

Civil szervezetek kommunikációs kihívásai

Gulyásné dr. Kerekes Rita

A civil szervezetek a profitorientált szektorhoz hasonló kommunikációs kihívásokkal találják szemben magukat, amelyek megoldásához azonban szerényebb források és sokszor a szakértelem hiánya is párosul, különösen elmaradott térségekben. A tanulmány a társadalmi marketing témaköreinek érintése mellett egy empirikus kutatás – mélyinterjú sorozat – eredményein alapulva igyekszik áttekintést és segédeszközt adni a civil szervezetek számára kommunikációs aktivitásuk szervezéséhez, hatékonyabbá és hatásosabbá tételéhez.

Kulcsszavak: nonprofit, civil, marketingkommunikáció

1. Bevezetés, kutatás-módszertan

A szakirodalomban – különösen a nyolcvanas években – számos tanulmányt találunk, melyek szociális, társadalmi kérdésekhez nyúltak, s azok kezelésének példáit mutatták be. Ezek megoldásában az ismert marketing elveket, eszközöket igyekeztek átvinni a nem üzleti területekre is (Piskóti et al. 2012). Ez bizonyos esetekben jó iránymutató lehet, azonban nem szabad csak a korábbi elméleti alapokra építkezve, egyszersmind korlátok közé szorítva értelmeznünk ezt a feladatot.

Jelen tanulmány néhány civil szervezet vizsgálatán át igyekszik bemutatni a kommunikációs kihívásaikat, a rájuk adható és adott válaszokat.

A tanulmányt megelőző feltáró jellegű kutatás egy későbbi kvantitatív megkérdezést megalapozó mélyinterjú-sorozat eredményeit mutatja be. A mélyinterjúk alkalmával 6 különböző civil szervezet – alapítvány és egyesület – reprezentánsait kérdeztük meg annak feltárára, hogy:

- melyek voltak a főbb motivációik a civil szervezet létrehozatalában
- milyen kihívásokkal találkoznak mindennapjaik során
- milyen marketing, és azon belül kommunikációs eszközöket alkalmaztak eddigi gyakorlatuk során, és
- ezek alkalmazásában a tudatos döntések vagy ötletszerű megnyilvánulások voltak-e jellemzőek.
- milyen célcsoportokat azonosítanak munkájuk során, hogyan kezelik ezeket.

A megkérdezettek kiválasztása önkényes volt, viszont a mintába vétel azzal a céllal történt, hogy különböző szempontok szerint minél szélesebb spektrumot mutathassunk be ezen szervezetekből. Így helyi, országos és nemzetközi szervezet egyaránt bekerült a mintába, valamint a szerveződés céljaként megfogalmazott terület is a konkrét céltől a széles körű terület meghatározásig terjedt.

A mélyinterjúk 2014. tavaszán kerültek lebonyolításra.

2. Civilek helye a társadalomban

Magyarországon talán a megoldatlan problémák, talán az elmaradott gazdasági környezet miatt a civil szerveződések száma évről-évre nő, tevékenységük egyre inkább érzereti hatását. Az állam (önkormányzatok) – vállalatok – lakosság háromszögében a civilek olyan szereplők, akik mindhárom szegmens részére hasznos tevékenységeket látnak el:

- bizonyos feladatokat átvesznek a közhatalom válláról,
- a lakosság számára érzékelhető megoldásokat adnak néhány égető probléma megoldására,
- a vállalatok partnereket találhatnak bennük, hogy az egyre inkább megjelenő vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR – Corporate Social Responsibility) kereteit kiszélesítsék, a jócselekedet mellé a megfelelő kommunikációs bázist is biztosítani tudják, független, ugyanakkor véleményvezér forrásból.

A társadalmi marketing az elmúlt években talán egyik leggyakrabban használt szóösszetétel a marketing-elméleti szakirodalomban, hiszen a környezeti, éghajlati katasztrófajelenségek, az egészségügyi és szociális helyzet romlása, a közigazgatás működési nehézségei új kezelési szemlélet és magatartás iránt kiáltanak, s ilyenkor a társadalmi felelősség, a társadalmi problémák ügyében felelős viselkedés, s annak ösztönzése, s az azt támogató marketing, különböző aspektusai is előtérbe kerülnek (Piskóti et al. 2012). Ezen problémák szinte mindegyikére találunk megoldási próbálkozásokat még egy ilyen szűk földrajzi területen is, habár a civilek sikeressége széles skálán mozog.

A társadalmi marketing az esetek többségében nehezebb feladat, mint egy kereskedelmi szituáció megoldása, hiszen összetett, sokszereplős, soktényezős problémakezelést igényel, ahol a marketing több szintjét (állam, mint kormányzat és önkormányzatok, szakmai és civil szervezetek, vállalkozások) kell összhangba hozni, integrálni. A különbségek mellett ugyanakkor számos azonosság is jellemzi a két marketingterületet:

- elengedhetetlen az ügyfél/célcsoport-orientáció,
- a csere-elmélet továbbra is működik,
- szükség van tudatos elemzésekre, sajátos piackutatásra,
- a célcsoportokat itt is sokeleműen szegmentálni kell,
- az adott probléma érintettjeinek kooperációjára, együttműködésére van szükség, - a marketing eszközzrendszer ismert elemei értelmezhetőek, - az eredmények mérhetőek kell, hogy legyenek (Piskóti et al. 2012.).

3. Kommunikációs tartalom, pozicionálás

A társadalmi problémák kiszélesedésével világszerte, így Magyarországon és a szűkebb környezetünkben is a civil szervezetek tömeges megjelenése volt tapasztalható. Ezek egy része egy-egy szűken megfogalmazott problémakör megoldására összpontosít (oktatás, környezetvédelem), míg mások a lokálpatriotizmus előretörésével akár több területet is zászlójukra tűznek.

A társadalmi marketing terén – a különböző problémák kezelésében – a felelős, koordináló szervezetek esetében is két értékstratégia alternatíva képzelhető el (Gromberg 2006):

- olyan értékek keresése, mely a lehető legnagyobb nyilvánosság számára képviselhető, vagy
- specializálódás egy értékcsoportha.

Kutatásom során mindkét szegmens néhány képviselőjével találkoztam és a problématerület megfogalmazása nagyban befolyásolta a további marketing és kommunikációs kérdések megválaszolását.

Ezzel párhuzamosan az elméleti oldalon is megfogalmazódtak kritikák, mivel a klasszikus „termék-megközelítés” már nem biztos, hogy kielégítő választ ad a civilek számára

(Meffert–Bruhn 1978). Nem könnyen, s nem mindig egyértelműen meghatározható termék kategóriák jöttek létre, gondoljunk csak a településekre, egyházi szolgáltatásokra stb.

A magukat pontosabban bekezelő, szűkebb területet meghatározó civil szervezetek pozícionálása így könnyebb, míg a széles feladatkört megfogalmazó szervezetek központi, „mag-üzenet” kell, hogy zászlójukra tűzzenek és csak a célcsoport-specifikus üzenetknél, az egyes akciókra, megmozdulásokra fogalmaznak meg konkrét kommunikációs tartalmakat. Ez utóbbi csoportnál ebből fakadóan sokkal nehezebb az egységes márka, a brand definiálása, a vizsgált esetekben így a település fejlesztése, a lokálpatrióta érzelmek hangsúlyozása voltak a főbb stratégiai szintű üzenetek, míg az első, specializált szervezetknél már konkrét tartalmi elemek voltak nyomon követhetők (X iskola támogatása, templomépítés előremozdítása, környezetvédelem például).

Egy civil szervezet legtöbbször viselkedésváltozatot „ad el”, például: tudásváltozás (információbefogadással) vagy attitűdváltozás.

4. Célcsoportok

A különböző céllal létrejött civil szervezetek közös vonása, hogy egyéni igény kielégítésére jöttek létre és tevékenységük célja közhasznú. A nonbusiness szolgáltatók (Hilke 1989, 40. o.) nem nyereséget akarnak termelni, hanem egyéb célokat próbálnak elérni, pl. kultúra terjesztése, állatok védelme, éhezés megszüntetése stb., de mindezek érdekében gyakorta bevételt kell termelniük.

1. ábra Munkamegosztás a társadalmi igények kielégítésében



Forrás: Dinya et al. (2004, 31. o.)

E tevékenység közben azonosítanunk kell, hogy kik a célcsoportjaink, melyek a főbb kommunikációs tartalmak, melyek a lehetséges bevethető eszközeink, valamint azt, hogy lehet-e a különböző célcsoportok esetében integrált kommunikációról beszélnünk, eltérnek-e a kommunikációs tartalmak.

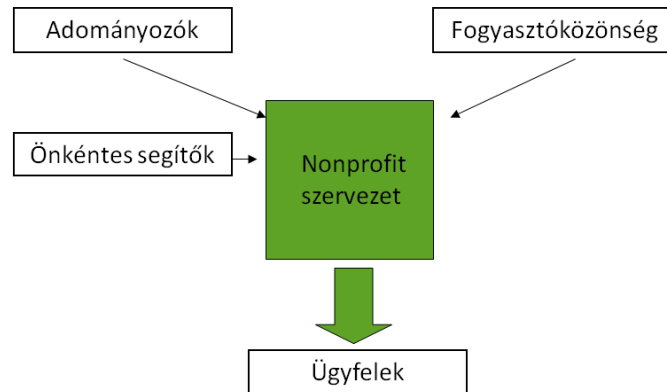
Ugyan sok szervezet esetében a forrás-szerzés felőrli az erőforrásokat, de legalább ugyan ilyen fontosságú a támogatott ügy és célcsoport felé történő kommunikáció, valamint, mint belső célcsoport, a munkatársak, önkéntesek meggyőzése is.

Az elméleti jellegű forrásokban a szerzők kiemelik, hogy nehézségek adódtak a kereslet, a fogyasztók meghatározásában, ahol a vevő, átvevő nem mindig egzakt módon

rögzíthető, ha a termék-meghatározás sem egyértelmű, mindezek alapján a releváns piacok meghatározása, értelmezése sem volt egyszerű (Piskóti et al. 2012).

A 2. ábra szemlélteti, hogy milyen sokszínű egy civil szerveződés célcsoportjainak köre:

2. ábra A non-business marketing piaca



Forrás: Nagy (2012)

A különböző célcsoportok esetében közös vonás, hogy az érintettek-koordinációja, mint ún. stakeholder-menedzsment vonalán szüksége megközelítenünk a problémakört.

Az *adományozók* körét vizsgálva a forrásgyűjtés (found raising) a civilek elsődleges feladata, de természetesen itt sem mindegy, hogy magán-, vagy vállalati partnerrel szeretne kapcsolatot létesíteni a szervezet.

Az interjúk során elhangzottakból kiderült, hogy a forrásgyűjtés egyre nehezebb feladat a civilek számára.

Kifizetődőbb a vállalatok megkeresése, hiszen a források itt koncentráltabban állnak rendelkezésre, de ami a marketingesek számára örömteli, az a civileknek egyre nagyobb feladatot jelent: a vállalati támogatáspolitikája egyre tudatosabb, néhány jól meghatározott cél köré összpontosul és az ettől eltérő célok azonnali elutasításra kerülnek. Míg korábban a civilek megkeresésére válaszoltak a vállalatok, addig mostanra megfordult a helyzet: jól meghatározott, körülírt forrásokra és célterületekre várnak felhasználót (az egyik interjúalany így kapott forrást faültetésre egy óriás vegyipari vállalat „zöld” programján keresztül). Szerényebb mértékben, de még mindig jelen vannak a helyi kisebb vállalatok is támogatóként, náluk azonban – a magánemberek támogatásához hasonlóan – a közvetlen érintettség és a lokálpatrióta szálak megtalálása lehet sikerre vezethető (gyermek érdeklődései köre, oktatási intézménye, vallás, lakókörnyezet szebbé varázslása).

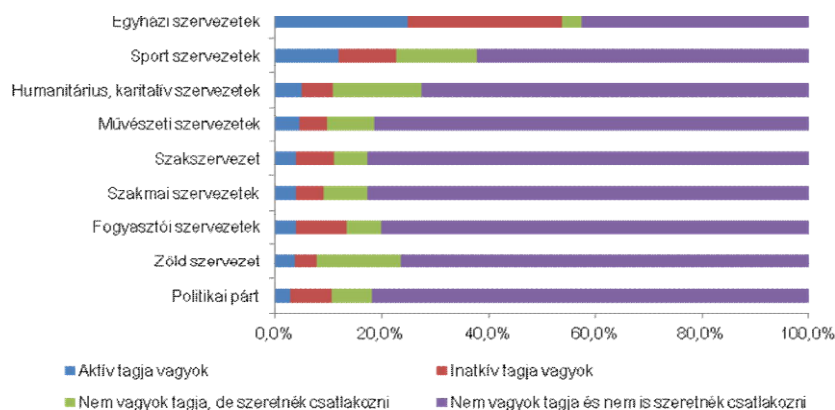
Forrásgyűjtés, mint kommunikációs kihívás komoly felkészültséget jelent a pályázatok előkészítésénél valamint lebonyolításánál is, de ezekben az esetekben a megkérdezettek többsége professzionális segítséget vett igénybe, hiszen ezek már meghaladták kapacitásaikat, nem teljesítés esetén pedig túl nagy kockázatot jelentett volna a számukra (sajtótájékoztatók, projekttáblák, finanszírozó megjelenítése).

A civil szervezetek céljai megvalósulásának legnagyobb kihívása az, hogy a célcsoport önkéntességén alapul. Az *önkéntes segítők* oldaláról tapasztalható:

- az elkötelezettség csökkenése,
- egyre több „nemes ügy”,
- gyorsan változó környezet.

A 2012-es OTKA kutatásban (Piskóti et al. 2012) a kutatók mérték az egyének társadalmi problémák kezelésében való tudatos szerepvállalását az ilyen kérdésekkel foglalkozó, különböző civil és szakmai szervezeti aktivitásban. Aktív tevékenységet csupán a megkérdezettek néhány százalékánál mérték. (kivéve az egyházi szervezeteket, ahol ez 20% volt). *Beazonosítható a magyar lakosság körében egy olyan – mintegy 20%-ot kitevő - szegmens, melynél megfogalmazódott a társadalmi problémák megoldásában való tudatos aktivitás növelésének szándéka.*

3. ábra Jelenlegi és tervezett önkéntes (civil) szervezeti tagság



Forrás: Piskóti et al. (2012, 32. o.)

Ez a pozitív trend azonban időbeni instabilitást mutat. A mélyinterjúk alkalmával megkeresett civilek mindegyike a kezdeti lendület, lelkesedés elhalásáról, a mozgósítás egyre nehezebb feladatáról beszéltek. Ugyan minden szervezetnél található egy szűk „mag”, akik aktívan, ha kell, napi rendszerességgel részt vesznek a munkában, de a tágabb kör, a segítő csapat létszáma fogyatkozó. A mozgósításban néhány sikertörténetet említettek az interjúk során:

- közösségi médiumok segítségével gyorsan és költségtakarékos módon sikerült egy-egy jó cél érdekében mozdítani a közösséget.
- más civilek összefogásával több mozgósító hatásközpont bevonásával eredményesebb volt néhány szervezet, akik így a későbbiekben is számíthattak egymás segítségére.
- a közvetlen érintettség megtalálásával nemcsak a forrásgyűjtés, hanem az önkéntes segítők toborzása is könnyebb volt néhány konkrét cél érdekében (óvodás szülők segítése, parkosítás közvetlen közelben lakókkal, stb.).
- egy szórakoztató jellegű alapítványi rendezvényen a civil aktivisták címanyagot gyűjtöttek következő munkájukhoz, majd közvetlen kapcsolatfelvétellel toboroztak közülük.
- két civil szervezet is bekapcsolódott az érettségihez kötelezően teljesítendő önkéntes munkába, így nemcsak rövidtávú, de – reményeik szerint – hosszabb távon, a kötelező idő letöltése után is friss önkéntes-bázishoz jutnak.

Alan Andreasen (2006, 25. o.) a „Social Marketing in the 21st Century” könyvében írja: „A társadalmi marketingnél arról van szó, hogy a világot mindenki számára jobbra tegyük, nem csak a beruházók vagy az alapítványi elnökök számára”.

Ebből a szempontból az elmaradott térségek civiljei számára talán még nagyobb a csábítás a gazdasági hátrány ilyen alternatív módon való kompenzálása felé, de ezek a szervezetek idővel ki is hullnak a törvényes keretek közül. Említés szinten néhány alany

beszéltek olyan szervezetről, ahol az aktivisták inkább a saját, mint a köz céljait vették figyelembe, de ezek a szervezetek hitelességük megcsorbulásával, vagy épp büntetőjogi felelősségre vonásuk után eltűntek.

Az *ügyfelek*, illetve a fogyasztók, vagyis a civil tevékenység elsődleges célcsoportjának vizsgálata során kettősséggel találkozhatunk:

- egyrészt létezik az a kör, akit nagyon nehéz bevonni a tevékenység fókuszpontjába, a kiábrándultság, esetleges csalódások okán nem kívánnak még a kedvezményezett körbe sem tartozni (negatív példaként említette az egyik alany, hogy az általuk szervezett egészségnapra, ahol egy helyen vehettek volna igénybe a résztvevők különböző szűréseket az első éven alig volt igény).
- másrészt az elmúlt évtizedek kineveltek egy támogatást, segítséget elváró, sőt, kikövetelődő kört, akik a paternalista állammal szemben megszokott módon, „nekem jár” felfogással közelítenek a civilekhez. Elvárásokat fogalmaznak meg, nem véve figyelembe azt a tényt, hogy a civilek önkéntesen tevékenykednek, így megvan az a joguk, hogy megválaszthassák a maguk elé tűzött célt. (Szélsőséges példaként az egyik interjúalany elmondta, hogy miután több sikeres megmozduláson voltak túl településük életében, a leesett hó el nem takarítását is számon kérték tőlük).

Ez két szélsőséges hozzáállás sokszor csökkenti a civilek lelkesedését, előfordult, hogy a konkrét céltól való elfordulást is eredményezte.

A szélsőségek között azonban létezik egy szegmens, akik kellően nagy és elérhető célcsoportot jelentenek. A civil szervezetek célja ennek a körnek a beazonosítása, megtalálása, majd felé bizonyos „szolgáltatások” nyújtása.

A társadalmi marketing status quo-ja az elmúlt évtizedben folyamatosan alakul, fejlődik, pontosabbá, kiterjesztettebbé válik, ezt szolgálja többek között a fentebb említett diák-önkéntesség intézménye is. A társadalmi marketing problémamegoldásai, aktivitásai sok szereplőt, sok, különböző kapcsolatot érintve, egyre komplexebb, integráltabb kezelést igényelnek.

Nem véletlen, hogy egyre inkább sajátos „hálózati”, stakeholder-menedzsmentként jelennek meg folyamatai. A stakeholder szélesebb értelemben minden olyan beazonosítható csoport illetve egyén, akik a szervezeti célok elérését képesek befolyásolni, vagy az által befolyásoltak. A stakeholder, szűkebb értelemben minden olyan beazonosítható csoport és egyén, akitől a szervezet hosszú távú fennmaradása függ (Freeman–Reed 1983, 91. o.).

A társadalmi marketing gyakorlatában az alábbi jellemző stakeholderekkel találkozhatunk:

- civil, belső – adott pl. non-profit szervezeten belüli – stakeholderek, egyének
- a társadalmi cél, teljesítmény célzottja, ügyfelek,
- privát támogatók,
- kooperációs partnerek,
- szabályozó szervezetek,
- állam, (kormányzati, önkormányzati szervezetek)
- szolgáltatók
- tanácsadók,
- koordinátor,
- széles nyilvánosság,
- kommunikációs csatorna, média
- ellenfelek, ellenérdekeltek

A fenti célcsoportok között természetesen különböző szerepekkel találkozunk, pl. többen a társadalmi marketing címzettjei, „ügyfélként”, s többen együttes megvalósítói, közreműködői a kitűzött társadalmi cél, érdekek elérésének, ahol valamely érintett sajátos koordináló, integráló szerepet vállal fel, legyen az egy non-profit szervezet, vagy akár az állam egy intézménye (Piskóti et al. 2012).

A társadalmi marketing stakeholder menedzsmentként kezelése fontos elemzési feladattal kezdődik, mely elemzés lépései:

- *beazonosítás*, kik és milyen vonatkozásban, tartalommal, formális és informális kapcsolatokkal bírnak az adott társadalmi kérdés, probléma vonatkozásában, s milyen szerepben,
- *prioritások meghatározása*, hiszen a korlátozott erőforrások következtében a társadalmi kérdések hatékony kezelése érdekében szükséges leginkább befolyásoló kritériumok meghatározása, s azok alapján pedig a kiemelt érintettek hozzárendelése, szerepének kijelölése,
- *érintettek szegmentálása* – melynek célja, hogy a rendszerezéssel megkönnyítse az egyes célcsoportok kezelését, (státusz, politikai alapállás, ellene vagy mellette van a szervezet, mennyire aktív, passzív, milyen a kapcsolat szorossága,
- *stakeholder megértése*, a motivációinak, elvárásainak, magatartásának az adott kérdéshez, szervezetekhez való viszonyának beazonosítása.

A társadalmi marketing stratégiájának, programjának kialakítása érdekében tehát azt kell vizsgálnunk, hogy az egyes érintettek miként érzékelik a társadalmi problémákat, milyen érintettséggel bírnak, milyen értékek mentén cselekednek, kik, milyen tényezők az akadályozók, azaz kik, milyen motivációk alapján, milyen szerepet játszanak, milyen cselekvésben érdekeltek az adott kérdés kapcsán (Piskóti et al. 2012).

5. Kommunikációs eszköztár

A civilek számára is ugyanazok az eszközök állnak rendelkezésre kommunikációjuk kialakításakor mint bármely más piaci szereplőnek, ugyanakkor forrásaik az esetek többségében igencsak korlátozottak.

A korlátozott forrásokból való gazdálkodás, a kommunikációra költött Forintok sokszor a jótékony akciók, az eredeti cél megvalósulásától vesznek el forrásokat, így a pótlólagos befektetés és az így elért „haszon” mérlegre helyezése sokszor lelkiismereti kérdéseket feszeget.

A gyakorlat megismerése után elmondható, hogy a vizsgált civilek az alábbi kommunikációs lehetőségekkel élnek leginkább:

- *face-to face frontvonalak*: ezeknél a személyes kommunikáció, a kapcsolati marketing kerül előtérbe, annak minősége és mennyisége (a megvalósítható találkozók száma) a kritikus.
- *DM akciók*: a mélyinterjú-alanyok elsősorban a közösségi médiumokon keresztül, az SZJA 1%-ának felajánlási időszakában alkalmazzák, illetve a rendezvényeken a korábbi adományozók meghívásánál, az utógondozás fázisában.
- *A nyomtatott és (a főleg helyi) elektronikus média* egyes esetekben igen tudatosan alkalmazott eszköz, főleg megvalósult akciók, eseményekről való utólagos tájékoztatás okán, míg mások egyáltalán nem élnek a helyi, vagy regionális sajtó által nyújtott lehetőségekkel sem. A nyilvánosság megteremtése már sokszor

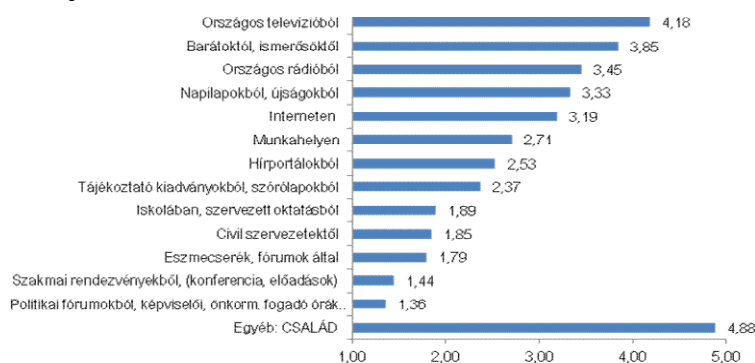
meghaladja a civilek erőforrásait, ha nem is anyagi, de sokkal inkább a ráfordítandó időkorlátai miatt.

Kevésbé volt nyomon követhető a szakirodalomban említett zöld szám, fizetett vagy ingyenes hirdetések, illetve a címlisták alkalmazása, de ez vélhetően a kis méret, a szűk földrajzi lefedettségnek köszönhető a vizsgált szervezetek életében.

Ez utóbbi, a címlista az egyik alapítvány életében egyszer felmerült, de a cégek adatbázisból való kigyűjtését konkrét megkeresés nem követte.

A 2012-es OTKA kutatás eredményei szerint a befogadói oldalról a társadalmi kérdésekben való tájékozódás kommunikációs eszközei, forrásai vizsgálatánál a legfontosabbak között az elektronikus és nyomtatott média mellett a személyes (barát, ismerős) kommunikáció, internet mellett a munkahely is megjelent, de igen alacsony említést kapott a civil szervezeti, a szakmai rendezvényeken való aktív tájékozódás. A klaszterelemzéssel kirajzolódó három szegmens egyike egy *alacsony információs intenzitású*, a második csoport inkább *passzív*, míg a harmadik szegmens *az aktív eszközöket jobban előnyben részesíti*.

4. ábra Tájékozódási, információs források társadalmi kérdésekről és azok megoldásáról



Forrás: Piskóti et al. (2012, 32. o.)

Egy-egy nagyobb akció, mozgósítás előfutáraként *konkrét kampányról* is beszámolt a megkérdezettek közül két válaszadó. Ezek inkább egyszeri, mint folyamatos cselekvésre buzdítottak, a részvétel megkönnyítésére, az esemény tartalmáról, jellemzőiről és koreográfiájáról tudósítottak.

A beszámolók szerint az ismétlődő események, rendezvények elő-kommunikációjában felhasználták korábbi tapasztalataikat, erősítették, vagy épp elhagyták egyik-másik eszközüket. Ilyen sikertörténetként értékelte az egyik alapítvány képviselője, amikor a másodikban megszervezett egész napos rendezvényükre az első órákban már többen látogattak el, mint előző évben a teljes napon át.

A kívánt cselekvés megismétlődésének maximalizálása érdekében olyan vonzó és megfelelő alkalmakat kell biztosítani, ahol

- a cselekvés végrehajtása fizikai értelemben könnyű
- pozitív érzelmi élmény kötődik hozzá,
- jutalmazó és megerősítő hatással bír.

E három kulcsüzenetnek mindenképpen szerepelnie kell az üzenetben és biztosításukhoz lehet, hogy elegendő egy felkínált ebéd, vagy épp az esemény fotóinak közzététele, ahol a résztvevők természetesen jól kivehetők mindenki számára.

Az ismétlődést, az újbóli részvételt kiválthatja, ha a célcsoport korábbi tapasztalatai kedvezőek, az elvárások számunkra könnyen teljesíthetőek és a ráfordított erőfeszítés a kapott előnyökhöz képest csekélyek.

Jelen tanulmány keretei között a civil kommunikáció egy szűk földrajzi területen és néhány alany megfigyelésével, megkérdezésével végzett vizsgálata kerülhetett sor. Az azonban bizonyos, hogy a lehetőségek sok esetben még kihasználatlanok, tudatosabb, jobban megtervezett kommunikációs aktivitással a civilek számára is eredményesebb közösségi munka, így a társadalom számára is nagyobb haszon lenne elérhető. A pozitív példák mintegy benchmarking-ként történő ismertetése, bemutatása minden résztvevő számára hasznokkal kecsegtet, hiszen ez tipikusan az a terület, ahol az információk átadása nemhogy csorbítaná az élen járókat, hanem a jövő szövetségeseit is kitermelheti ily módon magának.

Irodalomjegyzék

- Andreasen, A. (2006): *Social Marketing in the 21st Century*. Thousand Oaks California, Sage Publications.
- Bruhn, M. – Tilmes, J. (1989): *Social marketing*. Stuttgart, W. Kohlhammer.
- Bruhn, M. (2007): *Kundenorientierung*. Deutschen Taschenbuch Verlag, München.
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk.) (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK-Kerszöv.
- Freeman, R. E. – Reed, D. L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Spring, 25, 3, p. 88–106.
- Gromberg, E. C. (2006): *Handbuch Sozial-Marketing*. Berlin, Cornelsen Verlag.
- Nagy Sz. (2012): *Non-business kurzus anyagai*. ME.
- Piskóti I. – Nagy Sz. – Dankó L. – Molnár L. – Marien A. (2012): *A társadalmi marketing paradigmái – elméleti-módszertani alapozó kutatás*. Az Országos Tudományos Kutatási Alap által támogatott kétéves kutatási program beszámolója, OTKA száma: K 81718, Miskolc.