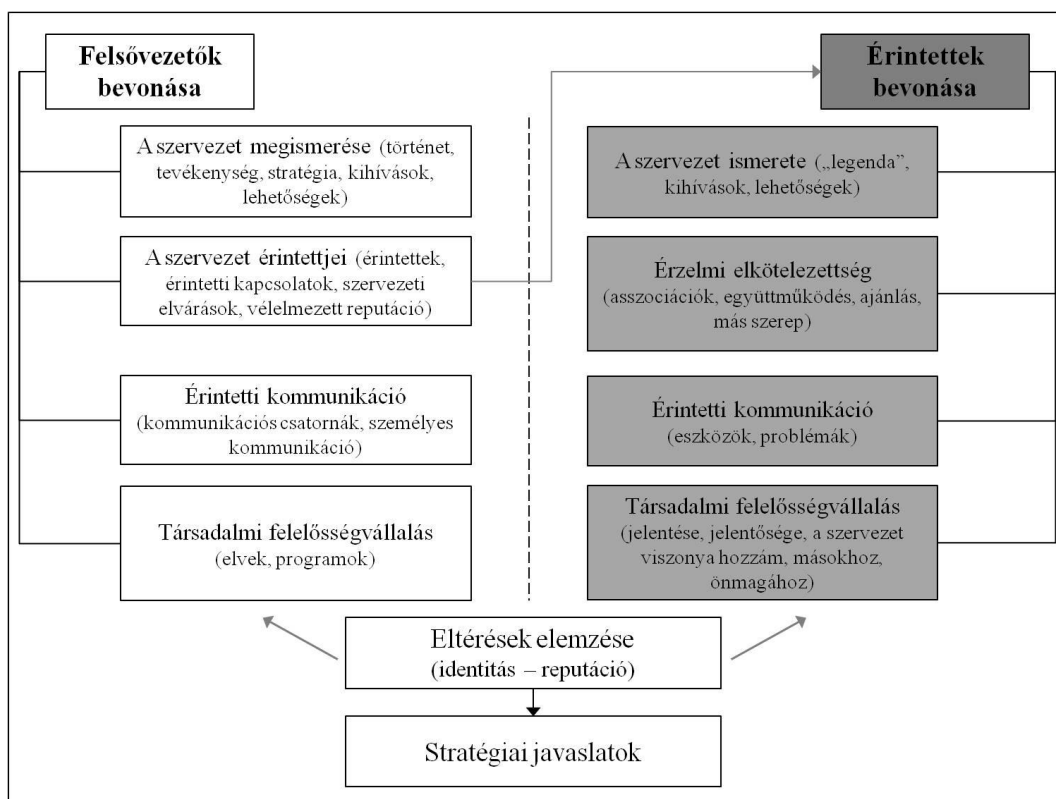
## V. KVALITATÍV KUTATÁS AZ ÉRINTETTEK KÖRÉBEN

Ez a fejezet a szervezet érintettjeivel készült mélyinterjúk alapján azt mutatja be, hogy hogyan látják érintettjei a Szatyorboltot és a Szatyor Egyesületet, milyen tudással rendelkeznek róla, milyen elvárásokkal rendelkeznek. A kvalitatív kutatás résztvevőit bemutató V.1. alfejezetet követően a III. fejezetben ismertetett kutatási modellnek a jobb oldalon található négy dimenzióját fogom ebben a fejezetben megvizsgálni:

- a szervezet ismerete (V.3.1.1., V.3.1.3., V.3.3., V.6 alfejezetek)
- érzelmi elkötelezettség (V.3.1.2, V.3.1.4., V.5 alfejezetek)
- érintetti kommunikáció (V.4. alfejezet)
- társadalmi felelősségvállalás (V.2, V.3. alfejezetek)

A kutatási modell ebben a fejezetben vizsgált elemeit az alábbi, 26. számú ábrán sötét háttérrel jelöltem.

**26. ábra: Az érintetti kutatás során vizsgált dimenziók**



Forrás: saját szerkesztés

## ***V.1 Az érintettek***

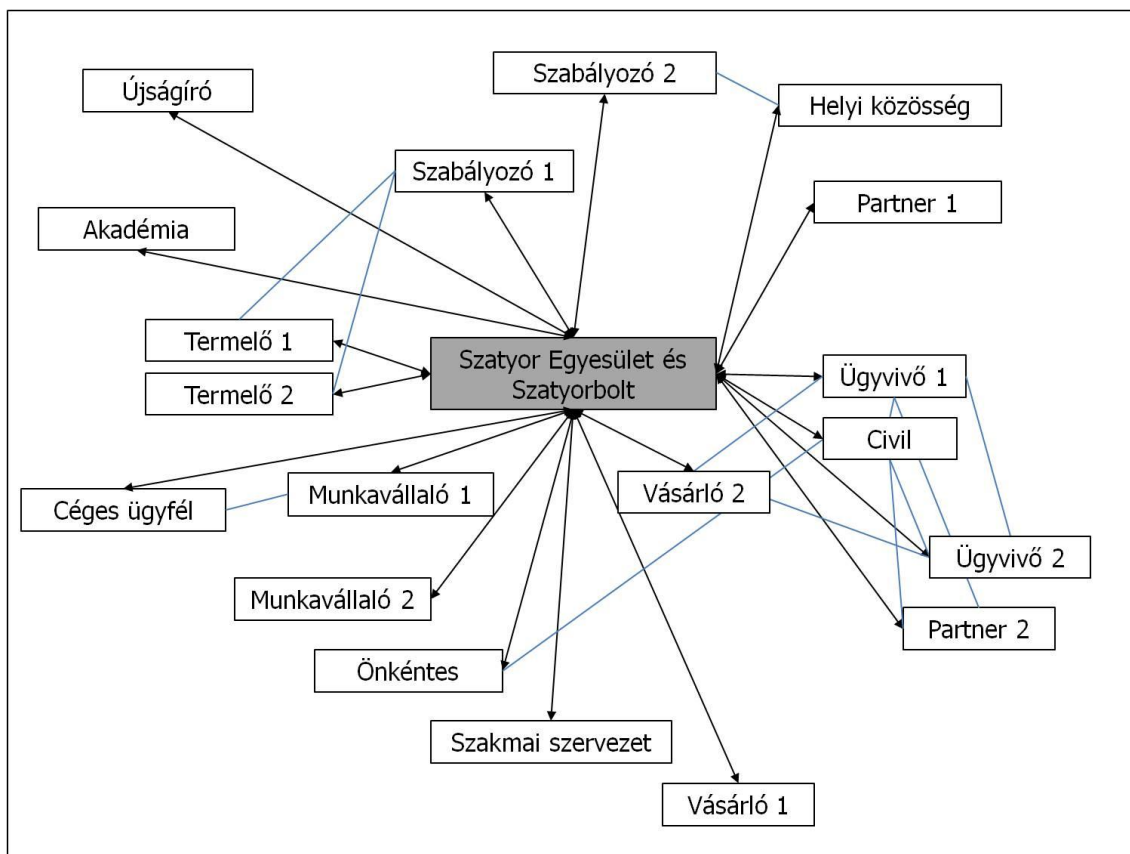
A kutatási eredmények részletes ismertetését megelőzően szeretném részletesebben is bemutatni a Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt azon érintettjeit, akikkel mélyinterjút készítettem. Az ő alaposabb megismerésük hozzájárul a háttérük, motivációik alaposabb megértéséhez, ezáltal támogatja a kutatási eredmények értelmezését.

Ami az interjúk készítése során nagyon érdekes és egyben meglepő volt, az az, hogy az érintettek többsége többes szerepben kapcsolódik a Szatyorbolthoz, azaz például egyszerre tagja az egyesületnek, annak ügyvivői körének és a helyi közösségnek, végez önkéntes munkát és vásárol a boltban. A mélyinterjúk kutatásban részt vevő érintettek listáját a következő, 11. számú táblázat mutatja. Ebben felsorolom az elsődleges érintetti szerepeket, amelyekben megkérdeztem az interjúalanyokat, a későbbiek során ezen a „néven” fogok hivatkozni rájuk. Valamint bemutatom a többi érintetti szerepüket is, amelyet betöltenek a Szatyorbolt életében. Mindegyik szereplőhöz kerestem egy-egy idézetet, amely a beszélgetés alapján szerintem leginkább jellemző rájuk.

Emellett az érintetteknek egymással is sokszor van kapcsolata, akár a munkájukból kifolyólag, akár személyes érdeklődés miatt. Ezeket a kapcsolatokat nem sikerült teljes mértékben feltérképeznem, ezért csak azokat a kötődéseket mutatom be, amelyekről az interjúalanyok beszámoltak a beszélgetés során. A kapcsolatokat, valamint az érintettek feltételezett távolságát a Szatyorbolttól a 27. számú ábra mutatja.

Rowley érintetti befolyás hálóelméletéből (részletes leírása a II.4.3. alfejezetben található) kiindulva megállapíthatjuk, hogy a szervezet kompromisszumra törekvő stratégiát követ, hiszen központi helyet foglal el a hálózatban, viszont az érintettjei között sűrű a kapcsolatrendszer. Ennek megfelelően mind a szervezet, mind az érintettek befolyást tudnak gyakorolni egymás működésére, éppen ezért közös érdek az alkuk és kompromisszumok megkötése és az egyensúlyi helyzet fenntartása.

**27. ábra: A Szatyor érintetti térképe**



Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat: A mélyinterjú kutatás résztvevőinek bemutatása

Elnevezés	Szerepek	Jellemző idézet
<b>Akadémia</b>	akadémiai szféra, vásárló, együtt-gondolkodó	„Engem több mint 20 éve a környezeti problémák érdekelnek, ökológiai válság, az emberiség bioszféra-átalakító tevékenysége. Egyre inkább az utóbbi majdnem egy évtizedben leginkább a kiút lehetőségek, hogyan lehetne egy másfajta ökológikus társadalmat, gazdaságot létrehozni.”
<b>Beszállító 1</b>	beszállító	„Legfőképpen a lelki hozadékát említeném. Nem gondolom, hogy ebből olyan profitjuk lenne, ami túlszárnyalja a normál üzletmenetben elérhető profitot. Nem. Inkább ez a tudat, hogy amit csinálnak az jó, és példát mutatnak vele másoknak, és egyre többen és többen csatlakoznak hozzájuk.”
<b>Beszállító 2</b>	beszállító	„Figyeld ide, nekem a gyerekeim nagyon sokat számítanak, 6 gyerek van otthon, és másképp nőnek fel. Tudják, hogy néz ki a csirke és a disznó élve, mert van pesti gyerek, aki azt sem tudja, hogy lába is van a csirkének.”
<b>Céges ügyfél</b>	céges ügyfél	„Mint megrendelő úgy gondolom, hogy ez a bizalom, nekem nagyon fontos. Tudom, hogyha velük dolgozom, tudom, hogy milyen minőségű dolgot kapok, tudom, hogy amit megbeszéltünk azokat fogom kapni, és szerintem ez nagyon fontos.”
<b>Civil</b>	civil, ügyvivő, vásárló	„Kicsit így nehéz nekem. Egy célért dolgozunk, de hogy azért meg nagyon sok mindent megtanítunk ilyen szervezési szinten is akár, és én ezt nagyon szívesen teszem. De egyesületi szinten azt érzem, hogy nem kapok vissza a Szatyortól eleget ahhoz, hogy többet adjak bele. Ilyen kapcsolatszinten. hogy én nem tudok most a programok kitalálásába ezért annyira belefolyni a Szatyorba, merthogy nem szeretném ...-tani.” (megj. hasonlóvá tenni egy másik hasonló szervezethez, amelyben szintén dolgozom)
<b>Helyi közösség</b>	helyi közösség, együtt-gondolkodó	„De úgy látom, lassan megy a dolog, de mindenképpen fejleszthető lenne és pont ezeknek az intézményei találkozóknak is az egyik fő dolga, hogy egymást erősítsük a kommunikáció terén. Mert, ha mindenki csak a saját körét eléri, ezeket összeadjuk, akkor meghatározódnak ezek a lehetőségek. És ebben mi teljesen partnerek vagyunk.”
<b>Munkavállaló 1</b>	munkavállaló, vásárló	„A kaja készítését is maximálisan élvezem, hogy azt meg kell csinálni, de az fizikai munka. Az is jó része, de amit igazán szeretek az meg ennek az elmesélése, hogy egyrészt miből készült. Nagyon-nagyon szeretik, mert nagyon jó ízű dolgokat csinálunk.”

Elnevezés	Szerepek	Jellemző idézet
<b>Munkavállaló 2</b>	munkavállaló	„Szeretek vezetni meg szeretem azt, hogyha keretek között lehet lenni. Van nyitási és zárási időpont, szeretem az ilyen kvázi szögletességet. És a környezettudatosság otthon, hogy komposztot hozunk létre, minél kevesebb hulladékot.”
<b>Önkéntes</b>	önkéntes, vásárló	„A vásárlók helyi élelmiszerekkel történő ellátásával szerettem volna foglalkozni és nagyon örültem, amikor elfogadták a jelentkezésemet. Örültem, hogy Magyarországra jöhetek, mert nagyszerű lehetőség itt élni.”
<b>Partner 1</b>	partner, civil, beszállító, vásárló, együtt-gondolkodó	„Kölcsönösen szállítunk egymásnak termékeket. Megbeszéltük, hogy ne párhuzamosan működjünk, hanem dolgozzunk össze, tőlük kapjuk az élelmiszereket és ők meg nagyrészt tőlünk a tisztítószeret, esetleg kozmetikumokat. Néha, amikor marad időnk a súlyos erőforráshiány, emberi erőforrás hiány mellett, együtt törjük a fejünket és közös programötleteink is vannak. Már sikerült őket gyakorlatba önteni.”
<b>Partner 2</b>	partner, céges ügyfél, együtt-gondolkodó	„Számomra ez azt jelenti, hogy én igyekszem olyan alapanyagokat használni, amelyek lehetőleg Magyarországon teremtek, lehetőleg szezonálisak lehetőleg jobb esetben ismerem, hogy ki termelte őket. Igazából én azt szoktam mondani, hogy ez házi térsza, amit nem én csináltam, de tudom, hogy ki csinálta.”
<b>Szabályozó 1</b>	szabályozó hatóság	„Nem, találkozni többször találkozunk, mi a tanácsadás keretében, tehát ügyfélfogadáson többször találkozunk a terveikkel, ötleteikkel kapcsolatban gyakran megjelennek. Illetve beszállítóiknál szoktunk összefutni. Ugye ők is részben az általam ellenőrzött piaci árusoktól, őstermelőktől, kistermelőktől, cégektől szerzik be az árujukat, és ott össze szoktunk futni néha.”
<b>Szabályozó 2</b>	szabályozó hatóság	„Nem csak egy élelmiszerboltot lehet így működtetni, szerintem, és ez mindenképpen követendő példa. Tehát, amikor valamilyen helyi vállalkozó megkeres, hogy szeretne itt üzletet alakítani, akkor általában elmondom, menjenek le a Sztayorba és nézzék meg, hogy működik. Lehet, egy a szó jó értelmében üzleti, üzletpolitikának, üzletfilozófiának tekinteni, amit ők csinálnak.”
<b>Szakmai szervezet</b>	szakmai szervezet, civil	„Talán az egész onnan indult, hogy az állatokat és a növényeket nagyon szeretem, és mindig nagyon szerettem kertészkedni. És zavar, hogy a biodiverzitás csökken. Vidéken születtem és amikor felköltöztem a városba, akkor láttam, hogy teljesen élehetetlen ahhoz képest, ami ott van. Láttam, hogy ez mennyire kihat az emberekre, mennyire frusztráltak amiatt, mert mondjuk nincs egy darab zöld sehol, a levegő is szennyezett és amit esznek- isznak, az mind tele van vegyülettel.”

Elnevezés	Szerepek	Jellemző idézet
<b>Újságíró</b>	újságíró, vásárló	„Egy sorozatba próbálok minden hónapban vadászni felváltva olyanokat, akik ismertek, és akik kevésbé ismertek, és ennek a sorozatnak az egyik tagja lett a Szatyor. Kifejezetten az lenne a cél, hogy azt mutassuk meg, hogy lehet úgy üzletet csinálni, hogy nem kizsákmányoló és nem fenntarthatatlan, hanem lehet valóban piaci alapon megjelenni úgy, hogy közben ezeket az elveket valaki betartja.”
<b>Ügyvivő 1</b>	ügyvivő, vásárló, önkéntes, céges ügyfél	„Lelkes vásárló vagyok és nagyon szívesen szoktam mondani, hogy hordom ide talicskában a pénzt. Fontos olyan dolgokba behúzni, amik piaciak. (...) Ez működjön úgy, hogy van itt a bolt, meg az egyesület, ez nagyon sokszor összeér. (...) Tehát, én nagyon szeretem azt, amikor ez úgy tud működni, mint egy for-profit bolt, aminek van egy üzenete és tud mellé rakni egy szolgáltatást, amin keresztül ez az üzenet tud áramlani.”
<b>Ügyvivő 2</b>	ügyvivő, vásárló	„A barátaim tudják, hogy a táplálkozási téma engem érdekel. Sokszor főzök nekik, ha idejönnek vagy elutazunk együtt valahova. Azt szeretem, hogy elmegyünk hosszú hétvégére együtt és akkor én szoktam bevásárolni, főleg a Szatyorban. Abból készítek ételeket, főzünk és egyáltalán, azt esszük.”
<b>Vásárló 1</b>	vásárló	„Nagycsaládos és keresztény közegből jövök, eléggé sok önkéntes munkával és elsősorban társadalmi felelősségtudattal nőtem fel. Az iskolában is én szervezem a közösségi szolgálatot, amit a gimiseknek kell csinálni, az érettségihez. Tulajdonképpen abban a tágabb közösségben, ahol a gyerekkoromat eltöltöttem, ott a környezettudatosságnak is elég komoly divatja volt. Amióta a saját háztartásomat vezetem, azóta próbálok keresgélni ennek a lehetőségeit.”
<b>Vásárló 2</b>	vásárló, egyesületi tag, önkéntes, ügyvivő, helyi közösség	„Kiderült, hogy a szomszédom (Egyesületvezető). Elhatározta, hogy itt alakítja ki a boltot itt a házban. És mivel én meg itt laktam a házban, ezért kézenfekvő volt, hogy segítsek a dolgokban. (...) Akkor még itthon voltam Magyarországon és utána jött egy olyan ötlet, amikor elindult a boltnak a házhozszállítás szolgáltatása, hogy nekem van egy teherbiciklim és akkor ezzel néha tudok segíteni a házhozszállításban.”

Forrás: saját szerkesztés

## V.2 A felelősségvállalás jelentése és fontossága

A mélyinterjú kutatás fontos elemét képezte annak feltérképezése, hogy mit jelent az érintettek számára a társadalmi felelősségvállalás, illetve a tudatos életmód, valamint, hogy számukra ez miért fontos. Mivel az interjúalanyok nagyon különböző háttérrel rendelkeznek, többféle szempontból közelítették meg ezt a kérdést, elsősorban az egyéni felelősséget szem előtt tartva.

Válaszaikat összesen öt fő kategóriába lehet besorolni:

- felelősség: Mindenkinek szem előtt kell tartania, hogy egyéni döntései milyen hatást gyakorolnak másokra, illetve a természeti környezetre, a felelősségvállalás tehát egyéni szinten jelenik meg, de egymásért is felelősek vagyunk. Ráadásul, akinek több a lehetősége, annak a felelősségvállalásból is jobban ki kell vennie a részét.
- helyi alapanyagok: Olyan alapanyagokat, élelmiszereket kell előnyben részesíteni, amelyek Magyarországról származnak, lehetőség szerint szezonálisak. Ezzel a megoldással közelebb lehet hozni a vidéket a városhoz.
- információ, informáltság: Ugyan plusz erőfeszítésbe és plusz pénzbe kerül, de érdemes utánajárni, hogy a vásárolt termékeket ki állítja elő, hol és hogyan, milyen összetevőkből áll és miért érdemes azt választani.
- környezeti szempontok: A környezeti szempontok figyelembe vétele egyszerre jelenti az önmérsékletet, tehát, hogy csak annyit vásároljunk, amire valóban szükségünk van, valamint, hogy a választott termékek környezeti terhelése minél alacsonyabb legyen. Például szállításuk minél kevesebb környezeti terheléssel járjon, illetve minél kisebb részük kerüljön a szemétkukába. Sokan azt az utat járják be, hogy először az ételeikben lesznek tudatosabbak, utána pedig a környezeti szempontok megjelennek a kozmetikumok, tisztítószer kiválasztása során is.
- tudatosság: Aki tudatosan próbál élni, annak sok mindenre oda kell figyelnie, például arra, hogy milyen termékeket választ, végig kell gondolnia annak környezeti hatásait. Az odafigyelés mellett kritikus gondolkozásmódra is szükség van, annak jegyében, hogy „a Földet unokáinktól kaptuk kölcsön”. A táplálkozási döntések ráadásul kihatnak a fizikai, lelki egészségre is.



Az érintettek által adott definíciók közül kettőt emelnék ki, az egyik a környezeti, a másik a társadalmi szempontokra helyezte a hangsúlyt.

*„A legfontosabb az egész fenntartható fogyasztás, a tudatos fogyasztás első alapeleme mindenképpen az, hogy **fogyasszunk kevesebbet**. Tehát a mértékletesség, a fogyasztásnak az átgondolt redukciója. Utána jön, hogy amit fogyasztunk, az legyen **minél környezetbarátabb termék**. Tehát figyeljünk oda, hogy minél kisebb ökológiai lábnyomú termékeket válasszunk.”* (Akadémia)

*„Tekintve, hogy nem vagyunk egyedül ezen a bolygón, mindenképpen **felelősséggel tartozunk**. Tehát egyfelől egy transzcendens értelemben is, másrészt meg abszolút társadalmi értelemben egymásnak is felelősek vagyunk, hogy mit kezdünk azzal, amink van.”* (Vásárló 1)

A felelősségvállalás személyes fontosságát a fenyegető környezeti és társadalmi katasztrófa megelőzésében, személyes életminőségük és egészségük megőrzésében, illetve a hosszú távú következmények szem előtt tartásában, azaz az utódok számára biztosított körülményekben látták az érintettek.

*„Az **ökológiai válság**, nagyon egyszerűen is el tudom mondani, a klímaváltozás, a fajkihalások, a légszennyezés, a különböző szintetikus vegyületek kártételei, a talajerózió – ez az öt legfontosabb környezeti probléma, ami arra int minket, hogy itt még komolyabb **társadalmi gond**, társadalmi katasztrófa lehet, mindenképpen másképp kell élni, és fogyasztani is.”* (Akadémia)

### **V.3 A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból**

Hillenbrand és Money három fő kategóriába sorolta a vállalati és érintetti viszonyrendszereket, amelyeket a reputáció fő dimenzióiként, illetve a társadalmi felelősségvállalás fő kategóriáiként határoztak meg. Az elméletet részletesen a II.6.2.2 alfejezetben ismertettem.

## 12. táblázat: CSR- és reputációs dimenziók

Fő kategória	Alkategória
A vállalat viszonya HOZZÁM	Amit elmond, azaz a kommunikáció
	A számomra biztosított előnyök
	Hozzáállása az integritáshoz, az átláthatósághoz és az elszámoltathatósághoz
	Ahogy érzem magam
A vállalat viszonya MÁSOKHOZ	Helyi közösségek
	A széles értelemben vett társadalom
	Olyan érintettek, akikkel közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban áll (munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők)
A vállalat viszonya ÖNMAGÁHOZ	Hosszú távú üzleti eredményesség

Hillenbrand – Money [2007] p. 271 alapján saját szerkesztés

Ebben az alfejezetben azt fogom megvizsgálni, hogy az általam elvégzett mélyinterjúk kutatás érintettjei milyennek látják a Szatyorboltot ezekben a dimenziókban, azaz hogyan értékelik a társadalmi felelősségvállalás, illetve a reputáció szempontjából.

### V.3.1 A szervezet viszonya az érintetthez

Hillenbrand és Money elmélete alapján saját maguk szervezet iránti viszonyát négy kategória mentén határozták meg az érintettek, amelyek a következők voltak: kommunikáció, személyes előnyök, a szervezet hozzáállása az integritáshoz, átláthatósághoz és elszámoltathatósághoz, valamint személyes érzéseik.

#### V.3.1.1 Kommunikáció

Az észlelt kommunikáció kapcsán azt vizsgáltam, hogy az érintettek szerint mit mond el magáról a szervezet, mit kommunikál feléjük. Éppen ezért azt kérdeztem meg tőlük, hogy mit tudnak a kezdeményezés történetéről. A mélyinterjúk kutatásban részt vevő tizenkilenc érintett közül meglepően sokan, tizenegyen tudták kisebb-nagyobb részletességgel felidézni a Szatyor „legendáját”, közülük hárman részt is vettek a szervezet kezdeti munkájában önkéntesként. A többiek közül négyen részletesen, négyen részlegesen tudták elmesélni a szervezet történetét.

A „Szatyor-legenda” alábbi elemeit említették:

- családi, baráti kör önszerveződése, akik
- helyi mezőgazdasági kistermelőktől rendeltek közösen
- egészséges élelmiszereket,
- hogy összekössék a városban élő tudatos vásárlókat a kistermelőkkel
- először komolyabb informatikai háttér nélkül, egy megosztott Excel-táblában gyűjtötték össze az igényeket
- a rendeléseket hetente egyszer egy ideiglenes átvevőponton lehetett átvenni,
- ahol önkéntesek segítettek a csomagok összeállításában
- később a kezdeményezés növekedésnek indult, újabb átvevőpontok jöttek létre és elindult a házhozszállítás
- végül pedig létrejött a Szatyorbolt üzlethelyisége

*„Tudom, hogy az Egyesületvezető és a baráti társasága (hozta létre), szerintem nyolc éve. Az a gyanúm, hogy amikor én bekerültem, akkor ez már két éve működhetett, és klassz, hogy felmerült az igény, hogy bevásároljanak, voltak 10-en, vagy 12-en és jött az Excel-tábla. Az első hely a Dohány utca 57-ben volt a pince, ahova csütörtökön 5-8 között lehetett menni, be kellett csengetni és ott volt a tej, meg a laptop, és ládából ment az egész, akkor ez volt maga a **bevásárló-közösség**. Akkor lett az egyesület és úgy utána lett a bolt, mint **fizikai helyszín**, és több átvevőpont, és kiszállítanak a Prezinek.”* (Ügyvivő 1)

Megállapíthatjuk tehát, hogy a szervezet formális és informális kommunikációjának hatására az érintettek többsége tisztában volt a szervezet eddigi történetével. Jellemzően a szervezethez közelebb álló érintettek tudása volt alaposabb, azonban egyáltalán nem biztos, hogy a Szatyor érintettjeinek szélesebb köréhez is elér a szervezet kommunikációja és ők is ilyen részletesen ismerik a „legendáját”.

A szervezet történetének ismerete és megosztása másokkal a márkaközösségek egyik tipikus jellemzője, tehát a márkaközösséget alkotó szereplők azok, akik jól ismerik és közvetítik a „legendát” az érdeklődők felé. (Muniz – O’Guinn [2001])

### V.3.1.2 Személyes előnyök

Az érintettek által megfogalmazott személyes előnyök a következő hat csoportba sorolhatóak:

- elismerés
- inspiráló
- itt vásárol
- jó érzés
- kapcsolati háló
- közösség

Az elismerést a beszállítók említették személyes előnyként, számukra egyfajta védjegyet, rangot jelent, hogy termékeik minősége alapján a Szatyorbolt beszállítói közé tartozhatnak.

*„Azt szokták mondani, hogy biztos piac. Meg erkölcsileg is jó. Tehát, hogy ez egy biztos pont, hogy én oda szállíthatok. Kvázi mintha egy **védjegyet is jelentene** egyébként.”* (Beszállító 1)

A Szatyorboltot ismerők közül többen tekintettek egyfajta példaképként a kezdeményezésre, amely inspirálja őket. Kuriózumnak, értékes és szimpatikus kezdeményezésnek látják, emellett az együttműködés során megismert szereplőket is inspirálónak tartják:

*„Újságíróként iszonyatosan örülök, hogy ezt a sorozatot csinálhatom, nekem ez az abszolút szívem csücske azok közül, amiket csinálok. Mindig nagyon **felvillanyozódom, amikor ilyen emberekkel lehet beszélgetni.** És kiderül, hogy vannak emberek, akik ilyeneket csinálnak, nagyon elhivatottan.”* (Újságíró)

Talán a leginkább kézzelfogható személyes előny az, hogy az érintetteknek lehetőségük van a Szatyorbolt termékeinek megvásárlására. Véleményük szerint több olyan termék is kapható az üzletben, amelyet máshonnan csak jelentős utánajárással tudnának beszerezni. A kapcsolatnak köszönhetően könnyen jutnak hozzá minőségi alapanyagokhoz:

*„Innen viszem haza én is mindig a kaját, megvannak az előnyei, mert mindig csak nagyon **minőségi alapanyagok vannak otthon**, amire én nagyon büszke vagyok.”* (Munkavállaló 1)

Különböző érintetti szerepekből nézve jó érzés a Szatyorbolttal fenntartott kapcsolat, legyen szó ott dolgozó munkavállalóról (testreszabott, szerethető munkakör), ügyvivőről (önkéntes munka), vásárlóról (szemléletformálás):

*„Egyrészt **jól érzem magam tőle**, tehát úgy érzem, hogy akkor most felelősen járok el, és ettől jól érezhetem magam. És egyébként meg úgy érzem, hogy a pénzemért friss és jó minőségű dolgokat kapok.” (Vásárló 1)*

A jó érzésen túl előnyként értelmezhető az a kapcsolati háló is, ami összegyűlt a Szatyorboltban és amit jó szívvel osztanak meg az érintettekkel is:

*„Szerintem ezek a kapcsolatok hozzám adnak. Van egy ilyen **tudásbázis**, hogy meg tudom kérdezni az Egyesületvezetőt, hogy őt most ajánlja-e, vagy sem, vagy hogyan kell megkeresni így xy termelőket. Van speciális tudás, vagy tanácsadásszerűen.” (Civil)*

A leginkább jellemző személyes előnynek azonban az a közösség bizonyult, ami a Szatyorbolt környezetében kialakult, és amelynek életében örömmel és öntevékenyen vesznek részt az érintettek, legyen szó beszállítóról, civil szervezet képviselőjéről, partnerről, önkéntesről vagy ügyvivőről:

*„Én nagyon hiszek ebben, hogy szerintem a mai világban az tök jó, hogyha az ember egy ilyen **közösségnek a tagja**. Tehát, mint régen a vallás volt, vagy hasonló dolgok. Tehát ott is valahogy behúzott téged, egy csoporthoz tartoztál.” (Ügyvivő 2)*

*„Közben bevásárolok, vagy ha olyan van, fél órát tudok segíteni, ha mindenki elfoglalt, vagy annyi vásárló van, segítek. Megmérem, kifizeti. Nekem szimplán a **szociális életemnek kell**.” (Ügyvivő 1)*

### **V.3.1.3 Hozzáállás integritáshoz, átláthatósághoz, elszámoltathatósághoz**

Hillenbrand és Money a nagyvállalatok és érintettjeik szempontjaira fókuszáltak elméletük megalkotása során. Egy akkora méretű szervezet esetében, mint amilyen a Szatyorbolt, egészen más dimenziókban jelenik meg a becsületesség, az átlátható működés vagy az elszámoltathatóság. Az ezeket biztosító rendszerek és intézmények helyett sokkal nagyobb a személyes bizalom és hitelesség jelentősége.

Az egyesület vezetőjének személyes hitelessége, elismertsége és kiterjedt kapcsolatrendszere van „zöld körökben” – erről számolt be több érintett is, köztük ügyvivő, civil, illetve az akadémiai szféra képviselője is. Ez a magas szintű bizalom egyik fő forrása:

*„Azt gondolom, hogy az Egyesületvezető kommunikációján keresztül ez a hitelesség ez él, tehát, hogy minket **hiteles szervezetnek tartanak**, akivel érdemes együtt dolgozni.” (Ügyvivő 2)*

A másik fő forrást pedig a pozitív tapasztalatok jelentik, amelyet vásárlói szerepben szereztek a különböző érintettek: az esetek döntő többségében jó minőségű árut kaptak, ha mégis bármilyen probléma volt, azt pedig zökkenőmentesen sikerült orvosolni. A hitelességet tovább fokozza, hogy a weboldalon van egy olyan menüpont, amelyben a kistermelőkkel lehet megismerkedni: a nevük mellett általában szerepel egy fotó is (van, ahol portrékép helyett termékfotót találunk), illetve az az információ, hogy honnan és milyen termékeket szállítanak a Szatyorboltba. Van, akinél ez kiegészül egy rövid bemutatkozással, hitvallással is. Az, hogy valaki a nevét és az arcát adja a kezdeményezéshez, nagyon megnyugtató még azok számára is, akik nem ismerik részletesebben a működését, vezetőit:

*„Olyan megnyugtatóan hatott rám, hogy ránéztem, és láttam, hogy ők a termelők, hogy **ott az arcuk hozzá**. Ebben megnyugodván, rábíztam magam erre a szimpatikus és megbízható szervezetre. Legyen ez, és ezt úgy elhiszem.” (Vásárló 1)*

Az átlátható működés terén ugyanakkor tapasztaltak hiányosságokat az érintettek – ez elsősorban azok esetében merült fel, akik napi kapcsolatban állnak a szervezettel és valamilyen módon részt vesznek a működésében:

*„Ennek a pénzügyi része, ez mennyire rentábilis, meg, hogy egyáltalán fenntartható-e, ha már ennyit beszélünk a fenntarthatóságról, akkor maga az üzlet fenntartható-e gazdasági szempontból? Ebbe nem látok bele. Azt sem tudom, mennyit árulunk egy héten, vagy milyen a forgalmunk, ebbe **a pénzügyi részébe abszolút nem látok bele**, és ez zavaró is egy kicsit.” (Munkavállaló 1)*

*„Én közgazdász vagyok, engem mindig az érdekel, **hogy áll a bolt, mennyi beosztottat tud eltartani, mekkora a forgalom**. Tehát szimplán az, hogy nem*

*tudom, egy héten vagy egy hónapban mekkora értékben rendelnek. Ezt nem tudom, és mivel egyesületi tagok vagyunk, az egyesület anyagi helyzetével vagyunk inkább tisztában. A bolt az teljesen for-profit vállalkozás.” (Ügyvivő 1)*

#### **V.3.1.4 Személyes érzések**

Amikor arról kérdeztem az érintetteket, hogy hogyan érzik magukat a Szatyorbolttal való kapcsolatban, döntően pozitív személyes érzésekről számoltak be.

*„Szerintem egy nagyon pozitív közösség. Amikor indult a bolt, akkor is annyira jó volt látni, hogy micsoda elkötelezett emberek dolgoztak ott önkéntesként, és tényleg annyira lelkesek voltak és látszott, hogy teljesen elkötelezettek az ügy, a dolog mellett, és ez szerintem nagyon pozitív volt ezt gazdaként is megélni. **Minket is lelkesítenek.** És az ő sikereik a mi sikerünk is.” (Beszállító 1)*

*„Jó érzés, hogy én hozzájuthatok ezekhez a termékekhez, és milyen jó lenne, hogyha ezt mindenki megtehetné. Nagyon-nagyon **sok érdekes és kedves emberhez lehet itt kapcsolódni.** Itt vannak rendezvények, ugye a megbeszélések, és akkor ezen keresztül egy csomó nézőpontba bele lehet látni, ami ehhez a témához kapcsolódik.” (Vásárló 2)*

Csupán két érintett számolt be negatív személyes érzésekről, azonban közvetlenül egyik sem köthető a Szatyorbolt magatartásához, sokkal inkább szituációfüggő esetekről van szó.

Az egyik szabályozó szeretne hosszabb távon együttműködni a Szatyorbolttal a kerületi termelői piac üzemeltetésében, amelynek keretében a szervezet segítene a kistermelők megnyerésében, azonban ennek megvalósítása egyelőre még nem sikerült.

*„Nem túl jól, szeretném, ha folyamatos intenzív kapcsolat lenne. Nehéz azt néha kezelni, de ez sok mindenből adódik, az embernek ezer egyéb dolga van, nem akarom ebben a kérdéskörben a saját hiátusomat sem elfedni, mert nekem is van hibám, hogy **nem intenzív, folyamatos élő kapcsolat.** Az embernek a bürokratikus rendszeren néha nehéz átrágnia magát egy-egy konkrét ügy kapcsán. De, amikor egy hullámnak a tetején vagyunk és intenzíven beszélgetünk a Szatyorral az mindig előremutató, mindig megvannak a perspektívák, hogy*

*milyen jó lenne együttműködni, de a gyakorlati megvalósulás mindig várat magára.” (Szabályozó 2)*

A civil szervezet képviselője pedig egyszerre vesz részt a Szatyor Egyesület munkájában ügyvivőként, valamint vezet egy másik, szintén fenntartható életmóddal és táplálkozással foglalkozó civil szervezetet. Az ő negatív személyes érzése tehát ebből az identitás-konfliktusból származik:

*„Nekem ez az első gyerekem és a Szatyor második, tehát, **kicsit kettős ügynök vagyok**, de ahol tudok tényleg mindig így, ezt így, most sikerült megtartanom, de nem hiszem, hogy ez engem boldoggá fog tenni hosszú távon, hogyha ennyire hasonlóak vagyunk.” (Civil)*

Összességében megállapítható tehát, hogy a Szatyorbolt érintettjei pozitív személyes érzésekkel rendelkeznek a szervezet iránt. Ez csak két esetben inogott meg, azonban mindkét érintett a saját személyes szerepéből kifolyólag érez kétségeket, a problémát tehát itt sem a szervezet magartatása vagy kommunikációja jelenti.

### **V.3.2 A szervezet viszonya a többi érintetthez**

A szervezet mások iránti viszonya három kategória mentén elemezhető: a helyi közösségek, a szélesebb értelemben vett társadalom, valamint azok a közvetlen érintettek, akikkel tranzakcióra épülő kapcsolatban áll a szervezet – például: munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők.

#### **V.3.2.1 Helyi közösség**

A Szatyorbolt szűkebb értelemben vett helyi közösségét az a társasház jelenti, amelynek aljában, egy önkormányzati üzlethelyiségben a szervezet működik. Az interjúk készítése során beszélgettem a ház egyik lakójával is, ő annyira szoros kapcsolatban van a szervezettel, hogy annak idején már az üzlethelyiség felújításában is segédkezett, emellett pedig egyesületi tagként, ügyvivőként és önkéntesként is támogatja a kezdeményezést. Számára a közösségi kapcsolatok mellett a Szatyorbolt az elsődleges beszerzési forrást is jelenti.

*„Az a nehéz, hogy ilyenkor próbálom felidézni, hogy jó, **de előtte hol vásároltam?** (...) egyre bővült a termékinálat, nyilván ebben is változott, és*



*most már szinte mindent lehet kapni, a citromon és banánon, meg a WC-papíron kívül, mert ezeket szoktam máshol venni.” (Vásárló 2)*

Tágabb értelemben véve pedig a VIII. kerület Palotanegyed nevű városrésze alkotja a helyi közösséget. Azok, akik nap, mint nap találkoznak az üzlettel, ami a Szatyorbolt egyik elsődleges kommunikációs eszköze. Éppen ezért kellene az egyik ügyvivő megítélése szerint nagyobb figyelmet fordítani a környéken lakók becsábítására, arra, hogy egyáltalán be merjenek jönni az üzletbe:

*„Bárki, aki bejön az utcáról, mert ez egy fizikai dolog, mert valaki bejön, és egyből alkot egy képet, én nagyon sokszor mondom, hogy kell bárkit hívni, ki kell írni egy táblára, hogy ez mi. Mert azt mondják, ja, hát maguk olyan biók, és lehet, hogy nem kell, hogy túl bonyolult legyen, de egy kicsit lehet. Mert az kellene, hogy ne legyen úri huncutság, de van egy fizikai hely, ahova kvázi **eljönnek, benyitnak szimplán a szomszédok**, mert itt van egy 100 lakásos ház és nagyon sokan onnan jönnek ide.” (Ügyvivő 2)*

A Palotanegyed közösségi életét a Civilek a Palotavárosért Egyesület igyekszik összefogni, amelynek a Szatyorbolt is aktív tagja, szervezeti szinten tehát ebben a formában kapcsolódik a helyi közösséghez:

*„Ahogy mondtam van a CAPE, a Civilek a Palotavárosért Egyesület, rajtuk keresztül szerintem **sok mindenkivel együttműködnek**, a civil élet elég jól működik itt nálunk, amit a CAPE indikál, katalizál is valami módon. És ők ebben a körforgásban benne vannak. Hogy konkrétan milyen együttműködési formákban realizálódik, azt nem tudom.” (Szabályozó 2)*

*„Nemrég, tavaly év végén keresett meg az Egyesületvezető, hogy szeretnének valami **kistermelői kertet** a közelükben. Ez ügyben is futottunk köröket, vagy érdeklődtünk.” (Helyi közösség)*

### **V.3.2.2 Szélesebb értelemben vett társadalom**

A szélesebb értelemben vett társadalom érdekében, a fenntarthatóság jegyében sok mindent tesz a szervezet, ez a tevékenység két fő részre bontható: az egyesület által

szervezett közösségi, szemléletformáló programokra, valamint a bolt működésének fenntarthatóvá tételére.

Az érintettek beszámolói alapján eddig a következő látókör-bővítő és tudatosabb életmódot népszerűsítő programokra került sor, amelyek nagy része az ételkészítéshez kötődik:

- közös befőzés, szörpkészítés
- főzőtanfolyamok (például ötelemes főzés a hagyományos kínai orvoslás módszertana alapján)
- részvétel a Restaurant Day kezdeményezésben (nyitott étterem nap, amikor egy napra bárki nyithat egy éttermet)
- mini piac: nagyon kis mennyiségben terméket előállító termelők számára biztosított értékesítési lehetőség
- magcsere, palántacsere a városi kertészek számára
- gyerekeknek szóló programok, például szaloncukor-készítés
- permakultúra-kurzus (a permakultúra ökológiai folyamatokat utánzó mezőgazdasági rendszer)
- termelői beszélgetések vagy termelő-látogatás: az üzlethelyiségben mesélnek a termelők a saját módszereikről, termékkóstolót tartanak vagy pedig az érdeklődők látogatják meg a termelő gazdaságát és végeznek önkéntes munkát
- filmklub
- natúr szappanokat, szépítőszeret készítő kurzus, környezetbarát tisztítószer készítése
- környezeti, fenntarthatósági témájú könyvtársarok kialakítása
- közösségi tér: a bolt helyisége önmagában is használható közösségi rendezvényekre

A programok egy részének a bevételszerzés is a célja, ezekből a bevételekből az egyesület más programokat tud finanszírozni. Vannak azonban olyan lehetőségek is, amelyeken önköltségi áron lehet részt venni. Az egyesület programjai elsősorban, de nem kizárólag az egyesületi tagokat célozzák meg, tehát ezeken előzetes jelentkezést követően minden érdeklődő részt vehet.

*„Itt nem csak főzőprogramok szoktak lenni, hanem egyéb tevékenységek is, amiket az egyesület szervez. Ezeket a főzőtanfolyamokat valamennyire, sőt, nem valamennyire, de bevételforrás miatt is csináljuk, nem kifejezetten nonprofit,*

*hanem legyen egy visszaforgatható része. (...) Vannak olyan programok, amik abszolút nonprofit jellegűek, ezek a közös befőzések, alapanyag áron, kifizetted a paradicsomot, vagy a gyümölcsöt, amiből lekvárt csinálunk, és akkor itt együtt azt befőzzük.” (Munkavállaló 1)*

Ezek a programok tehát elsősorban társadalmi jellegű felelősségvállalást jelentenek, hiszen az emberek számára biztosítanak különböző lehetőségeket a fejlődésre, tanulásra, ugyanakkor azonban közvetve környezeti célokat is megvalósítanak, hiszen a fenntarthatóbb életmódot elsajátító résztvevők a jövőben kevésbé fogják terhelni a környezetet, ha megtanulnak egészségesebben és környezettudatosabban étkezni és tisztálkodni. A helyi és környezettudatos termelők és termékek népszerűsítésével pedig a helyi gazdaságot erősíti az egyesület. A társadalmi felelősségvállalásnak tehát a környezeti, a társadalmi és a gazdasági dimenziója is megjelenik a szervezet működésében és programjaiban.

A Szatyorbolt többféleképpen igyekszik saját működését fenntarthatóbbá tenni, ezek közül az érintettek a következőket azonosították:

- bizonyos termékek nem kaphatóak (pl. banán, narancs), mert nem hazai, szezonális termékek
- műanyag palackos üdítők helyett csak üveges kiszerelésű üdítőt árulnak
- nem roskadoznak a polcok az árukészlettől
- odafigyelnek arra, hogy minél kevesebb csomagolóanyagot használjanak, ha a használatuk elkerülhetetlen, akkor próbálnak környezetbarát csomagolóanyagokat használni (visszaváltható üvegek, újrahasznosított anyagból készült papírzacskó stb.)
- az előre csomagolt termékek mellett sok termék kapható kimért változatban is (pl. olaj, joghurt)
- a bolt berendezése, bútorai újrahasznosított anyagból készültek (pl. üvegpalackokból készült lámpa)
- a lejárat határán lévő, megmaradt termékeket szombaton fél áron lehet megvásárolni (kevesebb a hulladék, valamint így azok is tudnak az üzletben vásárolni, akik egyébként nem engedhetnék meg maguknak)
- komposztálják a hulladékot
- a friss termékek jelentős része 50 kilométeren belülről származik, hogy így csökkentsék a szállításból eredő károsanyag-kibocsátást

- igyekeznek kistermelőkkel együtt dolgozni, akik átgondolt kiválasztási, „minősítési” folyamatot követően válhatnak a Szatyorbolt beszállítóivá
- az üzletben található termékekből rendezvényekre készítenek a fenntarthatóság szempontjait szem előtt tartó szendvicseket, hidegtálakat

A környezeti, gazdasági és társadalmi elvek ilyen szintű szem előtt tartása természetesen nem csupán öncélú tevékenység, hanem egyúttal versenyelőnyt is jelenthet a tudatos fogyasztókért folytatott küzdelemben, ez az, ami megkülönbözteti a kezdeményezést más, esetleg „engedékenyebb” versenytársaitól:

*De amit megkapunk, hogy miért jobb a Szatyor bolt, mint más helyek, vagy mint egy termelői piac, azért, mert **egy nagyon szigorú rendszeren kell átmenni**, ami nekünk abszolút plusz energia és fontos szempont, hogy megbízható forrásból legyenek nagyjából állandó jó minőségű dolgok. (Munkavállaló 1)*

A Szatyorbolt által képviselt tudatosság ugyanakkor igényel egyfajta nyitottságot, szemléletváltást is az érintettek, különösen a fogyasztók részéről, hiszen a környezet védelme érdekében például nincs túl sok termék készleten, ami eltér a fogyasztói társadalomban megszokott, roskadozó polcoktól:

*Nekem ott az volt **meglepő, hogy nincs sok termék**, vagy legalább is ahányszor én ott jártam, nem éreztem, hogy roskadoznának a polcok, és ez nekem meglepő volt. De az Egyesületvezetővel beszélgetve kiderült, hogy ebben van tudatosság is, merthogy a hulladék-termelődés elkerülésének ez az egyik módja, hogy nem táraz be túl sokat, de mint vásárló, nekem nagyon meglepő volt, hogy ránézésre egy félig üres üzletbe megyek be. (Újságíró)*

Az érintettek által felsorolt tevékenységekből megállapítható tehát, hogy az egyesület mellett a bolt működésében is megjelenik a társadalmi felelősségvállalás környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziója is.

### **V.3.2.3 Közvetlen érintettek**

Hillenbrand és Money elméletében azok számítanak közvetlen érintettnek, akik közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban állnak a szervezettel, mint például a munkavállalók, a vevők, a beszállítók, illetve a befektetők.

A Szatyorbolt esetében nagyon kevesen tudnak arról, hogy egy befektető a háttérből támogatja a szervezet tevékenységét, ezért a kapcsolat jellegéről nem esett szó

az interjúk során. A munkavállalók egyelőre kevesen vannak (egy vezető, illetve két alkalmazott), így kifejezetten erre az érintetti viszonyra nézve csekély rálátásuk volt a kutatás résztvevőinek. Amiről viszont sokan be tudtak számolni, az a Szatyorbolt vásárlók és beszállítók iránti viszonya, valamint az üzletben tapasztalható általánosan pozitív fogadtatás.

Az interjúk készítése során nagyon jó érzés volt megtapasztalni, hogy nem csak a szervezetet közelebbről ismerők, hanem a távolabbi érintettek számára is érezhető volt a Szatyorbolt egyedi, barátságos légköre:

*„Családias és baráti. Mint egy közösség, tehát nagyon elmosódik az én-határ egymás között. Tehát pontosan kirajzolódik, hogy mi az, ami helyes, és mi az, ami nem és nagyon kisszerű problémák vannak csak. Bagatell, apróságok csak. (...) Mint egy vidéki lakodalom, amikor **mindenki ismer mindenkit**, így tudom lefesteni ezt.”* (Munkavállaló 2)

Aki viszont még nincsen benne a „körben”, azaz még nem ismeri az üzlet munkatársait, az előfordul, hogy kívülállónak érezheti magát, számára kicsit zártnak és bennfentesnek tűnhet a Szatyorbolt világa:

*„A vásárlók felé kicsit azt érzem, hogy azokkal nagyon jól kommunikál, akik már benne vannak a körben, azokkal jól tudnak kommunikálni, de hogy ez **picit túl zárt és nagyon kevés látszik ki**, holott elvileg fontosak lennének, akik érdeklődők, de még nem vásárlók.”* (Újságíró)

Ennek lehet, hogy az az oka, hogy a szervezet erőforráshiánnyal küzd és sokszor a meglévő vásárlókkal fenntartott kapcsolatai is elég hektikusak, a kommunikáció pedig esetleges. A beszállítói kapcsolatokat pozitívan értékelték az érintettek, tudják, hogy mivel a szervezet működésének alapját a megbízható beszállítók által biztosított termékek jelentik, ezért nagy figyelmet fordít rájuk a Szatyorbolt:

*Ha jól, tudom a beszállítókkal elég jó (a kapcsolat), mert **arra alapul ez az egész**, hogy ez épüljön, ha jól tudom, erre elég nagy figyelmet fordítanak, illetve még egy érintett lehet, a potenciális beszállítók, azt nem tudom, hogy ott mennyire építik, vagy nem építik a kapcsolatokat.* (Újságíró)

### V.3.3 A szervezet viszonya önmagához

A szervezet önmagához való viszonya leginkább a hosszú távú üzleti eredményesség terén érhető tetten. Bár a kutatás interjúalanyai hisznek az üzleti koncepcióban és saját erőforrásaikkal (termékek, szakértelem, idő) is hozzájárulnak annak sikeréhez, többekben megfogalmazódott, hogy vajon hosszú távon életben tud-e maradni ez a példaértékű kezdeményezés. A hosszú távú sikeresség megteremtését az egyik, a szervezet előtt álló jövőbeni kihívásként határozták meg:

*„Szerintem az is kihívás, hogy ez pénzügyileg fenntartható-e? Mennyi ember fog vásárolni és mennyit, vagy mennyi program lesz megszervezve, amiből lesz elég bevétel, amiből a munkások lesznek fizetve, szerintem ez egy nagy kihívás és ez egy nagy kérdés. Azért ez egy befektetés. Nagyon-nagyon erős **befektetés emberileg is, és pénzügyileg is**, ami most nagyon kevés emberen van, és nekik azért nagy kihívás, hogy ne hogy belebukjanak, és tényleg sikerüljön.”* (Civil)

Felmerült a beszélgetés során az üzleti angyal szerepe is, aki jelenleg pénzügyi támogatást nyújt a Szatyorbolt működéséhez. Kérdés, hogy az ő segítségével önállóan fenn tud-e maradni a kezdeményezés:

*„Hát, igazából én nem ismerem a pénzügyi helyzetüket, de az lehet egy kihívás, hogy cash-flow szinten megálljanak, hogy egyszerűen jön-e annyi bevétel, amennyi kiadás van. És **hogya nem jön, akkor azt meddig hajlandó valaki dotálni, szponzorálni.**”* (Partner 2)

Az optimistább álláspont képviselői szerint viszont éppen a sajátos üzleti modell hozhatja meg a hosszú távú üzleti eredményességet a Szatyorbolt számára:

*„Ez mindenképpen csak hosszú távú kifutású lehet. Tehát eleve, ami nagyon rövidtávon hoz üzleti hasznot, az rövid időn belül elhal. A gyorsan berobbanó és nagyon sikeres termékek közül nagyon kevés marad meg később is. Úgy gondolom, hogy ők pontosan olyan jellegű vállalkozás, amelynek **hosszú kifutása lesz.**”* (Céges ügyfél)

A hosszú távú sikeresség esélyeinek értékeléskor figyelembe kell venni a szervezet eddigi történetét, fejlődésének ívét. Tulajdonképpen már most is jelentős

fejlődést tudhat maga mögött a szervezet, hiszen egy baráti kezdeményezésből, önkéntes összefogásból eljutottak odáig, hogy létre tudták hozni a Szatyorboltot:

*„Meg hát az, hogy tulajdonképpen önkéntes csapatból, aki ezt a boltot elindította, most már tudnak fizetni is ott alkalmazottaknak, tehát munkahelyeket teremtettek.”* (Beszállító 1)

Amennyiben pedig a szervezet által képviselt egyik legfőbb értéket, a fenntarthatóságot is figyelembe vesszük, új dimenzióval gazdagodik a hosszú távú sikeresség értékelése. Nem biztos, hogy az a Szatyorbolt célja, hogy nagyon nagyra nőjön, lehet, hogy ehelyett az önfenntartás és a működés stabilizálása áll a középpontban:

*Kérdés, hogy mit tekintünk sikernek, ha a profitmaximalizálást, akkor nem biztos, de ha azt mondjuk, hogy **önfenntartó legyen**, és hogyha ez a cél megvalósul, ez már siker, akkor lehet. Meggazdagodni nem fognak belőle.*  
(Beszállító 1)

## **V.4 Kommunikáció az érintettekkel**

Az érintetti kommunikáció vizsgálata során nem csak arról kérdeztem az érintetteket, hogy milyen eszközöket alkalmaz a szervezet a velük folytatott kommunikáció során, hanem azt is igyekeztem feltárni, hogy tapasztaltak-e bármilyen kommunikációs problémát, mennyit tudnak a többi érintettel zajló kommunikációról és milyen javaslataik, elvárásaik vannak a kommunikációval kapcsolatban.

### **V.4.1 Kommunikációs eszközök**

A különböző érintettekkel folytatott kommunikáció során az elsődleges eszközt a telefon és az e-mail jelenti, illetve gyakori a személyes egyeztetés is.

- A beszállítók esetében a megrendelések egyeztetése a visszakövethetőség miatt jellemzően e-mail-ben történik. Az áru átvételekor az üzletben személyes egyeztetésre is lehetőség van, ilyenkor kapnak visszajelzést és bármilyen más kérdést is meg tudnak beszélni.

- A munkavállalók számára van egy heti rendszeres megbeszélés, az ő esetükben a személyes kommunikáció szerepe a leginkább jelentős. A különböző feladatok ütemezését pedig online platformokon keresztül (pl. Google Drive, Task Manager) oldják meg.
- Az ügyvivők havi egyeztetésein megbeszéltek feladatok és a különböző projektek nyomon követésére nemrég bevezetésre került egy applikáció: *„Nem tudom, hogy tényleg segíteni fog-e bennünket, ez inkább ilyen próbálkozás, hogy kicsit profibb kommunikációt valósítsunk meg.”* (Ügyvivő 2)
- A szabályozók esetében általában előre egyeztetett személyes találkozókra, illetve szükség szerint helyszíni bejárás keretében zajlik az aktuális ügyek megbeszélése. Természetesen ez alól kivételt jelentenek az előzetes bejelentés nélküli hatósági ellenőrzések.
- A vásárlók esetében a személyes kommunikáció az elsődleges, illetve egyikük a rendelések miatt rendszeresen látogatja a Szatyorbolt weboldalát. Korábban volt a heti zöldségsomagban receptkártya, jelenleg sajnos nincs, amit ez a vásárló hiányolt, mert hasznosnak tartotta, főleg a kevésbé ismert alapanyagok esetében.

Azon túl, hogy az adott érintetti szerepükben milyen kommunikációs eszközöket használnak, arra is rákérdeztem a mélyinterjúk során, hogy mit tudnak arról, hogy a többi érintett esetében hogyan kommunikál a szervezet. Érdemben csak a fogyasztói kommunikációról rendelkeztek információval, ennek az eszközeit viszont egészen jól ismerték:

- *„Facebook, weboldal, személyes találkozó. Az emberek egymásnak **ajánlják**, szerintem ez az egyik legfontosabb eszköz.”* (Önkéntes)
- *„De azt gondolom, hogy a személyes is megvan, mert a Szatyor bolt maga az olyan találkozóhely is, ami személyes találkozásokra lehet alkalmas. Azon kívül szerveznek olyan programokat, ahol tudnak személyes kapcsolatot is kialakítani. Szerintem nagyon fontos, hogy a személytelenből a **személyes felé tudjanak mozdulni**.”* (Akadémia)
- *„Amit nem szeretek, az a szórólap. Az szerintem jó hogy **ki van írva**, vagy ki van ragasztva a boltban, hogy milyen programok lesznek. Van egy Facebook Szatyor csoport, van a Szatyorbolt weboldal és a hírlevél.”* (Civil)



## V.4.2 Kommunikációs problémák

A kommunikáció jelenlegi hiányosságait jól jellemzi, hogy arra a kérdésre, hogy a jelenlegi kapcsolatot hogyan lehetne továbbfejleszteni, az érintettek leggyakrabban a kommunikáció területét jelölték meg.

- A termelők munkáját elősegítené a jobb tervezhetőség, azaz, ha például a szezon előtt tisztázni lehetne a beszállítóktól igényelt termékeket és mennyiségüket.
- Nem teljesen világos az ügyvivők és az Egyesületvezető közötti feladatmegosztás, nem tiszta, hogy kinek meddig terjed a felelőssége.
- A partnerekkel való együttműködés nem mindig működik zökkenőmentesen, egymás programjainak promóciójára van, hogy nem kerül sor.
- Az egyesület szemléletformáló programjai (workshop-ok, termelői látogatások) a külső szemlélő számára követhetetlen halmazt képeznek, nincs / nem látható előzetes ütemezés, megszervezésükre és meghirdetésükre ad-hoc módon kerül sor, emiatt van, hogy alacsony a résztvevők száma.
- Az eddiginél intenzívebb kommunikációra lenne szükség, több mindenkinek, több felületen, többször kellene elmondani, hogy miről szól a kezdeményezés. Ez a versenytársak megjelenése és egyre intenzívebb kommunikációja miatt is fontos lenne.
- A sajtómegjelenéseket elősegítené, ha a szervezet jobban fel lenne készülve arra, hogy információt adjon magáról.
- A szervezet belső működése során a legtöbb feszültség a belső kommunikáció hiányosságaiból fakad: *Személyesen is nyilván, de az Egyesületvezető keveset van bent, ezért is rossz a kommunikáció, mert ritkán találkozunk, és amikor találkozunk akkor is valami dolga van. Nem csak egy, hanem sok.* (Munkavállaló 1)
- A professzionális működés részeként a kommunikációt is szabályozott mederbe kellene terelni, több figyelmet kellene fordítani.

Az eddigi kapcsolat során felmerült már néhány kommunikációs probléma, amelyeket a beszámolók szerint mindkét fél igyekszik megelőzni:

- A beszállítók esetében előfordult, hogy egy adott terméket nem tudott szállítani a kistermelő, viszont szerzett maga helyett másik termelőt. Illetve arra is volt már példa, hogy rosszul lett leadva a rendelés: „7,6 kg uborka

*helyett 76 kg szerepelt a rendelésben, és azt leszedtem és idehoztam. (...) A többit átvették bizományba.” (Beszállító 1)*

- A helyi közösséget képviselő szervezet örömmel adna hírt a szervezet munkájáról, programjairól saját hírlevelében és egyéb kommunikációs felületein, de nem szoktak erről információt kapni a Szatyortól. Ugyanakkor a saját kommunikációjukat sem találják elég jónak, ezért egymás kommunikációjának erősítésére létrehozták az intézményi találkozókat és szívesen kerülnének az eddiginél szorosabb kapcsolatba a szervezettel, hogy jobban megismerjék egymást.
- A munkavállalók esetében a szoros napi együttműködés miatt a felmerülő problémákat egyből meg tudják beszélni, a belső kommunikáció hiányosságai inkább a munkaszervezésre vonatkoznak.
- A partnerek visszajelzése alapján a szervezet szétszórtsága miatt néha nehéz kapcsolatba lépni a Szatyorral és az egymástól való rendelés elszámolása is késedelmet szokott szenvedni. Az egyik partner nagy tételben szokott rendelni a Szatyorbolttól, vele előfordult már, hogy az előre megbeszéltek ellenére más minőségű terméket kapott, ami megnehezítette a munkáját. Az ő megoldásuk az ilyen „vis maior” helyzetekre az, hogy kritikus fontosságú alapanyagot nem rendelnek, inkább csak olyan extrákat, amik a „hab a tortán” kategóriába tartoznak számukra.
- A szabályozók esetében volt egy jelentősebb kommunikációs félreértés a termelői piac létrehozásával kapcsolatban, az érintett szerint a szervezetben az a benyomás alakulhatott ki, hogy nem jó az általuk kidolgozott megoldás. Ezzel szemben inkább a hivatali folyamatok lassúsága és körülményessége akadályozza az együttműködést. A szabályozó ígérete szerint a jövőben nagyobb figyelmet fog fordítani a kommunikációra és a megbeszéltek betartására.
- Az ügyvivők nem tartják elég hatékonynak saját működésüket, úgy érzik, hogy a közösen elhatározott terveket nem mindig sikerül (időben) megvalósítani. Mielőtt az egyesület körmére égne a feladat, általában az Egyesületvezető szokott megmentőként beugrani, de ez hosszú távon nem optimális megoldás, hiszen így is sok rajta a teher. Megítélésük szerint az okozza a nehézséget, hogy az ügyvivők tulajdonképpen önkéntesek, így nehezebb a vállalások számonkérése. A probléma megoldása az lehet, ha

kevesebb feladatot vállal be az egyesület, azokat viszont következetesen megvalósítja.

- Az újságíró esetében egy félreértés miatt az Egyesületvezető nem volt ott az előre egyeztetett időpontban és bár később telefonon keresztül elkészült az interjú és nagyon pozitív benyomást tett rá a szervezet vezetője, úgy véli, a jövőben érdemesebb lenne jobban megszervezni a Szatyor kommunikációját. A sajtómegjelenések fontosak a szervezetnek, viszont az újságírók nem mindig tehetnek és nem mindig tesznek plusz erőforrásokat a szükséges információk megszerzése érdekében.
- Többeknek volt vásárlóként kommunikációs problémája: Egy technikai hiba miatt megsokszorozódott a rendelési felületen a megrendelt mennyiség, de egy jó hangulatú levelezés során sikerült megoldani a problémát. Egy másik esetben viszont egy céges rendelés során nem a megrendelt mennyiséget kapta az ügyfél, ráadásul ez csak az ajándékok szétosztásakor derült ki. Itt a problémát a kommunikáció hiánya jelentette: *„Én szóltam időben, akkor lehet mondani, hogy igen, vagy nem, vagy lehet olyan árat mondani, amin én elgondolkozom, hogy azért már sok lesz.”* (Ügyvivő 1)

Az egyes érintetti csoportokat és kommunikációs problémákat összegezve megállapíthatjuk, hogy a jó szándék ellenére előfordulnak nehézségek az együttműködés során, amelyeket kedves és őszinte kommunikációval általában meg tud oldani a szervezet. Sok problémát meg lehetne viszont előzni a szervezettebb és pontosabb kommunikációval.

## ***V.5 Érzelmi elkötelezettség***

Az érintetti viszonyok fontos jellemzője, hogy a szervezet érintettjei érzelmileg mennyire köteleződnek el a szervezet mellett. Tehát, hogy mit gondolnak róla, hosszú távon tervezik-e, hogy kapcsolatban maradnak vele, el tudnak-e képzelni más jellegű együttműködési formát, ajánlják-e másoknak, megvédik-e másokkal szemben.

A Szatyorral kapcsolatos érintetti asszociációkat a következő, 26. számú ábra foglalja össze. Jól látható, hogy csupa pozitív jelzőt soroltak fel a mélyinterjúk során az érintettek, ráadásul az is kiderült belőle, hogy ismerik és elismerik a szervezet

tevékenységét és erőfeszítéseit, valamint nagyra értékelik az üzletben tapasztalható pozitív légkört.

## 28. ábra: Érintetti asszociációk a szervezettel kapcsolatban



Forrás: saját szerkesztés

Az érzelmi elkötelezettség egyik fontos forrását az Egyesületvezető jelenti, aki már a kezdetek óta részt vesz a szervezet munkájában. Az érintettek kiemelték sugárzó, inspiráló személyiségét, kiváló kapcsolatteremtő képességét, szakmai felkészültségét a tudatos táplálkozás terén, kiterjedt kapcsolatrendszerét „zöld” körökben és a kistermelők között. Többek számára ő maga a Szatyor, a szervezet hitelességének legfőbb forrása: „A Szatyor nekem egyrészt személyesen az Egyesületvezetőhöz kötődik, másrészt benne van természetesen az ökológikus mezőgazdaság, ez elválaszthatatlan.” (Akadémia)

Akik jobban rálátnak a szervezet működésére, mint például a munkatársak és az ügyvivők, azok már észlelték, hogy a jelenleg tapasztalható szervezettelenség egyik oka az, hogy az Egyesületvezetőnek túl sok feladata van, amit nem delegál hatékonyan. Az egyik érintett elismerését fogalmazta meg amiatt, hogy jó vezetőként ezt a problémát már maga az Egyesületvezető is felismerte és igyekszik tenni ellene.

Arra a kérdésre, hogy hosszú távon tervezik-e a szervezettel való maradást, azaz a Szatyorral való együttműködést, az érintettek egy kivételes esetet leszámítva igennel válaszoltak. A „Beszállító 1” nevű érintett személyes okokból lehet, hogy az év végén az együttműködés feladására kényszerül. Az ő esetét leszámítva a többiek egyértelműen a kapcsolat folytatása mellett foglaltak állást, ráadásul igen lelkesen.

*„Ráadásul így, hogy tudom is alakítani azt, hogy milyen irányokat vegyen, ez még inkább egy olyan szoros **kapocs**, ami azt gondolom, hogy **nem tudom, minek kellene történnie** ahhoz, hogy ez ne így folytatódjon.”* (Ügyvivő 2)

Szinte kivétel nélkül előfordult már a mélyinterjúkon részt vevő érintettekkel olyan helyzet, amelyben másoknak ajánlották a szervezet által forgalmazott termékeket. Természetesen van eltérés az ajánlás intenzitásában, van, aki csak megemlíti lehetőségként, van, aki pedig lelkesen ajánlja ismerőseinek a kezdeményezést.

*„Hát, **reaktívan**. Tehát én nem úgy megyek az utcán, hogy 'Hallottál a Szatyorról?' de ha szóba kerül, akkor persze. Én abszolút Szatyor párti vagyok.”* (Partner 2)

*„Igen. Most azt gyűröm, hogy a munkahelyem is **átvevőpont** legyen, hogyha 10 ember rendel egy héten, azt kivinnék. Ezt nem lehetetlen elérni, de az emberek mindig lassan eszmélnek.”* (Ügyvivő 1)

Az utóbbi idézet egy érdekes jelenség megnyilvánulása. Miközben a multinacionális nagyvállalatok sok pénzt költenek arra, hogy a területükön releváns véleményvezéreket megnyerjék márká-nagykövetnek, a Szatyor esetében az elkötelezett és lelkes érintettek önkéntesen, személyes meggyőződésükből fakadóan végeznek ilyen jellegű tevékenységet és válnak márká-evangelistává.

A szervezet megvédésére eddig csupán néhány esetben volt szükség, hiszen az érintettek beszámolóí alapján alapvetően pozitívan reagálnak az emberek a kezdeményezésre, nehéz kifogásolnivalót találni benne. Két érintett említette, hogy az ismerőse drágának tartotta a Szatyor termékeit: egyikőjük a kimagasló ár-érték arányra hivatkozott, a másik érintett viszont kénytelen volt egyetérteni a felvetéssel és emiatt nehéz volt megvédenie a szervezetet. Az egyik, igen lelkes vásárló viszont pozitív tapasztalatai alapján sikeresen érvelt a kezdeményezés mellett, amikor ismerősei negatív véleményével szembesült:

*„Én változtatom mások véleményét, mert meglepődtem, hogy két emberbe is belefutottam, akinek negatív tapasztalatai voltak és nekem egyáltalán nem voltak. Nagy vehemenciával védelmeztem.” (Vásárló 1)*

A szervezet megvédése és ajánlása (akár márka-evangelistaként) a márkaközösségek egyik jellegzetes vonása, Muniz és O’Guinn közösségi felelősségként, a közösség tagjainak megtartásaként azonosította a jelenséget. (Muniz – O’Guinn [2001])

Számomra meglepő volt, hogy az érintettek közül többen is fontolgatják, hogy egyszer a jövőben elmélyítik a szervezettel fenntartott kapcsolatukat, azaz az eddigihez képest újabb szerepben jelennek meg a Szatyorbolt életében. Nem is annyira a konkrét szerep a lényeges, hanem maga a szándék, a nyitott hozzáállás. A kutatás résztvevői közül tizennégyen nem zárkóznának el a lehetőségtől, hogy valamilyen más szerepben is kipróbálják magukat, például vásárlóként, beszállítóként vagy pedig munkatársként. Természetesen a vásárlás egészen más elkötelezettségi szintet, lazább kapcsolatot jelent, mint az, ha valaki a Szatyor beszállítójává válik.

*„Igen, ezen mostanában gondolkodtam is, hogy **valamit nagyon szívesen besegítenék nekik.** (...) Szívesen elmennék én is gazdákhoz, akár árubeszerzés, szállítás (keretében). Nagyon szeretek ezzel foglalkozni.” (Beszállító 1)*

## **V.6 Jövőbeni kihívások és lehetőségek**

Az érintettek jövőbeni terveit követően arra is kíváncsi voltam, hogy ők hogyan látják azokat a kihívásokat és lehetőségeket, amelyekkel megítélésük szerint a szervezet várhatóan szembesülni fog.

A legjelentősebb kihívásnak az emberek hozzáállásának megváltoztatását látták, valamint a szervezetre jellemző erőforráshiányt, azaz a működéséből fakadó kapacitáskorlátokat. Az emberek hozzáállása alatt jellemzően azt értették, hogy a fogyasztók széles rétegei megszokásból, lustaságból vagy érzékenységből kifolyólag rövid távon optimalizálnak, azaz előnyben részesítik a kényelmes és olcsó bevásárlási lehetőséget, nem veszik figyelembe a fenntarthatóság szempontjait.

*„Azt gondolom, hogy itthon ez még nagyon nagy harc, mert egyszerre kell minden oldalt meggyőzni neki arról, hogy ez neki jó lesz. Tehát a termelőket is,*

*és a fogyasztókat is, amennyire tudom, a szabályozási környezet sem kedvez annak, hogy ők ezt könnyen csinálják, tehát ez minimum **háromoldalú küzdelem**.*  
(Újságíró)

Amennyiben azt feltételezzük, hogy sok fogyasztó hozzáállását sikerül megváltoztatni és közülük többen a Szatyorbolt vásárlóivá válnak, akkor egy másik kihívás várhat a szervezetre: a jelenlegi szervezeti forma mellett nehéz még több fogyasztó igényeit kiszolgálni, ráadásul a beszállítói körnek is vannak korlátai, ezt sem lehet a végtelenségig bővíteni.

További kihívásként a következőket azonosították:

- Egyre több olyan versenytárs jelenik meg, amelyik kifejezetten a tudatos fogyasztókat igyekszik megcélozni. Hiába a vélelem, hogy a Szatyorbolt szakmailag kiemelkedik közülük, ha nem elég aktívan kommunikál, a versenytársak fenyegethetik a piacát. Ráadásul a tudatosság trenddé válása miatt a hagyományos értelemben vett kiskereskedelemben is egyre több zöld termékhez lehet hozzájutni.
- Az átlagostól eltérő működési elvek sok energiát és odafigyelést igényelnek, a megfelelő beszállítók és érdeklődők felkutatásán túl edukálni kell nem csak a fogyasztót, hanem a termelőt is, ráadásul a felelős működés folyamatos fejlődést jelentő folyamat: *„Soha nem tudsz megállni, hogy kész vagyunk. Mindig lehet még etikusabb terméket vásárolni, vagy még közelebbről, még kevesebb csomagolással.”* (Ügyvivő 1)
- Vannak olyan termékek, amelyek jelentősen drágábbak a Szatyorboltban, mint a „hagyományos” kiskereskedelemben, ez sok érzékeny vásárlót elriaszthat, még a tudatosabbak közül is.

A szigorú társadalmi és környezeti szempontok miatt szűkebb a választék, a rövid értékesítési lánc miatt az üzlet erőteljesen függ a szállítóktól, nincs jelentős készlet felhalmozva: *„Mind jó minőség, leellenőrzött, fenntartható, stb., ami miatt eléggé hiányos az árualap és szélsőségesen szezonális.”* (Partner 2)

Az érintettek közül többen felvetették a szervezet optimális méretének kérdéskörét. Azaz: Hagyományos értelemben egy szervezetnek a folyamatos növekedés a célja, a Szatyorbolt viszont nem hagyományos üzlet, ráadásul a beszállítói köre sem bővíthető a végtelenségig: *„Nem tudom, hogy ez nem attól működik-e jól és attól marad*

*szerethető, hogy ilyen bájos, és ha ez ipari méretű dologgá válik, akkor ez már nem így lenne.” (Újságíró)*

Az érintettek viszonyulását a kezdeményezéshez jól jellemzi, hogy a jövőbeni lehetőségek közül leggyakrabban olyan projekteket említettek, amelyeket a szervezettel közösen indítának el:

- ökológikus életmódot népszerűsítő tábor étkeztetésében segítségnyújtás
- közös tréningek környezettudatossági témakörben
- közösségi konyha létrehozása a Szatyorboltban, amelyben kezdő kistermelők legalisan, biztonságos körülmények között tudják előállítani a termékeiket
- a józsefvárosi termelői piac kistermelői háttérének biztosítása
- a sikeres közös kampányra alapozva újabb közös kampányok elindítása
- szakértőként való megjelenés a magazin különböző rovataiban

A szervezet nézőpontjából szemlélve jó esélyt jelent a fejlődésre újabb vásárlói körök megnyerése: a catering-szolgáltatás például nyithatna a kizárólagos vendéglátói szolgáltatóval nem rendelkező rendezvény-helyszínek felé, a Szatyorbolt termékeit pedig ajánlhatnák éttermek számára. Fontos vásárlói bázist jelenthetnek a kisgyerekesek, akiket a gyermekprogramokkal lehet jól megszólítani; a hipszterek, akik számára trend a tudatos vásárlás; a hazainál sokkal tudatosabb külföldi vevők; olyan betegséggel, allergiával rendelkezők, ami miatt jobban oda kell figyelniük a táplálkozásra. További lehetőség lehet, ha olyanok felé is nyitnak, akik nem főznek rendszeresen, őket például receptkártyákkal, tippekkel lehetne ösztönözni. Illetve, kicsit meglepő módon például a nyugdíjasok is, akik inkább kevesebbet vesznek valamiből, de ragaszkodnak a megszokott ízekhez, minőséghez – például a tanyasi tojáshoz vagy a házikolbászhoz: *Nagyon sokan vannak, akikről első körben azt gondolnánk, hogy nem célcsoport, van kisnyugdíjas is, de őket azzal a résszel lehet megnyerni, ami őket érinti. Ők biztos nem fognak venni paprikalekvárt, de viszont kolbászt igen.* (Ügyvivő 1)

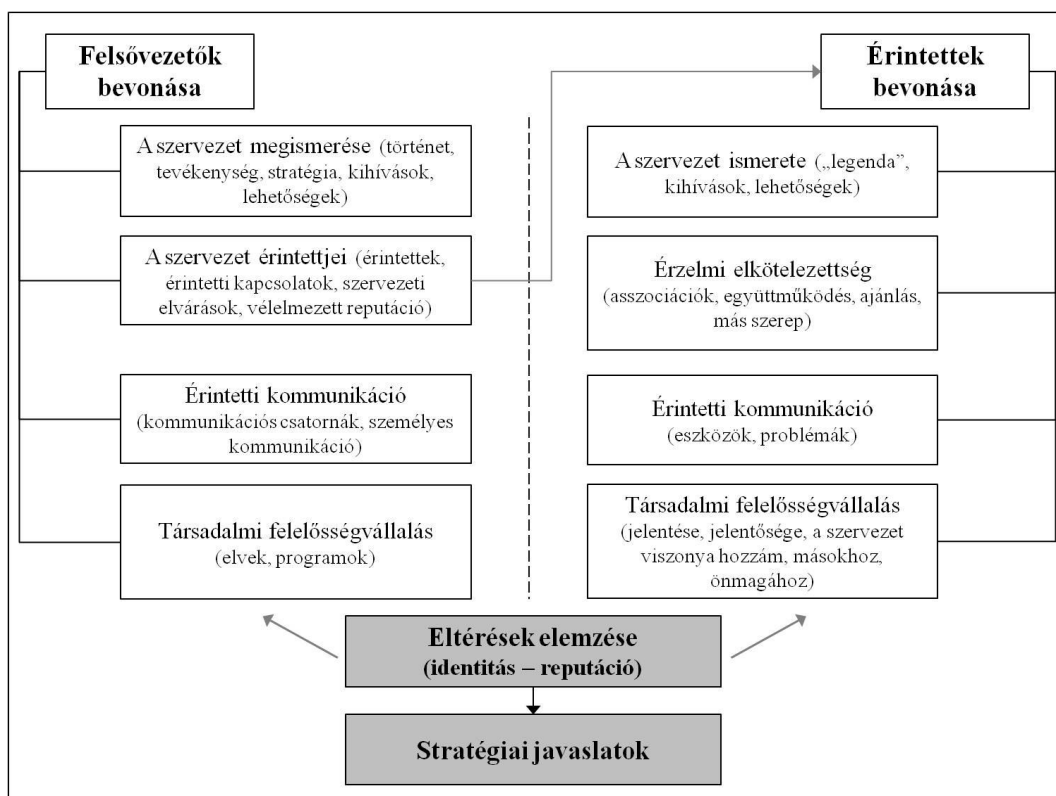
Hálózatos módon tovább terjeszkedhetne a Szatyor, akár más szervezetekkel összefogva, akár több átvevőpont elindításával, amelyek helyi mini-összefogással is létrejöhetnének. Idővel elköltözhetne egy nagyobb helyiségbe, ahol több minden elfér. A különböző bevételi források bővítésével biztosítható a szervezet jövője, illetve további szemléletformáló programok lehetősége is.



## VI. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE

A IV. fejezetben található esettanulmányban a szervezet vezetőinek szemével igyekeztem bemutatni a Szatyor Egyesületet és a Szatyorboltot, az V. fejezetben pedig az érintettek szempontjából jellemeztem a szervezetet. A most következő fejezetben a szervezet részéről szándékolt identitást vetem össze az érintetti reputációval, azaz összehasonlítom a szervezeti és az érintetti álláspontot ugyanazon dimenziók megítélésével kapcsolatban. A vizsgált dimenziókat a következő, 29. számú ábra mutatja.

**29. ábra: Az eltérések elemzésének dimenziói**



Forrás: saját szerkesztés

## ***VI.1 A szervezet ismerete***

A szervezetet a két vezető közül értelemszerűen a működésében annak alapítása óta részt vevő Egyesületvezető ismerte jobban, hiszen az Üzletvezető csak a közelmúltban csatlakozott a Szatyorbolthoz. Az Egyesületvezető jól ismerte a szervezet létrejöttének körülményeit, a kezdeti nehézségeket, valamint azt a folyamatot is, amelynek köszönhetően az elmúlt években kialakult az átvevőpontok hálózata és az üzlethelyiség. Pontosan látja a kezdeményezés jelenlegi helyzetét és a jövőbeni kihívásokat, lehetőségeket. Számtalan jövőre vonatkozó tervvel rendelkezik, ugyanakkor látja a nehézségeket is: elsősorban az erőforráshiány nehezíti a szervezet életét. Jelenleg ez hátráltatja leginkább a közösség fejlesztését, hiszen először magának a szervezetnek kellene tennie azért, hogy kötődni tudjanak hozzá a közösség tagjai.

Az érintettek közül azok ismerték jobban a szervezet legendáját, akik régóta ismerik, illetve, akik szoros kapcsolatban állnak vele. Mivel ez a Szatyor identitásának fontos eleme, a jövőben kaphatna nagyobb hangsúlyt az a sikertörténet, amelynek során egy alulról jövő, civil kezdeményezésből olyan szervezetté nőtte ki magát, amely non-profit és for-profit lábbal is rendelkezik, ráadásul az elsők között kezdte jó minőségű termékekkel ellátni a tudatos fogyasztókat.

A kezdeményezés nem minden eleme átlátható az érintettek számára, a pénzügyi sikeressége többeket érdekelne, de jelenleg nincs erre vonatkozóan még csak nagyságrendi információjuk sem. Vannak olyan, akár a sajtóban is jól kommunikálható mutatószámok, amelyek megosztása nem sértené a Szatyor üzleti érdekeit, viszont az érintetteket érdekelné: például adott termékből mekkora mennyiséget értékesítenek egy évben.

A szervezetre nehezedő kihívásokat hasonlóan látják a szervezet vezetői és az érintettek: erősíteni kell a jelenleg gyakran ad-hoc kommunikációt, újabb fogyasztói rétegek megnyerése érdekében és a versenytársak fokozódó megjelenése miatt erősíteni kell a marketingtevékenységet, valahogyan meg kell oldani az erőforrás-hiány problémáját, ráadásul meg kell találni a szervezet optimális méretét, amelynél biztosított a megfelelő választék, a hatékony működés, a profit és a jelenlegi személyes hangvétel is.

Ami kommunikációs szempontból kihívást jelenthet a jövőben, az a Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt saját identitásának megtalálása, jelenleg ugyanis nem mindig

tiszták a határvonalak. Alapvetően az egyesület végzi a szemléletformáló munkát, az üzlet pedig ennek a tudatosságnak a manifesztálódása. Ugyanakkor sokszor nem világos az érintettek számára, hogy egy vagy két szervezetről van-e szó. A mélyinterjúk készítése és a disszertáció írása közben néha számomra sem volt világos, hogy egy adott tevékenység az egyesülethez vagy az üzlethez tartozik-e. Az érintetti elvárások menedzselése szempontjából nem mindegy, hogy egy egyesületi vagy egy üzleti programról van-e szó, ezért érdemes lenne az eddiginél világosabban elkülöníteni egymástól a két szervezetet.

A lehetőségekkel kapcsolatban az üzleti tevékenység fejlesztését (új átvevőpontok, új üzlethelyiség, új vásárlói célcsoportok, szolgáltatás-bővítés), valamint a programok rendszerezését és fejlesztését említették az érintettek, ez nagyjából egybevág a szervezet stratégiai elképzeléseivel. Természetesen a Szatyor hosszabb időtávban gondolkozik, ezért a szervezet részéről már megfogalmazódott a közös tulajdonban való működtetés mint jövőbeni irány.

## ***VI.2 Érintetti reputáció – valós és vélelmezett***

A szervezet vezetői bíztak abban, hogy érintettjeik pozitív véleménnyel vannak róluk, ugyanakkor tisztában voltak a szervezet hiányosságaival, például elmaradásaikkal a közösségfejlesztés terén az egyesületi tagok körében. A különböző érintetti csoportokkal kapcsolatban a következő elvárásokat fogalmazták meg:

- a vásárlók esetében a tudatos vásárlók arányának növekedését
- az egyesület tagjaitól és általánosságban véve az érdeklődőktől nyitottságot
- az ügyvivőktől az egyesület működésének támogatását
- a kistermelőktől a minőségi termékek biztosítását
- a munkavállalóktól a szervezet iránti elkötelezettséget
- a civil szervezetektől közös ügyekben való együttműködést
- a partnerek esetében a partneri kör bővülését
- a helyi közösség tagjaitól az üzlet és céljainak megismerését
- az önkéntesektől a kölcsönös tanulást
- az akadémiai szférától az együttgondolkodást
- a szabályozóktól a közös ügyek rendezését (például termelői piac ügye)

várják el.

A szervezet részéről vélelmezett reputációhoz képest az érintetti percepciók alapján létrejövő reputáció legalább annyira kedvező. Sőt, a szabályozóknál a szervezet aggályai („csodabogaraknak tartanak bennünket”) ellenére mind a két interjúalany igen elismerően nyilatkozott a kezdeményezésről, példaértékűnek tartva azt. A vásárlók esetében pedig beigazolódott, hogy miközben a szervezet által biztosított minőségi élelmiszereket lelkesen vásárolják, a Szatyor társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban kevesebb konkrétumról tudnak beszámolni.

Az érintetti reputáció egyértelműen pozitív, már-már nehezítette is az elemzés elkészítését, hogy a hiányosságok ismerete és fejlesztési javaslatok megfogalmazása mellett az interjúalanyok rendkívül pozitívan viszonyulnak a szervezethez: hitelesnek, inspirálóknak, példaértékűnek és hozzáértőnek tartják, elismerik az erőfeszítéseit és lelkes hozzáállását, látják, hogy másokkal is törekszik a jó kapcsolatra és az esetlegesen felmerülő problémák megoldására. Megállapíthatjuk tehát, hogy a kezdetektől fogva jó kapcsolatot folyamatosan ápolva, építve azok az érintettek, akik közvetlen kapcsolatba kerültek a szervezettel, nagyon elkötelezetté váltak, a sajátjukénak érzik a Szatyor kezdeményezést és az általa felvállalt ügyeket.

Amit külön is szeretnék hangsúlyozni a szervezet érintettjeivel kapcsolatban, az a rendkívül pozitív hozzáállás, amivel segítik a szervezet működését és a problémák megoldását. Miközben a formális közösségfejlesztésre eddig erőforráshiány miatt kevesebb energiát tudott fordítani a szervezet, a Szatyor kedvező reputációjából kifolyólag tulajdonképpen magától létrejött egy nagyon erős, összetartó márkaközösség, amelyik ajánlja, megvédi és ismeri a szervezetet. Ez egy olyan erős bázis, amire a jövőben építeni lehet. Tanácsadói munkám során több érintetti kutatásban is részt vettem, elsősorban multinacionális nagyvállalatok érintettjeit vizsgáltam, de még sosem tapasztaltam ekkora összetartást és érzelmi elkötelezettséget, mint a Szatyor esetében.

Természetesen a képet torzítja, hogy az interjúalanyokat a szervezettel egyeztetve azok közül az érintettek közül választottam ki, akikkel ténylegesen kapcsolatban állnak és akik jól ismerik a szervezetet. Amennyiben olyan érintettek is bekerültek volna a kutatásba, akik esetleg egy korábbi feloldhatatlan konfliktus miatt megszakították a szervezettel a kapcsolatot – például csalódott kistermelők, vásárlók, az segíthette volna a problémák mélyebb megismerését, ugyanakkor arra is lett volna esély, hogy az egy-egy területen szerzett negatív tapasztalataikat a szervezet egészére

kivetítették volna. Ebből következően az ő hozzáadott értékük a szervezet érintetti reputációjának elemzésekor erőteljesen megkérdőjelezhető lett volna.

Az interjúk során az érintettek kitértek a szervezettel kapcsolatban tapasztalt negatívumokra – szervezetlenség, lelkes amatőrség, túl sok feladat betervezése, amelyeket nem vagy csak kapkodva valósítanak meg, a kommunikáció esetlegessége. Tehát pozitív érzelmi elkötelezettségük ellenére tárgyilagosak tudtak maradni az általuk tapasztalt hiányosságok ismertetése során.

### ***VI.3 Érintetti kommunikáció***

Bár a szervezet részéről hosszú távon az a terv, hogy közös, megosztott tulajdonként működtessék a kezdeményezést, a hálózat középpontjában pedig ne a Szatyor álljon, ennek a lehetősége jelenleg még nem biztosított. Az érintettek nem látnak bele eléggé a szervezet működésébe, nincsenek bevonva a döntési folyamatokba, nincs letisztázva a felelősségük a szervezet fejlesztésében és működtetésében. A különböző érintetti csoportokkal való együttműködést segítné, ha több olyan információt megkapnának a szervezettel és annak működésével kapcsolatban, ami nem üzleti titok és nem bizalmas, viszont támogatná a munkájukat.

Miközben a visszajelzést fontosnak tartja a szervezet, ennek a folyamata sincsen intézményesítve. Az érintettek nem tudnak arról, hogy szervezett formában hogyan tudnak visszajelzést nyújtani és hogy a visszajelzésük hogyan csatornázódik be a szervezet működésébe. Eddig például nem készült semmilyen érintetti kutatás, ami különösen a vásárlók és a beszállítók véleményének, ötleteinek, elvárásainak és elégedettségének megismerése miatt lenne fontos.

Az érintettek által kedvesnek, bájosnak és közvetlennek ítélt kommunikáció előnyeit megtartva olyan kommunikációs stratégiára és eszközökre lenne szükség a jövőben, amely biztosítja az egyenrangú, kétirányú kommunikáció megvalósítását, az érintettek bevonását, az információ hatékony megosztását és a felelősségi körök letisztázását. Természetesen a stratégiát minden érintetti csoport esetében le kell bontani rész-stratégiákra, meghatározva a célokat, az eszközöket és az üzeneteket.

Az eddigi rendszertelenség helyett pedig előre meg kell tervezni a kommunikációs tevékenységet, hiszen csak így biztosítható, hogy a vásárlókhoz,

egyesületi tagokhoz, érdeklődőkhöz eljutnak a szervezet programjairól, termékeiről, terveiről szóló információk. Az információk megosztásának és befogadásának egyik legfőbb oka az erőforrás-hiány, a szervezet tervei szerint az Egyesületvezető a jövőben többek között erre a kérdéskörre, a közösségfejlesztésre fog az eddiginél jobban koncentrálni.

A szervezetről való kommunikációba az eddiginél jobban be lehetne vonni az erre fogékony érintetteket. Az érintetti interjúk készítése során tapasztalt pozitív hozzáállás jó kiindulópontot jelenthet akár egy márka-nagyköveteken / márka-evangelistákon alapuló kommunikációs rendszerhez, ami informálisan már jelenleg is működik. Ezt lehetne szervezettebbé tenni a potenciális nagykövetek beazonosításával és azoknak az információknak, üzeneteknek a rendszeres biztosításával, amelyet kommunikálni tudnak az érdeklődők felé. Nagykövetek lehetnek azok az ügyvivők, egyesületi tagok, vásárlók, beszállítók, akik kiterjedt kapcsolati hálójával rendelkeznek, szívesen kommunikálnak másokkal és vállalják, hogy a jövőben ilyen módon is segítik a szervezetet.

#### ***VI.4 Társadalmi felelősségvállalás***

A társadalmi felelősségvállalást és annak jelentőségét némileg eltérően látták a szervezet vezetői és az érintettek. Az előbbieket inkább az üzleti szempontok felől közelítették meg a témát (profitorientált működés, de nem minden áron, környezeti-gazdasági-társadalmi szempontok együttes figyelembe vétele), az utóbbiak esetében pedig a személyes aspektusok (saját életminőség és az utódok életkörülményei) domináltak.

A szervezet társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban az érintettek két nagyobb csoportja különböztethető meg: akik csak érintőlegesen találkoznak az egyesület programjaival és az üzlet felelős működésével, ezért csak részleges információval rendelkeznek, illetve, akik közelebb állnak a szervezethez, mint például az ügyvivők, munkatársak és ebből következően jobban rálátnak a működésére. Utóbbiakra az jellemző, hogy azokat a területeket, amelyekkel aktívan foglalkoznak, jobban ismerik, teljes áttekintéssel azonban ők sem rendelkeznek. A civil szervezetet

képviselő érintett, aki egyben az egyik ügyvivő is, meg jegyezte, hogy saját maga sem látja át a rendszertelen programkínálatot.

Az esettanulmány készítése során az derült ki, hogy a programokért felelős Egyesületvezető, aki ráadásul az egész szervezet szíve-lelke, nagyon lelkes, sok téma iránt nyitott, azt azonban ő maga is elismerte, hogy túl sok mindent csinál egyszerre. Az ő fejében valószínűleg összeáll kerek egészé az a sokféle környezeti, társadalmi és gazdasági tevékenység, amiből a szervezet társadalmi felelősségvállalása áll, az érintettek azonban ezeknek csak töredékéről tudnak.

Éppen a jelenleg is zajló bővülés, illetve a versenytársak egyre gyorsabb ütemben történő piacra lépése miatt lenne jelentősége annak, hogy a Szatyorbolt kiváló minőségű termékein és családi hangulatán túl a társadalmi felelősségvállalási tevékenységéről is többet tudjanak az emberek. Ezzel ugyanis a tudatos vásárlók újabb rétegeit tudná megszólítani, ráadásul a társadalmi felelősségre vonatkozó tervei megvalósításához könnyebben találna együttműködő partnereket érintettjei között, amennyiben a jelenleg zajló folyamatok mellett a jövőre vonatkozó terveit is megosztaná az érintettekkel és bevonná őket azok tervezésébe és megvalósításába. Természetesen ez csak azt követően lehetséges, amikor már megtörtént a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó stratégia főbb prioritásainak meghatározása.

## **VII. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA, KÖVETKEZTETÉSEK**

A disszertáció megírásával az volt a célom, hogy bemutassam a társadalmi felelősségvállalás érintett-fókuszú elméletét, illetve a CSR és a marketing egyre szorosabbá váló kapcsolatrendszerét. Az érintettekkel, a társadalmi felelősségvállalással, valamint a reputációval kapcsolatos főbb irodalmak ismertetése révén arra törekedtem, hogy hangsúlyozzam az érintetti percepciók jelentőségét a vállalatok társadalmi felelősségvállalása esetében.

A doktori disszertáció témáját a társadalmi felelősségvállalás, annak kommunikációja, az érintettek és érintetti kapcsolatok menedzsmentje, valamint a szervezeti (szándékolt) identitás és az érintetti reputáció elemzése alkotta. A releváns szakirodalom főbb fogalmainak és elméleteinek ismertetését követően bemutattam azt a kutatást, amelyet a Szatyorbolt és Szatyor Egyesület vezetőinek, illetve a szervezetek érintettjeinek körében végeztem el. Ebben a fejezetben a kutatás főbb eredményeit és az ebből levonható következtetéseket fogom összefoglalni.

### ***VII.1 A kutatási eredmények összegzése, következtetések***

A kutatás során a következő célok megvalósítására törekedtem:

- megvizsgáltam egy szervezetet érintettjeit, érintetti kommunikációját, valamint CSR-tevékenységét és az ezek alapján kialakuló, CSR-re vonatkozó identitását;
- a szervezet érintettjeinek bevonásával elemeztem a szervezet érintetti kommunikációját, CSR-tevékenységének észlelését és ezek alapján az érintetti reputációt;
- összevettem a szervezet és az érintettek szempontjait bemutató elemzéseket az identitás és reputáció közötti eltérések azonosítása érdekében;



- javaslatokat fogalmaztam meg a szervezet jövőbeni stratégiájára vonatkozóan, az érintettek támogatásának erősítése érdekében.

A kvalitatív kutatás három fő részből állt: a szervezet szempontjait bemutató esettanulmányból, az érintettek meglátásait összegző, mélyinterjúkra épülő kutatási összefoglalóból, valamint ezek összehasonlítását, a szervezeti identitás és az érintetti reputáció közötti eltérések azonosítása érdekében. A kutatási folyamat tervezése során a RELATE reputációkutatási keretrendszert és folyamatot vettem figyelembe (II.6.3.4. alfejezet).

Az esettanulmányt a vezetőkkel készített mélyinterjúk, illetve további kötetlen beszélgetések, a szervezettel kapcsolatosan nyilvánosan elérhető dokumentumok elemzése, valamint az üzletben történt megfigyelések alapján állítottam össze. Az elkészült esettanulmány bemutatja a Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt tevékenységét, stratégiai célkitűzését, küldetését, valamint társadalmi felelősségvállalását. Az egyesület társadalmi felelősségvállalási tevékenysége elsősorban a szemléletformáló, az élelmiszer-önrendelkezést elősegítő programok szervezésére koncentrálnak, az üzlet pedig társadalmi, környezeti és gazdasági szempontokat egyaránt érvényesít működése során.

A szervezet vezetőinek segítségével azonosítottuk az érintetti csoportokat, Ferrell és szerzőtársai érintetti definícióját figyelembe véve (II.2.1. alfejezet). A mélyinterjúk során kitértünk az érintetti kapcsolatok és az érintetti kommunikáció jellemzésére, illetve a szervezet érintettekkel szemben megfogalmazott elvárásaira. Az érintetti kommunikációt tovább elemeztem az üzletben végzett megfigyelések során.

Az esettanulmány legfőbb megállapításai közé tartozik, hogy a szervezet vezetői reálisan látják azt, hogy érintettjeikben milyen kép alakult ki róluk és igyekeznek nem csak megfelelni az érintetti elvárásoknak, hanem túl is haladni azokat. Az egyesület és az üzlet jelenlegi társadalmi felelősségvállalási tevékenysége szakmai és személyes meggyőződésükből fakad, amelynek során igyekeznek minden érintett érdekére tekintettel lenni. A szervezet működésbeli hiányosságairól is reális képet festettek: lelkes működés, korlátozott erőforrások, hiányos kommunikáció, szerteágazó tevékenység és további tervek a jövőre nézve.

A vezetők tisztában voltak azzal is, hogy érintettjeiktől csak akkor várhatnak el nagyobb mértékű bevonódást, ha ennek először ők megteremtik a feltételeit. A szervezet szándékolt identitása tehát egy példaértékű felelős vállalat képét mutatja, amelynek üzleti, kommunikációs és társadalmi felelősségvállalása még nem tisztult le teljesen.

Az érintetti térkép elkészítése során kiderült, hogy az érintettek közül többen egymással is kapcsolatban vannak, a szervezet-érintetti kapcsolati háló nagyban hasonlít a Rowley által megfogalmazott érintetti befolyás hálózatelméletére (II.4.3. alfejezet). Mivel a kapcsolatrendszer sűrűsége nagy, a szervezet pedig jelenleg központi helyet foglal el a hálózatban, a kompromisszumra törekvő stratégiát követi a Szatyor. A cél azonban az, hogy a jövőben kisebb legyen a kezdeményezés szerepe, nagyobb szerephez és felelősséghez juttatva az érintetteket, ami az alárendelt stratégiának feleltethető meg.

Az érintetti mélyinterjúk alapján nagyon pozitív a szervezet reputációja az érintettek körében. Az érintettek hiteles, szakértő szervezetnek tartják, amely helyi termelőktől beszerezett, szezonális, jó minőségű zöldségekkel és gyümölcsökkel látja el a tudatos vásárlókat, amelyet a rendkívül jó légkörű üzletben vehetnek át a lelkes és kedves munkatársaktól. Az érintetti csoportba való tartozástól függetlenül nagyon pozitívak voltak a kommunikációval, odafigyeléssel kapcsolatos tapasztalataik. Az együttműködés és a kommunikáció során természetesen előfordulnak kisebb-nagyobb problémák, azonban ezeket eddig hatékonyan és pozitív hangulatban sikerült megoldani. Részleges informáltságuk ellenére egészen reális képpel rendelkeztek a szervezettel, valamint azokkal a kihívásokkal és lehetőségekkel kapcsolatban, amelyekkel a jövőben szembesülni fog.

A Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület érintetti reputációját és társadalmi felelősségvállalását Hillenbrand és Money kategóriarendszere alapján elemeztem az érintettek körében. (II.6.2.2. alfejezet). Ennek értelmében hasonló szempontok szerint tartanak egy szervezetet felelősnek, illetve kedvező reputációval rendelkezőnek.

Ami viszont meglepő eredménye volt az érintetti mélyinterjúknak, az a rendkívül erős érzelmi elkötelezettség, az a szoros érzelmi kapcsolat, amellyel a szervezethez kötődnek az érintettek. Az időnként hiányos kommunikáció és a közösségfejlesztés hiányosságai ellenére maguktól alakítottak ki egy nagyon erős márkaközösséget, amelynek önkéntes tagjaiként támogatják a szervezet működését. Ez egy olyan erőteljes bázist jelent, amelyre a jövőben építeni lehet a szervezet kommunikációs és marketing-tevékenységének tervezése során. Az érintettek elkötelezettségét, együttműködésre vonatkozó készségét és képességét látva mindenképpen érdemes őket az eddiginél jobban bevonni a stratégia tervezési és megvalósítási folyamataiba.

Rowley és Moldoveanu érdek- és identitásalapú modelljéből kiindulva (II.4.5. alfejezet) részvételi hajlandóságukat az egymás közötti szoros kapcsolatrendszer mellett fokozhatja, hogy összeköti őket egy közös érdek, ügy: az egészséges, szezonális táplálkozás és életmód. A kezdeményezésben való aktív részvétel tovább erősítheti a kollektív azonosságtudatot és szolidaritást, valamint az egyének identitását is. A Szatyorbolt vásárlóinak identitásában fontos szerepet játszik, hogy társadalmilag felelős fogyasztók (II.5.4.4. alfejezet), ezért érdemes a vásárlók bevonására kiemelt figyelmet fordítani.

A szervezeti (szándékolt) identitás és az érintetti percepciók nyomán kialakuló érintetti reputáció összevetése során azt hasonlítottam össze, hogy milyen hasonlóságok és eltérések azonosíthatóak a szervezet ismerete, az érintetti kommunikáció, valamint a társadalmi felelősségvállalás terén a szervezet elképzelései, törekvései és az érintetti benyomások között. Az identitás és reputáció értelmezése során Barnett és szerzőtársai terminológiáját (II.6.1.1 alfejezet), valamint Fombrun reputáció-definícióját (II.6.2.1 alfejezet) alkalmaztam.

Természetesen a szervezet vezetői jóval több információval rendelkeznek az érintetteknél a jelenlegi tevékenységekkel és a jövőbeni tervekkel kapcsolatban, ugyanakkor kinyilvánították azt a szándékukat, hogy a jövőben több mindenbe szeretnék bevonni az érintetteket. A törekvések tehát az ügyfókuszú érintetti bevonás, valamint a hálózati kommunikációs eszközök irányába mutatnak (II.5.2 alfejezet). A vezetők által megvalósítani szándékozott közös tulajdonban való működtetés nagyban hasonlít az érintetti vegyesvállalatok, a helyi fenntarthatóságra irányuló projektek, illetve a konszenzusra törekvő, részvételi demokrácián alapuló döntéshozatali folyamatok koncepciójára.

A pozitív érintetti kapcsolatokat a szervezet hitelessége, valamint az általa képviselt pozitív ügy alapozta meg, illetve az, hogy az érintettek elismerik a kezdeményezés létrehozásáért és fennmaradásáért tett erőfeszítéseket. Az identitás és a reputáció már-már tankönyvi példába illően kedvező képet mutat a szervezetről, jelentősebb konfliktus és érdekellentét nélkül. A jövőre vonatkozó stratégiai javaslatok elsősorban a tevékenység, a programok, valamint a kommunikációs tevékenység szervezettebbé és tervezettebbé tételére vonatkoznak, az érintettek jelentősebb mértékű bevonása mellett. Utóbbi a még kedvezőbb reputáció kialakulása mellett részben a szervezet erőforrás-problémáinak enyhítésére is képes, amennyiben sikerül egy olyan

platformot létrehozni, amelyben minden résztvevő számára világosak a jogai és a kötelezettségei.

## ***VII.2 A kutatás elméleti és módszertani jelentősége***

A kutatás elméleti jelentősége az, hogy összekapcsolja egymással az érintettek, a társadalmi felelősségvállalás, az identitás és a reputáció fogalmait és együttesen vizsgálja ezeket. Ezen felül hangsúlyozza a kommunikáció, az egyenrangú párbeszéd, az érintetti bevonás jelentőségét, valamint felhívja a figyelmet arra, hogy a CSR egyáltalán nem különbözik a vállalat eddig végzett tevékenységeitől, azonban újfajta szemléletmódot követel meg, amelyben az érintettek egyenrangú partnerei a vállalatoknak. Ezáltal az érintettek résztvevőivé, alkotóivá, véleményezőivé és döntéshozóivá válnak a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos döntéshozatalnak, tehát a folyamatok aktív részesei és alakítói lesznek. Többé már nem „célcsoportjai” a kommunikációs folyamatoknak, hanem egy egyenrangú párbeszéd szereplői. Ennek azért is nagy a jelentősége, mivel az érintetti percepciók alapján alakul ki az érintettek fejében a vállalati reputáció.

Ezek a témák külön-külön is a kevésbé kutatott témák közé tartoznak Magyarországon, együttes elemzésük pedig úttörő vállalkozásnak számít és hozzájárul a téma hazai szakirodalmának fejlődéséhez. A társadalmi felelősségvállalás trendből üzleti gyakorlattá válásának folyamata jelenleg is zajlik, néhány éven belül tehát várhatóan tovább fog növekedni az érintetti kapcsolatok menedzsmentjének jelentősége. Az érintettek marketingfolyamatokba történő bevonása (co-creation) is abba az irányba mutat, hogy a jövőben el fog mosódni a vállalat és érintettjei közötti határvonal.

Éppen ezért fontosnak tartom kiemelni a hálózatalméleti megközelítést is, ami annak felismerését követeli meg a vállalattól, hogy érintettek hálózatában végzi tevékenységét, ráadásul az érintettek bevonásával nem csak konfliktusok előzhetőek meg, hanem az együttműködés során közösen tudnak társadalmi értéket létrehozni, minden fél számára előnyös módon.

Az érintett-fókuszú, érintettek bevonására épülő kutatás, amelyet a disszertációm részeként elvégeztem, majdnem annyira újszerű, mint az a paradigma-váltás, amelyet az érintettek érdekeinek vállalati folyamatokba történő beépítése igényel a vállalatok

részéről. A kvalitatív kutatás módszertani jelentősége, hogy nem csak a szervezeti, hanem az érintetti szempontokat is elemzi, illetve azonosítja a két nézőpontból származó eltéréseket és ezekre alapozva tesz stratégiai javaslatokat. A kvalitatív kutatás során több módszer is alkalmazásra került, a különböző módszerek, így a vezetői mélyinterjúk, a dokumentumelemzés, a megfigyelés és az érintetti mélyinterjúk segítették a komplex vállalati identitás és annak érintetti percepciójának minél alaposabb megismerését. Ugyanazt a jelenséget, az elemzett szervezet társadalmi felelősségvállalását és érintetti kapcsolatrendszerét a szervezet és az érintettek oldaláról is elemeztem, ami az adatok triangulációjaként erősítette a kutatás fogalmi érvényességét.

A többféle forrás felhasználása tovább erősítette a kutatás fogalmi érvényességét és ezt erősítette az is, hogy a szervezet vezetői átnézték az esettanulmányt. A kutatás minőségét fokozta, hogy saját, korábban tanácsadóként megszerzett szakmai tapasztalataimat is felhasználtam a kutatás, illetve az elemzés során. A többféle kutatási módszer alkalmazása, azaz a módszertani trianguláció pedig a kutatás pontosságát növelte és megbízhatóbbá tette a kutatási folyamatot.

### ***VII.3 A kutatás eredményeinek gyakorlati jelentősége***

A disszertáció készítése során elvégzett kvalitatív kutatás gyakorlati jelentősége, hogy olyan szempontrendszert és elemzési irányt mutat a gyakorlati szakemberek számára, amelynek segítségével feltárhatóak az érintetti percepciók és összevethetőek a szervezet által sugározni szándékolt identitással. Ez megkönnyíti az érintetti elvárásoknak való jobb megfelelést és az érintetti szempontok integrálását a stratégiai tervezési és priorizálási folyamatba.

Az elemzés alapján a Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt esetében a következő, a jövőre vonatkozó stratégiai javaslatok kerültek megfogalmazásra:

- A szervezettel kapcsolatos tudás az érintettek körében részleges és a szubjektív észlelésen keresztül torzul, ugyanakkor a reputáció csak azokból a benyomásokból és információkból tud összeállni, amelyekkel az érintettek rendelkeznek.

- A társadalmi felelősségvállalási tevékenységek áttekinthetőbbé tétele és az eddiginél erőteljesebb kommunikációja fokozhatja az érintettek elismerését, erősítheti az érintetti reputációt, illetve további együttműködési lehetőségek azonosításához vezethet az érintettek részéről.
- A szervezettel közvetlen kapcsolatban álló érintettek informáltsága és elkötelezettsége magasabb szintű, mint azoké, akik esetében kevésbé szoros a kapcsolat. Kivülállók felé azonban időnként zárkózottnak tűnik a szervezet.
- Az eddiginél szervezettebb kommunikációs tevékenység hatékonyabb működést és információ-áramlást, elégedettebb érintetteket eredményez. Több információ tovább erősítené az érintetti reputációt is, amely jelenleg is igen kedvező.
- Az érintettek eddiginél jelentősebb mértékű bevonása a szervezet stratégiai tervezésébe tovább növelheti az érintettek elkötelezettségét, hatékonyabbá teheti a folyamatokat és hasznos visszajelzésekkel gazdagíthatja a szervezetek működését.
- Az elkötelezett érintettekre alapozva létre lehetne hozni egy olyan márka-nagyköveti rendszert, amelyben a kiválasztott érintettek informális kommunikációs csatornaként az eddiginél több információt tudnának megosztani a többi érintettel és a szervezet iránt érdeklődőkkel. A szervezet ajánlása, megvédése, fejlődési lehetőségek keresése egyéni szinten már jelenleg is működik.

#### ***VII.4 A kutatási eredmények korlátai***

Az elvégzett kvalitatív kutatásból levonható eredmények általánosíthatóságának legfőbb korlátja az, hogy egy szervezet és érintettjeinek elemzése alapján nehezen lehet olyan, általános következtetéseket levonni, amelyek bármely vállalat és bármely érintetti kapcsolata esetében alkalmazhatóak. Ez ugyanakkor nem is képezte a kutatás célját, amely egy konkrét szervezet szándékolt identitásának és érintetti kapcsolatrendszerének mélyebb elemzésére törekedett.

Minden szervezetnek a saját tevékenységéhez és iparágához igazodva, az általa okozott hatásokat megelőzve, azokra reagálva kell kialakítania társadalmi

felelősségvállalását, figyelembe véve azt a gazdasági, társadalmi és természeti környezetet, amelyben tevékenységét végzi, ráadásul a saját érintettjei által megfogalmazott elvárásokat kell megismernie és törekednie az azoknak való megfelelésre.

Egy kvantitatív kutatás természetesen szolgálhat olyan mérőszámokkal, amelyek iránymutatással szolgálhatnak az érintetti elégedettségre vagy a CSR-stratégia prioritásaira vonatkozóan, azonban az érintettekkel kapcsolatos adatok számszerűsítése szükségszerűen elfedi az egyes érintetti csoportok közötti különbségeket is.

A kutatás további korlátját jelenti, hogy bár viszonylag kis szervezetről van szó, mégis számos érintettel rendelkezik, akik közül a szervezet vezetőivel egyeztetve önkéntesen választottuk ki az interjúalanyokat. Emiatt elképzelhető, hogy kimaradtak olyan érintettek a kutatásból, akik további szempontokkal gazdagíthatták volna az érintettek benyomásait a kezdeményezéssel kapcsolatban. Lehet, hogy ha kifejezetten törekedtünk volna több kritikus érintett bevonására, akkor hasznos visszajelzést adtak volna a szervezet jelenlegi hiányosságaival kapcsolatban és realisabb képet lehetett volna kialakítani a Szatyor érintetti megítélésével kapcsolatban.

Az, hogy a vezetők és az érintettek körében elvégzett kutatás témáját leszűkítettem a szándékolt identitás és az érintetti reputáció, ezen belül pedig a társadalmi felelősségvállalás és az érintetti kommunikáció témakörére, jelentős leegyszerűsítése az érintetti kapcsolatok vizsgálatának, viszont az elemzés kivitelezhetősége érdekében szükség volt a vizsgált témakör leegyszerűsítésére.

A kutatási terület további szűkítését jelentette, hogy bár az érintettek jelentős része egyszerre több szerepben is kapcsolatban áll a szervezettel, az interjúk készítése és az elemzés során nem volt lehetőség arra, hogy mindegyik szerepükből kiindulva részletesen elemezzem szempontrendszerüket és benyomásaikat, ezért arra az elsődleges szerepükre koncentráltam, amilyen szerepükből kifolyólag eredetileg megkerestem őket. Az interjúalanyoknak sem mindig sikerült elkülönítenie egymástól a különböző szerepekben szerzett tapasztalataikat. A jövőre nézve érdekes kutatásmódszertani kérdés lehet, hogy hogyan lehet az érintettek többes identitását figyelembe venni hasonló jellegű kutatások tervezése és lebonyolítása során, hiszen az elméleti példákkal ellentétben valós körülmények között reális esély van arra, hogy egy-egy érintett több szerepben is kapcsolatban áll egy szervezettel.

## ***VII.5 Jövőbeni kutatási lehetőségek***

A társadalmi felelősségvállalás és kommunikációja, a (szándékolt) szervezeti identitás és az érintetti reputáció összefüggései olyan komplex témaköröket ölelnek fel, amely témák elemzése a nemzetközi szakirodalomban is csak az elmúlt években kezdett kibontakozni, éppen ezért egy rendkívül időszerű témáról van szó, amelyet globális és helyi szinten is érdemes tovább vizsgálni.

Módszertani szempontból érdekes kihívást jelenthet a jövőre nézve a szervezeti és érintetti szempontokat párhuzamosan elemző kutatások tervezése és kivitelezése a Szatyornál jelentősebb méretű szervezetek esetében, amelyek sokkal összetettebb és konfliktusokkal jobban terhelt érintetti kapcsolatrendszerrel, szerteágazóbb tevékenységi körrel és alaposabban kidolgozott társadalmi felelősségvállalási stratégiával rendelkeznek.

Érdemes lenne további szervezetek esetében elvégezni a kutatást, a kutatási folyamat és a kutatási kérdések finomhangolása érdekében. A kvalitatív kutatás nagyobb mintán történő megismétlése révén azonosítani lehetne az egyes szektorokra jellemző általános iparági kihívásokat, illetve az egyes érintetti csoportok részéről tipikusan megfogalmazott elvárásokat. Az általános következtetések levonására alkalmas megállapítások ugyanakkor nem helyettesíthetik a konkrét szervezet és érintetti kapcsolatainak megismerését, illetve a szervezet valós érintettjeinek bevonását a vállalati folyamatokba, csupán támpontot biztosíthatnak ezen folyamatok előkészítéséhez.

További kutatási lehetőséget jelent a jövőre nézve a személyes kutatási megközelítés alkalmazása más témaköröket vizsgáló kvalitatív kutatások esetében. A kutató szakmai tapasztalatainak, személyes benyomásainak és értékeinek megjelenése a kutatási folyamatban új szempontokkal gazdagíthatja a kvalitatív kutatási folyamatokat és az abból származó eredmények értelmezését.



## **VIII. MELLÉKLETEK**

### **1. melléklet: Tipikus vállalati és érintetti ügyek**

#### **1. Vállalat**

##### Általános

- A vállalat története
- A vállalat tevékenysége (földrajzi, piaci, jogi értelemben)
- Iparági háttér
- Irányítási rendszerek, folyamatok
- Szervezeti struktúra
- Gazdasági teljesítmény
- Versenykörnyezet
- Küldetés vagy cél
- Vállalati kódexek (például etikai kódex)
- Egyéb vállalati ügyek

##### CSR specifikus

- A CSR szerepe a vállalat életében, stratégiájában
- Rövid-, közép- és hosszú távú fenntarthatósági célok, stratégiai prioritások
- Főbb gazdasági, társadalmi és környezeti kihívások, hatások, lehetőségek és ezek kezelésének tervezett módja és folyamata
- Közvetlen gazdasági értékteremtés és ennek érintettekre gyakorolt hatása
- Indirekt gazdasági hatások (infrastruktúra- és szolgáltatás-fejlesztés közcélú felhasználása)
- CSR irányítási és menedzsment rendszerek, politikák
- Külső szervezetek munkájában való részvétel a CSR valamely részterületével kapcsolatban
- Érintetti és társadalmi ügyek menedzsment rendszere
- Az érintettek azonosításának és vállalati folyamatokba való bevonásának rendszere

#### **2. Munkavállalók**

##### Általános

- Általános politikák
- Juttatások
- Kompenzációk és jutalmak
- Továbbképzések és szakmai fejlődés
- Karriertervezés
- Munkavállalói tanácsadó program (EAP)
- Rendszeres távolmaradás (lógás) kezelése
- Szabadságok
- Szakszervezeti kapcsolatok
- Kollektív szerződés, üzemi tanács és más, a munkavállalók érdekeinek érvényesítését elősegítő folyamatok
- Elbocsátás és fellebbezés

- Munkaviszony megszüntetése, létszámcsökkentés és végkielégítés
- Nyugdíjazás és tanácsadás
- Bölcsőde és szállás a család számára
- Munkavállalói kommunikáció
- Rész-munkaidős, ideiglenes és határozott időre szerződött munkavállalók (arányok, politikák stb.)
- Egyéb munkavállalói és HR területek

#### CSR specifikus

- Emberi jogok tiszteletben tartása (például: gyülekezési jog, gyermek- és kényszermunka tilalma, munkavállalói méltányosság és diszkrimináció-mentesség)
- Etikai irányelvek (meghatározása, betartása, illetve platform biztosítása az etikai visszaélések biztonságos bejelentésére)
- Nők aránya a menedzsmentben és a felügyelő-bizottságban
- Munkavállalókra vonatkozó speciális irányelvek (például: munkába visszatérő kismamák, atipikus foglalkoztatási formák, fogyatékosok foglalkoztatása, munka-magánélet egyensúlya, önkéntes munkavégzés)
- Egészség-megőrzés, beleértve a munkahelyi programokat is
- Munkahelyi egészség és biztonság, ergonomikus munkakörnyezet
- Helyi munkavállalók előnyben részesítése, helyi foglalkoztatottság növelése

### **3. Részvényesek**

#### Általános

- Általános politikák
- Részvényesekkel folytatott kommunikáció és reklamáció
- Részvényesek képvisellete
- Részvényesek jogai
- Egyéb, részvényesek számára fontos ügyek

#### CSR specifikus

- Befektetések, fejlesztések környezeti, gazdasági és társadalmi hatásai, illetve esetleges kockázatai és ezek kezelése
- Működés, szervezet átláthatósága (folyamatok, felelősök)
- Elszámoltatható működés (rendszeres kommunikációt segítő platformok)

### **4. Fogyasztók / ügyfelek**

#### Általános

- Általános politikák
- Fogyasztói kommunikáció
- Reklamációk kezelése
- Speciális fogyasztói szolgáltatások
- Egyéb, fogyasztók / ügyfelek számára fontos ügyek

#### CSR specifikus

- Termékek és szolgáltatások környezeti hatásai és ezek kezelése
- Termékbiztonság (folyamatok, kommunikáció)
- Termék-életciklus egészségi és biztonsági szempontból
- Termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos fontos információk megosztása, korrekt és felelős marketingkommunikáció
- Fogyasztói edukáció a termék / szolgáltatás tudatos használata érdekében
- Fogyasztók személyes jogainak védelme

- Speciális igényekkel rendelkező fogyasztói csoportok (például: gyerekek, fogyatékosok, idősök)

## **5. Beszállítók és üzleti partnerek**

### Általános

- Általános politikák
- Relatív erő, tisztázott erőviszonyok
- Egyéb beszállítói ügyek

### CSR specifikus

- Helyi beszállítók előnyben részesítésével kapcsolatos irányelvek
- Speciális beszállítók előnyben részesítése (fogyatékosokat foglalkoztató vállalkozások)
- Közös CSR programok, beszállítók CSR-szemponitú fejlesztése, képzése

## **6. Közvélemény, média, civil szféra**

### Általános

- Közegészségügy és biztonság
- Korruptió (megelőzése, kezelése)
- Közügyekben való részvétel, lobb-i-irányelvek
- Verseny-korlátozó magatartás (megelőzése, kezelése)
- Egyéb környezeti és társadalmi ügyek

### CSR specifikus

- Természet védelme, biodiverzitás
- Erőforrások tudatos felhasználása
- Káros kibocsátások, hulladékok kezelése
- Tőkebefektetések környezeti értékelése
- A különböző jogszabályok (pl. munkajogi, környezetvédelmi, fogyasztóvédelmi, versenytörvény) megsértése kapcsán kiszabott bírságok
- Közösségi kapcsolatok
- Társadalmi befektetések és adományok

Forrás: Clarkson [1995] pp. 101-102, GRI [2011], Maignan et al. [2005] alapján saját szerkesztés

## 2. melléklet: CSR kommunikációs stratégiák Morsing és Schultz szerint

	<b>Információs stratégia</b>	<b>Válasz-stratégia</b>	<b>Bevonási stratégia</b>
A kommunikáció iránya	Egyirányú	Kétirányú, aszimmetrikus	Kétirányú, szimmetrikus
Az érintettek célja	Még több információt szerezni a vállalat CSR tevékenységéről	Meggyőződni arról, hogy a vállalat felelősen cselekszik	Együtt dolgozni a vállalat CSR tevékenységein
Az érintettek szerepe	Befolyásukkal támogatni vagy ellenkezni	A vállalat tevékenységére reagálni	Vállalati tevékenységekbe bevonódás, részvétel, javaslatok megfogalmazása
Kommunikációs stratégia	A kedvező CSR-rel kapcsolatos döntésekről, tevékenységekről informálni az érintetteket	Megmutatni az érintetteknek, hogyan integrálja felvetéseiket, aggályaikat a vállalat működésébe	Rendszeres és pro-aktív érintetti párbeszédet szervezni a különböző érintetti csoportokkal
Kommunikációs részleg feladata	Vonzó üzenet megfogalmazása	Jelentős érintettek azonosítása	Kapcsolatépítés
CSR fókuszának meghatározása	Felsővezetés által	Az érintetti visszajelzések alapján a felsővezetés dönt	A különböző érintettekkel folytatott egyeztetések alapján
Külső felek hozzájárulása a CSR-tevékenységhez	Szükségtelen	A különböző felmérésekbe beépítve	Az érintettek részt vesznek a vállalat CSR tevékenységében

Forrás: Morsing – Schultz [2006] p. 326 alapján saját szerkesztés

### 3. melléklet: A CSR marketing-eszköztára Kotler és Lee szerint

Kategória	Rövid leírás	Globális példa	Hazai példa
<b>Célhoz rendelt promóciók</b>	Társadalmi célok támogatása promóciós szponzorációval	<a href="#">Dove Movement for Self-Esteem</a> (a cég ötletekkel és oktatóanyaggal segíti az édesanyákat és lányaikat, hogy a fiatalok egészséges önbecsüléssel rendelkezzenek)	<a href="#">Magyar Telekom „hello holnap”</a> (program a fenntartható fejlődésért: pályázat civileknek és magánszemélyeknek, egyéni fogadalmak gyűjteménye stb.)
<b>Ügyhöz kapcsolt marketing</b>	A bevétel meghatározott részéből valamilyen társadalmi célt támogató eladásösztönzés	<a href="#">(RED)</a> (különböző cégek, mint az Apple, a GAP vagy a Nike kampánytermékeket kínálnak, amelyek bevételének felét az AIDS visszaszorítására)	<a href="#">Danone Tegyük Együtt a Gyermekekért</a> (minden pohár joghurt árából 1 Ft-ot a daganatos gyermekek gyógyítására ajánl fel a cég)
<b>Vállalati társadalmi marketing</b>	Magatartás-változást célzó kampány támogatása	<a href="#">The Body Shop „Break the Silence on Domestic Violence – Talk to a Friend” kampánya</a> (a cég adományokkal, tanácsokkal igyekszik segíteni a családon belüli erőszakot elszenvedő nőknek)	<a href="#">Richter Egészségváros Program</a> (ingyenes, családi programsorozat szűrésekkel, egészségügyi tanácsadással az egészségtudatosság érdekében)
<b>Vállalati jótékonyság</b>	Valamilyen társadalmi ügy támogatása közvetlen adománnyal	<a href="#">Patagonia 1% for the Planet</a> (alapítása óta a cég árbevételének 1%-át a természeti környezet megőrzésére és helyreállítására fordítja)	<a href="#">Vodafone Főállású Angyalok Program</a> (a pályázat nyerteseit egy évig támogatja a cég, hogy egy társadalmi célért együtt dolgozzanak egy nonprofit szervezettel)
<b>Közösségi önkéntes tevékenység</b>	Önkéntes szolgáltatások a helyi közösség számára	<a href="#">Starbucks Pledge 5</a> (5 órányi önkéntes munkavégzést felajánló kampány munkavállalók és fogyasztók számára)	<a href="#">Coca-Cola Vállalati Önkéntes Alap</a> (a dolgozók saját ötleteikkel pályázhatnak, amelyeket a cég pénzzel és kommunikációval támogat)
<b>Társadalmilag felelős üzleti gyakorlat</b>	Társadalmi ügyet támogató, önkéntesen vállalt üzleti gyakorlat	<a href="#">Ben &amp; Jerry’s „Caring Dairy”</a> (a jégkrémekhez helyi, hormonkezelést nem alkalmazó farmerektől vásárolnak tejet és tejszínt)	<a href="#">MagNet Magyar Közösségi Bank Szfëra közösségi betét</a> (lakossági betét, amelyből a bank környezeti vagy szociális programokat finanszíroz)

Forrás: Kotler – Lee [2007] p. 37 alapján saját szerkesztés

#### 4. melléklet: A CSR és a vállalati reputáció területeinek összehasonlítása

CSR kategória	CSR alkategória (Hillenbrand – Money)	SPIRIT-modell (MacMillan et al.)	Reputációs hányados (Fombrun)
A vállalat viszonya HOZZÁM	Amit elmond, azaz a kommunikáció	Az érintett élménye a vállalat magatartásáról (kommunikáció)	
	A számomra biztosított előnyök	Az érintett élménye a vállalat magatartásáról (anyagi és nem anyagi előnyök)	Termékek és szolgáltatások
	Hozzáállása az integritáshoz, az átláthatósághoz és az elszámoltathatósághoz	Az érintett élménye a vállalat magatartásáról (kötelezettségeknek való megfelelés, korrektség, kényszerítő erő nélküliség)	Jövőkép és vezetés
	Ahogy érzem magam	Az érintett érzelmi támogatása a vállalat iránt (bizalom, pozitív érzelmek)	Érzelmi vonzerő
A vállalat viszonya MÁSOKHOZ	Helyi közösségek	Az érintett élménye a külső befolyásoló hatásokkal kapcsolatban – a modell alkalmazása a helyi közösségekre	
	A széles értelemben vett társadalom	Az érintett élménye a külső befolyásoló hatásokkal kapcsolatban – a modell alkalmazása a szélesebb értelemben vett társadalomra	Társadalmi és környezeti felelősség
	Olyan érintettek, akikkel közvetlen, tranzakciókra épülő kapcsolatban áll (munkavállalók, vevők, beszállítók, befektetők)	A modell alkalmazása munkavállalókra, vevőkre, beszállítókra és befektetőkre)	Munkahelyi környezet
A vállalat viszonya ÖNMAGÁHOZ	Hosszú távú üzleti eredményesség	Az érintett szándékolt magatartása a vállalat iránt (pl. támogatás, együttműködés, kapcsolat megtartása, bővítése)	Pénzügyi teljesítmény

Forrás: Hillenbrand – Money [2007] p. 271 alapján saját szerkesztés

## **5. melléklet: A reputációs hányados (Reputation Quotient) változói**

### Érzelmi vonzerő

- Jó érzéseim vannak a vállalattal kapcsolatban.
- Csodálom és tisztelem a vállalatot.
- Megbízom a vállalatban.

### Termékek és szolgáltatások

- A vállalat termékei és szolgáltatásai mellett áll.
- Innovatív termékeket és szolgáltatásokat fejleszt.
- Jó minőségű termékeket és szolgáltatásokat kínál.
- Termékeinek és szolgáltatásainak jó az ár-érték aránya.

### Jövőkép és vezetés

- Kiváló a vezetés.
- Világos vízióval rendelkezik a jövőre nézve.
- Felismeri a piaci lehetőségeket és él velük.

### Munkahelyi környezet

- A vállalat jól irányított.
- Olyan vállalatnak tűnik, amelynél jó dolgozni.
- Olyan vállalatnak tűnik, amelynek jó munkavállalói vannak.

### Társadalmi és környezeti felelősség

- Támogat jó ügyeket.
- Környezeti szempontból felelős vállalat.
- Az emberekkel kapcsolatos bánásmód terén magas színvonalat képvisel.

### Pénzügyi teljesítmény

- A profitabilitás jeleit mutatja.
- Úgy tűnik, hogy alacsony kockázatú befektetési lehetőséget jelent.
- Felülmúlja versenytársait.
- Olyan vállalatnak tűnik, amelynek jó kilátásai vannak a jövőbeni növekedésre nézve.

Forrás: Fombrun et al. [2000] p. 253, saját fordítás

## **6. melléklet: A SPIRIT-modell változói**

### **A kapcsolat hajtóerői**

#### Az érintett élménye a vállalat magatartásáról:

- Szolgáltatások által biztosított előnyök: A kapcsolatban észlelt, szolgáltatásokkal kapcsolatos előnyök.
- Nem anyagi előnyök és közös értékek: A közös értékrendszer arra vonatkozik, hogy a vállalat által vallott és kinyilvánított értékeket kedvezően ítélik-e meg az érintettek és hasonló értékeket követnek-e.
- Anyagi előnyök: Méltányosság és kölcsönösség a vállalat és érintett közötti kapcsolatban.
- Érintettek meghallgatása és informálása: A kommunikációt vizsgálja, azt, hogy a vállalat informálja-e érintettjeit tevékenységével kapcsolatban, illetve, hogy meghallgatja-e, értékeli-e és választ ad-e az érintetti aggályokra.
- Kötelezettségeknek való megfelelés: A vállalat múltbeli, bizalommal kapcsolatos magatartása, azaz, hogy az explicit és az implicit kötelezettségeknek megfelel-e; a vállalat múltbeli őszinteségének percepciója.
- Kényszer: A vállalat törekszik-e arra, hogy ne szerezzen jogtalan előnyt az érintettekkel szemben és arra, hogy ne használja kényszerítő erejét.
- Kapcsolat felbontásának költsége: A kapcsolat közgazdaságtani értékelése, azt vizsgálja, hogy a maradás vagy a kapcsolat megszüntetésének költsége alacsonyabb-e.

#### Az érintett élménye a külső befolyásoló erővel kapcsolatban:

- Külső befolyásoló hatások (amit a média és más nyomásgyakorló csoportok mondanak a vállalatról).

### **A kapcsolat eredménye**

#### Az érintett támogató magatartása a vállalat iránt:

- „Felborítás”: Az érintettek szándéka, hogy ne ártsanak a vállalatnak és ne szerezzenek jogtalan előnyt vele szemben.
- Támogatás: Például a vállalat ajánlása, támadások esetén védelme.
- Együttműködés: Az érintettek szándéka arra, hogy megosszák információikat, funkcionális módon kezeljék a konfliktusokat és kölcsönösen előnyös üzleti lehetőségeket keressenek.
- Bővítés: Az érintettek lojalitása, az a szándék, hogy további erőforrásokat áldoznak fel a kapcsolat érdekében.
- Megtartás: Az érintettek lojalitása, az a szándék és motiváció, hogy fenntartják kapcsolatukat a vállalattal.



Az érintett érzelmi támogatása a vállalat iránt:

- Bizalom: Az érintetti elvárásokkal kapcsolatos, jövőorientált konstrukció – az érintettek azon elvárása, hogy a vállalat megbízható marad és érintettjei érdekében fog cselekedni, bizonytalan jövő esetében is.
- Érzelmek: Pozitív érzelmek, mint az elégedettség, törődés, boldogság, vagy negatív érzelmek, mint düh, szomorúság, félelem.
- Érzelmi elkötelezettség: Az a hit, hogy az érintett fontos a vállalat számára.

Forrás: MacMillan et al. [2005] p. 221 alapján saját szerkesztés

## **7. melléklet: Az esettanulmányhoz készített mélyinterjúk vezérfonala**

### Személyes történet

- Végzettség
- Háttér
- Korábbi tapasztalatok
- Miért vagy éppen itt?

### Gondolatok a társadalmi felelősségvállalásról, tudatosságról

- Mit jelent számodra?
- Miért fontos neked?
- Hogyan kötődsz a CSR-hez?

### A szervezet története

- Miért jött létre, hogyan, mikor?

### A te szereped a szervezetben

- Hogyan kerültél bele a történetbe?
- Mit tudtál róla korábban?
- Mi a feladatod?

### Üzleti stratégia

- Miben más, mint egy hagyományos üzlet?
- Előnyök-hátrányok
- Lehetőségek-kihívások
- Tervek, jövőkép

### Társadalmi felelősségvállalás

- Mennyire jelenik meg a mindennapi működésben, hogyan?
- Egyesület és üzlet tevékenységei?

### Érintettjeitek

- Kik ők, mit lehet tudni róluk?
- A kapcsolat jellemzése?
- Tervek, elvárások, vágyak?
- Ők hogyan látnak benneteket?

### Kommunikáció

- Eszközök
- Üzenetek
- Értékelés

## **8. melléklet: Az üzletben végzett megfigyelés szempontjai**

- Milyen az üzlet berendezése, hogyan segíti a kedvező légkör kialakulását?
- Hogyan mozog az érdeklődő és a rutinos vásárló az üzletben?
- Hogyan oldják meg az esetleges problémákat a munkatársak?
- Mennyire készségesek a munkatársak?
- Mennyire kompetensen válaszolnak a kérdésekre a munkatársak?
- Hogyan kezelik a külföldi vásárlókat?
- Hogyan reagálnak az első alkalommal betérő érdeklődőkre?
- Hogyan fogadják a visszatérő vásárlókat?
- Hogyan fogadják az üzletbe betérő egyéb érintetteket (pl. ügyvivők, civil partnerek)?
- Mennyire jellemző, hogy a vásárlókon és a termelőkön túl egyéb érintettek bejönnek az üzletbe?
- Milyen a kapcsolat a munkatársak és a termelők között?
- Milyen a kapcsolat a vásárlók/érdeklődők és a termelők között?
- Milyen az együttműködés a munkatársak-önkéntesek-termelők között?

## 9. melléklet: Az érintetti interjúk során használt vezérfonal

### **Bemelegítő kérdés**

- Mesélnél egy kicsit magadról és arról, hogy pontosan mit csinálsz?
- Hogyan tudnád megfogalmazni a társadalmi felelősségvállalás / tudatos fogyasztás lényegét a saját szavaiddal?
- Neked személyesen miért **fontos** ez?

### **Szatyorbolt**

- Milyen kapcsolatban vagy a Szatyorbolttal, mi a szereped az együttműködésben?
- Hogyan érzed magadat ebben a kapcsolatban?
- Mi az, amit szerinted még lehetne fejleszteni az együttműködésben?
- Fel tudod idézni azt a pillanatot, amikor először hallottál a Szatyorboltról? Mikor, hogyan és mit hallottál először erről? Mi volt az első gondolatod?
- Amióta kapcsolatban állsz a Szatyorbolttal, miben változott a véleményed róluk?
- Hogyan jellemeznéd röviden a Szatyorboltot?
- Mit tudsz arról, hogy kik, mikor és miért hozták létre a Szatyorboltot / bevásárló-közösséget?

### **Társadalmi felelősségvállalás**

- Milyen olyan kezdeményezésükről, programjukról hallottál, amivel a tudatosabb fogyasztást, fenntartható életmódot igyekeznek elősegíteni?
- Hallottál-e, tapasztaltál-e bármilyen elveket, programokat, amivel a Szatyorbolt a saját működését igyekszik társadalmi és környezeti szempontból felelősebbé tenni?
- Tapasztalataid alapján milyen **előnyökkel** járhat a felelős működés a Szatyorbolt számára? Szerinted hosszú távon előnyös lehet az az üzleti stratégia, amelyet követnek?
- Szerinted jár bármilyen **kihívással** a mindennapokban (rövid táv), a stratégia tervezésében (hosszú táv) a felelős működés a Szatyorbolt számára?
- Mit gondolsz, milyen előnyökkel jár számodra a Szatyorbolttal való együttműködés?

### **Érintettek**

- Rajtad kívül szerinted milyen jellegű, típusú szervezetekkel van még kapcsolatban a Szatyorbolt? Milyen más szereplőkkel találkoztál eddig az együttműködés során?
- Tapasztalataid szerint milyen a Szatyorbolt viszonya, kapcsolata más érintettekkel? Hogyan bánt másokkal? (pl. munkatársak, vásárlók, beszállítók, helyi közösségek)

### **Kommunikáció**

- Az eddigi tapasztalataid szerint milyen eszközöket, csatornákat használ a Szatyorbolt arra, hogy kommunikáljon veled?
- Előfordult már, hogy valamilyen probléma lépett fel a kommunikáció során? Hogyan kezeltétek ezt? Szerinted ezt hogyan lehetne megelőzni?
- Milyen eszközöket és csatornákat használnak szerinted a többi érintettel folytatott kommunikációban?

- Találkoztál eddig olyan eszközzel vagy hallottál olyasmiről, amivel a Szatyorbolt a tudatos fogyasztást, tudatos életmódot igyekszik népszerűsíteni, megértetni?
- Van-e olyan jellegű információ, amire kíváncsi lennél a Szatyorbolttal kapcsolatban, de eddig nem kaptad meg?

#### **A szervezetről másoknak**

- Amikor egy beszélgetés során felmerül, hogyan szoktad elmesélni, elmagyarázni, hogy mi a közöd a Szatyorbolthoz? Hogyan szoktak általában reagálni erre az emberek?
- Szoktad ajánlani másoknak a Szatyorboltot?

#### **Jövő**

- Hosszú távra tervezed a Szatyorbolttal való együttműködést?
- El tudod képzelni, hogy valamikor a jövőben az eddigihez képest eltérő szerepet vállalj a Szatyorbolt életében?
- Tegyük fel, hogy valamikor a távoli jövőben lehetőséged lenne elindítani egy saját Szatyorboltot! Hogyan nézne ki a TE Szatyorboltod? Miben lenne más, mire figyelnél jobban?

## IX. HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- ACCOUNTABILITY – UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC. [2005]: *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*.  
[Online, link: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>,  
letöltés: 2006. 09.12.]
- ADLER, P. A. – ADLER, P. A. [1994]: Observational Techniques. IN: DENZIN, N. K. – LINCOLN, Y. S. (szerk.) [1994]: *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 377-392.
- AGLE, B. R. – DONALDSON, T. – FREEMAN, R. E. – JENSEN, M. C. – MITCHELL, R. K. – WOOD, D. J. [2008]: Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, Issue 2, pp. 153-190.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S1052150X00010927>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) [2007]: What Are the Definitions of Marketing and Marketing Research?  
[Online, link: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, hozzáférés: 2011. 07. 06.]
- ANDRIOF, J. – WADDOCK, S. [2002]: Unfolding Stakeholder Engagement. In: ANDRIOF, J. – WADDOCK, S. – HUSTED, B. – SUTHERLAND RAHMAN, S. (szerk.) [2002]: *Unfolding Stakeholder Thinking. Vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 19-42.  
[Online, link: [http://books.google.com/books?id=THtznfpayXoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=THtznfpayXoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), hozzáférés: 2011.07.08.]
- ANGROSINO, M.V. – PÉREZ, K. A. M. d. [2003]: Rethinking Observation: From Method to Context. IN: DENZIN, N. K. – LINCOLN, Y. S. (szerk.) [2003]: *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., pp. 107-154.

- ARAS, G. – CROWTHER, D. (ed.) 2010. *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Farnham: Gower Publishing Limited, pp. 437-447.
- BALMER, J. M. T. – GREYSER, S. A. [2006]: Corporate Marketing. Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7-8, pp. 730-741. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610669964>
- BALMER, J. M. T. [2008]: Identity Based Views of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9-10, pp. 879-906.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891055>
- BARABÁSI, A. L. [2003]: *Behálózva – A hálózatok új tudománya*. Magyar Könyvklub: Budapest
- BARNETT, M. L. – JERMIER, J. M. – LAFFERTY, B. A. [2006]: Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- BAUER, A. – BERÁCS, J. [2006]: *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó
- BHATTACHARYA, C. B. – SEN, S. [2003]: Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2, pp. 76-88.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- BODA, ZS. [1997]: A vállalat társadalmi felelőssége. IN: BODA, ZS. – RADÁCSI, L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 10-78.
- BOWEN, H. R. [1953]: Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row. IN: CARROLL, A. B. [1999]: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- BRAMMER, S. J. – PAVELIN, S. [2010]: Corporate Reputation and Corporate Social Responsibility. IN: ARAS, G. – CROWTHER, D. (szerk.) 2010. *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Farnham: Gower Publishing Limited, pp. 437-447.

- BROMLEY, D. [2002]: Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540163>
- BROWN, S. [2012]: I have seen the future and it sucks: reactionary reflections on reading, writing and research. *European Business Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 5-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09555341211191517>
- CALTON, J. M. – PAYNE, S. L. [2003]: Coping With Paradox: Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems. *Business and Society*, Vol. 42, No. 1, pp. 7-42.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302250505>
- CARROLL, A. B. [1979]: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- CARROLL, A. B. [1999]: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
- CARROLL, A. B. [1991]: The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- CARROLL, A. B. [2008]: A History of Corporate Social Responsibility. IN: CRANE, A. – MCWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S. (szerk). [2008]: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks Online, pp. 19-46.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- CARROLL, A. B. – BUCHHOLTZ, A. K. [2012]: *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- CSIGÉNE NAGYPÁL, N. [2008]: *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz*. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.  
[Online, link: [http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag\\_es\\_Tarsadalomtudomanyi\\_Kar/2009/Csigene\\_Nagypal\\_Noemi/ertekezes.pdf](http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2009/Csigene_Nagypal_Noemi/ertekezes.pdf), letöltés: 2015.01.24.]



- CLARKSON, M. B. E. [1995]: A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- CRANE, A. – DESMOND, J. [2002]: Societal marketing and morality. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Issue 5/6, pp. 548-569.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560210423014>
- CRANE, A. – LIVESEY, S. [2003]: Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In: ANDRIOF, J. – WADDOCK, S. – HUSTED, B. – SUTHERLAND RAHMAN, S. (szerk.) [2003]: *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 39-52.  
[Online, link: [http://books.google.com/books?id=VPPXZgNbsvIC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=VPPXZgNbsvIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), hozzáférés: 2011. 08. 10.]
- DAWKINS, J. [2004]: Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 108-119.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540510621362>
- DONALDSON, T. – PRESTON, L. E. [1995]: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- DU, S. – BHATTACHARYA, C. B. – SEN, S. [2010]: Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 8-19.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- EURÓPAI KÖZÖSSÉGEK [2006]: *Az új KKV-meghatározás. Felhasználói útmutató és nyilatkozatminta*. Brüsszel: Európai Közösségek. [Online, link: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_hu.pdf); letöltés: 2015.01.24.]
- EUROPEAN COMMISSION (EC) [2001]: *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.  
[Online, link:

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf),

letöltés: 2005. 08. 13.]

EUROPEAN COMMUNITIES [2002]: *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*. Observatory of European SMEs, No. 4., Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

[Online, link:

[https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbookshop.europa.eu%2Fen%2F european-smes-and-social-and-environmental-responsibility-pbNB1401004%2Fdownloads%2FNB-14-01-004-EN-C%2FNB1401004ENC\\_001.pdf%3Bpgid%3Dy8dIS7GUWMdSR0EAIMEUUsWb0000gUH9TnI1%3Bsid%3DEjG\\_4YTTRjq\\_9dXflfchRub2X1KhkyYQbmE%3D%3FFilename%3DNB1401004ENC\\_001.pdf%26SKU%3DNB1401004ENC\\_PDF%26CatalogueNumber%3DNB-14-01-004-EN-C&ei=EbS6VPHRIYXZaqynbAN&usg=AFQjCNEE5E3PnWCIBaMqkXsWSZnGJbyqrQ&bvm=bv.83829542,d.d2s](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbookshop.europa.eu%2Fen%2F european-smes-and-social-and-environmental-responsibility-pbNB1401004%2Fdownloads%2FNB-14-01-004-EN-C%2FNB1401004ENC_001.pdf%3Bpgid%3Dy8dIS7GUWMdSR0EAIMEUUsWb0000gUH9TnI1%3Bsid%3DEjG_4YTTRjq_9dXflfchRub2X1KhkyYQbmE%3D%3FFilename%3DNB1401004ENC_001.pdf%26SKU%3DNB1401004ENC_PDF%26CatalogueNumber%3DNB-14-01-004-EN-C&ei=EbS6VPHRIYXZaqynbAN&usg=AFQjCNEE5E3PnWCIBaMqkXsWSZnGJbyqrQ&bvm=bv.83829542,d.d2s), letöltés: 2015. 01. 11.]

EVAN, W. M. – FREEMAN, R. E. [1997]: A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus. In: BODA, ZS. – RADÁCSI, L. (szerk.) *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 93-109.

FERRELL, O.C., GONZALEZ-PADRON, T. L. – HULT, G. T. M. – MAIGNAN, I. [2010]: From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 93-96.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>

FOMBRUN, C. J. – GARDBERG, N. A. – SEVER, J. M. [2000]: The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-255.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2000.10>

FONTANA, A. – FREY, J. H. [2003]: The interview from structured questions to negotiated text. IN: DENZIN, N. K. – LINCOLN, Y. S. (szerk.) [2003]: *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., pp. 61-106.

- FREDERICK, W. C. [1986]: Toward CSR<sub>3</sub>: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 126-141. <http://www.jstor.org/stable/41165190>
- FREDERICK, W. C. [1994]: From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>. The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society*, Vol. 33, No. 2, pp. 150-164.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/000765039403300202>
- FREDERICK, W. C. [1998]: Moving to CSR<sub>4</sub>. What to Pack for the Trip. *Business and Society*, Vol. 37, No. 1, pp. 40-59.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/000765039803700103>
- FREEMAN, R. E. [1984]: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, E. – REED, D. [1983]: Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. IN: HUIZINGA, C. (szerk.) [1983]: *Corporate Governance: A Definitive Exploration of the Issues*. Los Angeles: UCLA Extension Press. IN: EVAN, W. M. – FREEMAN, R. E. [1997]: A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus. IN: BODA, ZS. – RADÁCSI, L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 93-109.
- FRIEDMAN, M. [1970]: The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September, 1970. IN: BODA, ZS. [1997]: A vállalat társadalmi felelőssége. IN: BODA, ZS. – RADÁCSI, L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 10-78.
- FROOMAN, J. [1999]: Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191-205.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1999.1893928>
- GALLAGHER, S. [2005]: A strategic response to Friedman's critique of business ethics. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 6, pp. 55-60.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510633028>
- GARDBERG, N. A. – FOMBRUN, C. J. [2002]: The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 303-307.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540151>

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE [2011]: *Sustainability Reporting Guidelines. Version 3.1*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- [Online, link: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/53984807-9E9B-4B9F-B5E8-77667F35CC83/0/G31GuidelinesinclTechnicalProtocolFinal.pdf>,  
letöltés: 2011. 08.04.]
- GREENLEY, G. E. – FOXALL, G. R. [1997]: Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 259-284.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00051>
- GRUNIG, J. E. – HUNT, T. [1984]: *Managing Public Relations*. Forth Worth: Hartcourt Brace Jovanovich College Publishers. IN: MORSING, M. – SCHULTZ, M. [2006]: Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.
- GUNDLACH, G. T. – WILKIE, W. L. [2010]: Stakeholder Marketing: Why „Stakeholder” Was Omitted from the American Marketing Association’s Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 89-92. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.29.1.89>
- GYÓRI, ZS. [2010]: *CSR-on innen és túl*. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- HILDEBRAND, D. – SEN, S. – BHATTACHARYA, C. B. [2011]: Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9/10. pp. 1353-1364.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151790>
- HILLENBRAND, C. – MONEY, K. [2007]: Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 261-277.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550057>
- HOFMEISTER-TÓTH, Á. – KELEMEN, K. – PISKÓTI, M. [2011]: *A fenntartható fogyasztás jellemzői és trendjei Magyarországon és a régióban*. IN: CSUTORA, M. – HOFMEISTER-TÓTH, Á. [2011]: *Fenntartható fogyasztás. A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, pp. 53-76.

- HOLLIDAY, C.O., JR. – SCHMIDHEINY, S. – WATTS, P. [2002]: *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf. IN: TÓTH, G. [2007]: *A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület.
- HUIZINGA, C. (szerk.) [1983]: *Corporate Governance: A Definitive Exploration of the Issues*. Los Angeles: UCLA Extension Press.
- JENKINS, H. [2004]: A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 37-57.
- JENKINS, H. [2006]: Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Issue 67, pp. 241-256.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- JENSEN, M. C. [2002]: Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 235-247.  
<http://www.jstor.org/stable/3857812>
- KEREKES, S. – WETZKER, K. [2007]: Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Manager*, Vol. 9., No. 4, pp. 37-47.
- KOTLER, P. [2004]: *Marketing menedzsment*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 1999. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice-Hall. IN: MURPHY, B. – MAGUINESS, P. – PEScott, C. – WISLANG, S. – MA, J. – WANG, R. [2005]: Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pp. 1049-1059.
- KOTLER, P. – KELLER, K. L. [2006]: *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- KOTLER, P. – LEE, N. [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- KPMG TANÁCSADÓ KFT. [2010]: *Felelősségvállalás és fenntarthatóság a magyarországi nagyvállalatoknál – A 2008-2009-es jelentések tükrében*. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.
- [Online, link:

[http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Fenntarthatóság%20a%20mo.i%20nagyvállalatoknál\\_csr\\_jelentesek\\_20100309.pdf](http://www.kpmg.com/HU/hu/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Fenntarthatóság%20a%20mo.i%20nagyvállalatoknál_csr_jelentesek_20100309.pdf), letöltés: 2010. 03.16.]

KURUCZ, E. C. – COLBERT, B. A. – WHEELER, D. [2008]: The Business Case for Corporate Social Responsibility. IN: CRANE, A. – MCWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S. (szerk.) [2008]: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks Online, pp. 83-112.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>

LUKÁCS R. [2009]: Mit gondolnak az érintettek a vállalatok CSR-tevékenységéről? *Magyar Fogyasztó*, 2009. november, pp. 32-36.

LUKÁCS, R. [2013]: Az esemény. IN. HORVÁTH, D. – NYIRŐ, N. – CSORDÁS, T. (szerk.) [2013]: *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 246-258.

MACMILLAN, K. – MONEY, K. – DOWNING, S. – HILLENBRAND, C. [2004]: Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 15-42.

MACMILLAN, K. – MONEY, K. – DOWNING, S. – HILLENBRAND, C. [2005]: Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 214-232.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540251>

MAHON, J. F. – WARTICK, S. L. [2003]: Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-35.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540187>

MAIGNAN, I. – FERRELL, O. C. [2004]: Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 3-19.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070303258971>

MAIGNAN, I. – FERRELL, O. C. – FERRELL, L. [2005]: A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9-10, pp. 956-977.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510610662>

- MAIGNAN, I. – FERRELL, O. C. – HULT, G. T. M. [1999]: Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399274005>
- MATOLAY, R. – PETHEŐ, A. I. – PATAKI, GY. [2007]: Socially responsible practices in SMEs. *EIROnline*, Vol. 2, No. 6.  
[Online, link: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/socially-responsible-practices-in-smes>, hozzáférés 2015.01.24.]
- MATOLAY, R. [2010]: Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 7-8, pp. 43-50.
- MATSUNO, K – MENTZER, J. T. [2000]: The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 1-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>
- MELÉ, D. B. [2008]: Corporate Social Responsibility Theories. IN: CRANE, A. – MCWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S. (szerk.) [2008]: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Handbooks Online, pp. 47-82. [letöltés ideje: 2009. 10. 02.]  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0003>
- MILTON, S. [2010]: *Corporate Social Responsibility and the SME sector. National and International Literature Research Review*. [Online, link: [http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t\\_kornyezetgazdasag/norveg/k-tar-3/3-1-Milton-Corporate-Social-Responsibility.pdf](http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kornyezetgazdasag/norveg/k-tar-3/3-1-Milton-Corporate-Social-Responsibility.pdf), letöltés: 2015.01.24]
- MILTON, S. [2011]: *A typology of corporate social responsibility activities in the Hungarian small business*. IN: CSUTORA, M. – KERÉKES, S. (szerk.) [2011]: EMAN-EU 2011 Conference. Accounting for Climate Change – What and How to Measure. Proceedings. pp. 289-296. [Online, link: [http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t\\_kornyezetgazdasag/norveg/k-tar-5/EMAN2011Proceedings.PDF](http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kornyezetgazdasag/norveg/k-tar-5/EMAN2011Proceedings.PDF), letöltés: 2015.01.24.]
- MITCHELL, R. K. – AGLE, B. R. – WOOD, D. J. [1997]: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and



- What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- MITEV, A. Z. [2005]: *A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései. Egyetemisták alkoholfogyasztási történeteinek narratív elemzése*. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.  
[Online, link: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/190/1/mitev\\_ariel\\_zoltan.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/190/1/mitev_ariel_zoltan.pdf),  
letöltés: 2014.11.05.]
- MITEV, A. Z. [2015]: *A kvalitatív kutatás filozófiája és a kvalitatív kutatási terv*. IN: HORVÁTH, D. – MITEV, A. Z. [2015]: *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest, Alinea Kiadó, pp. 14-54.
- MONEY, K. – HILLENBRAND, C. – HUNTER, I. – MONEY, A.G. [2012]: Modelling bi-directional research: a fresh approach to stakeholder theory. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5, Issue 1, pp. 5-24.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17554251211200428>
- MORSING, M. – SCHULTZ, M. [2006]: Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- MURPHY, B. – MAGUINESS, P. – PESCOTT, C. – WISLANG, S. – MA, J. – WANG, R. [2005]: Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, pp. 1049-1059. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510610716>
- MURILLO, D. – LOZANO, J. M. [2006]: SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, Issue 67, pp. 227-240.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- MUNIZ, A. M. JR. – O'GUINN, T. C. [2001]: Brand Community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, pp. 412-432.  
<http://www.jstor.org/stable/10.1086/319618>
- NÁDASI, K. – LUKÁCS, R. [2006]: Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? Egy multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúsorozat tapasztalatai. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 40, No. 4, pp. 12-19.
- NARVER, J. C. – SLATER, S. F. [1990]: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.



DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>

- NÄSI, J. [1995]: What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. IN: NÄSI, J. (Ed.), Understanding Stakeholder Thinking. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy. IN: MITCHELL, R. K. – AGLE, B. R. – WOOD, D. J. [1997]: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- NIELSEN, A. E. – THOMSEN, C. [2009]: Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 83-93. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01550.x>
- PARMAR, B. L. – FREEMAN, R. E. – HARRISON, J. S. – WICKS, A. C. – PURNELL, L. – DE COLLE, S. [2010]: Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, pp. 403-445.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- PODNAR, K. – GOLOB, U. [2007]: CSR Expectations: The Focus of Corporate Marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 326-340. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710832498>
- RADÁCSI, L. [1997]: A vállalatok stakeholder elmélete. In: BODA ZS. – RADÁCSI L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 79-92.
- REPUTATION INSTITUTE [2010]: Why CSR Matters to Corporate Reputation. *Reputation Intelligence*, Vol. 2, No. 1, pp. 4-10.  
[Online, link:  
[http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence\\_files/Rep\\_Intel\\_Why\\_CSR\\_Matters\\_in\\_2010.pdf](http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence_files/Rep_Intel_Why_CSR_Matters_in_2010.pdf), letöltés: 2010.06.17.]
- RHENMAN, E. [1964]: Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation. Stockholm: Thule. IN: NÄSI, J. [1995]: What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. IN: NÄSI, J. (szerk.) [1995]: Understanding Stakeholder Thinking, pp 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy. IN: MITCHELL, R. K. – AGLE, B. R. – WOOD, D. J. [1997]: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

- ROLOFF, J. [2008]: Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, Issue 82, pp. 233-250. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3>
- ROWLEY, T. J. [1997]: Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022107>
- ROWLEY, T. J. – MOLDOVEANU, M. [2003]: When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 204-219. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/30040709>
- SANTOS, M. [2011]: CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 490-508. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17471111111154581>
- SARBUTTS, N. [2003]: Can SMEs “do” CSR? A practitioner’s view of the ways small- and medium-sized enterprises are able to manager reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, Vol. 7, Issue 4, pp. 340-347. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540310807476>
- SAVAGE, G. T. – NIX, T. W. – WHITEHEAD, C. J. – BLAIR, J. D. [1991]: Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp. 61-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1991.4274682>
- SCHALTEGGER, S. – BURRITT, R. – PETERSEN, H. [2003]: *An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- SCHWARTZ, M. S. – CARROLL, A. B. [2003]: Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 503-530. DOI: <http://dx.doi.org/10.5840/beq200313435>
- SCOTT, S. G. – LANE, V. R. [2000]: A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.2791602>
- SMITH, N. C. – DRUMWRIGHT, M. E. – GENTILE, M. C. [2010]: The New Marketing Myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 4-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jppm.29.1.4>

- SPENCE, L. J. – RUTHERFOORD, R. [2000]: Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, Issue 2, pp. 126–139.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006818>
- STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC. (SRA) [2005]: *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*.  
[Online, link: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>,  
letöltés: 2006. 09. 12.]
- SVENDSEN, A. C. – LABERGE, M. [2005]: Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging. *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 5, Issue 19, pp. 91-104.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2005.au.00013>
- SZONDI, GY. [2014]: Hungary. IN: WATSON, T. (szerk.) [2014]: *Eastern European Perspectives on the Development of Public Relations. Other Voices*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 41-53.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/9781137404268.0008>  
[Online link:  
<https://books.google.hu/books?id=HrRNBAQAQBAJ&pg=PR2&dq=Eastern+European+Perspectives+on+the+Development+of+Public+Relations&hl=hu&sa=X&ei=OSUuVf-LHOU6ygPA4oD4Ag&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Eastern%20European%20Perspectives%20on%20the%20Development%20of%20Public%20Relations&f=false>, hozzáférés: 2015.04.15.]
- TENCATI, A. – ZSOLNAI, L. [2012]: Collaborative Enterprise and Sustainability: The Case of Slow Food. *Journal of Business Ethics*. Issue 110, pp. 345-354. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1178-1>
- TÓTH, G. [2007]: *A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület.
- TUZZOLINO, F. – ARMANDI, B. R. [1981]: A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 21-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1981.4287982>

- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION [2002]:  
Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Vienna: UNIDO
- UNITED NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT [1987]: *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.  
[Online, link: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, hozzáférés: 2011.09.15.]
- VAALAND, T. I. – HEIDE, M. – GRØNHAUG, K. [2008]: Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Marketing Context. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10, pp. 927-953.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810891082>
- VÁGÁSI, M. [2004]: Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, Vol. 48, No. 2, pp. 245-260.
- VARGO, S. L. – LUSCH, R. F. [2004]: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- WALKER, K. [2010]: A Systematic Review of Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-387. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- WARTICK, S. L. [2002]: Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, Vol. 41, No. 4, pp. 371-392.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302238774>
- WARTICK, S. L. – COCHRAN, P. L. [1985]: The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 758-769. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1985.4279099>
- WEIß, R. [2005]: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. IN: MICHELSEN, G. – GODEMANN, J. (szerk.) [2005]: *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*. München: oekom, pp. 588-598.
- WHEELER, D. – SILLANPÄÄ, M. [1998]: Including the Stakeholders: The Business Case. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, pp. 201-210.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00004-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00004-1)

- WHETTEN, D. A. – MACKEY, A. [2002]: A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, Vol. 41, No. 4, pp. 393-414. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302238775>
- WICKS, A. C. – GILBERT, D. R., JR. – FREEMAN, R. E. [1994]: A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 475-497. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S1052150X00012239>
- WINDSOR, D. [2002]: Jensen's Approach to Stakeholder Theory. IN: ANDRIOF, J. – WADDOCK, S. – HUSTED, B. – SUTHERLAND RAHMAN, S. (szerk.) [2002]: *Unfolding Stakeholder Thinking. Vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 85-100.  
[Online, link: [http://books.google.com/books?id=THtznfpayXoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=THtznfpayXoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), hozzáférés: 2011.07.08.]
- YIN, R. K. [2009]: *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- ZERFASS, A. – VERCIC, D. – VERHOEVEN, P. – MORENO, A. – TENCH, R. [2015]: *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.  
[Online, link: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>, hozzáférés: 2015.11.03.]

## X. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

### Könyvfejezet, könyvrészlet

- Lukács Rita [2008]: Társadalmi felelősség és érintetti elvárások Magyarországon, Bulgáriában és Lengyelországban. IN: Várkonyi Benedek – Simon Gyöngyi (szerk.) [2008]: *A társadalmi felelősségvállalás könyve: 25 magyarországi vállalat rövid CSR jelentése*. Budapest: Braun & Partners Kft. pp. 60-63.
- Lukács Rita [2008]: Az esemény. IN: Horváth, D. (szerk.) [2008]: *Médiaismeret*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, pp. 175-194.
- Lukács Rita [2008]: Az alternatív média. IN: Horváth, D. (szerk.) [2008]: *Médiaismeret*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet, pp. 195-211.
- Géring Zsuzsanna – Lukács Rita [2009]: Hol tartanak a régió vállalatai. IN: Géring Zsuzsanna – Simon Gyöngyi (szerk.) [2009]: *A társadalmi felelősségvállalás könyve: magyarországi vállalatok rövid CSR jelentései*. Budapest: Braun & Partners Network. pp. 56-59.
- Lukács Rita [2013]: Az esemény. IN: Horváth, D. – Nyirő, N. – Csordás, T. (szerk.) [2013]: *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 246-258.
- Lukács Rita [2013]: Az alternatív reklámeszközök. IN: Horváth, D. – Nyirő, N. – Csordás, T. (szerk.) [2013]: *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 259-280.

### Folyóiratcikkek

- Lukács Rita [2005]: A vállalati társadalmi felelősségvállalás marketingkommunikációja az autóiparban: Kinek, hogyan, milyen eszközökkel? Egyáltalán: fenntartható-e a mobilitás? *Marketing & Menedzsment*, XXXIX. évf., 4-5. szám, pp. 28-39.
- Dr. Braun Róbert – Lukács Rita [2005]: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. *Reklámvonal. Reklámtorta különkiadás*. pp. 28-39.
- Lukács Rita [2005]: A kör közepén állok. A brand mint közösségi szimbólum. *Kreatív*, XIV. évf., 12. szám, pp. 82-83.

- Lukács Rita – Nádas Katalin [2006]: Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? Egy multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúsorozat tapasztalatai. *Marketing & Menedzsment*, XL. évf., 4. szám, pp. 12-19.
- Fertetics Mandy – Lukács Rita [2008]: CSR áttekintés: globális, hazai és regionális trendek. *Magyar Minőség*, XVII. évf., 4. szám, pp. 30-40.
- Lukács Rita – Dr. Nyirő Nóra [2010]: A társadalmi felelősségvállalás és a médiapiac összefüggései. *Marketing & Menedzsment*, XLIV. évf., 1. szám, pp. 12-20.
- Lukács Rita [2015]: A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának elvei és eszközrendszere a marketingben. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf., 9-10 szám, pp. 2-11.

#### **Nemzetközi konferenciák (előadás / konferencia-kiadvány)**

- Dr. Braun Róbert – Line, Mark – Lukács Rita – Radácsi László [2007]: *The state of CSR in Eastern Europe – the findings of the first baseline study in the region*. Annual EBEN Conference, Leuven, Belgium, 2007.09-18-20., pp. 1-19.
- Lukács Rita [2007]: *Corporate Social Responsibility in the military sector*. New Challenges in the Field of Military Sciences, Budapest, 2007.11.13-14., pp. 1-5.

#### **Magyar nyelvű konferenciák (előadás / konferencia-kiadvány)**

- Lukács Rita – Nádas Katalin [2006]: *Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást: Elméleti felvetések és stratégiai nézőpontok*. Marketing Oktatók Klubja, 12. Országos Konferencia, Budapest, 2006.08.24-25., pp. 1-11.
- Lukács Rita [2006]: *Fenntartható fejlődés és tudatos fogyasztók. Mit tudnak a fiatalok a felelős fogyasztásról?* Marketing Oktatók Klubja, 12. Országos Konferencia, Budapest, 2006.08-24-25., pp. 1-5.
- Lukács Rita [2007]: *A márka és a vállalati társadalmi felelősségvállalás*. XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Miskolc, 2007.04.25-27., p. 200.
- Lukács Rita – Dr. Nyirő Nóra [2007]: *Az információs társadalom és a fenntartható mobilitás összefüggései*. XXVIII. Doktorandusz Konferencia, Miskolc, 2007.04.25-27., pp. 1-12.
- Lukács Rita [2007]: *Társadalmi felelősségvállalás az ellátási lánc menedzsmentben*. XXVIII. Doktorandusz Konferencia, Miskolc, 2007.04.25-27., pp. 1-12.

- Lukács Rita – Dr. Nyirő Nóra [2007]: *Az információs társadalom és a fenntartható mobilitás összefüggései*. 10. Tavaszi Szél Konferencia, Budapest, 2007.05.17-20., p. 322-327.
- Lukács Rita – Dr. Nyirő Nóra [2008]: *Corporate Social Responsibility and Media market*. INCODE 2008, Pécs, 2008.11., p. 320.
- Lukács Rita – Dr. Nyirő Nóra [2008]: *A társadalmi felelősségvállalás és a médiapiac összefüggései*. Marketing Oktatók Klubja, 14. Országos Konferencia, Budapest, 2008.08.28-29., pp. 1-15.
- Dr. Braun Róbert – Lukács Rita [2010]: *Márkaérték-mérés az új fogyasztók korában: A márkaközösségek ereje*. Marketing Oktatók Klubja, 16. Országos Konferencia, Budapest, 2010.08.26-27., p. 621.

### **Egyéb (hazai)**

- Braun & Partners – GfK Hungária [2006]: *CSR vezetői szemmel. Cégvezetők a vállalati társadalmi felelősségvállalásról*. Kutatási jelentés, Budapest
- Braun & Partners – GfK Hungária [2006]: *CSR a pénzügyi szektorban. A társadalmi felelősségvállalás helyzete, jelentősége és lehetőségei a pénzügyi szektorban*. Kutatási jelentés, Budapest
- Braun & Partners – Medián Közvélemény- és Piackutató Intézet [2006]: *Közvélemény-kutatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról. Reprezentatív felmérés arról, hogy mit tudnak és gondolnak az emberek a CSR-ről*. Kutatási jelentés, Budapest
- Lukács Rita [2006]: *A lakossági adománygyűjtés legfrissebb tapasztalatai Magyarországon – Elmélet és gyakorlat*. Szeminárium a Magyar Természetvédők Szövetsége és a Nonprofit Információs és Oktató Központ közös szervezésében. Budapest, 2006.09.20.
- Lukács Rita [2006]: *Integráció státusz nélkül – Kihívások és új távlatok*. Konferencia a menedékkérők munkaerő-piaci és társadalmi integrációjáról. (a N.E.E.D.S. – Önállóan Egyenlő Esélyekkel Fejlesztési Partnerség Equal Programja keretében). Budapest, 2006.11.22-23.
- Lukács Rita [2007]: *CSR Stratégia Nap. Kötelesség vagy a siker kulcsa?* PRIME, Budapest, 2007.11.15.



- Géring Zsuzsanna – Lukács Rita – Simon Gyöngyi [2009]: CSR 24/7 – A kommunikált CSR-teljesítmény mérése. *Magyar Fogyasztó*, 2009. november, pp. 22-26.
- Lukács Rita [2009]: Mit gondolnak az érintettek a vállalatok CSR-tevékenységéről? *Magyar Fogyasztó*, 2009. november, pp. 32-36.
- Lukács Rita [2009]: Mit jelent kiválónak lenni a CSR-ben? *Magyar Fogyasztó*, 2009. november, pp. 36-38.
- Lukács Rita – Simon Bernadett [2010]: Női és férfi márkaerő, avagy a közös(ségi) márkaszempontok. *Magyar Fogyasztó*, 2. évf. 5. szám, pp. 36-41.
- Lukács Rita – Simon Bernadett [2010]: *Női és férfi márkaerő, avagy a közös(ségi) márkaszempontok*. Magyar Fogyasztó Konferencia, Nő-Férfi Konferencia, Budapest, 2010.06.09.
- Lukács Rita [2011]: *Céges imázs- és brandépítés kezdő vállalkozások és fiatalok számára*. Sikeres Magyar Vállalkozások és Fiatalok Európában, Székesfehérvár, 2011.10.07.

#### **Egyéb (külföldi)**

- Dr. Braun Róbert – Line, Mark [2007]: *Baseline study on CSR – Practices in the New EU Member States and Candidate Countries*. New York: United Nations Development Programme.
- Lukács Rita [2009]: *Corporate Social Responsibility and its management in the company*. BSP Impact Seminar, Rijeka, Croatia, 2009.05.14.