

LUKÁCS Rita

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK ELVEI ÉS ESZKÖZRENDSZERE A MARKETINGBEN

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása egyre jobban érdekli az érintetteket, akik a vállalat CSR-teljesítményével kapcsolatos információk megszerzése mellett nagyobb rálátást akarnak nyerni a vállalat tevékenységére és terveire, ráadásul részt is akarnak venni ezek kialakításában. A fokozódó elvárások paradigmaváltást igényelnek a vállalatok kommunikációs tevékenységében is, az egyirányú helyett kétirányú, illetve hálózati alapú kommunikációs stratégiákat, valamint új és újragondolt kommunikációs eszközöket. A cikk bemutatja a témával kapcsolatos főbb elveket és elméleteket, illetve a CSR-kommunikáció eszköztárát és az érintettek bevonása révén elérhető előnyöket.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR), érintettek, érintetti bevonás, hálózati kommunikáció, vállalati kommunikáció

A globalizációnak és az információs társadalom kiépülésének köszönhetően egyre kevésbé bízhatnak abban a vállalatok, hogy környezeti, gazdasági vagy társadalmi tevékenységükkel kapcsolatos hiányosságai, esetleg botrányaik nem jutnak el érintettjeik széles köréhez. Ha az érintettek nem kapnak érdemi választ aggályaikra, egyre növekvő elvárásaik könnyen eredményezhetnek sztrájkot vagy fogyasztói bojkottot. A környezeti, tágabb értelemben vett gazdasági, illetve társadalmi és etikai szempontok előtérbe kerülése 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.

Ebben a cikkben azt fogom bemutatni, hogy milyen eszközrendszerrel tud alkalmazni a marketing a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjára. A marketing és a kommunikáció jelentősége egyáltalán nem elhanyagolható a CSR terén, hiszen különböző eszközökön keresztül a vállalati hierarchiában jellemzően ennek a területnek a feladata a vállalat társadalmi felelősségvállalásának közvetítése az

érintettek felé, az érintetti visszajelzések összegyűjtése és rendszerezése a különböző vállalati funkciók felelősei számára.

A CSR-kommunikáció kérdésköre

Az egyik első kérdés, ami felmerülhet az az, hogy egyáltalán lehet-e, kell-e kommunikálni a CSR-ről. 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. Továbbá számottevő a bizalmatlanság és a szkepticizmus veszélye is az érintettek részéről, akik megkérdőjelezhetik a vállalat CSR-tevékenységének hitelességét (Dawkins, 2004).

A téma aktualitását mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az EBSCO adatbázisában a „Corporate Social Responsibility” és a „Communication” keresőszó-kombináció 370 ezer találatot eredményezett, ezek közül közel 248 ezret az elmúlt tíz évben publikáltak, 154 ezret pedig 2010–2015 között.¹ A publikációk közül sok, egy-egy ország, régió vagy pedig egy-egy iparág CSR-kommunikációs tevékenységét elemzi, a kommunikációs trendeknek megfelelően egyre több kutatás vizsgálja a vállalatok on-line jelenlétét a CSR témakörében.

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy az elmúlt évekre jellemző kedvezőtlen gazdasági környezet nem szorította-e háttérbe a CSR-kommunikáció témáját. Bár a fogyasztók vásárlási magatartása a korábbinál kiszámíthatatlanabbá vált, és visszaesett az etikus, illetve környezetbarát fogyasztás növekedési üteme, a vállalatok marketingbűdzsége pedig sok esetben csökkent, a kutatási adatok azt mutatják, hogy a fogyasztói bizalom gyengülése idején a vállalatok hirdetéseik jellemzően több CSR-üzenetet hordoztak. Ezeket sokszor integrálták más, hagyományosabb termékattribútumokat (minőség, megbízhatóság) megjelenítő hirdetésekké. A közel 4000 hirdetés tartalmát elemző kutatás során azt is megállapították, hogy a vállalat jó cselekedeteinek bemutatásáról gyakran átkerült a hangsúly a fogyasztók érzékenyítésére (Green – Pelozo, 2015).

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 a második és a harmadik út tűnik járhatónak – hiszen az első esetben hiányzik a hitelességet biztosító cselekvés a kommunikáció mögül, a negyedik lehetőség alkalmazásakor pedig a vállalat érintettjei nem szereznek tudomást a cég CSR-tevékenységéről, dilemmáiról. CSR-tanácsadóként több hazai és nemzetközi kutatásban vettem részt az elmúlt tíz év során, amelyek általános tanulsága, hogy az érintettek sok esetben egyáltalán

nem, vagy nem eléggé ismerik a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységét, emiatt jelentős lehet az eltérés az érintetti elvárások és a vállalat (észlelt) CSR-teljesítménye között. Ráadásul így az érintetteknek nincs lehetőségük arra sem, hogy visszajelzést adjanak, esetleg részvételükkel támogassák a kitűzött környezeti, gazdasági vagy társadalmi célok elérését. Ez megnehezíti a bizalmuk megszerzését, a tényeken és ismeretekken alapuló párbeszédet és a jó gyakorlatok megismerését is. A vállalati 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 GfK Bulgária, a GfK Hungária és a GfK Polonia kutatócégek, valamint korábbi munkahelyem, a Braun & Partners tanácsadó cég közös regionális kutatást szervezett 2008-ban, amelynek keretében Bulgáriában, Lengyelországban és Magyarországon reprezentatív lakossági felmérést végeztünk az érintetti információk igényekkel és elégedettséggel kapcsolatban. Mindhárom országban elégedetlenek voltak a válaszadók az országukban működő vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén tapasztalható teljesítményével, továbbá elégtelennek találták azt az információmennyiséget, amit a vállalatok erről elérhetővé tettek számukra (Lukács, 2009).

Az eredmények alapján levonható a következők, hogy a vállalatoknak az eddiginél hatékonyabban kellene alkalmazniuk a rendelkezésükre álló kommunikációs és marketingeszközöket annak érdekében, hogy megfelelő kapcsolatot tudjanak kiépíteni érintettekkel és biztosítani tudják számukra az elvárt információmennyiséget. A társadalmi felelősségvállalás az elvárások és az érintettek feltérképezésével kezdődik, illetve az érintettek bevonásával és a számukra biztosított visszacsatolással véget nem érő folyamattá válik, éppen ezért a 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:

VEZETÉSTUDOMÁNY

„...Megtestesítették ugyanakkor a kommunikációnak a másik irányát is, és ez az, ahol a CSR és a kommunikáció valódi viszonya kezdődik. Nem csupán mondanójuk 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.)

A cikk következő részében azt fogom bemutatni, hogy miben más az érintetti fókuszú kommunikáció a hagyományos kommunikációs feladatokhoz képest, miért jelent kihívást a vállalatok számára, illetve rendszerezni fogom a CSR-kommunikáció speciális eszköztárát is.

A vállalati kommunikáció típusai

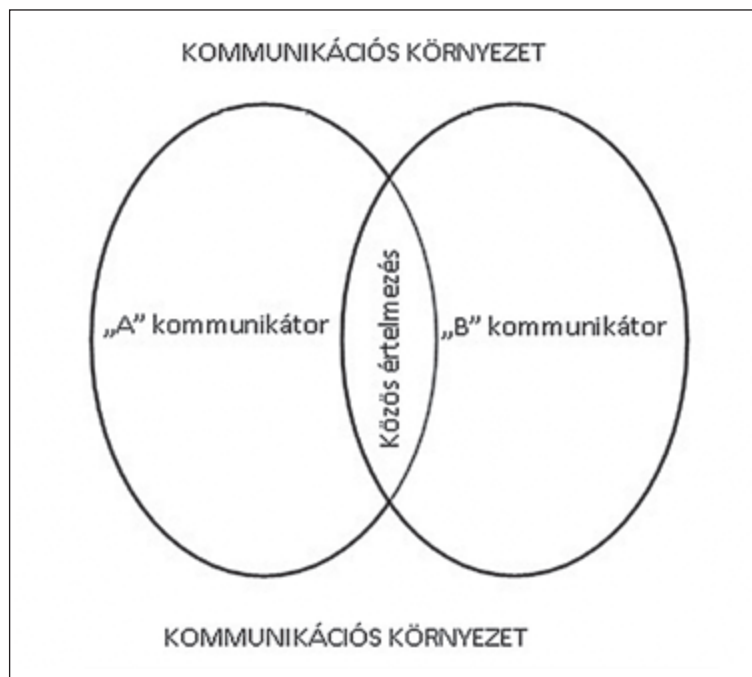
Kommunikációs szempontból nem csak azért igényel jelentős paradigmaváltást az érintetti megközelítés, mivel ez a kör jelentősen tágabb, mint a szervezeti szintű kommunikáció tipikus célcsoportjai, azaz: a fogyasztók/ügyfelek, a munkavállalók, a média, illetve a tőzsdén jegyzett cégek esetében a részvényesek. Megfordulhat ugyanis 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. Ráadásul azzal a jelenséggel is számolni kell, hogy a különböző érintettek kapcsolatban állnak egymással, egyeztetnek érdekeikről és a közös fellépésről. Jelentős mértékben bővült azon területek és témák köre is, amelyekkel kapcsolatban az érintetteknek információs igényük fogalmazódik meg.

Egyirányú kommunikáció

A szervezeti kommunikáció hagyományos, egyirányú modelljének jellegzetességei közé tartozik, hogy a vállalat felülről lefelé igyekszik eljuttatni egy egységes vagy testre szabott üzenetet érintettjei számára, miközben az üzenet és a csatorna felett is kontrollal rendelkezik. Az egységes üzenet előnye a szervezeti

Közös értelmezés létrehozása a kétirányú kommunikáció során



Forrás: Crane – Livesey (2003: p. 49.) alapján saját szerkesztés

értékek konzisztens megjelenítésében rejlik, ugyanakkor a testre szabott üzenet kedvezőbb lehet azokban az esetekben, amelyekben több érintett egymással ellentétes érdekeivel szembesül a vállalat. Ezzel szemben az érintetti kommunikáció esetében az egyeztetéseken és a konszenzuson alapuló társadalmi folyamat áll az előtérben (Crane – Livesey, 2003).

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, 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. Két altípus különböztethető meg, az aszimmetrikus vagy monologikus párbeszéd, illetve a szimmetrikus vagy őszinte párbeszéd:

Az *aszimmetrikus/monologikus kétirányú kommunikáció* esetében a két fél nem folytat egymással érdemi párbeszédet, ugyanakkor lehetőségük van arra, hogy megosszák véleményüket egymással, például a vállalat álláspontját tükröző kiadványokban található, visszaküldhető kérdőívek segítségével. A vállalat elsődleges célja annak demonstrálása, hogy meghallgatja érintetteit, 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.

felajánlották szakmai segítségüket a vállalat későbbi projektjeihez (Vodafone, 2007).

Az egy- és kétirányú CSR-kommunikációs stratégiák jellegzetességeit foglalja össze az *1. táblázat*. Már az információs és válaszstratégiák közötti eltéréseket vizsgálva is jól látszik, hogy csökken a vállalat dominanciája, a válaszstratégia esetében megnő az érintettek szerepe. Ez tovább fokozódik a bevonási stratégiában, amelynek kulcsszavai a bevonás, a részvétel, a kapcsolat és az együtt. A vállalati kontroll ilyen irányú feladása jelentős szemléletváltást igényel a szabályozott folyamatokhoz szokott szervezetek részéről.

1. táblázat

CSR-kommunikációs stratégiák

	Információs stratégia	Válaszstratégia	Bevonási stratégia
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	Felső vezetés által	Az érintetti visszajelzések alapján a felső vezetés 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

Ezzel szemben a *szimmetrikus/összinte kétirányú kommunikáció* nem az információ kölcsönös, viszont csekély hatást kiváltó cseréjére irányul, hanem a közös értelmezés kialakítására, ahogy az az *1. ábrán* is látszik.

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. Amikor például a Vodafone 2007-ben Magyarországon bevezette a Gyermekzár szolgáltatását, a szülőknek szánt tanácsadó füzetet egy érintetti párbeszéd keretében bemutatta gyermekekkel foglalkozó szervezetek képviselőinek. A rendezvényen megfogalmazott észrevételeket beépítették a végleges kiadványba, a szervezetek pedig

Forrás: Morsing – Schultz (2006: p. 326.) alapján saját szerkesztés

Hálózati kommunikáció

A kétirányú stratégia döntően a 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

VEZETÉSTUDOMÁNY

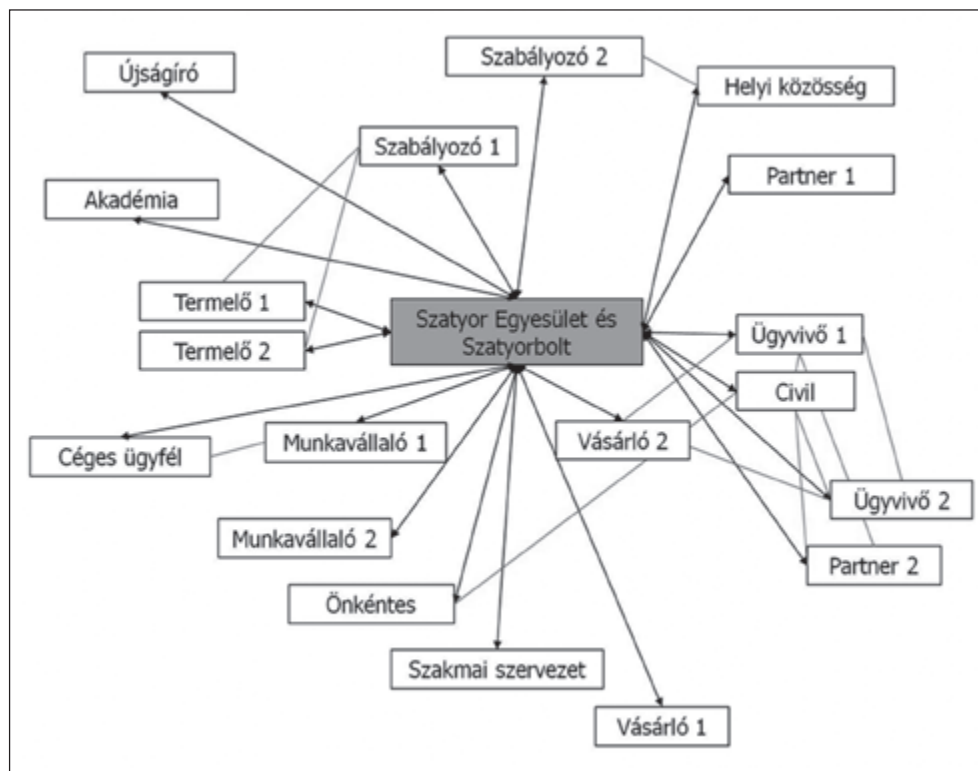
a versenyképesség alapja, ami jellemzően nehezen birtokolható, viszont hálózati formában gyorsan terjed (Barabási, 2003).

A vállalatok korábban látszólag a „piaccal” álltak kapcsolatban, a különböző szereplők egymás közötti interakciói nem voltak előtérben. A hálózati gazdaságban viszont megnőtt a jelentőségük, hiszen ők alkotják a hálózat pontjait – amelynek középpontjában immár nem a vállalat áll. A hálózatok további jellemzője a hosszú távú elkötelezettség és a bizalom.

Barabási Albert László hálózatelmélete lefordítható az érintettek nyelvére is: Svendsen és Laberge közös cikkükben az érintetti hálózat működését mutatják be, ami több szempontból is korábbi nézőpontjuk felülvizsgálatát igényli a vállalatoktól. Kiindulási pontjuk, az érintetti hálózat egy, a szervezet határain túlnyúló közös ügy megoldása érdekében összefogó egyénekből és szervezetekből áll. 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 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 2. ábra, amely a Szatyorbolt és Szatyor Egyesület érintettjei körében 2015-ben általam elvégzett kvalitatív kutatás alapján ábrázolja a szervezet érintetti kapcsolatrendszerét. Az érintetti térkép a 19 mélyinterjú során feltárt kapcsolatokat ábrázolja, valamint az érintettek egymástól és a szervezettől való távolságát. Bár jelenleg még a szervezet áll a középpontban, a jövőbeni célok között szerepel, hogy az érintettek közös tulajdonként, konszenzusra törekvő, részvételi demokrácián alapuló döntéshozatali folyamatok irányítsák a működését.

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület érintetti térképe



Forrás: 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).

Magatartásban a korábbi, paternalisztikus kapuőr és jótévő helyett harcos és bába szerepeket kell felvállalnia egy vállalatnak. Azaz, az eddiginél tágabb perspektívából kell szemlélnie a világot, bizalomalapú kapcsolatok révén társadalmi tőkét kell építenie és meg kell védenie a hálózatot (harcos). Biztosítania kell az információáramlást, a hálózat fennmaradásának és növekedésének feltételeit, elő kell segítenie az egyes részek közötti együttműködések létrejöttét olyan módon, hogy abból mindenkinek előnye származzon (bába). 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 általa, 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 jövőképben, 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 kommunikációtól.

A CSR-kommunikáció főbb eszközei

Az előzőek során bemutatott kommunikációtípusok segítségével a CSR-kommunikáció jellegzetes eszközeit kategorizálom. 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 figyelembevételére, 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, ahogyan az a 2007-es Figyelő Top200 Gálán történt, amely Magyarország egyik első felelős rendezvénye volt, és amelynek szervezésében CSR-tanácsadóként én is részt vehettem (Lukács, 2013). Kiváló példa volt arra, hogy még egy

exkluzív rendezvényen is megjelenhetnek a fenntarthatóság elemei, az esemény ünnepélyességét kicsit sem csökkentve.

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. Félkövérrrel kiemelve szerepelnek a vállalati nem pénzügyi jelentések, amelyek a hagyományos kommunikáció elemeit új célra használják fel: a vállalat környezeti, gazdasági és/vagy társadalmi teljesítményének bemutatására. A nem pénzügyi jelentések készítésére vonatkozó, érintetti szövetség eredményeképpen létrejött, világszerte elismert keretrendszer, a Global Reporting Initiative (GRI) adatai szerint 2014 júniusáig világszerte ötezer szervezet publikált ilyen jelentést, több mint 90 országból. 2014 szeptemberére pedig meghaladta a húszszert a szervezetnél regisztrált jelentések száma (GRI, 2014). A szervezet szó azért is helytálló a vállalat helyett, mert külföldön már sok felsőoktatási intézmény, illetve államigazgatási szerv, minisztérium is készít nem pénzügyi jelentést.

A *kétirányú aszimmetrikus eszközökre* az jellemző, hogy igazodnak a vállalatok által alkalmazott módszerekhez, viszont jóval szélesebb érintetti körre terjednek ki. Tehát a kutatások nemcsak 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 lényeges.

Ebbe a kategóriába sorolható a külvilág számára leginkább látható módszer, az adományozás és az ügyszökhöz kapcsolt marketing is, amelyeknek az a célja, hogy a fogyasztókat és más érintetteket közvetlenül megszólítva mutassa meg a vállalat elkötelezettségét. Ezek a társadalmi felelősségre épülő marketing eszköztárába tartoznak, amelynek Kotler és Lee további négy típusát különböztette meg (Kotler – Lee, 2007): a célhoz rendelt promóciókat, a vállalati társadalmi marketinget, a közösségi önkéntes tevékenységet, valamint a társadalmilag felelős üzleti gyakorlatot. A hat kategória rövid ismertetését, valamint egy-egy nemzetközi és hazai jó gyakorlatot mutat be a 2. táblázat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A CSR marketingeszköztára
Kotler és Lee szerint

Kategória	Rövid leírás	Globális példa	Hazai példa
Célhoz rendelt promóciók	Társadalmi célok támogatása promóciós szponzorációval	<i>Dove Movement for Self-Esteem</i> (a cég ötletekkel és oktatóanyaggal segíti az édesanyákat és lányait, hogy a fiatalok egészséges önbecsüléssel rendelkezzenek)	<i>Magyar Telekom „hello holnap”</i> (program a fenntartható fejlődésért: pályázat civileknek és magánszemélyeknek, egyéni fogadalmak gyűjteménye stb.)
Ügyhöz kapcsolt marketing	A bevétel meghatározott részéből valamilyen társadalmi célt támogató eladásösztönzés	<i>(RED)</i> (különböző cégek, mint az Apple, a GAP vagy a Nike kampánytermékeket kínálnak, amelyek bevételének felét az AIDS visszaszorítására fordítják)	<i>Danone Tegyük Együtt a Gyermekekért</i> (minden pohár joghurt árából 1 Ft-ot a daganatos gyermekek gyógyítására ajánl fel a cég)
Vállalati társadalmi marketing	Magatartásváltozást célzó kampány támogatása	<i>The Body Shop</i> „Break the Silence on Domestic Violence – Talk to a Friend” kampánya (a cég adományokkal, tanácsokkal igyekszik segíteni a családon belüli erőszakot elszenvedő nőknek)	<i>Richter Egészségváros Program</i> (ingyenes, családi programsorozat szűrésekkel, egészségügyi tanácsadással az egészségtudatosság érdekében)
Vállalati jótekonyság	Valamilyen társadalmi ügy támogatása közvetlen adománnyal	<i>Patagonia 1% for the Planet</i> (alapítása óta a cég árbevételének 1%-át a természeti környezet megőrzésére és helyreállítására fordítja)	<i>Vodafone Főállású Angyalok Program</i> (a pályázat nyertesit egy évig támogatja a cég, hogy egy társadalmi célért együtt dolgozzanak egy nonprofit szervezettel)
Közösségi önkéntes tevékenység	Önkéntes szolgáltatások a helyi közösség számára	<i>Starbucks Pledge 5</i> (5 órányi önkéntes munkavégzést felajánló kampány munkavállalók és fogyasztók számára)	<i>Coca-Cola Vállalati Önkéntes Alap</i> (a dolgozók saját ötleteikkel pályázhatnak, amelyeket a cég pénzzel és kommunikációval támogat)
Társadalmilag felelős üzleti gyakorlat	Társadalmi ügyet támogató, önkéntesen vállalt üzleti gyakorlat	<i>Ben&Jerry's „Caring Dairy”</i> (a jégkrémekhez helyi, hormonkezelést nem alkalmazó farmerektől vásárolnak tejet és tejszínt)	<i>MagNet Magyar Közösségi Bank Szféra közösségi betét</i> (lakossági betét, amelyből a bank környezeti vagy szociális programokat finanszíroz)

Forrás: Kotler – Lee (2007: p. 37.) alapján saját szerkesztés

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 nemcsak 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.

Az angol Southern Railway társaságnál 2003 óta működik érintetti tanácsadó testület, Southern Stakeholder Advisory Board (SAB) néven. A vállalat vezetéséből négyen tagjai, további hat utas, egy mozgássérült utas, valamint három munkavállaló alkotja a kéthavi rendszerességgel üléselő testületet, amely munkáját anyagi ellentételezés nélkül végzi, elért eredményeiről pedig a nem-pénzügyi jelentésben számol be (Southern Railway, 2015).

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 interak-

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

ja az egyesületnek, bevásárlásai nagy részét a Szatyorboltban intézi, a helyi közösség tagjaként pedig részt vett az üzlethelyiség felújításában.

A mára már több lábbon álló szervezet egy önszerveződő baráti társaságból nőtte ki magát, jelenleg társadalmi vállalkozásként igyekeznek maguk is felelősen működni, valamint érintettjeikkel egyenrangúan kommunikálni, az ő bevonásukkal tovább fejlődni. Kör-

3. táblázat

A CSR-kommunikáció főbb eszközeinek tipológiája

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

Forrás: Account Ability et al. (2005: p. 97., 100–108.), Morsing – Schultz (2006), SRA (2005: p. 14.) és Svendsen – Laberge (2005) alapján saját szerkesztés

Az érintetti szövetségnek a csírát mutatja az előzők során már említett Szatyor-kezdemenyezés, amely 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 friss termékek nagy része 50 km-es körön belülről származik, a feldolgozott termékeknél pedig igyekeznek a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű kistermelőket előnyben részesíteni. Munkájukat önkéntesek segítik, a szervezet stratégiai terveinek kidolgozásán pedig egy ügyvivői testület munkálkodik. Az érintetti szövetséggé válást jól jellemzi, hogy kezdenek összemósódni a hagyományos értelemben vett szerepek: van olyan ügyvivő, aki önkéntesként is dolgozik, aktív tag-

nyezeti, gazdasági és társadalmi szempontból is felelős alaptevékenységük mellett fontos céljuk partnereikkel együttműködésben a szemléletformálás és a közösségfejlesztés, a távlati célok között pedig a közösségi tulajdonban való működtetés is szerepel. A szervezet vezetőinek, illetve érintettjeinek körében elvégzett kvalitatív kutatás során többek között a CSR-kommunikációt is vizsgáltam, a szervezet és az érintettek oldaláról is. A szervezeti oldalt egy leíró esettanulmány, az érintetti oldalt pedig egy mélyinterjú kutatás mutatta be.

A vezetők és az érintettek is egyetértettek abban, hogy az időnként amatőr, kaotikus, de a közvetlen kommunikáción még lehet csiszolni, de a legfontosabb alap, az érintettek bizalma és elkötelezettsége már adott ehhez. A következő lépés lesz az együttműködés és az érintetti bevonás kiterjesztése, aminek elengedhetetlen alapfeltétele a kommunikációs eszköztár, üzenetrend-

VEZETÉSTUDOMÁNY

szer újragondolása. A jövőbeni tervek között pedig hátróztottan szerepel az a cél, hogy ne a szervezet álljon az egész kezdeményezés középpontjában, már most tudatosan készülnek erre, amint azt a kutatásból származó alábbi idézet is mutatja:

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

(a Szatyor Egyesület vezetője)

Összefoglalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációja az eddig megszokottól alapvetően eltérő elveket és eszközöket követel meg a vállalatoktól. Az érintettek elvárásainak megismerése és az azoknak való megfelelés érdekében a vállalatnak ki kell engednie a kommunikációs folyamatok teljes körű irányítását a saját kezéből, és valamilyen szinten be kell engednie az érintetteket a vállalati stratégia és kommunikáció alakításába. Ez megköveteli annak a felismerését, hogy a vállalat egy olyan érintetti hálózat tagja, amelynek már nem feltétlenül áll a középpontjában.

Az érintettek azonosítása és bevonásuk a vállalati folyamatokba, valamint az érintetti kapcsolatok tudatos menedzsmenete nemcsak reputációs válságok megelőzésére képes, az új szempontok és gondolatok megismerése hozzájárulhat a szervezeti folyamatok optimalizálásához és akár közös értékteremtési folyamatok kialakításához is.

Az érintettek jelentőségének növekedéséhez hozzá fognak járulni a generációs különbségek is: A mai fiatalok, akik az ezredforduló környékén születtek (Z generáció), már nem a hagyományos értelemben vett fogyasztók, sokkal inkább egy közösség tagjai szeretnének lenni – a közösségi platformoknak köszönhetően pedig hatékonyan képesek céljaikért összefogni. Ők lehetnek azok, akik kikényszerítik a vállalatokból a változást, a számukra fontosnak tartott értékek melletti kiállást (Braun, 2013).

Ebbe az irányba mutatnak a saját tulajdon megosztására épülő „közösségi” szolgáltatások, mint az Airbnb, az Uber vagy a közösségalapú alkalmazások, mint a Waze, illetve a vállalatokat, termékeket, szolgáltatásokat vagy akár munkahelyeket értékelő oldalak (Tripadvisor, Glassdoor stb.). Minden információ egyre láthatóbbá válik, és amelyik szervezet nem képes ezekre a folyamatokra reagálni, még inkább ezeket megelőzve párbeszédet kezdeményezni, arra nehéz

idők várhatnak. Kérdés, hogy az időnként túlszabályozott vállalati folyamatok hogyan fogják tudni követni a hálózatok mozgásait, illetve hogyan fogják tudni képesé tenni érintetteiket és saját magukat az egyenrangú, bevonásra és nyitottságra épülő párbeszédre.

Ehhez a vállalatoknak nyitniuk kell érintetteik felé, hiszen jelenleg ők rendelkeznek több tudással és forrással, ez viszont jelentős szemléletváltást igényel részükről az eddigi egyirányú kommunikációtól a kétirányú, hálózati alapokon nyugvó kommunikáció irányába. A kontroll egy részének feladásáért cserébe viszont elnyerhetik érintetteik bizalmát, ötleteit, bevonódását, szakértelmét és lelkesedését, amivel felrészhatják a vállalati folyamatokat és erősíthetik a vállalatok iránti bizalmat.

Lábjegyzet

¹ Forrás: EBSCOhost Online Research Databases, keresés időpontja: 2015. 08. 23.

Felhasznált irodalom

- 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
- 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: p. 19–42.
- Barabási A. L.* (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub
- Braun R.* (2013): A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. Vezetéstudomány, Vol. 44, No. 1: p. 18–28.
- Braun, R. – Line, M.* (2007): Baseline study on CSR – Practices in the New EU Member States and Candidate Countries. New York: United Nations Development Programme
- 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: p. 39–52.
- Dawkins, J.* (2004): Corporate responsibility: The communication challenge. Journal of Communication Management, Vol. 9, No. 2: p. 108–119.

- Global Reporting Initiative (GRI)* (2014): GRI 2013-2014. Forward thinking. Future Focus. (link: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-CombinedReport-2013-2014-forward-thinking-future-focus.pdf>, letöltés: 2015. 08. 23.)
- Green, T. – Pelozo, J.* (2015): How did Recession Change the Communication of Corporate Social Responsibility Activities? *Long Range Planning*, Vol. 48, Issue 2: p. 108–122.
- 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: p. 323–338.
- 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
- Kotler, P. – Lee, N.* (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Lukács R.* (2009): Mit gondolnak az érintettek a vállalatok CSR-tevékenységéről? *Magyar Fogyasztó*, 2009. november: p. 32–36.
- Lukács R.* (2013): Az esemény. in: Horváth D. – Nyirő N. – Csordás T. (szerk.) (2013): *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 246–258.
- Matolay, R.* (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 7–8: p. 43–50.
- Morsing, M. – Schultz, M.* (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4: p. 323–338.
- Southern Railway* (2015): Stakeholder Advisory Board. (link: <http://www.southernrailway.com/southern/stakeholder-advisory-board/>, hozzáférés: 2015. 08. 23.)
- 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
- 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: p. 91–104.
- 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
- Vodafone* (2007): Gyermekünk és a mobiltelefon. Hasznos tanácsok szülőknek. (link: <https://www.vodafone.hu/documents/10646/42a9771a-d73e-451a-89ad-f4da5726bc6d>, letöltés: 2015. 08. 23.)

HELYREIGAZÍTÁS

A Vezetéstudomány 2015. augusztusi szám 2. oldalán kezdődő cikk három szerzőjének nevei közül

Kovács Tamás nevét kisbetűvel szedtük. A szerzőtől ezúton kérünk elnézést!