



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Lukács Rita**

**A társadalmi felelősségvállalás és a vállalati reputáció érintetti szempontú  
vizsgálata**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Horváth Dóra**  
egyetemi docens

Budapest, 2015



**Média, Marketingkommunikáció és Telekommunikáció Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Lukács Rita**

**A társadalmi felelősségvállalás és a vállalati reputáció érintetti szempontú vizsgálata**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Horváth Dóra, Ph.D.**  
egyetemi docens

© Lukács Rita

## Tartalomjegyzék

1. A kutatás előzményei és a téma indoklása	5
2. Az értekezés szakirodalmi háttere	6
3. A felhasznált módszerek	12
4. Az értekezés eredményei	15
5. Főbb hivatkozások	22
6. A témakörrel kapcsolatos publikációk	24

## 1. A kutatás előzményei és a téma indoklása

A doktori disszertáció témáját a társadalmi felelősségvállalás (CSR), annak kommunikációja, az érintettek és érintetti kapcsolatok menedzsmentje, valamint a szervezeti (szándékolt) identitás és az érintetti reputáció elemzése alkotta. A disszertáció megírásával az volt a céлом, 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 disszertáció írása során azt az érintett-centrikusságot igyekeztem érvényesíteni, 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 összehasonlíja 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.

Az elemzés témájaként 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 élelmiszer-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 nőtte ki magát népszerű üzletté, amelynek gyökerei a mai napig megtapasztalhatóak a szervezet rugalmasságában, közvetlen kommunikációjában és az üzlet családi 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 felénk. Az érintetti elvárások megismerése, az észrevételek becsatornázása a vállalati folyamatokba hozzájárul az érintettek elvárásainak való jobb megfeleléshez, ami mellett, hogy csökkenti a vállalat reputációs és ebből fakadó üzleti kockázatait, hozzájárul a vállalat iránti bizalom erősödéséhez és így az eredményesség növekedéséhez.

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)

## **2. Az értekezés szakirodalmi háttere**

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.

Az Európai Unió CSR-ről szóló Zöld Könyve a következőképpen határozta meg a CSR lényegét (EC [2001] p. 4.):

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

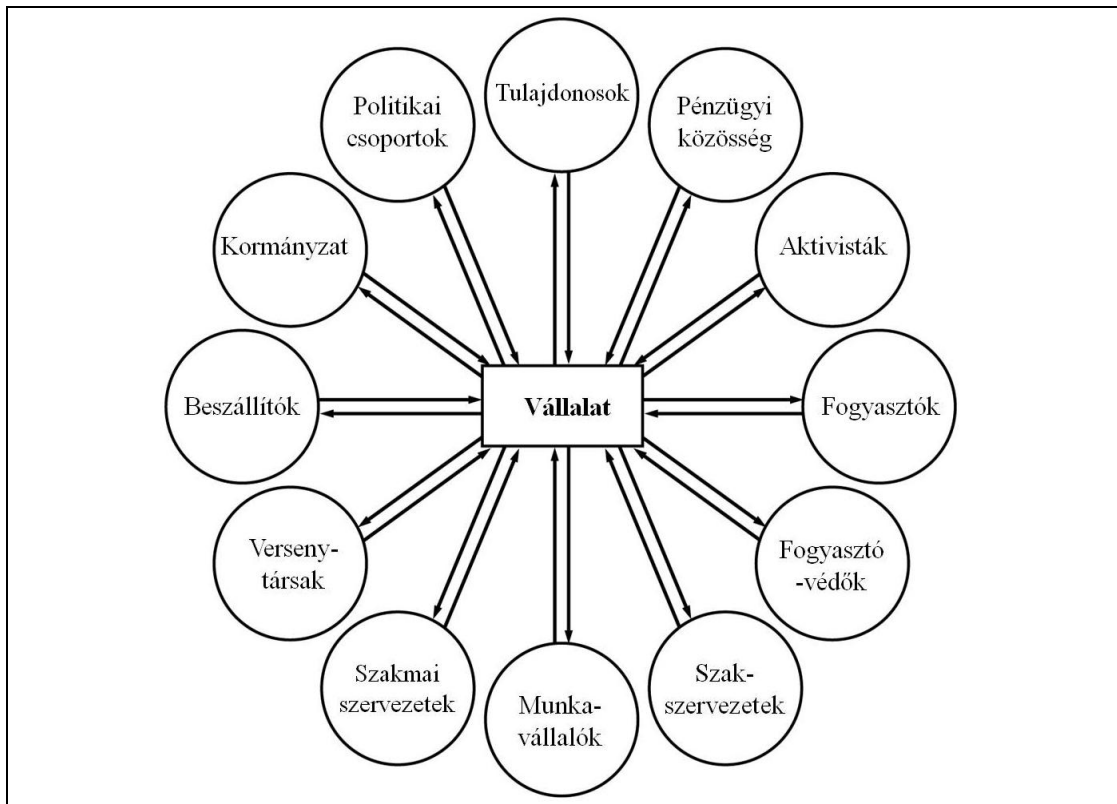
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos elméletek egyik része a vállalatok környezeti, társadalmi és gazdasági hatásait helyezi az előtérbe – döntően a környezeti menedzsment felől megközelítve és később onnan kiterjesztve a gondolkozás irányát a társadalmi hatások irányába. Ezek az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

Freeman az érintettek összességét magában foglaló, úgynevezett érintett térképet alkotott, amely 1984-ben úttörő kezdeményezésnek számított és a mai napig meghatározza az érintettekről folytatott eszmecsereét. 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. (Freeman [1984])

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



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

Az érintetti definíció üzleti vonatkozását bizonyítja a következő, viszonylag frissnek mondható definíció. A szakirodalom tanulmányozását követően Ferrell és szerzőtársai egy korábbiánál 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



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 korábinál dinamikusabb és rugalmasabb, mátrixszerű vállalati működésmódok alakulnak ki, amelyekben megjelenik az alulról való építkezés is. (Barabási [2003])

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])

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 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.

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.

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.

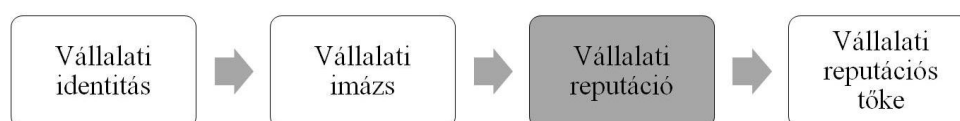
A reputáció egyfajta lenyomata az érintettek fejében a vállalat tevékenységének – annak is, amiről kommunikál a vállalat és annak is, amiről nem.

*„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

A jó reputációnak azért nagy a jelentősége, mivel ezáltal az érintettek bizalmát és elkötelezettségét is megszerezheti általa a vállalat. A társadalmi felelősségvállalás és a jó 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])

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



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

Hillenbrand és Money 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 alkalmazzák CSR kommunikációs tevékenységük során az érintettek számára fontos ügyek

meghatározására. Ezáltal a korábbinál nagyobb mértékben tudnának megfelelni az érintettek elvárásainak. (Hillenbrand – Money [2007])

### 1. Táblázat: A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból

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

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 érintett-elméletben 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. A RELATE keretrendszeren túl a szerzők felvázoltak egy folyamatot is, amelynek segítségével mind a szervezet, mind az érintettek szempontjaiba betekintést nyerhettek a kutatók (Money et al. [2012])

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.

### **3. A felhasznált módszerek**

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

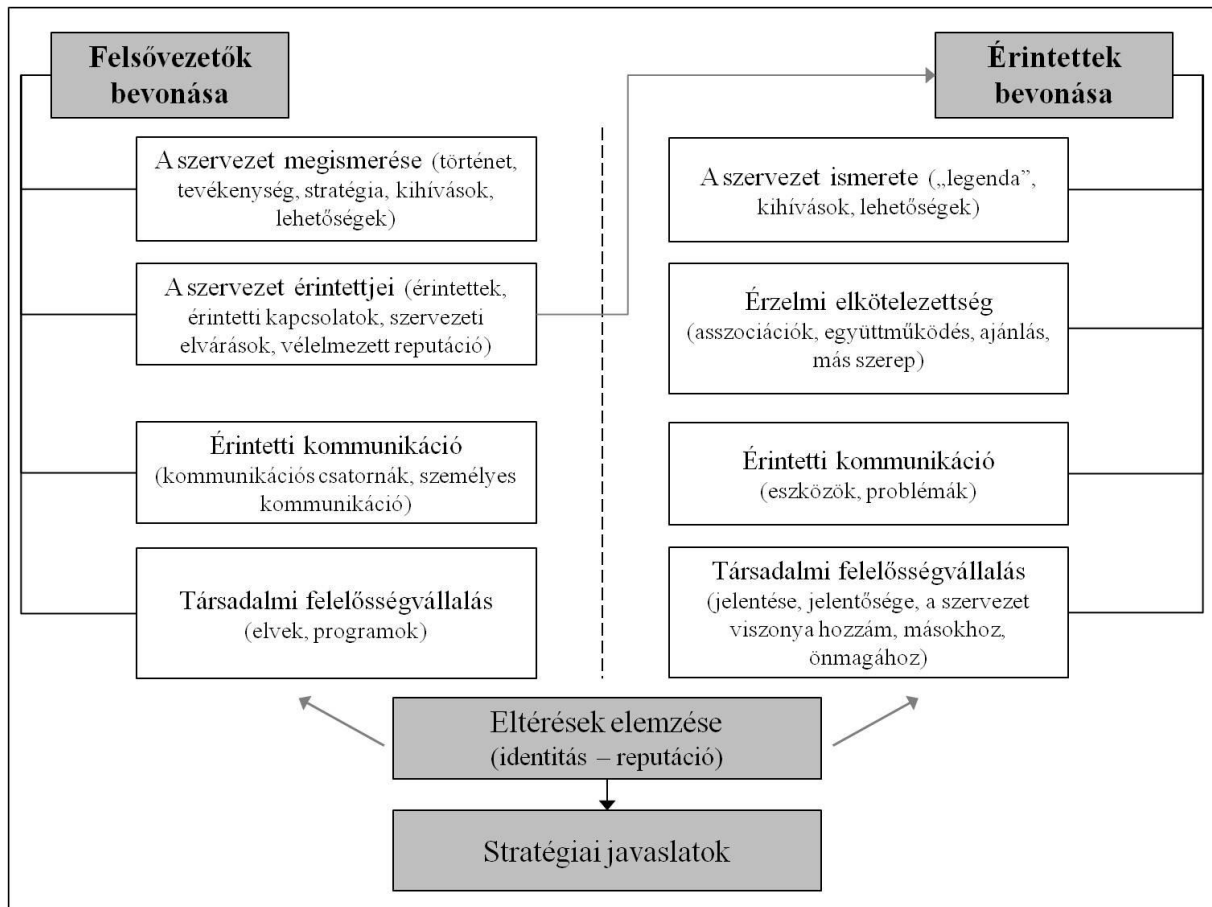
- Szervezeti identitás: Amit a szervezet magáról gondol és amilyen elvárásokat az érintettek felé megfogalmaz.
- Érintetti reputáció: Azok észlelései és elvárásai a szervezettel kapcsolatban, akik a környezetét alkotják.
- Társadalmi felelősségvállalás: A szervezet társadalmi felelősségvállalása, ennek 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 kvalitatív kutatás kutatási célokból és kutatási kérdésekből következő dimenzióit a következő elméleti modellben foglaltam össze. Az elemzést tehát ezen főbb dimenziók alapján készítettem el.

### 3. ábra: A kutatás során vizsgált dimenziók



Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdéseket egy három elemből álló kvalitatív kutatási folyamat segítségével vizsgáltam meg, a RELATE-módszer folyamatát figyelembe véve.

A módszertan különlegességét az adja, hogy a kutatási modell alapján a szervezetet és megítélését a vezetők és az érintettek szemszögéből is meg fogom vizsgálni, 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 táblázat foglalja össze.

## 2. Táblázat: A kutatás során használt módszerek

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 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.

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])

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 kvalitatív kutatás második elemét az érintettekkel készült mélyinterjúk alkották. A Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt érintettjei közül összesen 19 fővel készítettem mélyinterjút 2015. január 26. és március 23. között. 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.

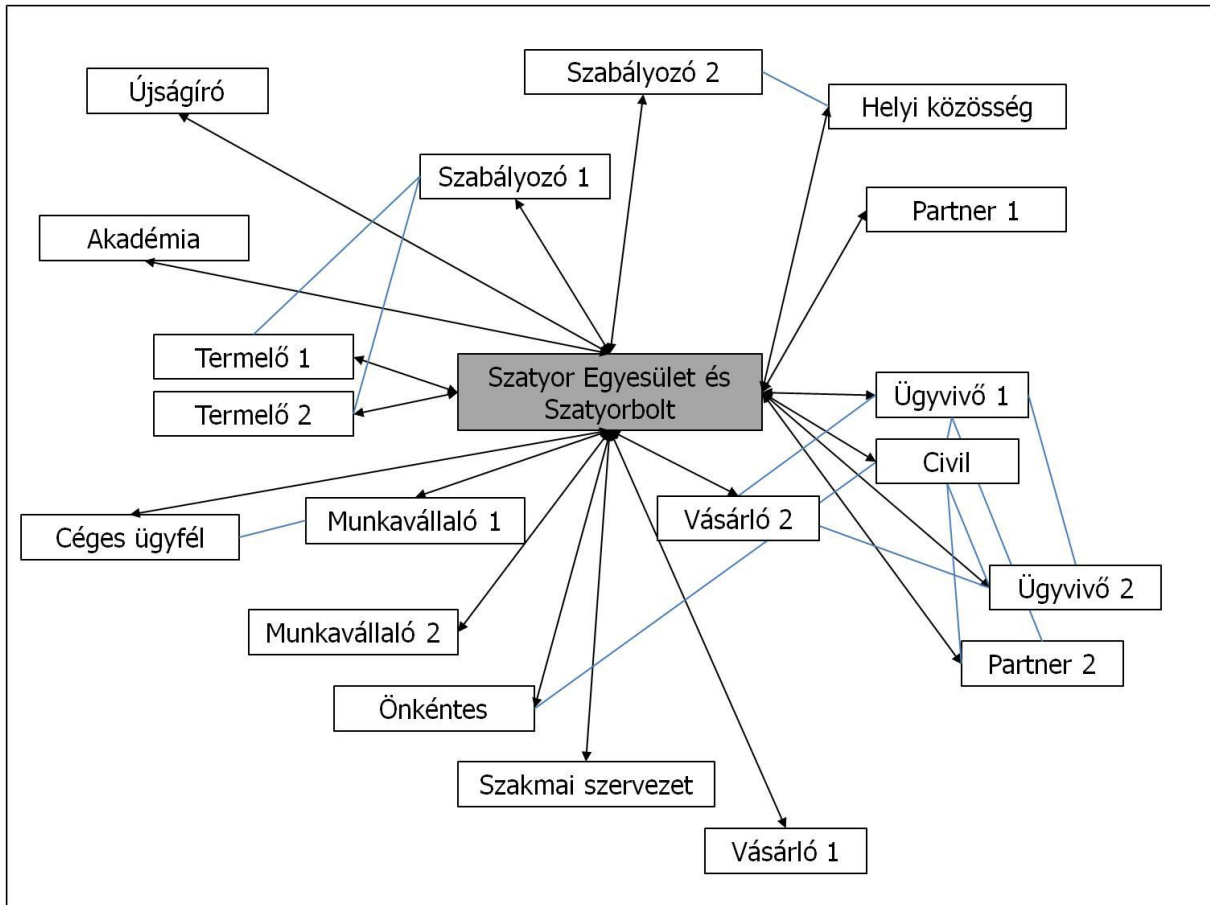
#### **4. Az értekezés eredményei**

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.

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 Szatyor bolt tevékenységét, stratégiai célkitűzését, küldetését, valamint társadalmi felelősségvállalását. Az egyesület társadalmi felelősségvállalási tevékenysége elsősorban a szemléletformáló, az élelmiszer-önrendelkezést elősegítő programok szervezésére koncentrált, az üzlet pedig társadalmi, környezeti és gazdasági szempontokat egyaránt érvényesít működése során.

A szervezet vezetőinek segítségével azonosítottuk az érintetti csoportokat, a mélyinterjúk során pedig 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.

#### 4. ábra: A Szatyor érintetti térképe



Forrás: saját szerkesztés

A szervezetet a két vezető közül értelem szerűen a működésében annak alapítása óta részt vevő Egyesületvezető ismerté jobban, hiszen az Üzletvezető csak a közelmúltban csatlakozott a Szatyorbolthoz. Az Egyesületvezető jól ismerté a szervezet létrejöttének körülményeit, a kezdeti nehézségeket, valamint azt a folyamatot is, amelynek köszönhetően az elmúlt években kialakult az átvevőpontok hálózata és az üzlethelyiség. Pontosán 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 egybevághat a szervezet stratégiai elképzeléseivel. Természetesen a Szatyor hosszabb időtávban gondolkodik, ezért a szervezet részéről már megfogalmazódott a közös tulajdonban való működtetés mint jövőbeni irány.

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, inspirálónak, 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 – szervezettelenség, 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.

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 vásárlókhöz, 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 hálóval rendelkeznek, szívesen kommunikálnak másokkal és vállalják, hogy a jövőben ilyen módon is segítik a szervezetet.

A társadalmi felelősségvállalást és annak jelentőségét némileg eltérően látták a szervezet vezetői és az érintettek. Az előbbiek 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 egésze 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.

## 5. Főbb hivatkozások

- 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>
- 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. – BUCHHOLTZ, A. K. [2012]: *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- 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.]
- EVAN, W. M. – FREEMAN, R. E. [1997]: A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus. IN: BODA ZSOLT – RADÁCSI LÁSZLÓ (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>
- FREEMAN, R. E. – GILBERT Jr., D. E. [1997]: Stakeholder-menedzsment és etikai elemzés. IN: BODA, ZS. – RADÁCSI, L. (szerk.) [1997]: *Vállalati etika*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, pp. 110-124.
- 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>
- KOTLER, P. – LEE, N. [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

- 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.
- 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>
- 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>
- 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.
- ROLOFF, J. [2008]: Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused 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>
- 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>
- 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>
- YIN, R. K. [2009]: *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

## 6. A témakörrel kapcsolatos publikációk

### Könyvfejezet, könyvrészlet

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 autópárhuzban: 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*, Vol. XLVI, No. 9-10, 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 [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.



