

OTDK-DOLGOZAT

Orosz Emese

2013

**KAPCSOLATI TŐKÉBŐL FELELŐSSÉG AVAGY A KAPCSOLATI
HÁLÓ ÉRTELMEZÉSE EGY VÁLLALKOZÁS TÁRSADALMI FE-
LELŐSSÉGVÁLLALÁSA KAPCSÁN**

**FROM KNOW-WHO TO RESPONSIBILITY- INTERPRETATION
OF A CSR NETWORK FROM AN ENTREPRENEURIAL POINT OF
VIEW**

Orosz Emese

Kézirat lezárva: 2012. március 26.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	1
2.	BEVEZETÉS A CSR ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEIBE	3
2.1.	CAROLL CSR MODELLJE.....	4
2.2.	VÁLLALAT FELELŐSSÉGE AZ ÉRINTETTJEIVEL SZEMBEN	6
2.2.1.	Érintett menedzsment.....	7
2.3.	CSR, MINT A VERSENYPÉSSÉG FORRÁSA	8
2.4.	A CSR STRATÉGIAI MEGKÖZELÍTÉSEI	9
2.5.	A VÁLLALKOZÁSOK ÉS A CSR.....	10
2.5.1.	CSR korlátok és lehetőségek a KKV szektorban	12
3.	HÁLÓZATI KAPCSOLATOK JELLEMZŐI.....	13
3.1.	ELEMZÉSI KERET: KAPCSOLATOK SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOKBAN ÉS A CSR-BAN	15
4.	MÓDSZERTAN	17
4.1.	A KUTATÁS ÉS ADATELEMZÉS MENETE	18
5.	AZ ESET ELEMZÉSE.....	19
5.1.	FOREST PAPÍR KFT.....	19
5.2.	A FOREST PAPÍR ÉS A MAGYAR TERMÉK CSR TEVÉKENYSÉGE	19
5.2.1.	A Forest Papír szerepe a kezdeményezésben.....	20
5.2.2.	A Magyar Termék Non-profit Kft. céljai	22
5.2.3.	Főbb érintett csoportok a Magyar Termék esetében.....	24
5.2.4.	Főbb projektek és az azokhoz kapcsolódó érintettek.....	25
5.2.5.	A CSR tevékenység elemzése az érintettek alapján.....	28
6.	A CSR KAPCSOLATI HÁLÓ.....	29
6.1.	ÁLTALÁNOS MEGÁLLAPÍTÁSOK A HÁLÓRÓL	29
6.1.1.	Forest Papír Kft.....	31
6.1.2.	A Magyar Termék.....	32
6.1.3.	Dél-Dunántúl mintaprojekt	33
6.2.	KNOW-WHO CSATORNÁK A HÁLÓZATBAN	34
7.	KÖVETKEZTETÉSEK.....	37
7.1.	LEHETSÉGES CSR STRATÉGIÁK A KAPCSOLATI TŐKE- KNOW- WHO MÁTRIXBAN	39
8.	ÖSSZEGZÉS.....	41
	IRODALOMJEGYZÉK.....	43
	MELLÉKLETEK.....	I
	1. MELLÉKLET: KKV ÉS NAGYVÁLLALATI CSR JELLEMZŐI	II
	2. MELLÉKLET: INTERJÚ KÉRDÉSLISTA.....	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Négyféle üzleti döntés- kétféle vállalati felelősség.....	4
2. táblázat: A Forest Papír számokban	19
1. ábra: Mi az a CSR?	3
2. ábra: CSR piramis	5
3. ábra: Érintettek csoportosítása	6
4. ábra: Egy vállalat lehetséges érintett térképe	7
5. ábra: CSR stratégiai megközelítése	8
6. ábra: CSR akciók tipizálása.....	10
7. ábra: A magyar termék védjegy.....	23
8. ábra: CSR kapcsolati háló	30
9. ábra: Első csomópont: Forest	31
10. ábra: Második csomópont: A Magyar Termék.....	32
11. ábra: Harmadik csomópont: A mintaprojekt	33
12. ábra: A kapcsolati tőke sűrűsödése a hálózatban.....	35
13. ábra: Kapcsolaterősség- know-who koncentráció mátrix	37
14. ábra: CSR kapcsolati stratégiák	39

1. BEVEZETÉS

A kapcsolati tőkéből felelősség, arra utal, hogy a vállalkozások körében egy eredményes CSR tevékenység megvalósításához is szükség van kapcsolatokra (Russo & Perrini, 2006). A kapcsolatok meghatározó jelentőséggel bírnak mindennapi életünk kapcsán is, hiszen beszélhetünk gazdasági hálózatokról, személyes kapcsolatok hálózatáról, számítástechnikai hálózatokról (Barabási, 2003). A hálózatokban való gondolkodás fogalma inspirálta e dolgozat megszületését illetve az a tény, hogy a vállalkozások mindennapi működéséhez és az erőforrások mozgósításához és a versenyelőny megszerzéséhez elengedhetetlenek a kapcsolatok (Hortoványi, 2010). A dolgozat kutatási kérdése az volt, hogy a társadalmi felelősségvállalás kapcsán lehet-e hálózatokat értelmezni, felrajzolható-e egy kapcsolati haló, melyben a szereplők, a köztük lévő kapcsolat erőssége, és a kapcsolati tőke centralizáltsága is értelmezhető.

Az esettanulmányon alapuló kutatás egy hazai közepes méretű vállalkozás CSR tevékenységét vette alapul és célja az volt, hogy feltérképezze a társadalmi felelősségvállalás kapcsán kialakult hálózatot. A vállalati társadalmi felelősségvállalás, azaz CSR egyre nagyobb szerephez jut napjainkban és a szervezetek mindennapi működésének részévé válik, hogy tegyenek helyi környezetükért és a társadalmi problémákért. A CSR-t stratégiai nézőpontból értelmezve, az már túllép a legjobb gyakorlatokon, hiszen a nagy társadalmi és üzleti előnyökkel bíró kezdeményezésekre fókuszál, gyakran olyan társadalmi befektetéseket keres, melyek a vállalati versenyképességet növelik (Porter & Kramer, 2006).

A téma különösen a kis, - és közepes vállalkozások CSR tevékenysége kapcsán érdekes, hiszen a KKV szektorban jellemzően a felelősségvállalás nem formalizált, hiányoznak a formális struktúrák, az akciók pedig leginkább a helyi közösség és az alkalmazottak felé irányulnak (Jenkins, 2006, Murillo & Lozano, 2006). Az erős és gyenge kapcsolatok mellett, a sűrűsödések és centralizáltság ábrázolására is lehetőség nyílt, mely bebizonyította, hogy a CSR kapcsán is léteznek hálózatok, több csomóponttal és kapcsolódásokkal.

A vizsgált vállalkozás a Forest-Papír Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság volt, mely kitűnő ellenpéldát szolgáltatott a fenti megállapításokra, hiszen egy kiterjedt, széles szereplői kört bevonó struktúrát épített ki több hazai vállalkozás sikeres bevonásával és egy követendő gyakorlatot próbál megvalósítani. A háló kapcsolódásainak feltérképezése a vállalkozó számára is hasznos, mivel így célzottabban építheti ki kapcsos-

latait és alakíthatja a hálózatot a Magyar Termék kezdeményezés kapcsán. A vállalkozásnak mélyrehatóan ismernie és kategorizálnia kell a kapcsolatait annak érdekében, hogy eredményes lépéseket tegyen a kapcsolatban rejlő előnyök kihasználása végett.

A dolgozat az legismertebb CSR elméletek bemutatásával indul, fokozatosan szűkítve a kört a vállalkozások CSR tevékenységéig, majd bepillantást enged a hálózatok kiterjedt tudományába. Az elemzési keretet a vállalkozások kapcsolati hálójá jelenti, azok CSR tevékenysége kapcsán. A Következtetések részben a kapcsolati hálóból kiindulva egy stratégiai mátrixot határoz meg annak érdekében, hogy a kapcsolatok még inkább elősegítsék egy eredményes CSR tevékenység megvalósulását.

2. BEVEZETÉS A CSR ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEIBE

Kezdetben felelős vállalati magatartás keretében tett erőfeszítések, a jótékonykodáson keresztül a vállalat rövid távú tekintélyének megőrzésére irányultak (Matolay et al., 2007). Az utóbbi években a fejlett országok közvéleményében bekövetkezett változásoknak köszönhetően a vállalati felelősségvállalás egyre nagyobb szerephez jutott. A vállalat társadalmi felelősségének meghatározása olyan fogalmakkal mosódik időnként egybe, mint az üzleti etika, vállalati filantrópia, vállalat társadalmi teljesítménye vagy a jó vállalati kormányzás (Milton, 2010). Ilyen formán a vállalati társadalmi felelősség (corporate social responsibility, röviden CSR) definíciója szubjektív: központi koncepciója a felelősség, mely különböző kultúrák, érdekcsoportok, nemzetek számára mást jelent.



1. ábra: Mi az a CSR?

Forrás: A guide to corporate social responsibility.

A felelősség etikai koncepció, az alapvető etikai kérdés pedig a gazdasági szereplők felelősségére vonatkozik, mely összetett fogalom (Angyal, 2005). Az etikus magatartás azt jelenti, hogy az üzleti szempontok mellett, a társadalomra gyakorolt pozitív hatásokat is figyelembe veszik, továbbá a vállalat a közvetlen érdekei mellett a közjó megvalósulásáról is gondoskodik.

Friedman (1970) szerint a vállalat egyetlen felelőssége, hogy profitot termeljen, és csupán az egyén az, amely rendelkezik társadalmi felelősséggel. Továbbá leszögezi, hogy ezzel összefüggésben a vállalat céljának a profit maximalizálásnak, és nem a felelősség maximalizálásnak kell lennie: a lehető legtöbb pénzt keresni, mialatt a vállalat megfelel a társadalom alapvető szabályainak, melyeket az etikai szokásjog rögzít (Friedman, in

Széchy, 2006). E megközelítést elsőként élesen bírálata Goodpaster & Matthews (1982), akik cikkükben kifejtették, hogy a vállalatnak rendelkeznie kell társadalmi felelősséggel. Az üzleti döntésekben a racionalitásnak és a respektusnak egyenlő szerepet kell kapnia: a racionalitás az érzelmi szempontok háttérbe szorítását, a célok és szándékok tisztázását, valamint az alternatívák feltérképezését, és az azok közötti választ jelenti, míg a respektus abban nyilvánul meg, hogy a vállalat az érintettek szerepét nem csupán eszköznek tekinti, hanem tekintettel van azok egyéni céljaira (Goodpaster & Matthews, 1982).

1. Táblázat: Négyféle üzleti döntés- kétféle vállalati felelősség

Gyakorolt hatás		Választás és jelentés	
Környezetiileg és társadalmilag	Üzletileg	Döntés	Jelentés
Előnyös	Előnyös	Választjuk	Környezettudatos lehet, társadalmilag felelős nem (a felelősség túlmutat az üzleti érdeken)
Előnyös	Hátrányos	Bizonyos mértékig választjuk	Sekély társadalmi felelősség ¹ (operatív megközelítés)
Hátrányos	Előnyös	Normál üzletmenet	Mély társadalmi felelősség, ha nem választjuk (stratégiai megközelítés)
Hátrányos	Hátrányos	Nem választjuk	Korrupt

Forrás: Tóth, 2007.

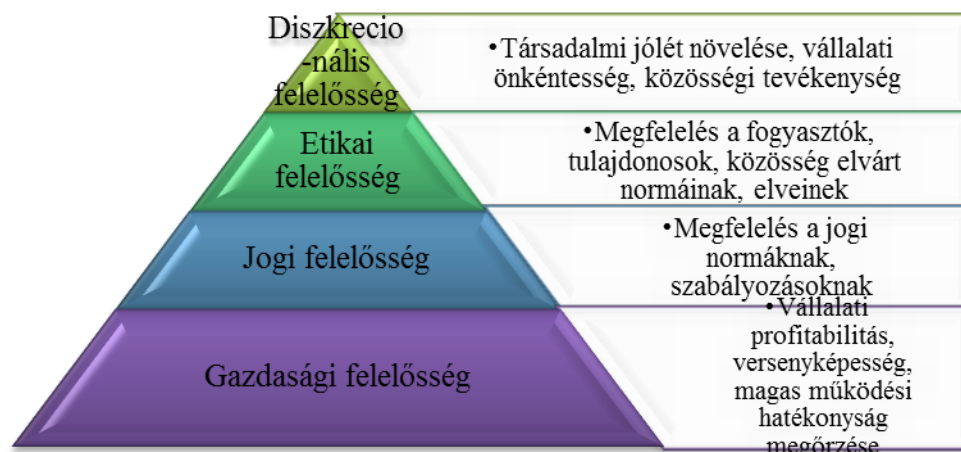
Az egyes döntési típusokat vizsgálhatjuk a szerint, hogy milyen hatást gyakorolnak az üzleti eredményre, valamint egyidejűleg a társadalomra és a környezetre (Lásd 1. táblázat). Az előnyöknél és a hátrányoknál nem csak a vállalat számára előnyös és hátrányos hatásokat, hanem a pozitív és negatív externáliákat is figyelembe kell vennünk (Schumacher in Tóth, 2007).

2.1. CAROLL CSR MODELLJE

Caroll CSR modellje a vállalati felelősség különböző típusait rendezi sorba, mely szerint a vállalat gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális, azaz önkéntes felelősséggel rendelkezik:

¹ A kétféle társadalmi felelősség két eltérő ökológia felfogásból indul ki: az úgynevezett sekély ökológia felfogás szerint a természeti szereplőknek csak az emberi hasznosság szempontjából van értéke, míg a mély ökológia szerint a természeti létezőknek önértékük van és megőrzésük alapvető fontosságú (Naess, idézi Molnár, 2004).

- **Gazdasági felelősség:** A vállalatok abból a célból jöttek létre, hogy a társadalom tagjait termékekkel és szolgáltatásokkal lássák el, a vállalkozás fő ösztönzője a profitszerzés, később pedig a profit maximalizálása lett.
- **Jogi felelősség:** Fontos, hogy a vállalat működése a jogilag körülhatárolt keretek és normák között folyjon, figyelembe véve nem csak az állami, de a működési területükön érvényes jogi szabályozásokat is. Továbbá a vállalat felelőssége, hogy az általa gyártott termékek és ajánlott szolgáltatások megfeleljenek az alapvető jogi normáknak.
- **Etikai felelősség:** Az etikai felelősség azokat a normákat, standardokat és elvárásokat testesíti meg, melyeket a fogyasztók, a tulajdonosok, a közösség a fair és igazságos működés részének tekintenek. Az elmúlt évek etikai mozgalmai tették az etikai felelősséget CSR komponenssé, amely szélesíti és kiterjeszti a jogi kategóriát. A vállalatvezetőkkel szemben egyre nagyobb elvárásokat támaszt, hogy a jogi normáknál magasabb szinten működtessék a vállalatokat, mivel magában foglalja a társadalmi normák felismerését, tiszteletét, az elvárt normák szerinti működést.
- **Önkéntes felelősség:** Az önkéntes felelősség felöleli azon vállalati akciókat, melyek megfelelnek a társadalom elvárásainak és egyúttal olyan programokat jelent, melyek célja a társadalmi jólét növelése. Magában foglalja, hogy a vállalati menedzserek és munkatársak részt vegyenek önkéntes és adományozási programokban, például a közösségi oktatás támogatásban vagy olyan tevékenységekben, melyek a közösség életszínvonalát hosszú távon javítják (Caroll, 1991).



2. ábra: CSR piramis.

Forrás: Carroll, 1991.

A felelősségek piramis-szerűen épülnek egymásra, legáltalánosabbnak a gazdasági felelősséget tekintik, a legelfogadottabb felelősségi hierarchiát leíró rendszer (Angyal, 2009). Alapvető a gazdasági felelősség, mely az igény és piaci szükségletek kielégítésében testesül meg, a jogi felelősség általánosnak tekinthető, ezeken túl az etikai felelősség a normakövetést tartalmazza, míg a filantropikus felelősség megmutatja, hogy cselekedhet a vállalat jól.

2.2. VÁLLALAT FELELŐSSÉGE AZ ÉRINTETTJEIVEL² SZEMBEN

A vállaltok társadalmi felelőssége értelmezhető az érintettek szemszögéből is (Kuti, 2005), hiszen a vállalat számos érdekcsoporttal áll kapcsolatban. Az érintettek jellemzően három szerepkört tölthetnek be a vállalat teljesítménye szempontjából: (1) elvárásokat támasztanak, (2) vállalati hatások közvetlen élvezői vagy elszenvedői és (3) értékelik az elvárások teljesülésének módját (Wood, 1991). Az érintett-elmélet kidolgozása Freeman (1993) nevéhez fűződik, mely meghatározza, hogy a vállalat, mely csoportokra gyakorol közvetlen hatást és tartozik felelősséggel, valamint, mely csoportok határozzák meg a vállalatnál elvárt társadalmi teljesítményt (Freeman, 1993). A legelterjedtebb csoportosítás az érintettek belső illetve külső érintetti csoportokba történő besorolása, melyet a 3. Ábra szemléltet.



3. ábra: Érintettek csoportosítása.

Forrás: Chikán (2008a).

A vállalat csak akkor tud sikeresen működni hosszú távon és fenntarthatóan, ha működését összhangba tudja hozni az érintettek elvárásaival (Freeman & Evan, 1990). Megkülönböztetjük a piaci és nem piaci érintettek szerinti csoportosítást is, melyben a piaci érintetteket a szerződéses kapcsolat különbözteti meg a másik csoporttól. Az 4. Ábra egy

lehetséges érintett térképet vázol fel mellyel jól szemléltethető az a mozgástér, amelyben a vállalat működik (Boda- Radácsi, 1996).



4. ábra: Egy vállalat lehetséges érintett térképe.

Forrás: Tóth (2007).

2.2.1. Érintett menedzsment

Freeman (1984) dolgozta ki az érintett-elméletre épülő érintett menedzsment alapjait, más néven stakeholder menedzsment, melyben az érintettekkel kapcsolatos megállapítások stratégiai szempontból vannak kidolgozva. Az érintettek kezelésének három szintje különböztethető meg (Freeman 1984, in Boda- Radácsi, 1996). *Racionális szinten* az érintettek csoportjai és az érintettség jellege kerül meghatározásra, attól függően, hogy a vállalat milyen döntéssel néz szembe, úgy változhat az érintettek térképe illetve az érintettek tárgyalási pozíciója. *A folyamatok szintjén*, az érintettekkel való kapcsolat folyamatainak irányítása zajlik, míg *a tranzakciók szintjén* a stakeholder menedzsment azokat a folyamatokat illeszti be a szervezetbe, melyeken keresztül az érintettek érvényesíthetik érdekeiket (Boda- Radácsi, 1996).

A stakeholder menedzsment fontos eleme a vállalati felelősségvállalásának, a CSR folyamatokon keresztül. Szükséges, hogy a menedzsment feltérképezze a vállalati érintettet, azok érintettségének mértékét és a vállalati döntéshozatal során azokat megfelelően összehangolja a vállalati érdekekkel (Donaldson & Preston, 1995).

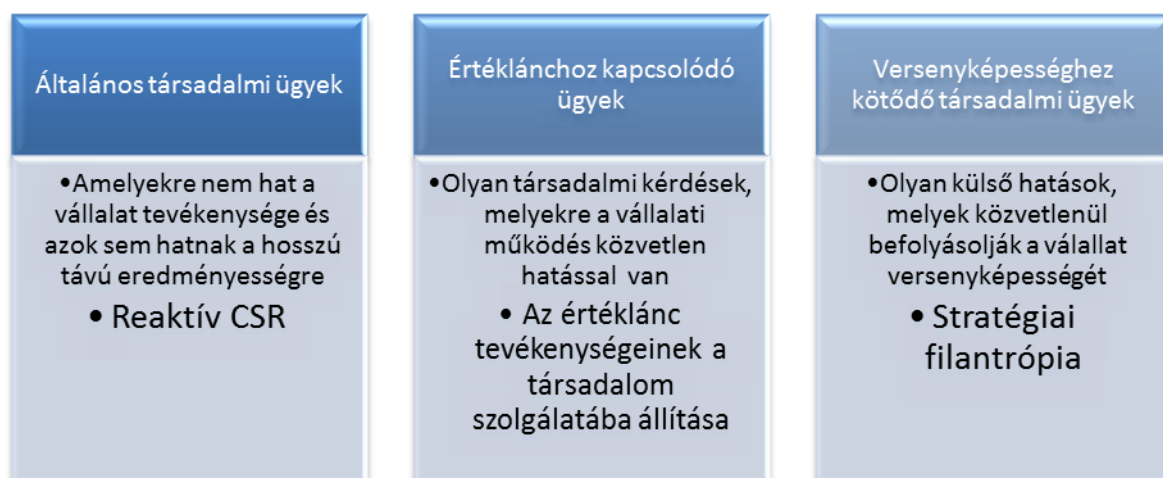
² A vállalat érintettjének tekinthető minden olyan személy vagy csoport, amelyek lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban állnak a vállalati működéssel (Chikán, 2008a:31).

2.3. CSR, MINT A VERSENYPÉSSÉG FORRÁSA

A CSR, mint a fenntarthatósági intézkedések egyik részhalmaza, célul tűzi ki a hosszú távú gondoskodást a környezetről a megőrzést és az egyenlőség fenntartását (Milton, 2010). A vállalati fenntarthatóságnak ismert az úgynevezett hármas megközelítése (angolul: triple bottom line), melyben a fenntarthatóság három oszlopa a környezeti, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóság (Tóth, 2007).

A CSR a vállalati versenyképesség szolgálatába állítható, ha a vállalat azonosítani tudja azokat a társadalmi problémákat, melyekben a legeredményesebben vehet részt (Chikán, 2008b). Ugyanezt fogalmazza meg Porter és Kramer (2006), hogy a vállalatoknak olyan problémák mellett kell elköteleződniük, melyeket eredményesen és ez által versenyképességet növelve tudnak támogatni. A versenyképesség és a vállalati társadalmi felelősség úgy hangolható össze, ha a vállalat stratégiája is összhangban van a társadalmi hatásokkal, valamint integrálja a vállalati társadalmi felelősség megfontolásait a stratégiájába és ezeket proaktív módon kommunikálja a vállalat érintettjei felé (Chikán, 2008b).

Porter és Kramer (2006) megállapítása szerint, ha a vállalat képes a társadalmi felelősségvállalást a stratégiai tervezésben használt eszköztárral elemezni, akkor az új lehetőségek, az innováció és a versenyelőny forrásává is válhat. Ha a vállalatok fel tudják állítani a saját értékláncából levezethető CSR akciókat, akkor maximalizálható a nyereség és a társadalmi haszon (Porter & Kramer, 2006). A vállalatnak azokat a területeket kell azonosítani, melyek stratégiaiilag a legnagyobb értéket hordozzák. A vállalat és a társadalom számára közös értékek létrehozását olyan hosszú távra szóló befektetésnek kell tekinteni, azonban erre csak a valódi társadalmi hasznosságot is nyújtó akciók képesek.



5. ábra: CSR stratégiai megközelítése.

Forrás: Porter & Kramer (2006).

A társadalmi kérdéseket kategorizálásának módját az 5. Ábra szemlélteti. A versenytényezők újszerű felfogása a következő lépésekben valósítható meg: (1) a vállalat üzleti egységeire ható versenytényezők elemzése, (2) filantrópai portfólió felállítása, mely programok a közösségi kötelezettség, a vállalati hírnév építés és a stratégiai adományozás kategóriáiba sorolhatók, ezt követően (3) a versenyt befolyásoló tényezők és a CSR tevékenységek összevetése, összehangolása, (4) végezetül fontos része a folyamatnak a partnerkapcsolatok felkutatása, valamint az eredmények folyamatos nyomon követése és a visszacsatoló mechanizmus (Porter & Kramer, 2002).

A stratégiai CSR már túllép a legjobb gyakorlatokon a nagy társadalmi és üzleti előnyökkel bíró kezdeményezésekre fókuszál, gyakran olyan társadalmi befektetéseket keres, melyek a vállalati versenyképességet növelik (lásd. 5. Ábra). Az értéklánc innovációk és a társadalmi kényszerek versenyképesség-javító céllal történő felkutatása, társadalmi és gazdasági értéket is teremt egyszerre (Porter & Kramer, 2006). Ha a CSR gyakorlat összekapcsolható a vállalati képességekkel és erőforrásokkal, akkor fenntartható versenyelőnyt eredményezhet (Milton, 2010). A CSR tekinthető kulcsfontosságú erőforrásnak, ha a vállalati stratégia integrált elemeként a hálózati- és tudásmenedzsment eszközökkel kombinálva, alapvető képességek kialakításában vesz részt.

2.4. A CSR STRATÉGIAI MEGKÖZELÍTÉSEI

Tisztán üzleti megközelítésben a CSR célja, hogy maximalizálja a hosszú távú tulajdonosi értéket, továbbá értéket teremtsen a többi érintett számára (Milton, 2010). Vogel (2005) szerint a CSR nem előfeltétele az üzleti sikernek, hanem inkább a vállalati stratégia részeként értelmezhető (Vogel, 2005, in Simon, 2010). Simon (2010) következtetésként azt fogalmazza meg, hogy a CSR tevékenység vállalati környezetbe való implementálása során fontos annak a megértése, hogy ezt milyen mértékben irányítják és milyen stratégiai motívációk.

Ha az a motivációja, hogy a vállalat jót tegyen, akkor elengedhetetlen, hogy azt jól is végezze, amely nem más, mint a hatékonyság és eredményesség egyszerre történő megvalósulása a CSR-ban. Az egyszerre felelős és rugalmasan reagáló vállalat olyan programokat támogat, amelyek segítik a vállalatot abban, hogy filantropikus céljait elérjék: közben eredményeket érnek el a közösségben, a társadalomban és az alkalmazottak számára (Freeman, 1993). Kotler és Lee (2007) e kontextusban vizsgálta a CSR lehetőségeit: meghatározásuk alapján a vállalati társadalmi felelősségvállalás elkötelezettséget jelent, amely

során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, melyet erőforrásaival is támogat (Kotler & Lee, 2007: 10). Kotler és Lee (2007) által meghatározott CSR akciók tipizálását és jellemzőit a 6. Ábra foglalja össze.



6. ábra: CSR akciók tipizálása.

Forrás: Kotler & Lee (2007).

2.5. A VÁLLALKOZÁSOK ÉS A CSR

A vállalkozások CSR tevékenységének kutatása egy újabb és speciális területe a CSR irodalomnak (Tilley, 2000, Jenkins 2004, Moore & Spence, 2006, Murillo & Lozano, 2006), mivel a vállalati társadalmi felelősségvállalás kifejezés leginkább a nagyvállalatok gyakorlatára jellemző: a nagyvállalatok felelősséggel bírnak és ezt a befolyásukat arra használják,

hogy az erőforrásokat felelősen fejlesszék. Azok a kis-és közepes vállalkozások, amelyek részt vesznek közösség alapú társadalmi tevékenységekben úgynevezett „csendes” CSR tevékenységet folytatnak (Jenkins, 2004).

A konvencionális CSR elmélet azon alapul, hogy annak normái kifejezetten a nagyvállalatok képére lettek formálva (Jenkins, 2004, Murillo & Lozano, 2006), amelyek formalizált működéssel, felelősségre vonhatósággal, tervezési és kontroll folyamatokkal rendelkeznek. CSR tevékenységüket alapul véve a kisvállalkozások úgynevezett „kis nagyvállalatoknak” tekintik, annak ellenére, hogy a CSR irodalom elsősorban a nagyvállalatok felelősségvállalására fókuszál (Tilley, 2000, Fitjar, 2008). A nagyvállalatok szemszögéből értékelve a felelősségvállalás jellemzően kockázatmenedzsment eszközt jelent (Málovics et al., 2008), míg a KKV szektorban a vállalkozások CSR tevékenységét a márkaimázs és reputáció szerzése hajtja (Jenkins, 2006). A kisvállalkozások fókuszában nem a nagy társadalmi problémák állnak, hanem azon helyi közösségek helyzetének javítása, melyben maguk is működnek. Ezen közösség támogatása hosszú távon sikeres működést eredményez (Jenkins, 2004).

A kis- és közepes vállalkozásoknak kapcsolatba kell lépniük az érintettekkel annak érdekében, hogy a társadalmi felelősségvállalás területén mely irányba induljanak el, így alapvető fontosságú, hogy egy stratégiai kapcsolatrendszer alakítsanak ki az érintettekkel (Jenkins, 2006). A kapcsolatrendszer stratégiai jelentőségű, ugyanakkor az üzleti stratégiai felelősségvállalás (Proter & Kramer, 2002) nem kritikus feladat, általában a KKV-k CSR tevékenysége nem kapcsolódik a stratégiához, nem rendszeres, leginkább ad-hoc jellegű és kevésbé formalizált, mint a nagyvállalatok esetében. Jellemzően a vállalkozók a saját etikai kódexüknek és normáiknak akarnak megfelelni (Málovics et al., 2008), a vállalkozók nagyfokú cselekvési autonómiája lehetővé teszi, hogy a CSR tevékenységek olyan tényezőkre fókuszáljanak, mint az érintetti kapcsolatok, szociokulturális szerepek vagy a vállalkozó „saját” kultúrája és értéke. További összehasonlításra ad lehetőséget az 1. Melléklet táblázata.

Mindezek ellenére Carrol (1991) CSR piramisa értelmezhető a kisvállalkozások esetére is, hiszen a pénzügyi felelősség tekintetében nagy harc folyik a túlélésért a vállalkozások között, azonban a jogi felelősség kevésbé meghatározó, mint a nagyvállalatok között. Az etikai illetve a filantróp felelősség a vállalkozó személyes elköteleződésétől függ, és leginkább lokális vagy helyi szintű tevékenységre terjed ki, valamint mind szerkezetében mind gyakoriságában jellemző rá az ad-hoc jelleg (Csigéné, 2008).

Összefoglalva a KKV-k felelősségvállalásának jellemzőit, az alábbi megállapítások tehetőek Murillo & Lozano (2006) alapján:

- CSR tevékenység gazdasági ciklus függő.
- Felelősségvállalás nem formalizált- formális struktúrák hiánya.
- Helyi ügyekbe való alacsony fokú bevonódás.
- A CSR nem kockázatmenedzsment eszköz, az üzleti-stratégiai felelősségvállalás feltehetően nem kritikus.
- Az etikus cselekvést a vállalatra ható tényezők széles köre határozza meg.
- Kifejezetten környezeti/társadalmi célok követése.
- CSR tevékenységek nem rendszerezettek, nem kapcsolódnak a stratégiához, a KKV-k gyakran nem is tudják hogy CSR tevékenységet folytatnak.
- A felelősségvállalást az alkalmazottak és a helyi közösségek irányában észlelik, lokális társadalmi és környezeti ügyek iránti felelősség.
- Különösen nagy felelősség az alkalmazottak jóléte iránt.

2.5.1. CSR korlátok és lehetőségek a KKV szektorban

A kis- és középvállalkozásoknak olyan tevékenységekre fókuszálnak, melyek azonnali hatást gyakorolnak az eredményességükre, így a CSR tevékenységek ilyen szempontból alacsonyabb prioritást élveznek, mint egy azonnal megtérülő befektetés. Így tehát a CSR magasabb relatív költséget jelent a KKV-k számára és rövid időtávon magas lehetőségköltséggel bír (Fitjar, 2010).

A CSR korlátai között megemlíthetjük, hogy tudatában vannak annak, hogy milyen előnyökkel járhat, de mégsem építik be az üzleti gyakorlatba. Találunk arra is példát, hogy az erőforráshiány miatt a motiváció nem válik tényleges akcióvá, pedig innováció és a menedzsment elköteleződése révén csökkenthető az erőforráskorlátokra visszavezetett nem cselekvés (Jenkins, 2006).

Míg a nagyvállalatok részéről a CSR nagyon tudatos tevékenység, addig a KKV szemszögéből a CSR-t ad-hoc akciók, helyi fókusz, kisebb jelentőségű programok jellemzik. Előfordulhat az is, hogy egy-egy kisvállalkozás nincs tisztában azzal, ha ténylegesen CSR-nak minősülő akciót folytat. Azonban számos olyan előnyökkel rendelkezik a KKV-k, melyek a CSR területén is eredményesek lehetnek, például a rugalmasság, gyors kommunikációs készség és reagálás a szervezeten belül valamint az, hogy egy-egy CSR akció végrehajtása a bürokratikus folyamatok nélkül valósulhat meg (Jenkins, 2004).

3. HÁLÓZATI KAPCSOLATOK JELLEMZŐI

Ha CSR kapcsolati háló elemzése előtt fontos kitérni a hálózatok általános jellemzőire és a hálózati kapcsolódásokra. A hálózatos társadalom és gazdaság kialakulásáról ír Barabási (2003), miszerint mind a tudományban, mind a mindennapi életben, mind a gazdaságban meghatározóak a hálózati kapcsolatok. A hálózatok elmélete, mint új irányzat 2 alapvető elméleti hátérre támaszkodik: az egyik az erőforrás alapú elmélet, ahol a szervezeten belüli kapcsolat fontos erőforrásként jelenik meg, a másik pedig az a felismerés, hogy a vállalatok nem egymástól izoláltan versenyeznek. A szervezeten belüli kapcsolatok a legfontosabb erőforrásokat jelentik a szervezet számára ugyanis teljesítményt növelő erőforrások és tevékenységek válnak elérhetővé. Ez magában foglalja a nem tárgyasúlt erőforrásokat is például szervezeti tudást és képességet (Hakkanson, 2010). Más megfogalmazásban a hálózat egy speciális kapcsolatrendszerekből álló alakzat, mely az információk és erőforrások áramlásának rendszerét jelenti (Hite, 2005, in Szabó, 2010:).

A hálózatok jellemzésére szolgál az ismertségük, mely azt jelzi, hogy a hálózat mennyire kiterjedt, a központosságuk, mely arra utal, hogy bizonyos szereplők kikerülhetetlenek pozícióik révén a hálózatban és harmadik jellemzőként a sűrűség említhető, melyet a kapcsolódási pontok száma jellemez (Szabó, 2010). A gazdasági eredmény szempontjából fontos a vállalati határokon átnyúló érintkezési felületek kombinálása, a szervezetek tanulási képessége a kapcsolatok révén. A vállalatokat úgy fogja fel, mint egy olyan komplex rendszer részeit, amelyben egymáshoz és az egyes egyénekhez különböző módokon kapcsolódnak (Hakkanson, 2010).

Granovetter (1973) szerint a hálózat szereplői között erős és gyenge kötelékek vannak mely számos tényező függvénye és a társadalmi viszonyok nagy mértékben befolyásolják a tranzakciókat, hiszen a beágyazott, bizalmon alapuló kapcsolatokban az erőforrások és ismeretek kombinálása is megvalósul (Granovetter 1973, in Uzzi, 1997). A kapcsolatok szorosságát tekintve Uzzi (1997) a gyenge és erős kapcsolatokat különböztette meg.

Nahapiet és Ghoshal (1998) a személyes kapcsolatok dimenzióit vizsgálta, melyek a strukturális, a kognitív és a kapcsolati dimenziók. A strukturális dimenzió magában foglalja a hálózat kapcsolatait, a hálózat szerkezetének jellemzőit, így a sűrűséget, centralizáltságot, alá- és fölérendeltséget. A hálózat csomópontjaiban tudás és információ halmozódhat fel a hálózat strukturális jellemzőitől függően. A kognitív dimenzió a kapcsolatban lé-

vő felek közös ismeretét és tudását feltételezi (közös nyelv, háttérismeret), amely lehetővé teszi, hogy a résztvevők között tudáscsere menjen végbe. A kapcsolati dimenzió a kapcsolat jellemzőit foglalja magában, mégpedig, hogy mi befolyásolja a tudás, ismeretek átadását a személyek között. E befolyásoló tényezők például a szervezeti normák és a bizalom. Hortoványi és Szabó (2006) a kapcsolatok erőssége és intenzitása viszonyában az egyének közötti tanulás lehetőségeit vizsgálta és e szerint négy típust különböztetett meg: a kollaboráns, a kooperatív, a kikényszerített és a versengő tanulást.

Hakkanson (2010) szerint a hálózati működés hiányos tudáson alapul: egyetlen vállalatnak sincs teljes tudása, ezért a hálózati működés fontos eleme a tevékeny tanulás (learning by doing). Szabó (2010) vizsgálta az innováció viszonyában a vállalkozásokban a különböző tudáselemek hatását: az alaptevékenység mellett fontosak a menedzsment-képességek a folyamatok szervezésében és irányításában valamint a kiterjedt kapcsolatrendszer, mely segítségével az információk és erőforrások beszerezhetőek. Jelen dolgozatban a know-who (kapcsolatrendszer, azon csatornák összessége, melyen a vállalkozó információkhoz és erőforrásokhoz juthat, egyúttal kommunikálhat a piaccal) kap kiemelt szerepet, mivel a vizsgált szervezet kapcsolatai egy hálózatként kerülnek értelmezésre. Nem csupán az információs csatornák és külső eszközök ismerete fontos, hanem kiemelt szerepet kap a tudás, mely lehetővé teszi, hogy a mások által birtokolt erőforrásokat a szervezet partneri együttműködések során kiaknázza (Harryson, 2006).

A know-who szervezet kapcsolati tőkéjeként, illetve az azt értékteremtő, lehetőség-orientált módon felhasználni képes tudásaként azonosítható. Hoang és Antoncic (2003) vizsgálatai szerint a személyeken és szervezeteken átívelő kapcsolatrendszer hozzáférést biztosít a külső erőforrástömeghez.

Szabó et. al. (2011) kutatása alapján a kapcsolatrendszerre épülő marketingtevékenység kulcsfontosságú tényező, mivel segíti az erőforrásokhoz való hozzájutást, az operatív és stratégiai döntések meghozatalát, egyúttal segíti a lehetőségek kiaknázását is. A vállalkozói kapcsolatrendszer szerepét és jelentőségét Hortoványi (2010) vizsgálata a vállalkozó vezetők kapcsán és arra a megállapításra jutott, hogy kapcsolatrendszer megléte elengedhetetlen feltétele annak, hogy a vállalkozó vezető ki tudja használni a kínálkozó lehetőségeket, a kapcsolati tőke befolyásolja az üzlet bizonytalanságát, a szövetségek megkötését. A kapcsolatrendszer magában foglalja a belső és külső kapcsolatokat egyaránt és ez a kapcsolati háló hozzájárul az erőforrások mozgósításához.

3.1. ELEMZÉSI KERET: KAPCSOLATOK SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOKBAN ÉS A CSR-BAN

Jelen dolgozat egy közepes méretű vállalkozás CSR kapcsolatrendszerét vizsgálja, mely igényelte mind a CSR, mind a vállalkozói felelősségvállalás, mind pedig a hálózatok elméletének bemutatását. A következő részben a Szerző a kapcsolatrendszer szerepére tér ki a vállalkozások felelősségvállalása kapcsán.

Ha a KKV vezetők elköteleződnek a CSR irányába, olyan problémákkal kell szembenéznük, mint a CSR eszközök hiánya. A KKV szektorban kevesebb lehetőség van specifikus társadalmi felelősségvállalási eszközök kidolgozására, ugyanakkor a nagyvállalatokkal kötött kapcsolatok ebben a tekintetben nagy jelentőséggel bírnak számukra. A KKV-k szempontjából az erőforráskorlátok a CSR tevékenységükre is rányomják a bélyeget, ugyanakkor nagy szerepet kapnak a kapcsolataik a felelősségvállalás tekintetében is, mely a nagyvállalatok gyakorlatának követésében vagy az üzleti partnerek elvárásainak teljesítésében nyilvánulhat meg (Győri, 2010). Ezt támasztja alá az Európai Bizottság állásfoglalása, miszerint

„[...] A jövőben a KKV-kat főleg a nagy üzleti partnerek fogják ösztönözni a CSR gyakorlat bevezetésére, és segíteni fogják őket képzések, tanácsadás és egyéb ösztönzések formájában”

(EC, 2002).

Petheő (2008) tovább megy a CSR és a KKV-k kapcsolatának vizsgálatába, hiszen megkülönbözteti a felelős kis-, és közepes vállalkozásokat, amelyek célja a profitszerzés és felelős tevékenységük különös tekintettel van az érintettek széles körére, a szociális vállalkozásoktól. A szociális vállalkozások küldetése a társadalmi fejlődés, szociális célok megvalósítása gazdasági tevékenységeken keresztül, de a profitszerzés csak másodlagos szerepet tölt be. A szociális megtérülésre helyeződik a hangsúly, mivel fontos, hogy jól megtervezett, hosszú távú, vagy szervezeti minőségi növekedést vállaljanak fel. Továbbá szükséges, hogy az érintettek támogassák a munkájukat, amely egy kiterjedt kapcsolati háló működését feltételezi.

A vállalatok érintettjeivel való kapcsolat és konszenzus fontosságát az érintettelmélet tárgyalja (Freeman, 1993), de kiemelkedő szerepet tulajdonít a kapcsolati hálónak Porter & Karmer (2002) a stratégiai CSR vizsgálatában. Jelen kutatás fókusza a vállalkozásokban kapcsolatrendszer azon előnyére helyeződik, mely előnyöket társadalmi felelősségvállalásuk során is kamatoztathatják. Cohen & Greenfield (1998) saját üzleti tapaszta-

latukra építve vizsgálja egy olyan érték-vezérelt üzleti modell létrehozását, mely azzal ér el maximális hatást, hogy a társadalmilag hasznos cselekvéseket beépíti az üzletvitelbe.

A CSR területén is nagy jelentősége van a már említett kapcsolati hálónak, hiszen napjainkban a profit elérése önmagában már nem elégíti ki a vállalatok/vállalkozások céljait, és a sikerük nagy mértékben függ az úgynevezett érintetti kapcsolatoktól, kapcsolati hálótól (Russo & Perrini, 2009). Stratégiai szinten, a vállalkozásvezetők tudatosítják a vállalat által vallott és követett értékeket, melyek megjelennek az üzleti partnerek, a beszállítók kiválasztásában és az úgynevezett, kiemelt támogatandó ügyek kiválasztása során is. Filozófiájuk lényege, hogy a vállalatok társadalmi küldése, hogy felismerjék milyen központi szerepet töltenek be a társadalomban és ezáltal innovatív módon javítják, elsősorban a helyi közösségek életminőségét. Ezen célok elérése pedig nem egyszemélyes feladat, hanem egy érett, jól működő kapcsolatrendszer is megkövetel (Cohen & Greenfield, 1998). Más szóval a vállalkozások kiaknázzák a bizalomra, jó hírre épülő kapcsolataikat az érintettek különböző csoportjaival –beszállítókkal, fogyasztókkal, versenytársakkal és a helyi közösséggel-, hogy ezáltal javítsák működési hatékonyságukat (Russo & Perrini, 2009).

Coleman (1988) szerint a kapcsolati tőke nem csak az egyéni, de a kollektív tevékenységeket is megalapozza, a társadalmi kötelek javítják a produktivitást, a kapcsolati tőke pedig a közösségi tevékenységeket. Aldrich és Zimmer (1986) megállapításai szerint a vállalkozói tevékenységnek társadalmilag beágyazottnak kell lennie, mely kapcsolatok segítik a vállalkozókat. A felelősségvállaló magatartás, a kapcsolatok és a szociális tőke a vállalkozásokban kiemelten kezelendők, alátámasztják a kapcsolati tőke szerepét a társadalmi felelősségvállalás tekintetében (Fuller & Tian, 2006). A vállalaton belüli kapcsolatok szerepe is megnő, mivel ezek az egyszerű vállalat- érintett viszonytól komplexebb kapcsolati hálókat is takarhatnak. Felvetődik tehát a kérdés, hogy miről érdemesebb beszélni: az érintettekkel való vagy az érintettek közötti kapcsolati hálóról?

Dolgozatom célkitűzése, hogy a vállalati és vállalkozói kapcsolatrendszereket feltérképezve egy középvállalkozás példáján keresztül bemutassa azt a „CSR kapcsolati hálót”, mely alapvetően meghatározza a vállalkozás társadalmi felelősségvállalás irányába tett lépéseit. Továbbá e kapcsolatokról következtetéseket levonva és elméletre reflektálva meghatározza azokat a stratégiákat, amelyet ha egy közepes méretű vállalkozás megvalósít, akkor egy hatékony és eredményes CSR tevékenységet tud véghez vinni és javíthatja kapcsolati hálójának működését.

4. MÓDSZERTAN

E fejezet a dolgozatban elvégzett kutatás elméleti alapjait és módszertani hátterét mutatja be. A dolgozat empíriáját egy kvalitatív, mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatás szolgáltatja, melyet a Forest- Papír Kft. alapítójával folytatott le a Szerző azzal a céllal, hogy feltérképezze a vállalkozás kapcsolati hálóját.

Miles és Huberman (1994: 6) szerint a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való érintkezést jelent, mely intenzív és/vagy egy hosszan érintkezésen keresztül vezet. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét tükrözik vissza.”

A kvalitatív kutatási eljárás strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszer, amely kis mintán alapul és a probléma megértését szolgálja. A kvalitatív eljárásokat két csoportra oszthatjuk: így az eljárások lehetnek közvetlenek vagy közvetettek. A közvetlen megközelítés nyílt, az eljárás során a projekt céljait ismertetik a megkérdezettekkel vagy az interjú jellege alapján ez egyértelmű számukra. Ezzel szemben a közvetett megközelítés során a moderátor elrejtí a kutatás valódi célját a válaszadó előtt (Malhotra, 2001:203).

Yin (1994) esettanulmányos kutatás alkalmazását javasolja abban az esetben, ha a hogyan és miért kérdésekre keressük a választ jelenlegi eseményekről. Ezek felett az események felett a kutatónak nincs vagy minimális a hatalma van. Az esettanulmány a jelen állapotok megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994). A holisztikus módszer javasolt abban az esetben, ha nem definiálhatók logikai alegységek, illetve ha a releváns elmélet eleve holisztikus természettel bír, azaz globálisan kíván vizsgálgódní (Yin, 1994:45).

A kutató egy eseten alapuló esettanulmányos kutatást végzett, melyet mélyinterjú alapján készített el. Yin (1994: 40) egy esetből álló esettanulmányos kutatást javasol abban az esetben, ha a cél egy kritikus esetként az elmélet tesztelése, azaz az elmélet megerősítése, elutasítása vagy kiegészítése. Jelen esetben a holisztikus módszer alkalmazása volt célravezető, mivel egy alegység, azaz egy interjú képezte a vizsgálat tárgyát.

A mélyinterjú strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában (Malhotra, 2001: 203-206). A mélyinterjú egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz vagy eset mé-

lyebb feltárására képes, egy speciális téma esetén szakértő válaszadók megkérdezését is lehetővé teszi.

4.1. A KUTATÁS ÉS ADATELEMZÉS MENETE

A kutatás maga egy több lépcsőből álló folyamatot jelentett, mely a következő lépésekből állt össze:

- Interjúvázlat és kérdéslista összeállítása.
- Mélyinterjú lebonyolítása.
- Mélyinterjú kivonatolása.
- Mélyinterjú alapján adatelemzés lefolytatása.
- Másodlagos (szekunder) források felhasználása és az adatok összevetése.

Az interjúra való felkészülés során a Szerző összegyűjtötte azokat a legfontosabb témákat, amelyek vizsgálat tárgyát képezték és ezekhez megfelelően elkészült a mélyinterjú kérdéslistája. A Forest Kft. ügyvezetőjével, Bodrogai Ferencével, a Szerző 2012. március 19-én, a vállalkozás központjában, Látatlanban. A másfél órás interjú a kérdéslista alapján zajlott és lehetőséget biztosított a CSR kapcsolati háló alapos feltérképezésére. A kérdések érintették a vállalkozó általános CSR megközelítését, a kitértek a vállalkozás kezében összpontosuló erőforrásokra, az aktuális és jövőbeni CSR kezdeményezésekre. A dolgozat 2. Melléklete tartalmazza az interjúra készült kérdéslistát.

Az interjút követően az interjú hanganyagának kivonatolása következett, melyet további másodlagos anyaggyűjtés követett a Magyar Termék honlapján elérhető, releváns és hiteles forrásokra támaszkodva. Az interjú során elhangzott idézetek szemléletesen támasztották alá a Forest Papír CSR tevékenységéről írott részletes elemzést, melyet a dolgozat következő fejezete tárgyal részletesen. Az elemzés szempontjai a Forest szerepére, a Magyar Termék kezdeményezés céljaira, a főbb érintett csoportokra és a jelenleg futó projektekre világítanak rá.

5. AZ ESET ELEMZÉSE

5.1. FOREST PAPÍR KFT.

A Forest Papír Kft.-t 1994-ben alapította Bodrogai Ferenc vállalkozó. Fő tevékenysége a háztartás-higiéniai papír termékek (szalvéta, papír zsebkendő, háztartási papírtörölő, toalettpapír) gyártása, feldolgozása és nagykereskedelme. A vállalkozás értékesítési mutatói az alapítás óta dinamikusan növekednek, termékeik az ország valamennyi jelentős áruházában megtalálhatóak. A következő táblázat a vállalkozásra vonatkozó főbb adatokat tartalmazza a 2010-es évre vonatkozóan.

2. táblázat: A Forest Papír számokban

	Adatok
Nettó árbevétel	10.833.679 ezer Ft
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	9.147.635 ezer Ft
Export értékesítés nettó árbevétele	1.686.044 ezer Ft
Árbevétel változás (2009-es évhez viszonyítva)	1,53%
Saját tőke aránya	48,23%
Foglalkoztattok száma	212 fő

Forrás: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu>.

5.2. A FOREST PAPÍR ÉS A MAGYAR TERMÉK CSR TEVÉKENYSÉGE

A Magyar Termék kezdeményezés a Forest Papír révén indult el és vált a jelenleg legnépszerűbb magyarországi védjeggyé³, mely azt a célt tűzte ki, hogy ismertté és elismertté tegye a magyar termékeket, felhívja a figyelmet a magyar termelőiparra, keresletet generáljon a magyar termékek iránt. A Forest nem csak tagja a Magyar Termék Nonprofit Kft-nek, hanem szervező és koordináló szerepet is betölt. A CSR tevékenység mögött, amelyet a Magyar Termék folytat van egy erős ideológiai háttér és vízió, egy összetett marketing-tevékenység és a szerteágazó kapcsolati tőke (azaz know-who). A Magyar Termék kezdeményezést a következő szempontok miatt tekinti a Szerző vállalati társadalmi felelősségvállalásnak:

³ Kaposvári Egyetem 2011. évi, független kutatása szerint. Forrás: <http://amagyartermek.hu>

- Egy közepes méretű vállalkozás kezdeményező készsége révén született meg, célja a társadalom problémáira megoldást találni.
- Számos érintettel áll kapcsolatban, hiszen a kis- és közepes vállalkozásoknak kapcsolatba kell lépniük az érintettekkel annak érdekében, hogy a társadalmi felelősségvállalás területén mely irányba induljanak el (Jenkins, 2006).
- A vállalkozás CSR tevékenysége nem kapcsolódik közvetlenül az alaptevékenységhez (papírgyártáshoz).

Annak ellenére, hogy egy önálló szervezetben működik, a Forest Papír kiterjesztett CSR tevékenységének tekinthető, mivel a Forest a mai napig a szervezési és irányítási, valamint stratégiaalkotási feladatokat is koordinálja. Olyan szempontból jelent speciális esetet, hogy a CSR tevékenység nem a vállalaton belül valósul meg, csupán a vállalkozás által. Önmagában, mint kezdeményezés nem tartozna a vizsgált kérdéskörbe, ha nem állna mögötte egy felelős vállalkozás. A következő részekben a Szerző bemutatja magát a Magyar Termék elindulásának körülményeit és magának a kezdeményezésnek a céljait, majd kitér főbb érintetti csoportokra.

5.2.1. A Forest Papír szerepe a kezdeményezésben

A Forest Papír Kft. a kezdeményezés elindítójaként, óriási szerepet vállalt mind a mai napig a Nonprofit Kft. működésében, a projektek szervezésében, a marketingtevékenységekben, így tekinthető a kezdeményezés szellemi motorjának. A Magyar Termék Nonprofit Kft. megismeréséhez és a kapcsolati háló megértéséhez a másodlagos, online forrásokon kívül, a Forest Papír Kft. alapító vállalkozójával, Bodrogai Ferencsel készített mélyinterjú szolgáltatotta az alapot.

Kezdetben a vállalat társadalmi felelősségvállalás elsősorban a cég belső érintettjei felé irányult, *„az első 8-9-ben azt gondoltam, ha a kerítésen belül rend van és működnek a dolgok valamint a kötelezettségeinknek eleget teszünk az állam felé is, akkor teljesítettük a dolgunkat”*, mely magyarázható a CSR fogalmának viszonylagos magyarországi ismeretlenségével. A felelősségvállalás kimerült a gazdasági és az etikai felelősség kategóriáinak teljesítésében (Caroll, 1991). A vállalkozó szemléletmódja és CSR-hoz való viszonya alapvetően formálta és vezette a céget a társadalmi felelősségvállalás területén is. A vállalkozó elmondása alapján *„ami a társadalmi felelősséget illeti azt gondolom, hogyha a helyi közösségnek jól megy, akkor van ott egy gazdasági húzóerő”* illetve meghatározó az a szemlélet, miszerint *„ha az ember nem egyedül van, akkor már valakikért felelősséget vállal és felelősséggel tartozik, ami lehet a család, lehet a munkahely.”* Ezen általános

megállapítások alátámasztják azt a tényt, miszerint a cég nem a helyi közösség szintjén kíván társadalmi felelősségvállalást megvalósítani, hanem országos szinten kíván tenni: *„fől sem merült hogy helyben csináljuk, nem arról van szó, hogy helyben jobb legyen, hanem az országnak kell elindulni és akkor helyben is jobb lesz.”*

A nonprofit kft. elindulásához azonban nélkülözhetetlen volt a vállalkozó kapcsolatai hálója és ismertsége, mely megalapozta más vállalkozások csatlakozását a kezdeményezéshez: *„megkereséssel történt, mivel ezer éve benne vagyunk, nyilván vagy egy kapcsolattrendszer és az alapítók e személyes kapcsolat révén kerültek be.”* Kezdetben a vállalkozás egyedül képviselte a védjegyet, a vállalkozó egyedül maradt szemléletmódjával, miszerint szükséges tenni valamit a magyar termékek népszerűsítésért, elmondása szerint azért, mert *„mindenki nagy eredményt várt az Uniótól.”* Egy szemléletváltásra vártak, mely *„kapocsként összeköti a fogyasztókat és a termelőket, ami nyilvánvalóan egy hiteles termékkör és egy jel”,* amely csatlakozásra bírja a többi magyarországi vállalkozást.

Azonban leginkább a profitszerzés és az nagyobb ismeretség elérése sarkallta az későbbi alapítókat arra, hogy csatlakozzanak e nonprofit kezdeményezéshez. *„A legnagyobb motiváció az volt, hogy milyen eszközöket tudok magam alá gyűjteni, hogy fennmaradjak”,* mely magában foglalta azt is, hogy a vállalkozások a kezdeményezésben rejlő közös erőforrások révén kívántak előrejutni és megvalósítani saját céljukat. Ezért szükséges, hogy *„tenni akarást”,* mint motiváló erőt helyén kezelni, mivel a vállalkozások felismerték azt a tényt, hogy közösen nagyobb célokat és eredményesebben tudnak megvalósítani, de ezáltal elsősorban saját, egyéni céljaik válnak elérhetővé.

A Forest Kft. számára a kezdeményezésben való részvétel kézzelfogható eredményeket hozott, melynek a vállalatvezető szerint az alapja az erős közösségépítés és közösségi marketingtevékenység volt, melyet a magyar termékek népszerűsítéséért folytattak. *„Elindult a közösségi marketing, 2,4, majd 8 céggel, ami nagy lehetőség a cégek előtt és sokkal kevesebből sokkal többet tudunk kihozni egy ilyen kampány mentén”,* mely arra utal, hogy a cég számára ismertséget hozott maga a kezdeményezés, valamint hozzájárult a termékek pozícionálásához. *„Nekünk nem kell mindenkinek eladni, csupán annak, aki érti, hogy miért fontos az, hogy magyar terméket vásároljon és ehhez kell egy kommunikációs csatorna”*

A vállalkozásvezető elmondása alapján kialakult egy stabil vevőkör, akik tudatosan keresi a magyar termékeket: *„ez mindenképpen egy komoly stabilitást adott a cégnek, mivel kialakult egy stabil vásárlói körünk, akik tudják, hogyha Forestet vesznek, akkor magyar terméket vesznek.”* Azonban ehhez szükség volt a már említett összefogásra és több

vállalkozás csatlakozására, hogy a magyar jelző képes legyen megkülönböztető jegyként megjelenni a piacon. A stabil vevőkör mellett nem elhanyagolható az a tény, hogy a kezdeményezés jelentős mértékben járult hozzá a tárgyalópozíció erősítéséhez, a kapcsolatrendszer bővítéséhez a tagok szintjén, és vice versa, a tagok csatlakozása a kezdeményezés ismertségének növekedését és kapcsolati hálójának bővülését eredményezte.

A Forest Papír Kft. a mai napig kezdeményező és vezető szerepet tölt be a Magyar Termék kezdeményezésben olyannyira, hogy *„mivel ezt a Forest indította el, a szervezés, a vízió itt születik”*, innen indult a közös marketing tevékenység, az országos reklámok és promóciók. A Forest arculata pedig jórészt egybeolvadt a Magyar Termék arculatával, mivel ezek egymást támogatva kerülnek kidolgozásra. A kapcsolati tőke mellett a Forest menedzsmenttudását is átadta a kezdeményezésnek azáltal, hogy egykori kereskedelmi igazgatóját tette meg ügyvezetővé. Ez az érdekek összefonódásának példája, mely felveti a kérdést, hogy milyen mértékben befolyásolhatja magának a Magyar Termék akciónak a hitelességét.

5.2.2. A Magyar Termék Non-profit Kft. céljai

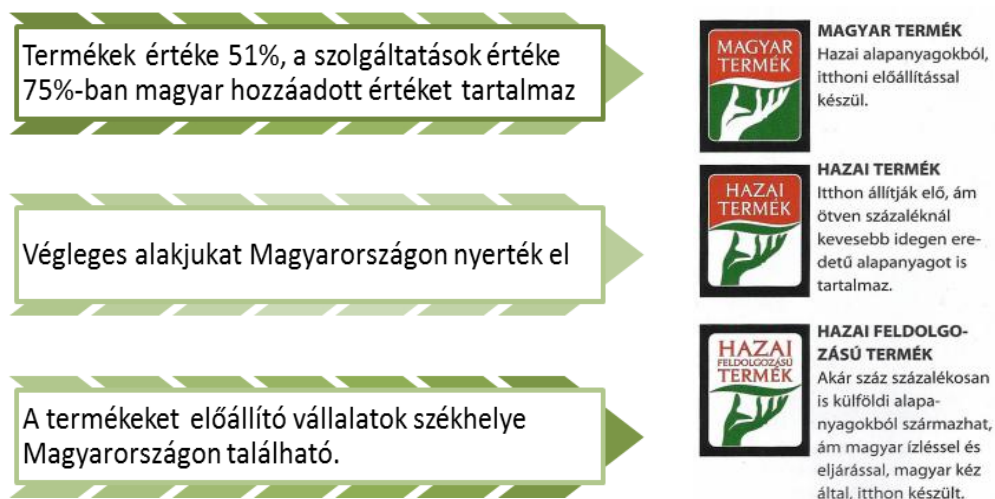
Jelen dolgozat empíriáját egy közepes vállalkozás kezdeményezésére elindult Magyar Termék védjegy szolgáltatja, melynek kiterjedt kapcsolati hálója lehetőséget ad annak mélyreható elemzésére. A dolgozat célja, hogy feltérképezze a szervezet felelős társadalmi felelősségvállalási tevékenységében részt vevő szereplőket a jelenleg folyamatban lévő CSR kezdeményezéseken és projekteken keresztül.

A Magyar Termék Nonprofit Kft. megalakulásának előzményét a magyar termék védjegy megalkotása jelentette, melyet először a Forest Papír Kft. jelenített meg termékein. 2006-ban Magyar Termék Kft.-ként indult útjára a kezdeményezés, 13 hazai vállalkozás összefogásával, azzal a céllal, hogy a magyar termékek népszerűségét növeljék továbbá, hogy a Magyar Termékekhez egy megkülönböztető jelentéstartalmat társítsanak. Ez által a magyar gazdaság és foglalkoztatás fellendítését jelölik meg célkitűzésként. 2010-ben vezették be a Magyar Termék tanúsító védjegyet, melynek célja, hogy a magyar áruk minőségét és jellemzőit tanúsítsa és egyúttal tömörítse azokat a vállalkozásokat és szervezeteket, melyek részt kívánnak venni a kezdeményezésben.

A szervezet küldetése, hogy a magyar termelő és szolgáltató szféra lehető legszélesebb bevonásán keresztül a Magyar Termék tanúsító védjegy legyen kategóriájának meghatározó jelölése. Az ismertség és elismertség növelése érdekében a védjegyet használni kívánó vállalkozások termékei szigorú minőségi elbíráláson esnek át, mely során meghatá-

rozásra kerül, melyek azok a termékek és szolgáltatások, amelyek alkalmasak a jelölés megjelenítésére.

Az egységesség biztosítása érdekében a termékeken megegyező jelölés látható (7. Ábra), mely használatának elnyeréséhez számos feltételnek kell megfelelnie a védjegyet használni kívánó vállalkozásoknak. Alapfeltétel, hogy a termékek és szolgáltatások megfeleljenek az minőségi és egyéb elvárásoknak a minősítési eljárás során, továbbá feltétel a védjegyhasználati díj befizetése, a licencszerződés megkötése és az éves tagsági díjak befizetése. A vállalatok kötelesek továbbá marketingköltségük bizonyos százalékát irányítottan, a magyar termékek népszerűsítésére felhasználni. Az azonos design elemek megjelenítésével az áruházakban (az üzletláncok akciói, wobblers, raklapszoknya, akciós újságban logós termékfotók és „magyar termék keret”, termékbemutatókon közös molinó) céljuk, hogy minél szélesebb körben tegyék ismertté a védjegyet és a termékeket.



7. ábra: A Magyar termék védjegy

Forrás: Magyar Termék honlapja (www.magyartermek.hu)

A Magyar Termék Nonprofit Kft. szignifikáns összeget költ marketingkampányra, mely magában foglalja a reklámfilmeket, promóciós anyagokat, továbbá a nyereményjátékokat, melyek mind a termékek és a „brand” népszerűsítését szolgálják.

Jelenleg az alapító vállalatokkal együtt a tagok száma megközelíti a 40 főt, a kezdeményezéssel kapcsolatba került számos szereplő (Magyarok a Piacon Klub, Agrár Marketing Centrum, Vidékfejlesztési Minisztérium, Magyar Turizmus Zrt.) együttesen, kap-

csolataikat és erőforrásaikat összegyűjtve igyekeznek kihasználni a közös fellépésben rejlő előnyöket és lehetőségeket céljaik megvalósítására.

5.2.3. Főbb érintett csoportok a Magyar Termék esetében

Egy Magyar Termék szintű kezdeményezés sikerességéhez elengedhetetlenek először is azok a vállalkozások, azaz **partnerek**, melyek arcukat és nevüket adják a programhoz. Míg kezdetben a Forest kapcsolatai révén kerültek kapcsolatba a Magyar Termékkel, addig napjainkban már maguktól jelentkeznek tagnak. A kezdeményezés induláskor a meggyőzésre nagy energiákat kellett fordítani, jelenleg „*maguktól jönnek vagy valaki behoz cégeket. Ma már nagyon kevés olyan van akit mi megkeresünk. Tudnak rólunk, mi pedig a működtetői vagyunk az egész a történetnek.*”

A partnerek között különbséget kell tenni az alapítók között, akik nagyobb hozzájárulással segítik elő a program működését és akik a jövőre vonatkozó döntésekben és a további stratégiai jellegű lépésekben megállapodnak: „*összeültünk tulajdonosként bent lévő tagtársakkal, hogy ki mit tud vállalni, mi hiányzik*”, így az erőforrások elosztása és allokációja megvalósul. Mivel gyakorlatilag bármelyik vállalkozás védjegyhasználó lehet, ha megfelel a fent kifejtett feltételeknek, ezért szükséges a tagokat megkülönböztetni az alapítóktól. A **tagok** rendszeres befizetéseikkel járulnak hozzá a Kft. sikerességéhez, valamint megjelenítik és kommunikálják a termékeiken lévő védjegyet.

A kezdeményezés célja a **fogyasztók** elérése és megszólítása, akik fontosnak tartják a magyar termékek vásárlását és ez tudatosan választanak ilyen termékeket: „aki érti, hogy miért fontos az hogy magyar terméket vásároljon, ehhez pedig kell egy kommunikációs csatorna.” A kezdeményezés meg kívánja szólítani az új generáció tagjait, akik ugyan felelősebb és tudatosabb vásárlók lesznek a jövőben, de teljesen más értékrendben nőnek fel: „*felnő egy olyan generáció teljesen más/új világképpel, vásárlási szokásokkal rendelkezik*”, így fontossá válik értékrendjük és szokásaik megváltoztatása. A fogyasztók és különösen a fiatal generációk elérésének legjobb eszközének a közösségi marketingtevékenység (közösségi oldalak) illetve az interneten, vírusmarketingként terjedő reklám számít.

A Magyar Termék kapcsolatban van továbbá olyan **állami szervezetekkel**, mint például a Vidékfejlesztési Minisztérium vagy a Magyar Turizmus Zrt. illetve a Szabadalmi Hivatallal és **civil** kezdeményezésekkel, mint a Magyarok a Piacon Klub vagy Agrár Marketing Centrum. Azonban az állam csak áttételesen van jelen a kezdeményezésben és elsősorban ideológiai támogatást ad és alapot adhat egy jól működő állami kezdeményezésnek is : „*ha van egy jó program, amit civilek raknak össze és odaadjuk, akkor könnyebb lesz*

már az államot mint társfinanszírozót a sztori mögé állítani.” Az állam jelenléte azonban magában foglalja többek között azokat a többkörös egyeztetéseket, melyek nagy mértékben lelassíthatják a szervezet működését: *„az, hogy eljutott idáig az annak volt köszönhető, hogy nincs benne az állam, és ha ebben lenne állami csík, sehol se lennénk.”*

Érdekes lehet megemlíteni azokat a **versenytársakat**, melyek hasonló védjegyekkel vannak jelen a piacon. *„Nagyon sokáig ez az egy jelölés volt, mert nem volt sikk, aztán a nagy magyar márkák eltűntek és amikor a közvélemény-kutató cégek elkezdtek azt kommunikálni hogy vásárlási preferenciában számít az, hogy magyar termék legyen, akkor kezdődött a védjeggyártás.”*, számos hasonló jellegű védjegy jelent meg, melyek mögött Bodrogai Ferenc elmondása alapján nem állt hiteles tanúsítás és kezdeményezés. A „védjegydömping” azt eredményezte, hogy a fogyasztó számára nem volt egyértelmű, hogy melyik védjegy mit is képvisel, így az egész kezdeményezés kontraproduktívvá vált volna a sok különböző jelölés miatt: *„például volt olyan, hogy magyar minőség de nem volt sem a termék eredete és sem a gyártási hely feltérképezve.”* Jelenleg a különböző jelzések megpróbálják meglovagolni azt a vonalat, hogy a magyar eredetű termékek meglehetősen népszerűek a piacon és ezzel extra bevételre lehet szert tenni. Azonban szükséges, hogy ezt a vonalat lehetőleg egy irányba leszűkítsék, még mielőtt elveszti a hitelességét és elfogy a magyar termékek vásárlási kedve. Ennek megoldására történtek lépések: *„a mienk egy tanúsító védjegy ami mögött egy bizottság és egy erős kritériumrendszer húzódik így született egy olyan javaslat ami kiment Brüsszelbe és valószínűleg ez lesz az elfogadott védjegy.”*

Beszélhetünk közös nem CSR jellegű akciókról is Nonprofit Kft. tagvállalkozásai esetében, mivel közös érdekérvényesítéssel lépnek fel a nagy áruházláncokkal szemben illetve **közös beszerzések** (villamos energia, üzemanyag, stb.) koordinációja is megvalósul.

5.2.4. Főbb projektek és az azokhoz kapcsolódó érintettek

A kezdeményezés esetében két jelentős projektet érdemes megemlíteni, melyek a közösségi marketing tevékenységek, és a dél-dunántúli mintaprojekt, e mellett több egyéb, ugyanakkor volumenében kisebb jelentőségű kezdeményezésnek részese a Nonprofit Kft. A továbbiakban ezeket a projekteket jellemzi a Szerző, a hozzá kapcsolódó legfontosabb szereplőkkel.

A Magyar Termék Nonprofit Kft. számos saját kezdeményezésnek az elindítója és motorja. A főbb kezdeményezések között említhetjük a **(közösségi)marketing kampány** összességét, mely magában foglalja a reklámokon kívül az egységes védjegy termékmeg-

jelenésével kapcsolatos feladatokat, az arculat megtervezését és a népszerűsítését célzó közös promóciók koordinálását és összehangolását.

A több száz millió forintból elkészült reklámanyag változatos formában jutott el az érintettekhez: *„eljuttattuk a helyi oktatási intézményekbe, a tv-khez, a turizmus összes régiójába. Majd elkészült az a reklámváltozat, ami több mint 600 alkalommal ment le a tv csatornákon.”* Kiemelkedően sikeres akciónak tartják a magyar termékekhez kapcsolódó nyereményjátékokat, amelyet ettől az évtől kezdve már 8 vállalkozás támogat: *„elindult a közösségi marketing, 2,4, majd 8 céggel, ami nagy lehetőség a cégek előtt és sokkal kevesebből sokkal többet tudunk kihozni egy ilyen kampány mentén.”* Felismerték, hogy a közösségi oldalak révén jól követhetőek és koordinálhatóak ezek az akciók, a népszerűségére pedig a játékban részt vevők számából tudnak következtetni illetve egy kapcsolódó másik program a Magyar Termék road-show sikerességéből. A termékek kommunikációja mellett nagy szerepet kap egy al-kezdeményezés, mely a magyar turizmust és a hazai üdülést hívatott népszerűsíteni és bizonyos pontokon összefüggésbe hozható a Magyar Termékekkel: *„több 100 milliárd forint megy ki üdülés címszó alatt az országból, kommunikálni kellene, hogy az emberek itthon is el tudják költeni a pénzüket, ezzel nő a belső költségvetés aránya.”*

A marketing tevékenység része a saját újság, a Magyar termék Harsona, mely a termékek közös megjelenítésének egy újabb fóruma, a promóciós termékeken keresztül jut el a vásárlókhoz, a Forest Papír termékek által. A kampányok jelentős része összekapcsolódik a Forest Papír megjelenítésével, amely alátámasztja, hogy a két szervezet marketing-promóciója lényegében közös. Ez egy jelentős összefonódást jelent, mely még szorosabbra fűzi a szálakat az alapító vállalat és a kezdeményezés között, felmerül a kérdés, hogy első sorban melyik szervezet tudja érdekeit érvényesíteni ezáltal?

A második fontos projekt, az úgynevezett **dél-dunántúli mintaprojekt**, melynek célja, hogy egy adott térség helyi termelőit, turisztikai szolgáltatóit és a potenciális vásárlókat tömörítve fellendítsék egy adott térség mezőgazdaságát és termelő szektorát: *„Dél-dunántúli mintaprogramban nem egy országosan működő program létrehozása a cél, hanem adott régió beindítása.”* A cél, hogy a program megvalósítható legyen más, eltérő sajátosságokkal rendelkező régiókban, és továbbadható legyen: *„cél egy kompakt modell kidolgozása, amely minden településen működőképes lehet, átadva a következő térségnek, hogy e szerint kell csinálni.”* Cél, hogy a helyi termelők olyan minőségű termékeket állítsanak elő, melyek aztán a boltok polcaira kerülve eljutnak a vásárlókhoz, ehhez azonban

társprogramok is kellenek, mely magában foglalja a termelők képzését és oktatását, a termelés szervezését.

A Magyar Termék ebben az esetben egy kisebb, helyi szintű összefogást valósít meg, mely jelentős erőforrásallokációval is egy-egy térségben, melyhez az erőforrásokat a Magyar Termék alapító biztosítja: *„elvonultunk egy 20 fős társasággal hogy mi legyen a vízió, és felosztottuk személyekre a feladatokat, hogy ki és mit tud vállalni belőle.”* A koordináló tevékenység az alapítók feladata, melyben nagy szerepet vállal a Forest.

A feladatok körülbelül úgy lehetne összefoglalni, hogy egyrészt *„fel kell térképezni a szektorokat, kik a potenciális helyi termék előállítók, pl. méz-, vagy lekvár készítő stb. aztán őket kategorizálni kell, hogy ki az aki első körben megfelelővé tehető.”* A koordinációhoz hozzátartozik, hogy *„kellett egy szervezet, aki az oktatást, vagy a minősítést bevállalja”*, melyek a legtöbb esetben civil szervezetek bevonását jelenti. Mindezen programok jelentős kapcsolati tőke megmozgatását és erőforrások összegyűjtését jelentették.

Kiterjedt lobbizási tevékenységre is szükség van: *„ehhez az is kell, hogy rávegyük a szolgáltatókat és kereskedelmi láncokat, hogy magyar termékkel vagy helyi termékekkel is meg tudnak jelenni, vevőket tudnak vonzani.”* Továbbá egy közös rendezvényen a projekt összes szereplője megjelenhessen és képviselje az érdekeit: *„és most ott tartunk hogy a rendezvényen ott lesznek a turisztikai szolgáltatók, termelők és egy üzletlánc, minden lehetséges irányba el akarunk juttatni termékeket.”* A rendezvény mellett a turizmusban látják az összefogó erőt, melynek fellendítése az egész térség érdeke: *„a virtuális piac térrehozására van szükség a turisztikai szolgáltatók és internetezők számára, ami egy attrakcióközpontú honlapot jelent.”*

Fontos megemlíteni azokat az érintetteket, melyek nem tartoznak egyik fent említett csoportba sem, ezek a például a marketing tevékenység révén elérhető médiumok, iskolák, vagy a különböző akciók révén a kezdeményezéssel kapcsolatba került civil szervezetek vagy közvetítő jellegű csoportok (pl. oktató vagy minősítő tevékenységet végzők).

Felveti a program azt a kérdést, hogy miért nem a Forest-Magyar Termék központból indul ki a kezdeményezés és miért nem a lokális fejlődésre/fejlesztésre helyeződik a hangsúly. Az interjúalany elmondása szerint az tudatos, mivel *„fől sem merült hogy helyben csináljuk, nem arról van szó hogy helyben kell jobbnak lennie, hanem az országnak kell elindulni és akkor helyben is jobb lesz.”* Optimista tervek egy olyan kezdeményezéstől, mely ugyan több régióból tömörít magyar vállalkozásokat, de ez kevés ahhoz, hogy jelenlegi formájában egy teljes országot lefedjen. A turizmus fellendítése is leginkább országos érdekeknek minősül és nem a helyi érdekérvényesítések szinergiájaként megvalósuló

eredménynek és felvetődik a kérdés, hogy a turizmus eredményeiből mennyiben tud részesedni egy lokális termelő.

Érdemes említést tenni a még gyerekcipőben járó kezdeményezésekről, mint például a **Magyar települések frakciója** a magyar termékekért vagy a **Magyar családi vállalkozások a magyar termékekért frakció**, melyek még kevésbé vannak definiálva és kidolgozva. Hasonló és homályos kezdeményezés az úgynevezett **„Legjobb gyakorlatok” projekt**, mely az önkormányzatok számára határoz meg követendő példát az önkormányzati feladatok szervezésében és összehangolásában. A mintaprojekt kiterjesztéseként tervben van egy **észak- magyarországi projekt** elindítása is. Tulajdonképpen a nem egyértelmű, hogy e programok a mintaprojekthez csatlakoznak vagy a Magyar termék Nonprofit Kft. viszonylag önálló kezdeményezéseit alkotják. A viszonylagosság azért fontos, mert lényegében az erőforrások közösek, csak más szereplőket próbálnak bevonni, melyre a kapcsolati háló értékelésekor még visszatér a Szerző.

5.2.5. A CSR tevékenység elemzése az érintettek alapján

Az elméleti részben említésre került CSR elméletek a vállalat, illetve jelen esetben vállalkozás kontextusában értelmezhetőek. Petheő (2008) megkülönböztette a felelős kis-, és közepes vállalkozásokat, amelyek célja a profitszerzés és felelős tevékenységük különös tekintettel van az érintettek széles körére, a szociális vállalkozásoktól. A szociális vállalkozások küldetése a társadalmi fejlődés, szociális célok megvalósítása gazdasági tevékenységeken keresztül, de a profitszerzés csak másodlagos szerepet tölt be.

Ebben az esetben a vizsgált közepes méretű vállalkozás által alapított CSR kezdeményezés elhelyezése e két kategória valamelyikében kérdéses, mivel a Forest célja a profitszerzés, de önállóan végzett CSR tevékenységről nem tesz említést, amelyek nem függenek valamilyen módon a Magyar Terméktől. Ugyanakkor az általa alapított kezdeményezés nonprofit, távlati célja a magyar termelő ipar és mezőgazdaság fellendítése, több vállalkozás összefogásával, így szociális célok megvalósítása. Az elemzés tárgya a Forest Papír, melynek kezdeményezése egy kiterjesztett CSR tevékenységeként kerül értelmezésre.

A vállalkozás az általános gyakorlattal ellentétben nem lokális szinten folytat CSR tevékenységet, hanem tevékenységét országos szintre igyekszik kiterjeszteni azáltal, hogy több vállalkozást bevonva, azok erőforrásait és kapcsolati tőkéjét összehangolja.

6. A CSR KAPCSOLATI HÁLÓ

Az érintetti kapcsolatok feltérképezésének eredményeként született meg a CSR kapcsolati háló. A kapcsolati háló megjeleníti a főbb szereplőket, a köztük lévő erős vagy gyenge kapcsolatokat és a főbb kapcsolódásokat (lásd 8. Ábra). Azért nevezhető CSR kapcsolati hálónak, mert a Forest Papír által alapított Magyar Termék akciói adják az elemzés gerincét, melyet a Szerző kiterjesztett CSR tevékenységnek értékel.

A következő alfejezetekben a Forest Papír CSR hálózatának felrajzolása következik, amely annyiban jelent többet, mint egy érintett-térkép, hogy a szereplők projektekhez való kapcsolódási pontjai is ábrázolásra kerülnek, csak úgy, mint a különböző erősségű kapcsolatok és a hálózat sűrűsége is látható válik. A hálózatban kiemelten kezeli a szerző a kapcsolati tőke szerepét, mivel anélkül egy kisvállalkozás nem valósíthat meg eredményes CSR tevékenységet (Jenkins, 2006) és az egyes akciók sikere nagymértékben függ az úgynevezett érintetti kapcsolatoktól, kapcsolati hálótól (Russo & Perrini, 2009).

Az előzőekben felvázolt akciók bár a Magyar Termék Nonprofit Kft. kezdeményezései, de a szoros kapcsolat és a számos kötődés hatására a Forest kezdeményezésének is tekinthetőek. Hiszen mint alapító és működtető, nem különíthető el a Magyar Termék akcióitól. A következőkben a kapcsolati háló általános áttekintését adja a Szerző, majd a hálót részekre bontva, azt mélyrehatóan elemzi, külön kitérve a know- who szerepére a hálózatban.

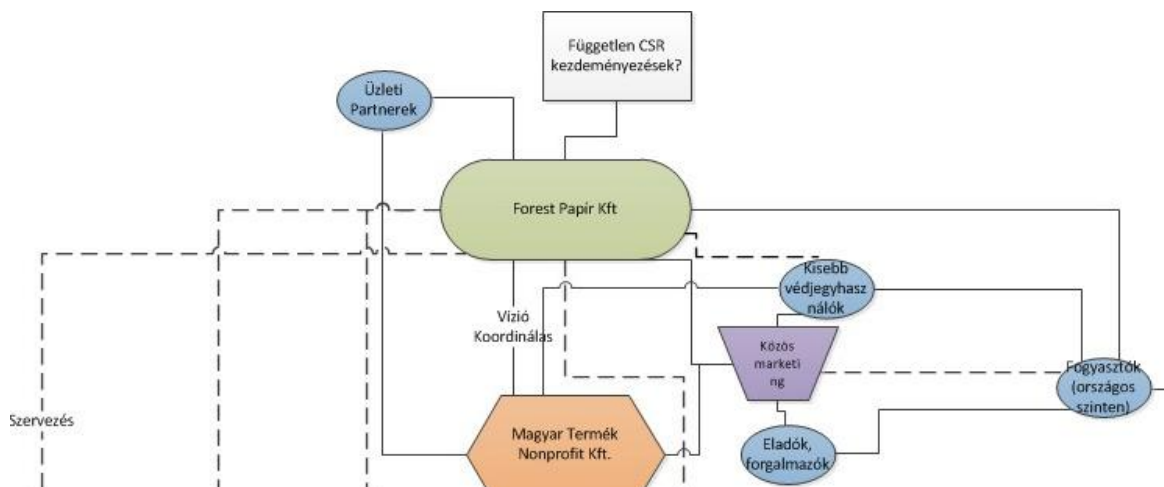
6.1. ÁLTALÁNOS MEGÁLLAPÍTÁSOK A HÁLÓRÓL

A hálózat a Forest Papír szemszögéből mutatja be a kapcsolódásokat. A hálózatban folytonos vonal jelöli az erős kapcsolatokat, amelyek egyben közvetlen kapcsolatoknak is tekinthetőek. Ez a kapcsolat lehet közvetlen partneri kapcsolat, mely akár a mindennapi működés, akár a különböző akciók révén létrejöhet. A gyenge kapcsolatok szaggatott vonal jelöli: az elemek között kapcsolat közvetett, vagy alkalmoszerű gyenge kapcsolat.

ségek első csoportja a Magyar Termékre vonatkozó közös marketing (arculat, reklámok, promóciók) összessége. A másik a mintaprojekthez kapcsolódó rendezvény, mely először teremt kapcsolatot a mintaprojekt valamennyi résztvevője között, illetve az az interaktív honlap, amelyet a fogyasztók tájékoztatására és orientálása érdekében hoznak létre kifejezetten a dél-dunántúli régió népszerűsítésére.

A következőkben a csomópontok szerint kerül részletes elemzésre a CSR kapcsolati háló.

6.1.1. Forest Papír Kft.



9. ábra: Első csomópont: Forest

Forrás: saját készítés

A Forest jelentős szerepet tölt be a hálózatban, hiszen a Magyar termék víziója itt születik, a Forest Papír központjában zajlik a koordináció és a szervezés, valamint a közös marketing meghatározása, mind erős kapcsolatként ábrázolva. A Forest érintettjei nem képezik az elemzés tárgyát, ezért nem kerültek megjelenítésre. Az üzleti partnerek azok a szereplők, akik később a Magyar Termék társalapítóiává váltak és a mai napig jelentős anyagi hozzájárulást fizetnek a kezdeményezés számára. A belépésük kezdetben profitjellegű volt és saját termékeik népszerűsítésére irányult a Magyar Termék védjegy által. Ennek okaként azt említhetjük, hogy a társadalmi környezet még nem volt felkészülve a magyar termékek befogadására és előnyben részesítésére.

A kisebb védjegyhasználókként megjelölt csoport azok a vállalkozások, akik nem alapítói a kezdeményezésnek és nem a Forest megkeresésére, hanem a védjegy népszerűvé válásával, saját maguk csatlakoztak a kezdeményezéshez. Így tőkeerejük és anyagi hozzá-

járlásuk elmarad az alapítókétól és a kapcsolatuk a Foresttel szintén gyengébb, ez hátránynak tekinthető és kérdésessé válik, hogy milyen mértékben vonhatóak be nagyobb akciókba.

Az 9. Ábra tanulsága alapján a fogyasztók elérése történhet az egyesek vállalkozások által közvetlenül, illetve a közös marketingakció révén. Amely útvonal ugyan hosszabb, mint a közvetlen elérés, de megtöltődik olyan értékekkel és tartalommal, amelyet a magyar termékek vásárlása jelent. A közös marketing és a fogyasztók közötti kapcsolat gyengése azzal magyarázható, hogy nem minden esetben mérhető egy-egy akció elfogadottsága és sikeressége, illetve nem minden esetben jutnak el a fogyasztóhoz.

Az eladók és a termékek forgalmazói közvetlenül kerülnek kapcsolatba a fogyasztókkal és itt megvalósul az a fizikai kapcsolat, melynek eredményeként a fogyasztó leveszi a Magyar Termék jelzéssel ellátott árut a polcról.

6.1.2. A Magyar Termék



10. ábra: Második csomópont: A Magyar Termék

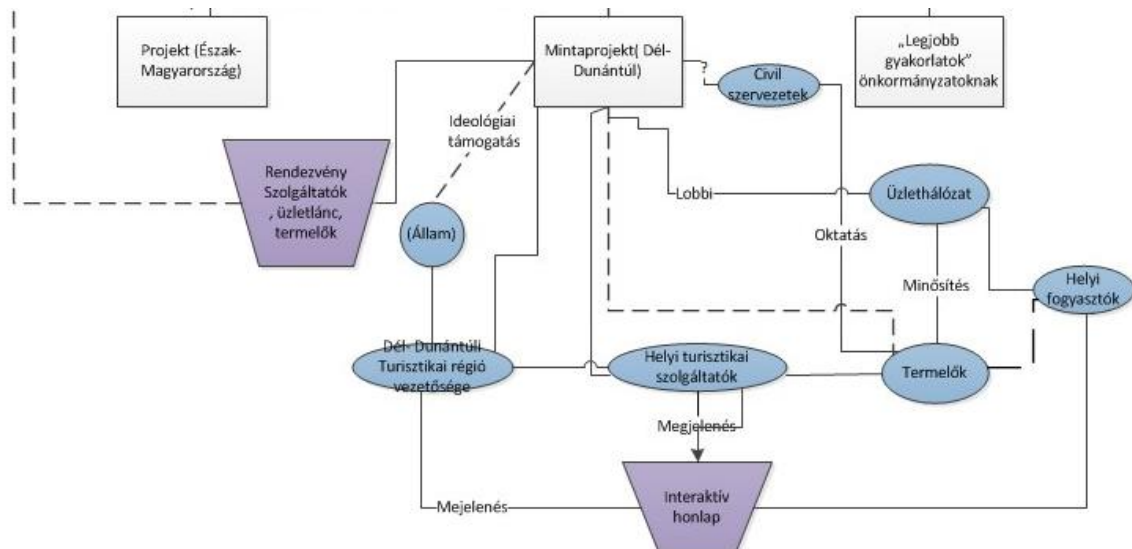
Forrás: saját készítés

A Magyar Termék azért került csomópontként meghatározásra, mert több akció kiindulópontja és kezdeményezője. Ezek a később részletesen bemutatásra kerülő mintaprojekt, a jövőbeni észak-magyarországi projekt, a „Legjobb gyakorlatok” akció illetve a két kisebb frakció a magyar termékekért. Itt kizárólag erős kapcsolatokról beszélhetünk az akciók és a Magyar Termék között, az egyes akciók között pedig látszólag nincs kapcsolat, egymástól függetlenül, különböző szereplők bevonásával indulnak útjukra.

Hasonlóság fedezhető fel azonban a jövőbeni projekt és a mintaprojekt között abban a tekintetben, hogy az előbbi a mintaprojekthez hasonló szerveződéssel kerül majd kialakításra, de természetesen különböző szereplők bevonásával, mivel célja a helyi termelés és gazdaság fellendítése. Hiányossággként említhető az akciók egymástól való függetlensége,

hiszen a szinergiák kihasználása révén erősebb kapcsolatok és eredményesebb akciók születhetnének, melyek a Magyar Termék egészére pozitív hatást fejtenének ki.

6.1.3. Dél-Dunántúl mintaprojekt



11. ábra: Harmadik csomópont: A mintaprojekt

Forrás: saját készítés

A legtöbb szereplő és kapcsolat a mintaprojekt kapcsán kerül elemzésre: eljutunk a projekt építőköveig, a helyi kistérségi termelőkig és a helyi fogyasztókig, akikre az akció lényegében irányul. A mintaprojekt távlati célja a kistérségek termelésének és mezőgazdaságának fellendítésén keresztül, a hazai termelés és mezőgazdaság fejlesztése és a fejlődés megalapozása.

A mintaprojekt kapcsolódik a Dél-Dunántúli Turisztikai Régióhoz, mivel a térségben turizmus szerepét kihasználva kívánja megalapozni a helyi termelés fellendülését. A mintaprojekt beindításához állami hozzájárulásra volt szükség: „megkértük az engedélyt a turizmus Zrt-től, akik ideológiailag támogatták a programot.” Az állam szerepvállalás jelenleg teljesen hiányzik az akcióból, annak ellenére, hogy az állam elkészítette egy hasonló kezdeményezés tervezetét: „Amikor 3 hónapja leültünk velük és elmondtuk, hogy mit akarunk megvalósítani, azt mondták, hogy ez olyan, mint az ő programjuk. Csak abból még erőforrás hiányában nem valósult meg semmi.”

A termelőkkel ugyanakkor nem alakítottak ki közvetlen kapcsolatot: a turisztikai szolgáltatók keresik meg és térképezik fel azokat a helyi termelőket és szolgáltatókat, akik alkalmasak lehetnek a programban való részvételre, valamint ők ültek tárgyalóasztalhoz a

potenciális partnerekkel. Az akció fontos részét képezi az oktatás, melyet civil szervezetek végeznek: *„mert az egyszerű embert tájékoztatni kell olyanokról, mint a minőségbiztosítás, könyvelés, ellátási kötelezettség, szövetkezés, meghíúsulási kötbér stb.”* A termelők egy viszonylag bonyolult kiválasztási folyamat részeként kerülnek be a programba, amely egy részről garanciát jelent a megfelelő minőségre, más részről megígátolja, hogy a termelők szabadon csatlakozzanak az akcióhoz.

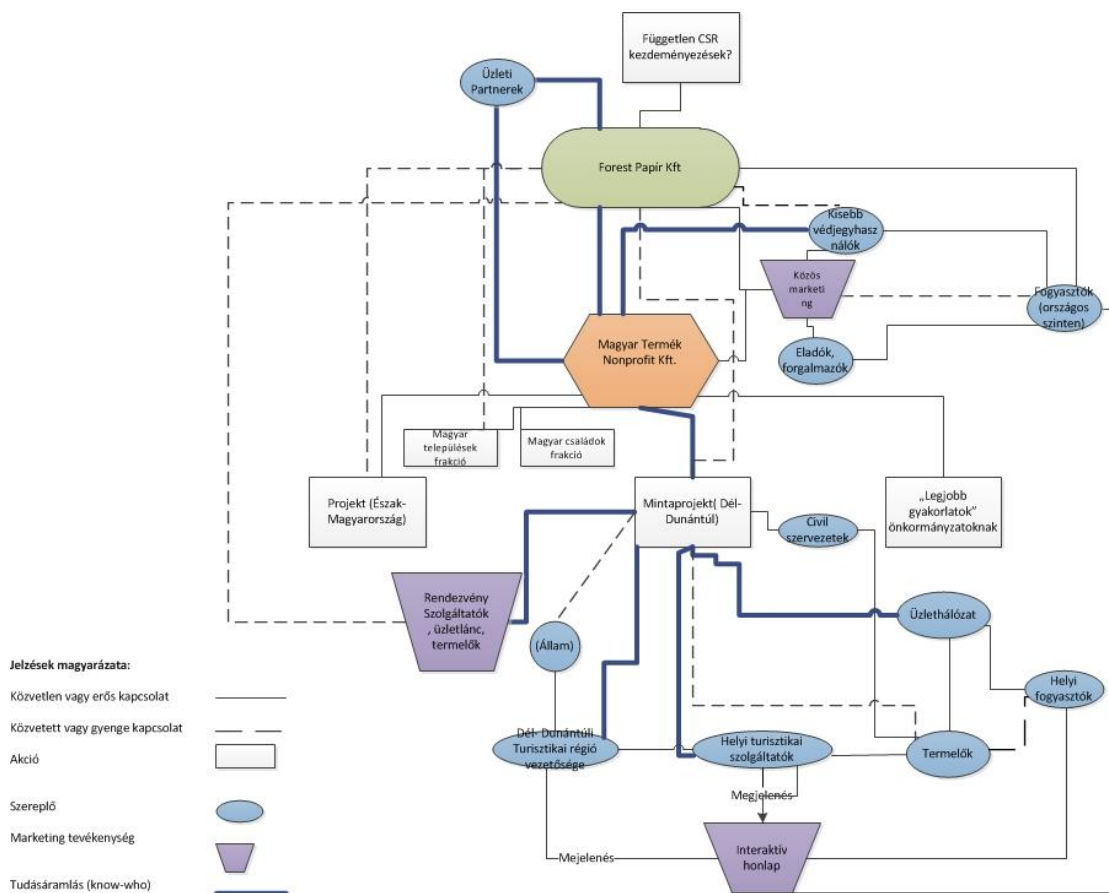
A Magyar Termék Nonprofit Kft. képviselői a helyi üzletláncokkal ülnek tárgyalóasztalhoz annak érdekében, hogy eljuttassák a fogyasztókhoz. Gyakorlatilag ezzel megakadályozzák azt, hogy a termelők közvetlenül a fogyasztókhoz juttassák el a termékeiket, így gyakorlatilag a két szereplő között csak gyenge kapcsolatról beszélhetünk.

A mintaprojekt tekintetében is beszélhetünk önálló marketing akcióról, melynek része a szereplők képviseletével megrendezett rendezvény és az interaktív honlap, mely a turisztikai régió honlapja helyett kerül kialakítására: *„a dél-dunántúli honlap kap egy erős kommunikációt. Ehhez az is kell, hogy rávegyük a szolgáltatókat, hogy a magyar termékekkel vagy a helyi termékekkel is meg tudnak jelenni és vevőket tudnak vonzani.”* A honlap a helyi fogyasztók mellett a valamennyi potenciális fogyasztót megszólítja annak érdekében, hogy a régió és a helyi termékek iránt felkeltse az érdeklődést, így a két terület egymással összhangban fejleszthető. A mintaprojekt részeként a rendezvény a projekttel áll szorosabb kapcsolatban, míg a Forest csak közvetett szereplőként vesz részt a szervezésben.

6.2. KNOW-WHO CSATORNÁK A HÁLÓZATBAN

A következő rész célja, hogy feltérképezze a tudás áramlásának csatornáit a CSR hálózatban, azonban a tudáselemek (know-what, know-who és know-how) közül kizárólag a know-who, más néven kapcsolati tőke és az ahhoz kapcsolódó tudás elemzésére fókuszál.

Minden társadalmi felelősségvállalás, de különösen a vállalkozások CSR tevékenysége esetében, a vállalkozások folyamatos erőforráshiánnyal küzdenek és a sikerük nagy mértékben függ az úgynevezett érintetti kapcsolatokról, kapcsolati hálójuktól (Russo & Perrini, 2009). Céljaik elérése tehát nem lehet egyszemélyes feladat, hanem egy érett, jól működő kapcsolatrendszer is megkövetel (Cohen & Greenfield, 1998). Más szóval a vállalkozások kiaknázzák a bizalomra, jó hírre épülő kapcsolataikat az érintettek különböző csoportjaival –beszállítókkal, fogyasztókkal, versenytársakkal és a helyi közösséggel-, hogy ez által javítsák működési hatékonyságukat (Russo & Perrini, 2009).



12. ábra: A kapcsolati tőke sűrűsödése a hálózatban

Forrás: saját készítés

A tudás ebben az értelemben a kapcsolati tőkéhez fűződő tudást jelenti, mely tudás átadása révén megnő az erőforrásokhoz való hozzáférés lehetősége, lehetővé válik a feladatok és a költségek megosztása. A know-who azaz kapcsolatrendszer, azon csatornák összessége, melyen a vállalkozó információkhoz és erőforrásokhoz juthat, egyúttal kommunikálhat a piaccal. Jelen esetben kapcsolati tőle vonható be a Magyar Termék működésébe, mely azután allokálható a különböző akciókba. Egy akció annál sikeresebb, minél több erőforrást és kapcsolati tőkét tud megmozgatni.

Ebben a hálózatban (12. Ábra) megfigyelhető, a centralizáltságának köszönhetően, hogy az információ és a kapcsolati tőke a csomópontokban összpontosul. Kiemelt szerepet kap a Forest Papír kapcsolati tőkéje, mely révén elindult a Magyar Termék kezdeményezés, mivel a csatlakozó vállalatok kezdetben a vállalkozó személyes ismeretségi köréből kerültek ki. Ez a kapcsolati tőke a mai napig meghatározó jelentőségű, továbbá kibővült a tagvállalatok kapcsolati tőkéjével.

A 12. Ábra a kapcsolati hálón keresztül megvastagított vonallal jelzi, hogy mely csatornákon összpontosul legnagyobb arányban a know-who. Ez magában foglalja a vállalkozó személyes kapcsolatait, az alapítók valamint a tagok kapcsolatait. Ennek az eredményeként jött létre a Magyar Termék kezdeményezés és a mai napig a különböző szervezetekkel (civiliek, áruházak, állam) való tárgyalások során ezt ki is használják, tehát az alkupozíció javulását eredményezik. Az alkupozíció javulása nem csak az összes vállalkozás, hanem az egyes vállalkozások szintjén is megvalósul.

Az egyes vállalkozások által megmozgatható kapcsolati tőke döntő jelentőségű lehet, amikor arról döntenek, hogy mely akciót érdemes megvalósítani és honnan szerezhetők be a szükséges erőforrások a megvalósításhoz. Például ilyen döntési helyzet, hogy mely régióra terjesszék ki következő lépcsőben a mintaprojektet, hiszen érdemes oda adaptálni, ahol megvannak a szükséges erőforrások és kapcsolatok.

7. KÖVETKEZTETÉSEK

A következő részben az elemzés alapján a Szerző javaslatokat fogalmaz meg arra nézve, hogy miképpen javíthatók a kapcsolati háló paraméterei annak érdekében, hogy a kapcsolatokból eredő előnyöket hatékonyabban kihasználják illetve a kapcsolati tőke (know-who) megfelelően hasznosuljon a CSR kezdeményezésekben.

A javaslatok egy mátrixban kerülnek értelmezésre, melynek egy dimenziója a kapcsolatok erőssége Hortoványi és Szabó (2006) kutatása alapján, míg a másik dimenzió a know-who, mint tudáselem meglétére irányul. Megfigyelhető, hogy a vizsgált kapcsolati hálóban erős és gyenge kapcsolatok is megjelennek a szerint, hogy a gyenge kapcsolatok alkalmoszerűek és közvetettek, míg az erős kapcsolatok állandónak tekinthetők és közvetlen kapcsolódást jelentenek. A know-who nem egyenlő csupán a szervezet kapcsolati tőkéjével, hanem a tőke és az azt alkalmazni képes tudás összessége a helyes definíció. Segíti az erőforrásokhoz való hozzájutást, az operatív és stratégiai döntések meghozatalát, és a lehetőségek kiaknázását is (Szabó et al., 2011).

Jelen esetben a Szerző a kapcsolati háló rajzából levezetve megállapította, hogy kapcsolatok erőssége szerint megkülönböztethetünk erős és gyenge kapcsolatokat. Továbbá egyes kapcsolatok esetében a kapcsolati tőke koncentrációja figyelhető meg a hálózatban, míg más kapcsolatoknál a kapcsolati tőke hiánya volt megfigyelhető. A vállalkozó személyes kapcsolatai, az alapítók valamint a tagok kapcsolatai bizonyos csatornákon összpontosulnak a leginkább (vállalat-partnerek, vállalat-tagok). Ennek eredményeként a mátrix egyik dimenziója a kapcsolatok erősségét jelenti, a második dimenzió, mely a kapcsolati tőke dimenziója a koncentráció megléte szerint került meghatározásra. Az 13. Ábra a kapcsolattípusokat az esetből vett példákkal szemlélteti.

Kapcsolat erőssége	Erős	Vállalat-fogyasztó	Vállalat- partnerek
	Gyenge	Vállalat- új projekt	Nem értelmezhető
		Nem koncentráلódik	Koncentráلódik
		Kapcsolat koncentráلtsága	

13. ábra: Kapcsolaterősség- know-who koncentráció mátrix

Forrás: saját készítés

A mátrix felrajzolása kiindulópontként szolgál a vállalkozás számára, hogy a kapcsolati hálót alapul véve (8. Ábra), miként tudja a kapcsolatait kategorizálni. A vállalkozás célja, hogy CSR tevékenységei kapcsán olyan kapcsolatokat alakítson ki, melyek erőssége nagy és amelyben koncentrálódik a know-who. Azaz kapcsolati tőke átadása és allokációja is megvalósul a szereplők között. Ezek a kapcsolatok jelenleg azok, melyek a vállalkozás és a partnerek között születnek az új akciók indítása vagy a meglévők szervezési feladatai valamint a stratégiai jellegű döntések kapcsán. Erre jó példa az eset kapcsán, amikor meghatározásra került a mintaprojekt akcióterve és felosztásra kerültek az erőforrások és a teendők a tagok között.

A hálózat tulajdonságaiból adódóan a koncentrálttság azokra a kapcsolatokra jellemző, ahol a kapcsolat erőssége jellemzően nagy volt. Az erős kapcsolat melletti kapcsolati tőke koncentrálttság elegendő erőforrástöbbletet biztosít arra, hogy új akciók induljanak el a csomópontokból kiindulva.

Gyenge kapcsolat melletti know-who koncentrációra nem szolgáltat a hálózat példát és az esettanulmány kapcsán sem volt értelmezhető, de az ilyen kapcsolatokban a know-who miatt mindenképpen van potenciál. Másik esetben: ha erős a kapcsolat és know-who nem koncentrálódik, ott olyan eseteket találunk, mint például a fogyasztó- vállalat kapcsolat. A fogyasztóval erős kapcsolat alakult ki, mivel kezdeményezés elsősorban őket szólítja meg, de kevésbé vannak bevonva és passzív alanyai az akcióknak. Pedig az ő saját kapcsolati tőkéjük bevonásával a kezdeményezés még szélesebb körben lenne elterjeszthető és nagyobb lenne a társadalmi hasznossága.

A negyedik esetben, amikor az egyes szereplők között a kapcsolat gyenge és a kapcsolati tőke felhalmozódása sem jellemző, akkor jogosan mondhatnánk, hogy a kapcsolatnak a hálózat szempontjából nincs jelentősége. Ezek tipikusan egy új projekt elindulása, a kezdeti bizonytalanság kapcsán értelmezhetőek. Amikor még nem ismert, hogy a vállalat milyen mértékben tud kapcsolati tőkét mozgósítani és szintén bizonytalan, hogy a potenciális szereplőkkel milyen erősségű kapcsolat kialakítására lesz lehetőség, így mindkét tényező a kezdetben gyenge. De ilyen kapcsolat értelmezhető a vállalkozás és az egyes projektek összekapcsoláskor. Azonban ez a terület egy erősebb kapcsolat kialakítására vagy kapcsolat megújítására ad lehetőséget.

A kapcsolaterősség- know-who potenciál mátrix lehetőséget ad a vállalkozás számára, hogy kapcsolatait a CSR hálóban kategorizálja és döntsön, hogy adott döntési szituációban, melyek azok a kapcsolatok, melyre figyelmet kíván fordítani. A mátrix rávilágít arra

is, hogy a kapcsolati térképet és a know-who csatornákat megvizsgálva valamennyi kapcsolat bekezelhető és a jellemzőik alapján CSR stratégia alakítható ki.

7.1. LEHETSÉGES CSR STRATÉGIÁK A KAPCSOLATI TŐKE- KNOW- WHO MÁTRIXBAN

A kapcsolaterősség- know-who mátrix alapján lehetőség van az egyes metszéspontokban specifikus CSR stratégiák kialakítására, melyeket a 14. Ábra szemléltet.

Kapcsolat erőssége	Erős	Allokáció	Gondozás
	Gyenge	Új potenciál	Erősítés
		Nem koncentrálnak	Koncentrálnak
		Kapcsolat koncentráltága	

14. ábra: CSR kapcsolati stratégiák

Forrás: saját készítés

A kapcsolaterősség és know-who koncentráció alapján kialakítható stratégiák a megtartás, az erősítés, az allokáció és az új potenciál stratégiák. A stratégiák minden esetben az adott kapcsolatokra értelmezhetőek és nem jelentenek kizárólagosságot abban a tekintetben, hogy minden kapcsolat esetében más- más stratégia lehet hatékony. A következőkben a Szerző e stratégiák rövid jellemzését adja.

A **gondozás stratégiája** az egyszerre koncentrált és nagy erősségű kapcsolatokra vonatkozik, mely ideális helyzetnek tekinthető és látszólag nem igényel további teendőt. E kapcsolatok a CSR akciók működése szempontjából elengedhetetlenek, a stabilitást jelentik, mely alapot adhat az új CSR jellegű tevékenységek és akciók bevezetésének. A gondozás utal arra, hogy elengedhetetlen a folyamatos kapcsolattartás, a rendszeres információcsere és egyeztetés, hogy a kapcsolatok magas szinten tarthatóak legyenek. Például az esetre vonatkoztatva a Magyar Termékben részt vevő partnereknek érdemes rendszeresen, egy fórum keretében megvitatni a lehetőségeket, ötleteket cserélni egymással és közösen megalkotni a víziót az új CSR kezdeményezések kapcsán.

Az **erősítés stratégiája** a gyenge, ugyanakkor koncentrált kapcsolatokra vonatkozik. A magas know-who miatt van lehetőség ezekben a kapcsolatokban arra, hogy egy nagyobb erősségű állapot felé mozduljanak el. Ennek érdekében a kapcsolat erősségére kell különös gondot fordítani a vállalkozásnak, mely erősíthető a kapcsolatok rendszeresebbé,

gyakoribbá tételével és a szereplők nagyobb mértékű bevonásával. Érdemes a kezdeményezéseket onnan indítani, ahol már eleve létezik egy nagyobb fokú koncentráció és a rendszeresebb, tartalmasabb kapcsolatok felé el lehet mozdulni.

Az **allokáció** a kapcsolati tőke allokációjára és átcsoportosítására vonatkozik, például a vállalat és a fogyasztó esetére, ahol erős a kapcsolat. Ebben az esetben előnyös lehet a kapcsolati tőke allokációja a fogyasztók vagy egyéb szervezetek irányába annak érdekében, hogy még inkább érdekeltté váljanak maguk is a kezdeményezés sikerességében. Ez úgy valósítható meg, hogy lehetőséget biztosít a vállalkozás számukra, hogy saját személyes kapcsolataikat kiaknázva, bevonódjanak a kezdeményezésbe. Például ha saját közösségükben terjesztik és kommunikálják az adott CSR akciót, lehetőség nyílik arra, hogy olyan potenciális partnereket szólítsanak meg, akiket a kezdeményezés önmagában nem ért volna el.

Új potenciált hordoznak azokat a kapcsolatok melyek gyengének mondhatóak és a know- who koncentrációjuk sem jelentős, mivel lehetőség van mindkét dimenzió erősítésére. Ehhez szükség van egyrészt a szálak szorosabbra vonására illetve az új kapcsolatok bevonásával a kapcsolati tőke kiterjesztésére. A kapcsolatok előzetes feltérképezésére és a potenciális szereplők kiválogatására van szükség. Az allokáció és az erősítés eszköztára egyszerre vagy szimultán alkalmazható ebben az esetben.

Általánosságban megállapítható a mátrix kapcsán, hogy ahhoz, hogy a vállalkozás CSR stratégiákat legyen képes megvalósítani, ahhoz mélyrehatóan ismerniük kell kapcsolataikat, azok erősségét és azt, hogy hol rejtenek nagy kapcsolati tőke potenciált. Ehhez nyújt segítséget a kapcsolati háló felrajzolása, melyben mindkét szempont jól megjeleníthető. A kapcsolatok ilyen módú kategorizálása teremti meg a stratégiák kialakításának lehetőségét. Jelen dolgozat a kapcsolatokat a CSR vonatkozásában értelmezte és erre vonatkozóan alakított ki lehetséges stratégiákat.

8. ÖSSZEGZÉS

A dolgozat arra a kérdésre kereste a választ, hogy a társadalmi felelősségvállalás kapcsán lehet-e hálózatokat értelmezni, felrajzolható-e egy kapcsolati háló, melyben a szereplők, a közöttük lévő kapcsolat erőssége, és a kapcsolati tőke centralizáltsága is értelmezhető. Abból indult ki, hogy a CSR területén is nagy jelentősége van a kapcsolati hálónak. Mivel napjainkban a profit elérése önmagában már nem elégíti ki a vállalatok/vállalkozások céljait és a sikerük nagy mértékben függ az úgynevezett érintetti kapcsolatoktól, kapcsolati hálótól (Russo & Perrini, 2009).

Kotler és Lee (2007) a CSR lehetőségeit úgy értelmezték, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás elkötelezettséget jelent, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, melyet erőforrásaival is támogat. Porter és Kramer (2002) a CSR stratégiai fontosságára hívják fel a figyelmet, miszerint a CSR mindennapi működésbe való beépítésével és alaptevékenységhez kapcsolásával, versenyelőnyre lehet szert tenni. Az eset kapcsán a Magyar Termék hordozza ezt a megkülönböztető jellemzőt, mely versenyelőnnyé tehető, ha megfelelően menedzselik és ismerik a CSR kapcsolatokat.

A dolgozat egy vállalkozás CSR kapcsolati hálóját mélyreható elemzés során vizsgálta meg, így strukturáltan felszínre kerültek a hálózat szereplői, a közöttük lévő kapcsolatok erősségük alapján, és megfigyelhetővé vált, hogy hol koncentrálódik a hálózatban a kapcsolati tőke. A kapcsolatok strukturált ábrázolása révén kidomborodtak a csomópontok, melyekre a jövőben érdemes koncentrálni és amelyek újabb kapcsolatok kiindulási pontjai is lehetnek. Érdemes a különböző jellemzőkkel rendelkező kapcsolatokra különböző stratégiákat alkalmazni annak érdekében, hogy a kapcsolatok lehetőségei kihasználhatóak legyenek és támogassák a CSR kezdeményezések megvalósulását.

A dolgozat főbb eredményei a következőkben foglalhatóak össze:

- Strukturált, érintettek szerinti elemzés a Magyar Termék kezdeményezés kapcsán, mely hozzájárul a célzottabb kapcsolat-menedzseléshez és tudatosabb kapcsolat-kialakításhoz.
- Felrajzolható olyan CSR kapcsolati háló, mely megjeleníti a kapcsolódásokat és csomópontokat a CSR kezdeményezés kapcsán és lehetőséget ad arra, hogy a vállalkozás strukturálja a hálózat működését.

- A dolgozat rávilágított a hálózatok fontosságára a CSR kezdeményezések terén. A háló kapcsolódásainak feltérképezése a vállalkozó számára is hasznos, mivel így célzottabban építheti ki kapcsolatait és alakíthatja a hálózatot a Magyar Termék kezdeményezés kapcsán.
- A stratégiák megfogalmazásával a kapcsolati háló működésének eredményesebbé tétele és a lehetőségek jobb kihasználása valósul meg.

A dolgozat további vizsgálódási irányokra is lehetőséget ad az által, hogy a nézőpontot kiterjeszti és más szereplők szemszögéből vizsgálja a hálózatot. Továbbá új kutatási irányt jelent, hogy egy kiterjedt nagymintás kutatás révén fogalmaz meg általános megállapításokat és épít modellt a hazai KKV szektor CSR hálózatára vonatkozóan. Harmadik kutatási és egyben legkiterjedtebb irányként érdemes azt megvizsgálni, hogy a felvázolt stratégiák és mátrix mennyire adaptálhatóak a szervezetek egyéb hálózataira, meddig terjednek a felvázolt kapcsolat-kategóriák határai, és milyen területeken értelmezhetőek vállalkozások tevékenységében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Aldrich, H. E. és Zimmer C. (1986): Entrepreneurship through social networks. In: Sexton, D. és R Smilor (szerk.): The Art and Science of Entrepreneurship, Ballinger: New York, pp: 3-23
- Angyal Á. (2005): Vállalati felelősség, mint érték. *Vezetéstudomány*, Vol. 36., No. 1., pp. 2-12.
- Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős vállalatirányítás. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Barabási Albert László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest.
- Boda, Zs. & Radácsi, L. (1996): Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Caroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August. <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf> (letöltve: 2011. december 2.)
- Chikán, A. (2008a): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán A. (2008b): Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harward Business Review*, magyar kiadás, 2008 november.
- Cohen, B. & Greenfield, J. (1998): Ben & Jerry's Double-Dip: Lead with Your Values and Make Money Too. Simon & Schuster.
- Coleman, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94., pp. 95-120.
- Csigéné, Nagypál N. (2008): Corporate social responsibility among small and medium-size companies. *Periodica Oeconomica: Regional development and competitiveness : Studies on economic sciences of University of Paris-Sorbonne IV and Eszterházy Károly College*, pp. 127-135.
- Donaldson, T. & Preston, L., E. (1995): the stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20., No. 1., pp. 65-91.
- Fitjar, R. D. (2010): Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20., No. 1., pp. 30-44.
- Freeman, R. E. (1993): Stakeholder-menedzsment. In: Kindler József –Zsolnai László (szerk.): Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest.
- Freeman, R. E. & Evan, W. (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19., No. 4., pp. 337-359.
- Fuller, T. & Tian, Y. (2006): Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67., No. 3., pp. 287-304.
- Goodpaster, K. E. & Matthews, J. B. (1982): Can a corporation have a conscience?. *Harward Business Review*, January-February.

- http://www.socialethics.us/images/Can_A_Corporation_Have.pdf (letölve: 2012. március 17.)
- Hakkanson, H. (2010): Határtalan hálózatok - Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Alinea Kiadó, Budapest.
- Harryson, S. J. (2006): Know-Who Based Entrepreneurship: From Knowledge Creation To Business Implementation. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hoang, H. A. & Antoncic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp.165-187.
- Hortoványi L. - Szabó Zs. R. (2006): Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, Vol. 28., No. 2., pp. 165-179.
- Hortoványi, L. (2010): Vállalkozó Vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 61., No.4., pp. 21-31.
- Györi, Zs. (2010): CSR-on innen és túl. PhD Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Jenkins, H. (2004): A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, Vol. 29., No. 4., pp. 37-57.
- Jenkins, H. (2006): Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67., No. 3., pp. 241-256.
- Kotler P. & Lee N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Kiadó, Budapest.
- Malhotra, N. K. (2001) Marketingkutatás, Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Málovics Gy. – Imreh Sz. – Szakálné Kanó I. (2008): A kis- és középvállalkozások felelősségvállalásának értelmezése a társadalmi tőke elméletének tükrében. *Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásai-ból – internetes konferenciakötet*. pp. 112-137.
<http://gtk.sze.hu/conferences/csr/letoltes/24/> (letölve: 2012. március 17.)
- Matolay, R.- Petheő, A.- Pataki, Gy. (2007): Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok. Kutatás és tanulmány a Nemzeti ILO Tanács részére.
- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. London, Sage.
- Milton, S. (2010): Some observations on CSR and strategic management. *Vezetéstudomány*, Vol. 41., No. 2., pp. 59- 67.
- Molnár, L. (2004): Környezeti etika, in Fekete L. (szerk.): Kortárs etika. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp. 214-244.
- Moore G. & Spence, L. (2006): Editorial: responsibility and small businesses. *Journal of business ethics*, Vol. , No. 67., pp. 219-226.
- Murillo, D. & Lozano, J. M. (2006): SME and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67., No. 3., pp. 227-240.
- Nahapiet, J.& S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23., No. 2., pp. 242-266.
- Petheő A. I. (2008): Kis- és középvállalkozások (KKV) a profitérdekelttség határán, avagy Vállalkozások a határon innen és túl. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák : A IX. Ipar- és Vállalatgazdaságtani konferencia előadásai. pp. 203-212.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harward Business Review*, Vol. 80., No. 12., pp. 56-69.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84., No. 12., pp. 78-92.
- Russo, A. & Perrini, F. (2010): Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91., No. 2., pp. 207-221.
- Szabó Zs. R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. In: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
- Szabó, R. Zs., Hortoványi L., Taródy, D. F., Ferincz, A. & Dobák M. (2011): The Role Of Knowledge In Entrepreneurial Marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, No.2., pp. 149 – 167.
- Széchy Anna (2006): A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. *Vezetéstudomány*, Vol. 37., No. 1., pp. 10-16.
- Tilley, F. (2000): Small Firm Environmental Ethics: How deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9., No. 1., pp. 31–41.
- Tóth, G. (2007): A valóban felelős vállalat. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, pp. 35-67.
- Wood, D.J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16., No. 4., pp. 691-718.
- Yin, R. K. (1994): Case Study Research (2nd ed.). London, Sage.

Források

Interjú, Bodrogai Ferencsel, A Forest Papír Kft. ügyvezető igazgatójával, 2012. március 19.

Internetes források

- A Magyar Termék Nonprofit Kft. honlapján található dokumentumok. Forrás:
<http://www.amagyartermek.hu/> (Letöltve: 2012. március 14.)
- European Commission (2002): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development,
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf (letölve: 2012. március 5.)
- Guide to Corporate Social Responsibility.
http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/CHANDLER%202004%20Guide%20to%20CSR.pdf (letöltve: 2011. december 2.)
- Közigazgatási és igazságügyi minisztérium- Céginformációs és az elektronikus cégeljárásban közreműködő szolgálat honlapja. Forest Papír Kft. Elektronikus beszámolója.
<http://e-beszamolo.kim.gov.hu/> (letöltve: 2012. március 20.)
- Kuti Éva (2005): A jótékonyság vállalati stratégiája. Vállalati adományozás Magyarországon. Tanulmány. Nonprofit kutatócsoport, Budapest.

http://www.nonprofitkutatas.hu/letoltendo/NP13_magyar.pdf (letöltve: 2011. december 2.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KKV ÉS NAGYVÁLLALATI CSR JELLEMZŐI

Nagyvállalati CSR	KKV CSR
Ki?	
Számos érintett	Kevesebb érintettel kerül kapcsolatba
Felelősséggel tartozik a társadalom felé	Felelősséggel tartozik a helyi közösség irányába
Shareholder (részvényesi) érdekek	Nincsenek részvényesek
Miért?	
Márkaimázs és reputáció megőrzése a cél	Cél a fogyasztók megtartása
Növekvő nyomás fogyasztói részről	Nyomás a beszállítói láncban
Társadalmilag felelős befektetések (SRI) ösztönzése	Növekvő nyomás a hitelezők részéről
Üzleti modell	Üzleti érdek nem bizonyított
Hogyan?	
Vállalati értékeken alapulva	Tulajdonos értékrendjén alapulva
Formális stratégiai tervezés a CSR területén	Informálisan tervezett CSR stratégia
Hangsúly a szabványokon és indexen	Hangsúly az intuíción és ad-hoc folyamatokon
CSR szakemberek bevonása	Nincs konkrétan meghatározott CSR csapat vagy felelős kijelölve
Kockázatok csökkentése	Kockázatok elkerülése
Mit?	
CSR kampányok	Kisebb volumenű akciók (pl. helyi football csapat támogatása)
Publicitás összekapcsolása CSR akcióval	Az akciókban nem ismerik fel a CSR kapcsolódást

Forrás: Jenkins (2004)

2. MELLÉKLET: INTERJÚ KÉRDÉSLISTA

A társadalmi felelősségvállalásról

- **Személyes vélemény:** Önnek, személyesen mi jut eszébe arról, hogy vállalati társadalmi felelősségvállalás?
 - Milyen szerepet tölt be véleménye szerint a magyar vállalkozások életében?
 - Milyen mértékben lehet része egy közepes méretű vállalkozás stratégiájának? A Forest Papír Kft-re vonatkoztatva?
 - Illetve az Önök esetében beszélhetünk-e stratégiai fontosságú társadalmi felelősségvállalásról?
- **CSR eszközök/erőforrások:** Milyen eszközök vannak az Ön illetve a Forest Papír kezében, hogy eredményesen tudjon CSR tevékenységet folytatni?

- **Milyen eszközök vannak egy közepes méretű, hazai vállalkozás kezében, hogy eredményes CSR tevékenységet valósítson meg?** Melyek az erőforrások amelyekre támaszkodhat? (Gondolok itt a kapcsolati háló fontosságára elsősorban). Ön hogy értékeli a kapcsolati háló szerepét a CSR működésükben?
- Melyek azok az akciók amit Ön szerint minimális erőforrással is meg lehet valósítani?
- A kapcsolati hálót és a kapcsolatokat erőforrásnak tekintjük, akkor annak milyen szerepe a társadalmi felelősségvállalásban?
- **Vállalkozásvezető szerepe:** Mennyire múlik egy kezdeményezés a vállalkozásvezetőn?
 - Beszélhetünk-e alulról jövő kezdeményezésekről a Forest Papír esetében?
- **Környezetterhelés:** A papíripar tipikusan egy olyan iparág amely jelentős mértékben megterheli a környezetet
 - **Mit tesznek Önök a környezetterhelés csökkentése érdekében?**
 - Ennek csökkentésére, kezelésére milyen kapcsolatok kialakítására van szükség?
- **Innováció a CSR-ban:** A Budapesti Corvinus Egyetem konferenciáján sok szó esett az innovációról, illetve, hogy a Forest Papír élenjáró az innovációban. Hogy lehet innoválni a CSR tekintetében? Milyen eszközöket és lehetőségeket lát erre?

Magyar Termék Védjegy

- **Mi volt a koncepció, amely elindította a Magyar Termék Védjegyet és ehhez képest változott-e a koncepció napjainkra?**
 - Sokáig egyedül képviselték a Magyar Termék védjegyet (2-3 évnek is el kellett telnie). **Hogy sikerült a kezdeményezést más gyártók számára is népszerűvé tenni?**
 - Hogy sikerült őket megszólítani?
 - Hogy néz ki a gyakorlatban egy ilyen mértékű összefogás?
 - **És hogy tudják megszólítani őket ma?**
 - Hogy lehet hatékonyan menedzselni és együtt tartani egy ilyen kezdeményezést?
 - Ön, személy szerint milyen szerepet vállal a kezdeményezés sikerességében ma? (Mindennapi feladatának tekinti-e, hogy ezzel foglalkozzon?)

- Közvetlenül a Forest Papír Kft.-re vonatkoztatva, milyen rövid és hosszú távú előnyökkel jár egy ilyen kezdeményezés? Milyen hatásai voltak érzékelhetőek? (pl. népszerűség, márkaérték növekedés, közvetlen hatás az ár-bevételre...)
- **Milyen szoros az együttműködés a cégek között? És tervezik-e szorosabbra fűzni a szálakat velük?**
 - Ha igen, miért? Ha nem, akkor miért nincs erre lehetőség?
- **Véleménye szerint van-e verseny a felelősségvállalás tekintetében? A Non-profit Kft-n belül vagy a piacon a versenytársak között?**
 - Vagy jellemző-e az, hogy piaci **versenytársak összefogjanak** egy jó ügy érdekében?
 - Mennyire jellemző ez **kifejezetten a papíriparra?**
 - (Többféle magyar terméket népszerűsítő/megkülönböztető logót is látni az üzletek polcain. Mi ezek között a különbség? És miben más az Önök által útjára indított Magyar Termék Nonprofit Kft?
- Hogy lehet fejleszteni, javítani e hálózatok működését?
- Hogy lehet új tagokat bevonni a hálózatba?
- **Az új projektjük kapcsán milyen együttműködésekre van szükség?** (a dél-dunántúli gazdaság-élénkítő mintaprojektet, mely a Magyar Turizmus Zrt. Dél –Dunántúli Turisztikai Régiójával összefogásban készül.)
 - **Kik a legfontosabb tagok illetve partnerek a dél-dunántúli régióban?**
 - Hogyan szólítják meg őket és bírják rá a kezdeményezéshez való csatlakozásra?