

# A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben

**Lukács Rita**

Budapesti Corvinus Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility, CSR) egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalatok megítélésében, ezért a szervezeteknek egyre inkább üzleti érdeke fűződik ahhoz, hogy érintettjeik kedvező véleménnyel legyenek CSR-tevékenységükről. A vállalati reputáció és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolatát érintetti szempontból elemző elméleti modell alapján egy szervezet érintettjeinek körében vizsgálom meg a cég társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megítélését. Egy olyan kvalitatív módszert mutatok be, amelynek segítségével a vállalatok visszajelzést kaphatnak arról, hogy társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket mennyire ismerik és hogyan értékelik az érintettek. Az érintettek által megalkotott „tükörkép” segítségével mind a társadalmi felelősségvállalás, mind a CSR-kommunikáció folyamatait lehet finomhangolni.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kvalitatív mélyinterjúk kutatás az érintettek körében egy több elemből álló, vegyes módszertanon alapuló kutatás részeként.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK:

A kutatás elméleti jelentősége az, hogy összekapcsolja egymással az érintettek, a társadalmi felelősségvállalás, az identitás és a reputáció fogalmait és együttesen vizsgálja ezeket. Az elvégzett kutatás különlegessége, hogy az érintettek bevonásával, az általuk alkotott „tükörkép” segítségével mutatja be egy szervezet társadalmi felelősségvállalását. A vizsgált szervezet, Szatyor Egyesület és Szatyorbolt érdekessége, hogy a szervezet egy nonprofit egyesületből és egy üzleti vállalkozásból áll, amelyek szimbiózisban működnek. A cikkben egy olyan modell hazai gyakorlati alkalmazását mutatom be, amely lehetővé teszi a vállalatok számára érintettjeik elvárásainak és észlelésének megismerését társadalmi felelősségvállalásukkal kapcsolatban. A CSR-szemponturné reputáció elemzése hozzájárulhat az érintettek számára fontos ügyek meghatározásához, az érintetti bevonás megalapozásához, valamint az érintetti elvárásoknak való jobb megfeleléshez.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalásáról sokat tudtak az érintettjeik, a szervezet reputációja nagyon pozitív volt körükben. Bár nagyon elkötelezettek, az érintettek nem látták át a CSR-programok sokféleségét, ami a kommunikáció hiányosságaira vezethető vissza. Ezen a téren továbblépést jelenthetne egy, az elkötelezett érintettek alapozott márka-nagyköveti rendszer, amely támogathatná a szervezet kommunikációs üzeneteinek közvetítését. A cikk azt szemléltette, hogy hogyan lehet a bemutatott elméleti modell gyakorlati alkalmazásával elemezni egy szervezet társadalmi felelősségvállalását, valamint reputációját.

*Kulcsszavak: vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility – CSR), érintettek, vállalati reputáció, kvalitatív kutatás*

## BEVEZETÉS

Az elmúlt évek kutatásai azt igazolják, hogy a vállalatok egyre inkább felismerik a CSR jelentőségét a vállalat megítélése szempontjából. 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 (KPMG Tanácsadó Kft. 2010).

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).

A vállalatok számára tehát egyre fontosabbá válik, hogy érintettjeik hogyan vélekednek társadalmi felelősségvállalásukkal kapcsolatban. De mi is pontosan a társadalmi felelősségvállalás és a vállalati reputáció, és kik az érintettek?

## TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, ÉRINTETTEK ÉS VÁLLALATI REPUTÁCIÓ

A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának érintetti szempontú elemzését megelőzően külön-külön bemutatom a három fogalom jelentését, valamint a kvalitatív kutatás alapját képező elméleti modellt.

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: 4)

A társadalmi felelősségvállalási tevékenység legfőbb célsoportját az érintettek

alkotják. Ferrell és társai (2010, 94) 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.”*

A társadalmi felelősségvállalás érintetti észlelése befolyást gyakorol a vállalati reputációra, éppen ezért a CSR-tevékenység szerepe jelentős a reputációmenedzsmentben. Ennek egyik legfőbb okát a szervezet és érintettjei közötti kapcsolat, az érintetti párbeszéd jelenti. A vállalati reputáció az érintetti elvárások megismerését, az azoknak való megfelelést, valamint a cég tevékenységének és magatartásának bemutatását jelenti, ami párbeszédet feltételez a cég és érintettjei között (Szeles és tsai. 2014).

Fombrun 1996-os reputációdefiniációja a szakirodalomban leginkább elfogadott és leggyakrabban idézett meghatározás (Fombrun, idézi Walker 2010: 72): „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.”

Barnett és szerzőtársai szerint a reputációs tőke létrejötté olyan folyamat végpontjaként értelmezhető, amely a vállalati identitásnál kezdődik és a vállalati imázson, valamint reputáción keresztül jut el a reputációs tőkéig (Barnett *et al.* 2006).

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.
- Culture, azaz kultúra.
- Communication, azaz kommunikáció.
- Constituencies, azaz választók.
- Covenant, azaz egyezség.
- Conceptualisations, azaz felfogások.

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

Balmer és Greyser (2002) közös munkájának eredménye az AC<sup>2</sup>ID-teszt, amely a szervezetek közt különböző szempontú identitását különbözteti meg:

- Aktuális identitás: a szervezet egyedi attribútumai.
- Kommunikált identitás: mit kommunikál magáról a szervezet.
- Észlelt identitás: az érintettek észlelései.
- Ideális identitás: a szervezet számára optimális pozíció.
- Vágyott identitás: szervezeti vízió, a felső vezetés szemszögéből.

A reputáció 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 társai (2011) a szervezeti magatartás, a menedzsment és a marketing aktuális szakirodalmára hivatkozva úgy vélték, hogy a társadalmi felelősségvállalás az aktuális, az észlelt és a szándékolt identitásokból sugárzik ki, ugyanakkor meg is határozza azok kölcsönhatásait. A belső érintettek maguk is résztvevői és alakítói a vállalat társadalmi felelősségvállalásának, a szervezeten kívüli érintettek pedig a vállalat által irányított kommunikáció révén (ez a szándékolt identitás), illetve a médiából és más érintettektől szereznek tudomást a CSR-tevékenységekről. Az informáltság

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

A kedvező reputáció a fő magyarázó változó a társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény között (Fombrun, Shanley 1990, Orlitzky *et al.* 2003, Bhattacharya, Sen 2004), tehát a vállalatoknak anyagi érdeke is fűződhet a CSR-hez. Az érintettek vállalati folyamatokba történő bevonásával tovább növelhető az érintettek elégedettsége és elkötelezettsége (Nádasi – Lukács 2006). A vállalattal való azonosulás jelentőségét Balmer (2008), valamint Hildebrand és tsai. (2011) mellett Scott és Lane (2000) is hangsúlyozta, akik a különböző érintett-elméletek szervezeti identitásra gyakorolt hatását vizsgálták.

Kérdés azonban, hogy mi volt előbb: a társadalmilag felelős vállalat vagy a kedvező reputáció? Hillenbrand és Money (2007) szerint 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 kutatást végeztek egy angol pénzügyi cég munkavállalói és ügyfelei körében. Azt vizsgálták, hogy az érintettek számára mit jelent a társadalmi felelősségvállalás, milyen elvárásokat fogalmaznak meg. Három fő és nyolc alkategóriát azonosítottak, amelyek az 1. táblázatban olvashatók.

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

1. táblázat. A társadalmi felelősségvállalás kategóriái érintetti nézőpontból  
 Forrás: Hillenbrand, Money 2007, p.271

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

A két szerző arra a megállapításra jutott, hogy hasonló vállalati magatartás alapján tartanak egy céget felelősnek és jó reputációval rendelkezőnek, a két koncepció között sok az átfedés. Tehát a társadalmi felelősségvállalás és a reputáció nem feltétlenül két külön kategóriarendszer, hanem „ugyanannak az érmének a két oldala”. Ez a felismerés tulajdonképpen azt is lehetővé teszi, hogy a vállalatok reputációs mérési modelleket alkalmazzanak CSR-kommunikációjuk során az érintettek számára fontos ügyek meghatározására. Ezáltal a korábbinál nagyobb mértékben tudnak megfelelni az érintettek elvárásainak (Hillenbrand, Money 2007).

### A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A megfogalmazott kutatási célok és kérdések, a kutatási terület sajátosságai, valamint a kvantitatív jellegű reputáció-elemzési módszerekkel szemben megfogalmazott kritikák (Bromley 2002, Wartick 2002, Walker 2010) miatt egy több módszert ötvöző kvalitatív kutatást végeztem el, Money és tsai (2012) RELATE-keretrendszerét figyelembe véve, amely a szervezet vezetőinek és érintettjeinek bevonásával vizsgálja a szervezet és érintettjei egymásra gyakorolt hatásait.

A vegyes módszertannak (vezetői mélyinterjúk, dokumentum-elemzés, megfigyelés, érintetti mélyinterjúk) köszönhető

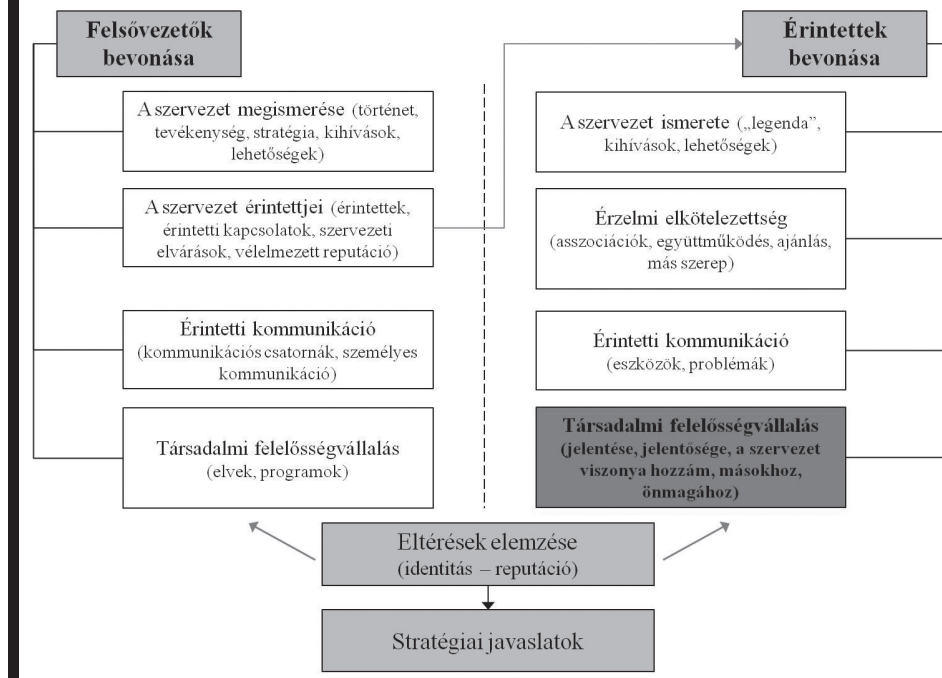
módszertani trianguláció erősítette a kutatás minőségét és pontosságát, a két forrásból származó információk (szervezeti-érintetti szempontok) összehasonlítása pedig az adatok triangulációja révén a fogalmi érvényességet erősítette (Yin 2009).

A doktori disszertációm részeként Hillenbrand és Money (2007) 1. táblázatban bemutatott elméleti modelljét alkalmaztam egy kvalitatív kutatás során, amelyben a Szatyor Egyesület és Szatyorbolt érintettjei körében vizsgáltam meg a szervezet megítélését, különös tekintettel a társadalmi felelősségvállalásra. A kutatás során vizsgált dimenziókat az 1. ábra mutatja. A cikk terjedelmi korlátaiból kifolyólag csak a Hillenbrand és Money (2007) által vizsgált CSR-kategóriákra vonatkozó eredményeket fogom bemutatni (Társadalmi felelősségvállalás dimenzió).

A kutatás során vizsgált Szatyor Egyesület és a Szatyorbolt különlegessége, hogy 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.

A szervezet működése szempontjából releváns érintetti kategóriákat a szervezet

1. ábra. A kutatás során vizsgált dimenziók  
 Forrás: Saját szerkesztés



vezetőivel közösen határoztuk meg, a konkrét személyek kiválasztása során is egyeztettem velük. Összesen 19 fővel készítettem mélyinterjút 2015. január 26. és március 23. között. Az interjúk 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 digitális diktafonnal rögzítettem, a hangfelvételek alapján mindegyik beszélgetésről szó szerinti leirat készült. Ezeket a szövegeket az NVivo kvalitatív kutatási szoftver 10-es verziójának segítségével elemeztem.

Félig strukturált interjúkat készítettem, annak érdekében, hogy a kutatás témájával kapcsolatban hasonló információkat gyűjtsék 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 (Fontana & Frey 2003).

Az érintettek pozitívan viszonyultak a megkereséshez és örömmel álltak a rendelkezésemre. A mélyinterjúk kutatásban részt vevő érintettek listáját a következő, 2. táblázat mutatja. Ebben felsorolom az elsődleges érintetti szerepeket, amelyekben megkérdeztem az interjúalanyokat, a későbbiek során ezen a „néven” fogok hivatkozni rájuk. Illetve bemutatom a többi érintetti szerepüket is, amelyet betöltenek a Szatyorbolt életében. Emellett az érintetteknek egymással is sokszor van kapcsolata – 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 szervezettől a 2. ábra mutatja.

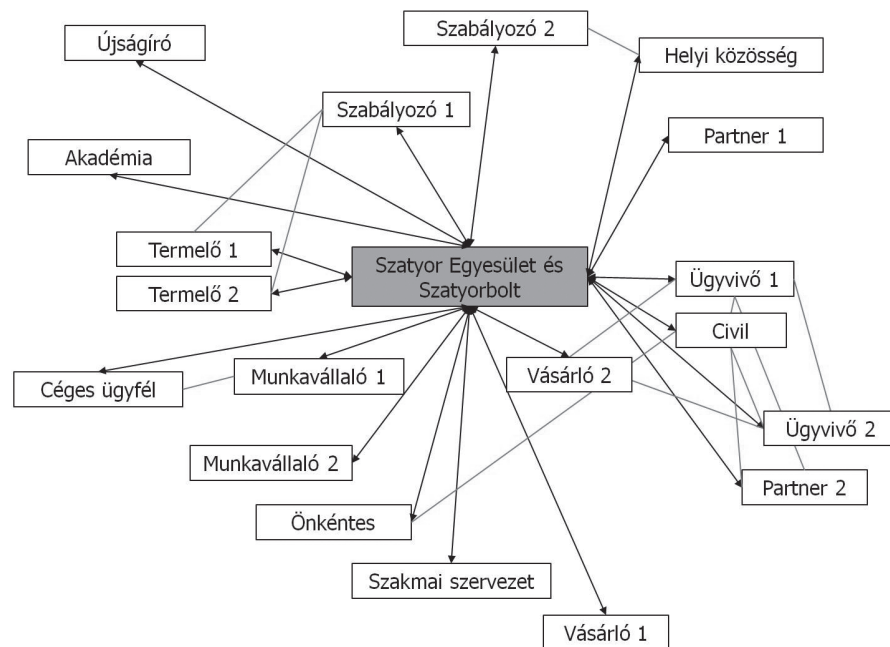
2. táblázat. A mélyinterjúk kutatás résztvevőinek bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés

Elnevezés	Szerepek
<b>Akadémia</b>	akadémiai szféra, vásárló, együtt-gondolkodó
Beszállító 1	beszállító
<b>Beszállító 2</b>	beszállító
<b>Céges ügyfél</b>	céges ügyfél
<b>Civil</b>	civil, ügyvivő, vásárló
<b>Helyi közösség</b>	helyi közösség, együtt-gondolkodó
<b>Munkavállaló 1</b>	munkavállaló, vásárló
<b>Munkavállaló 2</b>	munkavállaló
Önkéntes	önkéntes, vásárló
<b>Partner 1</b>	partner, civil, beszállító, vásárló, együtt-gondolkodó
<b>Partner 2</b>	partner, céges ügyfél, együtt-gondolkodó
<b>Szabályozó 1</b>	szabályozó hatóság
<b>Szabályozó 2</b>	szabályozó hatóság
<b>Szakmai szervezet</b>	szakmai szervezet, civil
Újságíró	újságíró, vásárló
Ügyvivő 1	ügyvivő, vásárló, önkéntes, céges ügyfél
Ügyvivő 2	ügyvivő, vásárló
<b>Vásárló 1</b>	vásárló
<b>Vásárló 2</b>	vásárló, egyesületi tag, önkéntes, ügyvivő, helyi közösség

2. ábra. A Szatyor érintetti térképe

Forrás: Saját szerkesztés



## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Hillenbrand és Money (2007) három fő kategóriába sorolta a vállalati és érintetti viszonyrendszereket, amelyeket a reputáció fő dimenzióiként, illetve a társadalmi felelősségvállalás fő kategóriáiként határoztak meg. Azt vizsgáltam meg, hogy az érintettek milyennek látják a Szatyorboltot ezekben a dimenziókban, azaz hogyan értékeli a társadalmi felelősségvállalás, illetve a reputáció szempontjából.

### A szervezet viszonya az adott érintetthez

Hillenbrand és Money (2007) elmélete alapján saját maguk szervezet iránti viszonyát négy alkategória mentén határozták meg az érintettek, amelyek a következők voltak: kommunikáció, személyes előnyök, a szervezet hozzáállása az integritáshoz, átláthatósághoz és elszámoltathatósághoz, valamint személyes érzéseik.

### Kommunikáció

Az észlelt kommunikáció kapcsán azt vizsgáltam, hogy az érintettek szerint mit mond el magáról a szervezet, mit kommunikál feléjük. Azt kérdeztem meg tőlük, hogy mit tudnak a kezdeményezés történetéről. A mélyinterjú 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 átvevőpontra lehetett átvinni,

- ahol önkéntesek segítettek a csomagok összeállításában
- később a kezdeményezés növekedésnek indult, újabb átvevőpontok jöttek létre és elindult a házhozszállítás
- végül pedig létrejött a Szatyorbolt üzlet-helyisége

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”.

### 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 inspirálóknak tartják:



„Újságíróként iszonyatosan örülnék, hogy ezt a sorozatot csinálhatom, nekem ez az abszolút szívem csücske azok közül, amiket csinállok. 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).

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 hozám 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)

*Hozzáállás integritáshoz, átláthatósághoz, elszámoltathatósághoz*

Hillenbrand és Money (2007) 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.

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)

#### *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)

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. 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 identitáskonfliktusból származik.

#### **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.

#### *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 próbálok felidézni, hogy jó, de előtte hol vásároltam? (...) egyre bővült a termékínálat, 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.

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.

### *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 látókörbővítő 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 szalancukor-készítés
- permakultúra-kurzus (a permakultúra ökológiai folyamatokat utánzó mezőgazdasági rendszer)
- termelői beszélgetések vagy termelő-látogatás: az üzlethelyiségben mesélnek a termelők a saját módszereikről, termékköztől tartanak vagy pedig az érdeklődők látogatják meg a termelő gazdaságát és végeznek önkéntes munkát
- filmklub

- natúr szappanokat, szépitőszereket készítő kurzus, környezetbarát tisztítószerek készítése
- környezeti, fenntarthatósági témájú könyvtársarok kialakítása
- közösségi tér: a bolt helyisége önmagában is használható közösségi rendezvényekre

A programok egy részének a bevétel-szerzés 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 kiszerezésű 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 Egyesület-vezetővel beszélgetve kiderült, hogy ebben van tudatosság is, merthogy a hulladék-termelődéssel 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.

*Közvetlen érintettek*

Hillenbrand és Money (2007) 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:

*„Családi 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)*

#### **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)*

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 kifizetés 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 kifizetése 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.

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 főgnak belőle. (Beszálító 1)*

## ÖSSZEZÉS

Három fő dimenzió mentén vizsgáltam meg a Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalását és érintetti megítélését, a szervezet érintettjei szemszögéből:

*A szervezet viszonya az adott érintetthez:* Az érintettek alapvetően pozitívnak tartották saját viszonyukat a szervezethez, a kommunikációnak köszön-

hetően ismerték a szervezettörténetének főbb mérföldköveit, személyes előnyként pozitív érzéseiket, valamint a közösségethangsúlyozták. A szervezet integritáshoz, átláthatóságához és elszámoltathatóságához való hozzáállásánál az egyesület vezetőjének személyes hitelességét, valamint saját pozitív tapasztalataikat említették, hiányosságnak tartották viszont, hogy nem eléggé átlátható a működése. Az érintettek döntően pozitív személyes érzésekkel rendelkeztek a szervezet iránt.

*A szervezet viszonya a többi érintetthez:* A többi érintett meglátása szerint a helyi közösségnek aktív tagja a Szatyorbolt, a szélesebb értelemben vett társadalom érdekében pedig közösségi programokat szerveznek és igyekeznek fenntarthatóbbá tenni az üzlet működését. A közvetlen érintettekkel kapcsolatban kevesebb információval rendelkeztek az érintettek, a vásárlók pozitív fogadtatását viszont kiemelték, bár az is kiderült, hogy erőforráshiány miatt hektikus velük a kapcsolattartás.

*A szervezet viszonya önmagához:* A hosszú távú üzleti eredményesség sok kérdést vetett fel az érintettekben, akik szerint ez fontos jövőbeni kihívás lesz a Szatyorbolt és a Szatyor Egyesület számára.

A Szatyorbolt és Szatyor Egyesület társadalmi felelősségvállalásáról sokat tudtak az érintettek, a szervezet reputációja nagyon pozitív volt körükben. Elkötelezettségük ellenére a lelkes érintettek sem látták át a CSR-programok sokféleségét, ami a kommunikáció hiányosságaira vezethető vissza. Ezen a téren továbblépést jelenthetne egy, az elkötelezett érintettek alapozott márkánagyköveti rendszer, amely támogathatná a szervezet kommunikációs üzeneteinek közvetítését.

A cikk azt szemléltette, hogy hogyan lehet a bemutatott elméleti modell gyakorlati alkalmazásával elemezni egy szervezet társadalmi felelősségvállalását, valamint reputációját.

## HIVATKOZÁSOK

- Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2004), „Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, **47** 1, pp.9-24
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2002), „Managing the Multiple Identities of the Corporation”, *California Management Review*, **44** 3, pp.72-86
- Balmer, J. M. T., and Greyser, S. A. (2006), „Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation”, *European Journal of Marketing*, **40** 7-8, pp.730-41
- 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*, **42** 9-10, pp.879-906
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), „Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, **9** 1, pp.26-38
- Brammer, S. J., Pavelin, S. (2010), „Corporate Reputation and Corporate Social Responsibility”, In: Aras, G. & Crowther, D. (Eds.) *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Farnham: Gower, pp.437-47
- Bromley, D. (2002), „Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, **5** 1, pp.35-50
- European Commission (EC) (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.
- 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*, **29** 1, pp.93-6
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990), „What’s in a name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, **33** 2, pp.233-58
- Fontana, A., Frey, J. H. (2003), „The interview from structured questions to negotiated text”, In: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage, pp.61-106
- Hildebrand, D., Sen, S., and Bhattacharya, C. B. (2011), „Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective”, *European Journal of Marketing*, **45** 9/10, pp.1353-64
- Hillenbrand, C., Money, K. (2007), „Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?”, *Corporate Reputation Review*, **10** 4, pp.261-77
- KPMG Tanácsadó Kft. (2010), *Felelősségvállalás és fenntarthatóság a magyarországi nagyvállalatoknál – A 2008-2009-es jelentések tükrében*. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.
- Nádasi K. – Lukács R. (2006), „Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? Egy multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúorozat tapasztalatai”, *Marketing & Menedzsment*, **XL** 4, pp.12-9
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003), „Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, **24** 3, pp.403-41
- Scott, S. G. and Lane, V. R. (2000), „A Stakeholder Approach to Organizational Identity”, *Academy of Management Review*, **25** 1, pp.43-62
- Szeles P. – Szücs T. – Varga Zs. (2014), *Hírnévmenedzsment*, Budapest: Révai Digitális Kiadó
- Walker, K. (2010), „A Systematic Review of Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory”, *Corporate Reputation Review*, **12** 4, pp.357-87
- Wartick, S. L. (2002), „Measuring Corporate Reputation: Definition and Data”, *Business & Society*, **41** 4, pp.371-92
- „Why CSR Matters to Corporate Reputation”, *Reputation Intelligence*, **2** (2010) 1, pp.4-10
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, 3/e Thousand Oaks: Sage, CA

Lukács Rita doktorjelölt  
rita.lukacs@uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar



## **The corporate reputation and corporate social responsibility from a stakeholder point-of-view - A qualitative research in a shopping community**

### **Aim of the paper**

Importance of Corporate Social Responsibility in corporate reputation is growing; therefore companies have an increasing business interest in positive perception of their CSR-activities among stakeholders. In this article I examine CSR-based reputation of an organisation, according to a theoretical model analysing the relationship between corporate reputation and Corporate Social Responsibility from a stakeholder point-of-view. A qualitative research method will be described, with which companies can get feedback regarding knowledge and evaluation of their CSR-activities among stakeholders. With help of the reflection created by stakeholders, processes of both Corporate Social Responsibility and its communication can be fine-tuned.

### **Methodology**

Qualitative in-depth interviews were conducted among stakeholders of an organisation, as part of a qualitative research with mixed methodology.

### **Most important results**

The theoretical significance of the research is what connects the concepts of stakeholders, Corporate Social Responsibility, identity and reputation and examines them together. Specialty of the qualitative research is that it describes Corporate Social Responsibility of an organisation through the mirror of its stakeholders. The analysed organisation “Szatyor Egyesület” (Szatyor Association) and “Szatyorbolt” (Szatyor Shop) are special for they make an organisation comprising of a non-profit association and a business that function in symbiosis.

The research method applied in this article enables companies to get more familiar with stakeholder expectations and perceptions in connection with their Corporate Social Responsibility. Analysis of corporate reputation with focus on CSR can contribute to identification of stakeholder issues, establishment of stakeholder engagement, as well as to higher level of correspondence with stakeholder expectations.

### **Recommendations**

The stakeholders of the organisation know a lot about Corporate Social Responsibility of Szatyor Shop and Szatyor Association, the reputation was very positive among them. Despite high level of engagement, stakeholders do not see through variety of CSR-programmes due to incomplete communication. A potential solution for this problem could be a brand ambassador programme, based on engaged stakeholders. This could support the coverage of communicational messages of the organisation among its stakeholders.

This article highlighted how Corporate Social Responsibility and corporate reputation of an organisation can be analysed with help of the introduced empirical model.

*Keywords: Corporate Social Responsibility – CSR, stakeholders, corporate reputation, qualitative research*