

# A FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET KIHASZNÁLATLAN ERŐFORRÁSAI – EGY MARKETINGIPARÁGI BACKCASTING FOLYAMAT TANULSÁGAI

## UNEXPLOITED RESOURCES OF SUSTAINABILITY TRANSITIONS: LESSONS LEARNT FROM A BACKCASTING PROCESS IN THE MARKETING INDUSTRY

Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a társadalmi és ökológiai transzformáció szükségessége, amelyben fontos szerep hárul a különböző iparágak szereplőire. 2018-ban egy részvételi backcasting projekt során a legnagyobb magyarországi marketingkommunikációs ügynökségben dolgozók arra kaptak felhatalmazást, hogy képzeljék el a szakmájuk jövőjét. A backcasting egy olyan scenárióépítési folyamat, amely egy elképzelt pozitív jövőképből indul ki. Keretezés nélkül a munkatársak arra koncentráltak, hogy milyen szerepet tölthetne be a marketing egy olyan fenntarthatósági átmenetben, ahol mind a környezeti, mind a társadalmi igazságosság középpontba kerül. A projekt példát szolgáltat arra, hogy hogyan érdemes megfelelő tereket biztosítani ahhoz, hogy a „szennyező” iparágakban dolgozó munkatársak pozitív társadalmi hatásukkal kapcsolatos aspirációit, és a lehetséges negatív hatásokkal szemben érzett belső feszültségeit csatornázni lehessen. Ezáltal hozzájárulhatnak szakmai területeiken a fenntarthatósághoz vezető átmenetekhez, és a személyes meghasonlás csökkentésével megelőzhető, hogy az iparág elveszítse a társadalmi felelősséget érző munkavállalóit. A projekt tapasztalatai hozzájárulhatnak az üzleti és társadalmi modellek fenntarthatóbbá válásával kapcsolatos diskurzushoz.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, marketingkommunikáció, backcasting, utópisztikus gondolkodás, a bölcsesség egyensúlyelmélete

An increasing emphasis is currently placed on the role of different industries in social and ecological transformations. In a 2018 participatory backcasting project, the largest Hungarian marketing communications agency envisioned the future of their industry. Backcasting is a scenario building framework that builds on a normative vision of the future. Without framing discourses, the focus on the role marketing can play in a sustainability transformation shifted. The project provides an example of providing adequate space for employees in “polluting” industries to channel their aspirations on positive social impact and manage tensions on potential negative impacts. They can thus contribute to sustainability transitions and, by reducing personal dissonance, the industry can prevent the loss of its socially responsible members. By sharing this project experience, the present paper contributes to the discourse on making business and social models more sustainable.

**Keywords:** sustainability, marketing communication, backcasting, utopian thinking, equilibrium theory of wisdom

### Finanszírozás/Funding:

Az első szerző munkáját a PD128624 számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Posztdoktori Kiválósági pályázati program finanszírozásában támogatja.

The corresponding author's contribution was supported by the PD128624 post-doctoral funding scheme of the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary.

### Szerzők/Authors:

Dr. Köves Alexandra<sup>a</sup> (alexandra.koves@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Prof. Király Gábor<sup>b</sup> (kiralym.gabor@uni-bge.hu) egyetemi tanár

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 11-én, javítva: 2021. 08. 05-én, elfogadva: 2021. 08. 27-én.

The article was received: 11. 05. 2021, revised: 05. 08. 2021, accepted: 27. 08. 2021.

Napjainkban széles körű tudományos és társadalmi diskurzus folyik arról, hogy hogyan lehetséges és kívánatos a fenntarthatóság irányába vezető átmeneteket létrehozni (Brand, 2016; Hickel et al., 2021; Raskin et al., 2010). Ezekben a diskurzusokban közös az, hogy mindenképpen szükség van a fogyasztási és termelési szerkezet megváltoztatására. Éppen emiatt a vállalatok elköteleződése és szerepvállalása nélkül elképzelhetetlen egy fenntartható fejlődési pálya létrejötte. A cégek azonban jelenleg még sokkal inkább a jelen rendszerek apróbb módosításaiban és az alapvető működésüktől elkülönülő társadalmi felelősségvállalásban gondolkodnak, szemben egy radikális szemléletváltással, amely az erős fenntarthatósághoz lenne szükséges (Delmas & Burbano, 2011; Málóvics et al., 2008). E szemléletváltás során teljes iparágaknak kell szembesülniük rendszer-szintű hatásaikkal, a fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeikkel, az esetleges ökológiai és/vagy társadalmi összeomlások következményeivel, hogy mindezek alapján újragondolják társadalmi szerepüket.

Az előzőkkel összhangban tudományos körökben ritkán vitatják már, hogy a fenntarthatóság és a jelenkor fogyasztási szokásai egyre kevésbé férnek meg egymással. Annak érdekében, hogy összeegyeztethessük saját életmódunkat az ökológiai korlátokkal és a társadalmi igazságossággal, kívánatos lenne átértékelni a szükségleteinket, az igényeinket és a vágyainkat. Ebből az érvelésből logikus következtetés lehetne, hogy a marketingkommunikációs iparágak is meg kell újulnia, ha nem kíván tovább hozzájárulni a bolygó tönkretételéhez, és egy szélsőséges jövőben az emberiség pusztulásához. Ugyanakkor, a koronavírus rombolása és a klímasztrájkok előtt is úgy tűnt, hogy az iparág készségesen segíti a fogyasztói társadalom lendületének fenntartását. Mi történik azonban, ha a marketingkommunikációban dolgozó embereknek teret és szabadságot biztosítunk szakmájuk jövőjének megtervezésére?

A tanulmányunk egy olyan folyamat megvalósulásának tanulságait mutatja be (Köves & Király, 2021)<sup>1</sup>, amelybe a kutatókat módszertani okokból hívták be egy marketingkommunikációs ügynökség, a Wavemaker Hungary Kft. projektjébe 2019-ben, azaz még a klímasztrájkok és a koronavírus járvány megjelenése előtt. A projektnek egyáltalán nem volt célja a fenntarthatóságra való törekvés megjelentetése. Kizárólag arra irányult, hogy szabad teret adjon a munkavállalóknak az iparáguk és a cégük jövőjének megtervezéséhez egy olyan időszakban, amikor több cég egyesülése miatt a globális vállalat logójával kapcsolatos azonosulást kellett kialakítani: We make the future! (Mi alakítjuk a jövőt!). A vállalat helyi vezetése azonban hajlandó volt kellő erőforrást, és gondolati szabadságot biztosítani ahhoz, hogy a vállalat összes munkavállalójának bevonásával egy teljes backcasting (Robertson, 2003; Köves, 2016) folyamat jöhessen létre, és kellően nyitottak voltak, hogy szembesüljenek a folyamat során felmerülő üzenetekkel és szervezeti következményekkel.

A projektbe módszertani szakértőként vontak be minket, és kizárólag a folyamat megtervezése és lebonyolítása volt a feladatunk, egyáltalán nem a témák keretezése, vagy a beszélgetések menetének formálása. Ezért is különösen érdekes számunkra – fenntarthatósági átmenetekkel foglalkozó kutatóként –, hogy a projekt irányai és eredményei befolyásolás nélkül is jelentős fenntarthatósági relevanciával bírtak. A munkatársak elkötelezettsége, a felmerülő témák irányvonala, a párbeszéd mélysége és az eredmények összetettsége mind a vezetőséget, mind a kutatókat meglepte. Jelen írás azt mutatja meg, hogy megfelelő részvételi módszertan keretein belül, kellően nyitott pszichológiai térben, egy fenntarthatósági szempontból problémás iparágban is létrejönnek a belső szereplők által fontosnak tartott értékválasztások, amelyek elengedhetetlenek egy fenntarthatósági átmenethez.

A backcasting (magyarul talán legjobban a visszafejtés kifejezés tükrözi a szó eredeti jelentését) egy olyan scénárióépítési keretrendszer, amely az elképzelt normatív jövőt felhasználva azonosítja azokat a lehetséges beavatkozási lépéseket, amelyek a jelenlegi trendeket a kívánt jövő felé vezetik (Robinson, 2003; Köves, 2016). Az ideális jövőből visszafelé haladva a jelen felé, lehetővé teszi olyan elképzélések és logikai következtetések felszínre kerülését, amely képes hozzásegíteni a résztvevőket a normatív kimenetelhez vezető út azonosításában. Ebben a konkrét projektben azért választották a vezetők a backcasting módszert, mert az megkönnyítette a múlt elengedését és a jövő felé fordulást. A részvételi folyamatban, a résztvevők teljesen szabadon keretezhatték témáikat; és ezáltal feltárult, hogy a látens belső feszültségekből, amelyek az iparáguk ökológiai és társadalmi céljainak ellentmondásosságából adódnak, hogyan mozdulnak el legalább a gondolatok szintjén egy fenntarthatóbb társadalom irányába.

Kimondott érzéseik, megfogalmazott narratíváik, és a létrejövő normatív jövőkép rámutattak, hogy a marketingkommunikáció olyan fogyasztási szintet generál, amely egyre inkább összeegyeztethetetlen az ökológiai korlátokkal és a társadalmi igazságossággal. Mivel a folyamat szigorúan belső vállalati projektként indult, eredményeinek soha nem kellett volna nyilvánosságra kerülniük. Ezért a folyamat organikusan haladt ilyen irányba, és nem befolyásolták külső vagy belső megfélemlési kényszerek. Emiatt a zöldre festés (green washing) (Delmas & Burbano, 2011) motivációját kizárhatjuk. Szembesülve az eredmények jellegével és azzal a felismeréssel, hogy ilyen átalakulásokhoz messze nem elegendő a piac egyetlen szereplője (még akkor sem, ha jelentős piaci jelenléttel rendelkezik), a vezetés úgy döntött, hogy közzéteszik a projekt vízióját, valamint a kutatók számára is lehetővé teszik a projekt tudományos disszeminációját. Ez is mutatja azt az elmozdulást, amely az ilyen projektek eredményeinek kizárólag a versenylőny érdekében történő felhasználása irányából a kollektív cselekvés irányába mutat.

A tanulmány rövid áttekintést ad a projekt legfontosabb eredményeiről, csak olyan mértékben, amely segítheti az olvasót abban, hogy megismerhesse a résztvevők

gondolkodásának mélységét, irányait és elköteleződését egy fenntarthatóbb iparág kialakítása mellett. Röviden kitérünk arra, hogy a résztvevők gondolkodása milyen pontokon találkozik a marketing szerepéről folyó akadémiai diskurzussal, kizárólag annak érdekében, hogy az eredmények relevanciáját kontextusba helyezzük. Az írás először a projektet és annak módszertanát mutatja be. A következő részben a legfontosabb eredmények következnek, összekapcsolva ezeket a jelenleg is folyó akadémiai diskurzussal. A tanulmányok levonására vonatkozó rész a folyamattal kapcsolatos reflexiókra és a tanulmány fő üzeneteire tér ki, amelyek hozzájárulhatnak az üzleti és társadalmi modellek fenntarthatóbbá válásával kapcsolatos diskurzushoz.

## Módszertan és folyamat

Ebben a fejezetben a backcasting módszertan alapjait és a projekt folyamatát mutatjuk be. Az előrejelzéssel ellentétben a backcasting olyan módszer, amely nem próbálja a jelenlegi tendenciákat kivetíteni a jövőre a lehetséges jövőbeni forgatókönyvek kidolgozása érdekében. Egy normatív jövőkép (vízió) alapján abból indul ki, hogy mit lehet tenni ma annak érdekében, hogy a trendeket és tendenciákat egy sokkal inkább kívánatos eredmény felé orientáljuk (Robinson, 2003). A vízióknak a jövőben kellően messze kell lennie ahhoz, hogy megszabaduljon a jelen útfüggőségeitől és bezáródási hatásaitól, és a résztvevők gondolkodását ne határozzák meg ezek; viszont elég közelinek kell lennie, hogy a résztvevők érezzék, hogy nekik és/vagy a gyermekeiknek még számíthat mindez (Köves, 2016). Mivel egy vállalat életében 17 év már hihetetlenül messzinek tűnik, míg az alkalmazottak életében ez még mindig egy kézzelfogható távolság, a projekt víziójának középpontjába a 2035-ös év került.

Ennek a backcasting folyamatnak jelentős kihívása volt, hogy a menedzsment mind a 138 alkalmazottat (2018. januári állapot) be akarta vonni. Mindeközben az időbeni erőforrások szűkössége jellemezte a helyzetet, hiszen egy éppen átalakulásban lévő, működő vállalat mindennapjai között kellett a projektet elhelyezni. Ennek feloldására egy belső projektcsapat létrehozása tűnt a legalkalmasabb megoldásnak, akik végig szorosan együttműködtek a projektben, míg egy jövőalkotó napon az egész vállalat jelen volt. A menedzsment erre a feladatra 15 fiatal szakembert választott a vállalat tevékenységének különböző szegmenseiből. A kiválasztási szempontok között volt, hogy az adott munkatárs ne vezetői szerepből kerüljön ki, viszont rendelkezzen vezetői képességekkel, rendszerszemlélettel, facilitátori készségekkel és a szakmai területén a szervezetben belül meghatározó szerepet töltsön be. A 15 főn felül a stratégiai igazgató és a HR-igazgató is tagja volt a projektcsapatnak. Ugyan részt vettek a megbeszéléseken, tudatosan törekedtek arra, hogy jelenlétük ne befolyásolja a párbeszédet nyitottságát. (Ugyanez vonatkozott a menedzsment

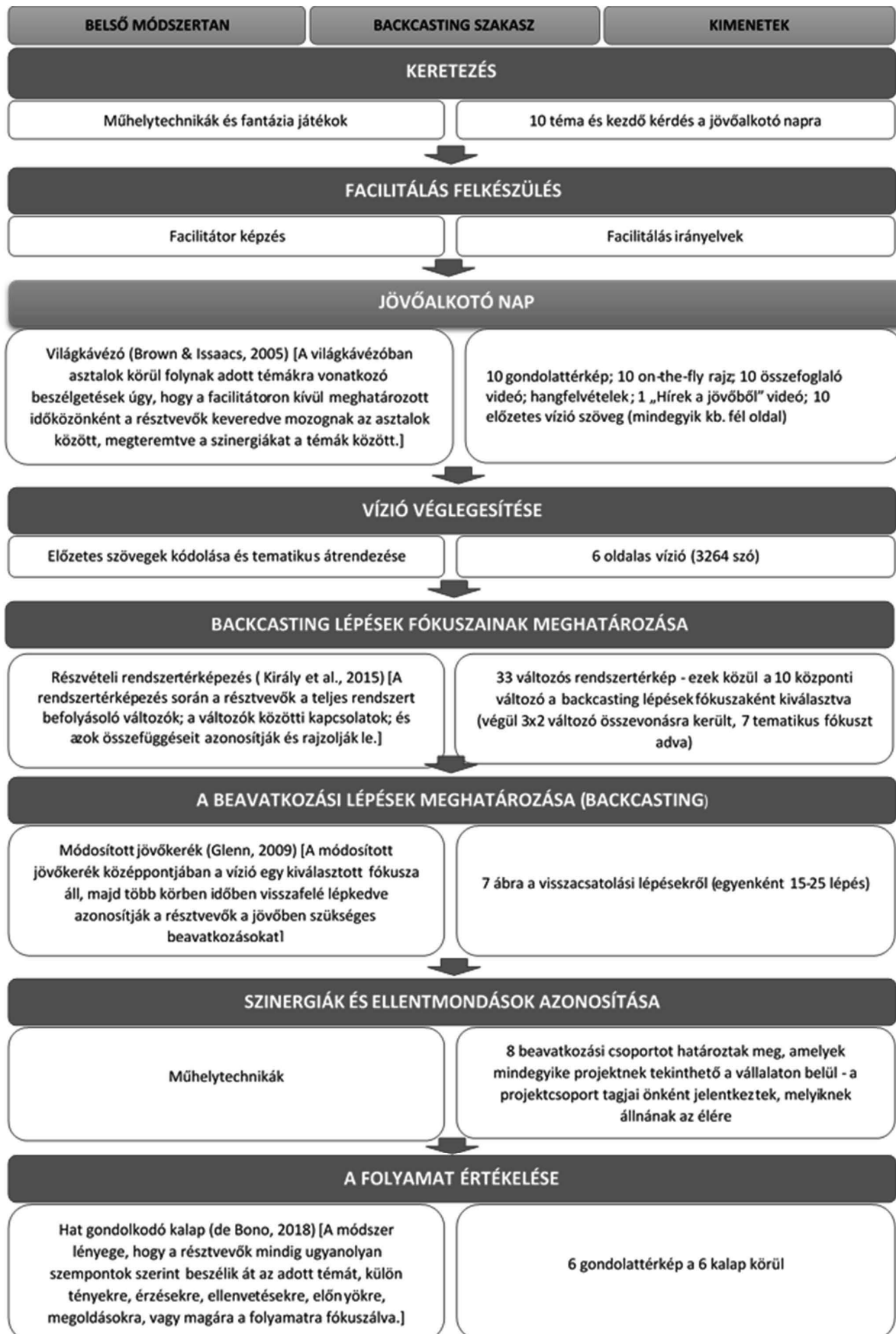
minden más tagjára a jövőbenező nap alatt. A kutatók kifejezetten arra kérték őket, hogy önmagukat adják, ne pedig egy adott egység vezetőjeként lépjenek fel.) A kutatók szorosan együttműködtek a projektcsoporthal és facilitálták munkájukat, biztosítva a módszertani keretet, de ügyelve arra, hogy a részvételi folyamatok szabályait betartsák és a résztvevők teljesen szabadon keretezzék saját munkájukat. Azt, hogy ez minden valószínűség szerint sikerült is nekik, jól mutatja, hogy 18 hónappal a projekt lezárása után egy megbeszélésen csodálkoztak rá a projektcsapat tagjai, hogy az egyik kutató ökológiai közgazdász és egészen konkrét saját gondolatai is vannak az általuk taglalt kérdésekben. A projektcsapat tagjai nemcsak előkészítették a jövőalkotó közös napot, hanem a közös eredmények fényében tovább dolgoztak a vízió megvalósíthatóságának szempontjain, valamint a facilitátor szerepét is ellátták a jövőalkotó napon a tíz különböző csoportban. Így a vízióépítésbe a cég minden alkalmazottját bevontuk, míg a backcasting többi részét a 15+2 fős belső projektcsapat végezte.

Egy backcasting folyamat általában négy fő szakaszból áll: 1) a téma megfogalmazása, 2) normatív jövőkép felépítése, 3) beavatkozási lépések azonosítása a jövőből a jelenbe történő visszafejtésen keresztül és 4) szinergiák és ellentmondások megtalálása a beavatkozások között. Az 1. ábra bemutatja, hogyan nézett ki a teljes backcasting folyamat. Terjedelmi okokból ezt nem mutatjuk be részletesen. Az első szakaszban kreatív gyakorlatokon keresztül a belső projektcsapat keretezte a témát és fogalmazott meg kérdéseket a jövőalkotó nap számára. A jövőalkotó napon a világvilágzó módszerét (Brown & Issaacs, 2005) használva tíz asztal körül folytak a beszélgetések, a munkatársak a belső projektcsapatból kikerülő facilitátorok kivételével forogtak a különböző témák és kérdések körül. A jövőalkotó napon elhangzott beszélgetések, az elkészült „on-the-fly” rajzok, hangfelvételek és facilitátori jegyzetek alapján alakult ki a belső projektcsapat munkájával a végleges vízió. A harmadik fázisban rendszertérképezés (Király, Köves, Pataki, & Kiss, 2016)<sup>2</sup> és egy módosított jövőkerék (Glenn, 2009) segítségével azonosították a normatív jövőképhez vezető lehetséges beavatkozási lépéseket, majd különböző műhelytechnikák által kerestük ezek között a szinergiákat és ellentmondásokat. A jövőalkotó nap kivételével kutatóként mi láttuk el a facilitátori feladatokat a téma irányainak befolyásolása nélkül. A jövőalkotó napon a belső projektcsapat munkatársai segítették a többi munkatárs részvételét, így értelemszerűen ezen a napon a belső projektcsapat nem vett részt közvetlen módon a közös jövőkép alakításán, hanem facilitátori szerepükből adódóan igyekeztek semlegesek maradni.

A projekt 2017 decembere és 2018 márciusa között zajlott. A stratégiai igazgató 2018 májusáig készítette el a projektjelentést.

A 2. ábra azt mutatja be, hogy a különböző témák hogyan fejlődtek a backcasting folyamat során.

A backcasting folyamata és eredményei



Forrás: saját szerkesztés

A témák alakulása a backcasting folyamat során

**Keretezés (amilyen világban a projektcsapat tagjai élnének 2035-ben)**

- Fenntarthatóság
- Társadalmi igazságosság
- Békés és toleráns együttélés
- Az emberi kapcsolatok tudatos tárolása
- Értelmes élet
- Egészség
- Érzelmi nevelés
- Globális közösség
- Jobb demokrácia
- Megbízható és támogató technológia

**Világkávézó témák (Mi történik 2035-ben ezeken a területeken?)**

- A marketingkommunikációs szakma inputjai és outputjai
- Az iparág nemversengő szereplői
- A szakma készségei és értékei
- Karrierutak a szakmában
- Vállalati kultúra
- Gazdasági mozgatórugók
- A marketingkommunikációs szakma kapcsolata a társadalommal
- A technológia iparági szerepe
- Cégek közötti együttműködés
- Az egészséges alkalmazott

**A végleges vízió alcímei**

- A globális jóllét határoz meg mindent
- Magasabb fokú automatizáció, több humán
- A jóllét növeléséért folyik a verseny Önszabályozás az öntisztulás elősegítésére Szolgáltató-megrendelő viszony helyett partneri együttműködések
- A reklám az egyének jóllétét szolgálja
- Az ügynökségek a fogyasztóknak dolgoznak
- Csak jó reklámok születnek, így a szakma megbecsült
- Teljes transzparencia, önkéntes részvétel a marketingben Együttműködéssel a nagyobb jóért
- A technológia segít az egyéni jóllét maximalizálásában
- A Wavemaker egy értékteremtő vállalat
- Az ember a különbség Sokszínűség, csapatmunka, bizalom Automatizálással támogatott egyéni specializáció
- A munkaidő és a munkavégzés helye és az elvégzendő feladatok az egyéni teljesítmény optimalizálását támogatják
- A munkavállaló jólléte a cég érdeke, ezért teljes karrierútja alatt támogatja azt Értékalapon választunk munkahelyet

**A backcasting lépések fókuszai**

- A fogyasztói társadalom intenzitása csökken
- Az egyéni döntéshozatal tudatossága erősödik
- A marketingkommunikációs szakma társadalmi értéket teremt, amelyet finomhangolt mérőrendszerek támogatnak
- A marketing teljesen ingyenes részvételi lehetőséget biztosít
- Az automatizálás hatékonyság-nyeresége által felszabadított időt olyan feladatokra fordítják, amelyek célja a valós társadalmi érték növelése
- Az emberek inspiráló környezetben dolgoznak
- A munka és a magánélet egyensúlya fennáll

*Forrás: saját szerkesztés*

**Az iparág átalakulásának backcasting folyamatban kialakult lehetséges irányai**

Jelen fejezetben terjedelmi korlátok miatt az eredmények olyan mértékű bemutatására kívánunk szorítkozni, amely betekintést enged a folyamat résztvevőinek fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeibe és a diskurzusok mélységeibe. Ez a törekvésünk nyilvánvalóan az eredmények gazdagságának és a teljes folyamat áttekinthetőségének csorbulásához vezet, viszont képes arra, hogy a résztvevői

véleményeket és a kutatói interpretációkat együttesen mutassa be. Eden és Huxham (1996) tanulmányukban rámutatnak arra, hogy a tanácsadói jellegű projektek gyakran részletgazdag, kontextuális és többszintű kutatási kimenetekhez vezetnek. Tovább bonyolíthatja a helyzetet, hogy egy számos kutatási szakaszról és módszerről építkező projektben az adatok különböző „természetűek” lehetnek és a projekt különböző időpontjaihoz köthetők. Ahhoz, hogy ezt a problémát kezelni tudjuk megpróbáltuk a különböző kutatási szakaszokból származó, tematikusan

összetartozó adatokat összekötni és együttesen kezelni annak érdekében, hogy a különböző tematikus elemek mozgását és esetleges változását nyomon tudjuk követni a közös gondolkodási és deliberációs folyamat során.

Az adatok feldolgozásával kapcsolatos megközelítésünket a kvalitatív adatelemzés három lépésével írhatjuk le, azaz: (1) sűrítés (condensation), (2) kategorizálás és (3) a jelentések strukturálásának fázisa (Saunders et al., 2009, p. 491). Első lépésként megkíséreltük összefoglalni (sűríteni) a megállapításainkat. Gyakorlati értelemben ez azt jelentette, hogy a projekt fő kimenetei (víziószöveg, a fordított jövőkerék által azonosított lépések, a rendszerterkép változói, valamint a műhelyek jegyzetei és fotói) és a reflektív jegyzeteink alapján végig követtük és azonosítottuk a folyamat során futó legfontosabb tematikai elemeket. Az elemzés következő lépése a jelentések kategorizálása volt, amelyben újra átnéztük az elsődleges és másodlagos projektdokumentumokat és csoportosítottuk a releváns adatelemeket az egyes tematikai csoportokban. Ami az adatelemzés strukturálási szakaszát illeti, e tematikai csoportok leginkább meghatározó, ideáltipikus jellemzőire összpontosítottunk.

Az alábbi alfejezetek ennek az elemzési folyamatnak a termékei, ebben az értelemben, nem csupán a folyamat egyetlen szakaszában megjelenő, hanem az egész projekten végig futó témákat jelenítik meg, még akkor is, ha a bemutatott idézetek leginkább a vízió szövegéből származnak. A bemutatás során nemcsak arra törekedtünk, hogy a résztvevők gondolkodását, dilemmáit és vitáit megjelenítsük, hanem ahol releváns, reflektálunk arra is, hogy ezek hogyan kapcsolódnak az akadémiai diskurzusban megjelenő témákhoz.

### A marketing télosza: Társadalmi szerepvállalás

A folyamatból kiderült, hogy a marketingkommunikációs iparágban dolgozó szakemberek teljesen tisztában vannak azzal, hogy sokan hibáztatják a marketing hatását a fogyasztási szint – sokszor felesleges – növekedéséért. A backcasting során felmerülő közös gondolkodási folyamatokat leginkább az a vágy motiválta, hogy az iparágban olyan releváns küldetést találjanak, amelyben a társadalom és a környezet szolgálata a cél. „*A szakma teljes mértékben transzparensen működik, pozitív a megítélése és mindenki számára megfogható, érthető a működése.*” Olyan iparágban szeretnének dolgozni, amelyre büszkék lehetnek mind a jelen, mind a jövő nemzedékeinek szemében, és nem kell a jövőben szembenézni a klímaválságban betöltött negatív szerepükkel: „*...a reklámmal foglalkozók számára a legkiemelkedőbb talán mégis az, hogy a gyermekeik pontosan tudják, mivel foglalkoznak, és felnéznek rájuk azért, amit a hétköznapokban tesznek.*” Az iparág társadalmi presztízsének növelése egyértelmű mozgatórugó volt a lehetséges pozitív változások keresésének hátterében és az általuk kidolgozott rendszertérképnek is a középpontjába került.

Az is egyértelmű volt, hogy a – megszokott üzleti megközelítésekkel ellentétben – a résztvevők nem helyezték át a felelősséget az egyéni fogyasztókra; inkább saját kollektív, iparági szerepüket akarták átalakítani úgy, hogy az

megkönnyítse az egyéni fogyasztók felelős döntéshozatalát. „*A kommunikációs szakma a felelős cégek és a tudatos döntéseket hozó emberek ökoszisztémájában ugyancsak felelősen működik. Intruzív, tisztességtelen és a túlzott, értelmetlen fogyasztást serkentő üzenetek közvetítésében nem vesz részt.*”

Az iparág társadalmi megbecsültségének helyreállítására irányuló rendkívül erős motiváció olyan párbeszédet hozott létre a folyamat során, amelyben a fenntarthatóság és a társadalom minden tagjának jóllétéről való gondoskodás mindennapi gyakorlat. A résztvevők kiemelték továbbá, hogy ehhez szükség van az öncélú haszonmaximalizálási logika meghaladására. Már a vízió második mondata kimondja, hogy „*a növekedés, a fogyasztás és az anyagi javak helyett a hosszú távú globális célok, illetve az egyének boldogsága, elégedettsége, önmegvalósítása került középpontba*”. Ilyen körülmények között a gazdasági szereplőket társadalmi konstrukcióknak tekintik, akiknek szerepük van a társadalmi célok szolgálatában.

Ha a résztvevők dilemmáit és az akadémiai diskurzust hasonlítjuk össze, akkor kijelenthető, hogy a marketing jövőjével kapcsolatos fenti gondolatok erősen visszatükrözik a makromarketing domináns diskurzusait. A makromarketing egy olyan interdiszciplináris kutatási terület, amely figyelembe veszi a marketing és a társadalom kölcsönös összefüggéseit, és olyan szempontokat ölel fel, mint az elosztás igazságossága, a békés együttélés, az életminőség és a fenntarthatóság (Layton & Grossbart, 2006). A makromarketing *fejlesztői* irányzatában a kutatók azzal érvelnek, hogy a marketing az emberi jóllét előmozdításának eszköze és felhasználható a fenntarthatóság előmozdítására, míg a *kritikai* irányzat a marketing ökológiai és társadalmi szempontból káros hatásait hangsúlyozza (Mittelstaedt, Shultz, Kilbourne, & Peterson, 2016). A gondolat, mely szerint a marketing célja a fogyasztói jóllét növelése ugyanakkor a főáramú marketingben is jelen van (ld. Kotler et al., 2010).

A vízióban mindkét makromarketing-irányzat gondolatai visszhangra találnak. A szöveg a fejlesztői iskolához igazodik abban a tekintetben, hogy végig meggyőződéssel állítja, hogy a marketing hozzájárulhat az emberi jóllét növekedéséhez, ösztönözheti az intézményi változásokat és befolyásolhatja a társadalmilag felelős magatartást. Ugyanakkor a marketing végső céljának keresésekor visszhangozza a kritikus iskola dilemmáit is, miszerint a fogyasztás ösztönzésének rutinszerű és reflektálatlan gyakorlata az ökológiai korlátok megsértéséhez vezet. Megfogalmazásában is a marketing célja a fogyasztói jóllét növelése.

### A marketing célja: a jóllét maximalizálása

Ahogy az előző részben láttuk, a résztvevők elképzelése szerint a gazdasági szereplők már nem csak nyereségre törekednek 2035-ben. A vízió első bekezdésében már megjelenik a jóllét központi szerepe: „*A jóllét ma már meghatározó tényező. Annyira, hogy az össznézetési boldogságot fogalmazzuk meg a legfőbb célnak és ennek szellemében tevékenykedünk a mindennapokban is.*” Elképzelésük szerint a profit ugyan még mindig létezik, de az a hozzáadott

társadalmi érték mutatója, nem pedig pusztán részvényesi értékmérő. „A gazdasági siker mértéke ugyan továbbra is a pénz, a pénz viszont egy olyan mérőszám, ami a társadalmi hasznosságot (másoknak okozott jót), tisztességet és fenntarthatóságot is figyelembe veszi. 2035-ben így elsősorban nem a pénz határozza meg egy cégnek a piacon betöltött szerepét, hanem a „teremtett érték”. Mászóval már nem a profit a legfontosabb elismert értékmérője a cégeknek, hanem a társadalmi hasznosság, ami kiemelkedően fontos szereppel bír a cégek életében.” Az anyagi gazdagság helyett a jóllét megszerzésének átfogó célja vezérelte a gondolkodást a backcasting folyamatban. Eszerint a jóllét maximalizálása az új profitmaximalizálás. Annak ellenére, hogy első ránézésre ez ugyanolyan antropocentrikusnak tűnhet, a résztvevők mindvégig alapértelmezettnek vették, hogy szükség van az egyéni és kollektív környezeti hatások tudatosítására (e hatások folyamatos mérésére a technológiai fejlődés révén), valamint az ökológiai határok tiszteltetésben tartására. „A fenntarthatóság az egyik legfőbb értékmérő, ami alapján egy szervezet megítélnek a társadalom szereplői.”

A folyamat során a résztvevők végig azt hangsúlyozták, hogy olyan környezetet szükséges biztosítani, ahol az igények materialista kielégítésétől képesek vagyunk elmozdulni a jóllét növelésének értelmes és felelős módjai felé. „Ha valaki vásárol, nem csak ész nélkül költekezik.”

A jóllét témája azonban a megbeszélések során a legmegosztóbb fogalomná vált. Érdekes módon ez nem az emberi boldogság és az ökológiai határok közötti ellentmondások és kompromisszumok miatt alakult így. Ezek helyett inkább az a dilemma jelent meg, hogy az emberek pontosan mennyire akarnak boldogok lenni. Sok vitát váltott ki, hogy mennyire reális, hogy az emberi szenvedéseket csökkentjük, vagy az emberi természet rövidlátását kiküszöböljük a jóllét szemléletének hangsúlyozásával. Felmerült az a kérdés is, hogy vajon a jóllét hangsúlyozása csökkentené-e a fejlődéshez szükségesnek ítélt verseny intenzitását. (A jóllétről szóló dilemmák adták a fő feszültséget a vízió alapuló sci-fi regényben is, amiről később a projekt utóéleténél számolunk be.) Mindazonáltal, ahogyan a jövőkép egyik alcíme is mondja, „a jóllét növeléséért folyik a verseny”, ahol a vállalat társadalmi hasznossága, azaz az általános jólléthez történő hozzájárulása teljesítményének fő mutatója. (A végleges projektdokumentumokban a jóllét jelenik meg következetesen, amely hűen visszatükrözi a résztvevők gondolkodását. A később nyilvánosságra hozott vízióban, – amely a megjelentetett könyv része – a nyelvi lektor ezt jólétre változtatta anélkül, hogy ennek tudományos különbségeit figyelembe vette volna. A publikált angol nyelvű vízióban azonban helyesen a well-being kifejezés jelenik meg.)

Ehhez a gondolati váltáshoz azonban a domináns emberképről alkotott véleményünket is meg kell haladnunk. A vízióban 2035-ben az emberek már nem felelnek meg a racionális, haszonmaximalizáló és kizárólag önrdekkövető homo oeconomicus képének. Tudatos döntéshozóknak számítanak, akik az anyagi javaik figyelembevétel mellett képesek kiemelten kezelni a környezeti fenntarthatóságot és a „közjót”. „A könnyű meggazdagodás, a

tisztességtelenség és a túlzott anyagi vagyon nem státuszszimbólum, és főképp nem ideálkép.” Ugyan a fogyasztás továbbra is a jóllét szolgálatában áll, viszont kizárólag olyan esetben, amikor csak anyagi fogyasztással lehet az adott szükségletet kielégíteni. A vásárlás csak a móka kedvéért, anélkül, hogy annak hatását alaposan mérlegelnénk, a múlté. „Hatalmas energiát” ad az embereknek az, hogy a társadalom és az ökoszisztéma számára is hasznos tevékenységeket folytatnak.

A marketingből történő kilépés lehetőségének fontossága a fenntarthatóságra törekvő fogyasztó esetében sokszor jelent meg a backcasting során. 2035-ben a technológia lehetővé teszi az egyének számára, hogy jóllétindexükön keresztül mérjék jóllétüket. A rendszer figyelembe veszi azt a tényt, hogy „különböző dolgok teszik boldoggá a különböző embereket” személyiségüknek, körülményeiknek, kapcsolataiknak, testi és lelki szükségleteiknek megfelelően. Ha valaki úgy dönt, hogy megosztja a fentiekkel kapcsolatos személyes információit a marketinggel, akkor személyre szabott segítséget kaphat abban, hogy mi lehet az a fogyasztás, ami a legjobban befolyásolhatja jóllétét és ugyanakkor a legkevésbé terheli a környezetet (ennek részleteit lásd a következő alfejezetben).

Összevetve a fenti gondolatokat az akadémiai diskurzusban megjelenő témákkal azt láthatjuk, hogy ezek a törekvések visszahangozzák azokat az irányvonalakat, amelyekben a materializmustól történő elmozdulás sokkal inkább várható attól, hogy a társadalmi párbeszéd a boldogság és a szubjektív jóllét, valamint az anyagi fogyasztás összefüggéseit kérdőjelezi meg (Hamilton, 2010).

A fenti irányok azt mutatják, hogy míg a résztvevők egyetértenek azzal, hogy a fogyasztói bűnbakkérés (Akenji, 2014) felől egyértelműen el kell mozdulni a főáramú gazdasági gondolkodás és az ahhoz kapcsolódó rendszerek gyors és drasztikus meghaladása felé (Sekulova et al., 2013), az is biztos, hogy a fenntartható fogyasztás egyéni dimenziói nem megkerülhetők. A neoklasszikus logika szerint a piacok csak akkor reagálnak a környezeti kihívásokra, ha a kereslet elmozdul a fenntartható fogyasztók térnyerése révén, vagy ha a jogszabályi nyomás által kényszerülnek változtatni. Ez utóbbi azonban ismét nehéznek bizonyul, hacsak a választók (az ökológiai állampolgár felemelkedése révén, aki egyúttal valószínűleg a fenntartható fogyasztó is) nem fektetnek kellő hangsúlyt a fenntarthatósági kérdésekre, és ezáltal befolyásolják a politikusok hatalomra kerülésének vagy hatalomban maradásának esélyeit (Király, G., Köves, A., & Balázs, B., 2017).

### Marketingkommunikáció mint érték közvetítő

A jövőkép a fogyasztókat tudatos egyénekként feltételezi, akik gondosan ügyelnek arra, hogy értékeik határozzák meg a fogyasztásukat a fenntarthatóság figyelembevételével. A vízió szerint a tudatos fogyasztók olyan gyártóktól vásárolnak, akiknek az értékeivel azonosulni tudnak. „Az emberek tudatos döntéshozók. Csak felelős cégek termékeit és szolgáltatásait veszik igénybe, nehezen megteveszthetők.” Éppen ezért a marketingkommunikáció az, amely az egyező értékeken alapuló fogyasztást, termelést

és szolgáltatást közvetíteni tudja. Annak érdekében, hogy ezt megtehesse azok számára, akik tudatosan és önként választják a szolgáltatásait (vagyis megosztják személyes adataikat és preferenciáikat), a marketingkommunikáció minőségbiztosításként is szolgál. *„A szakma információval kereskedik, ahol erős az adatmegosztáson alapuló kooperáció a fogyasztó és az ügynökség, valamint az ügynökségek között. Az ügynökség az egyének ügynöksége, ahol ügyfél nem csak vállalat lehet, de akár magánember is... Hasznos, értéket közvetítő üzenetek minél hatékonyabb átadásával foglalkozik, illetve komoly értékrend formáló szereppel bír.”*

Ez azt jelenti, hogy a mögöttes logika is megfordul: egy marketingkommunikációs ügynökség ügyfelei már nem azok a gyártók vagy szolgáltatók, akik keresletet akarnak generálni termékeikre vagy szolgáltatásaikra, hanem azok az egyének, akik maximalizálni akarják jóllétüket úgy, hogy a fogyasztás során a számukra fontos értékeket is figyelembe vegyék az egyes fogyasztói döntések mögött. Ezért ahelyett, hogy a lehető legtöbb embernek a lehető legtöbb mindent próbálnák eladni, az ügynökségek diszkrétan szolgálják az egyének jóllétét. Ezt pedig úgy érik el, hogy olyan személyre szabott javaslatokat nyújtanak, amelyeket a) a fogyasztók maguk keresnek, b) megegyezik a fogyasztók értékpreferenciáival, c) társadalmi-ökológiai felelősséggel bírnak az értéklánc egészében és d) a jóllétüket szolgálják. *„Az ügynökségek nem a márkatulajdonosok hangját erősítik fel, hanem szűrőként, tanácsadóként dolgoznak a fogyasztók felé.”* *„A reklámozók értéket közvetítenek.”* A backcasting folyamat során a résztvevők egy olyan rendszer kialakításán gondolkodtak, amely folyamatosan figyelemmel kíséri mind a termék vagy szolgáltatás minőségét és értékválasztását, mind a fogyasztói elégedettség mértékét. Ebben a folyamatban azok a termékek, amelyek negatív hatással vannak a környezetre, vagy alacsony hatással vannak a személyes jóllétre, automatikusan kikerülnek a marketing rendszeréből, nem jelennek meg többé az ajánlásokban.

Sokat beszéltek a résztvevők arról, hogy a teljes átláthatóságot és adatvédelmet miként tudják biztosítani az egyének számára az ideális jövőben. 2035-ben az egyének tulajdonában vannak az adatok, és teljesen világos számukra, hogy milyen technológia hogyan gyűjti róluk az adatokat, hogyan tudnak a lehető legegyszerűbben kilépni ebből a rendszerből, és milyen előnyökkel járhat az, ha mégis élnek a marketing szolgáltatásaival. Az adatkezelés decentralizált, a szabályozók nyílt forráskódúak. Az elképzelt technológiai fejlődés ellenére a jövőkép egyértelművé teszi, hogy *„ennek ellenére figyelünk arra, hogy a technológia mellett az emberi gondolkodás is maradjon előtérben* (az ajánlások minősége kapcsán). *A fejlődés folyamán úgy jutottunk idáig, hogy a végig szem előtt tartottuk az ember fontosságát, és sosem adtuk át az irányítást az algoritmusoknak teljesen.”* Figyelemre méltó az is, hogy mekkora hangsúlyt fektettek a reklámzaj csökkentésére és arra, hogy az emberek hirdetés nélkül élhessenek, ha ezt szeretnék. Ugyanakkor valódi szolgáltatást nyújthatnak az ügynökségek, amennyiben az egyének úgy

döntenek, hogy személyes adataik megosztása megéri a szolgáltatás igénybevételét.

A fenti értékközvetítő szerepfelfogást ismét összevethetjük a társadalomtudományos irodalomban megjelenő gondolatokkal. Az értékek és az értékváltozások a backcasting folyamat szinte minden szakaszában a figyelem középpontjába kerültek, és leginkább olyan posztmaterialista értékeket (Welzel & Inglehart, 2010) tükröztek, mint az autonómia, a saját életünk feletti kontroll képessége, az önrendelkezés, az ökológiai fenntarthatóság, a társadalmi egyenlőség vagy a társadalmi igazságosság. Összhangban Welzel és Inglehart (2010) megközelítéseivel erős volt az a meggyőződés, hogy az emberek képesek az életstratégiáikat ahhoz igazítani, hogy javítsák a jólléti szintjüket és elérjék a bennük rejlő értékek kiteljesedését. Megtalálják azokat az utakat, amelyek lehetővé teszik számukra a boldogulást, és azok komoly társadalmi átalakulásokat érhetnek el, akik úgy gondolják, hogy képesek cselekedni (agency) és elérhető számukra a körülöttük lévő cselekvési irányok megváltoztatásának lehetőségére (control).

A backcasting vízió szerint a marketing szerepe elmozdul attól, hogy a fogyasztáson keresztül adjon értelmet az egyén életének egy posztmodern fogyasztói társadalomban (Firat & Venkatesh, 1993), afelé, hogy az egyén értelmes életének értékközpontú fogyasztási döntéseit támogassa. A növekedés határai (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens, 1972) jelentés első megjelenésétől kezdve széles körű szakirodalom foglalkozik azzal, hogy hogyan lehet megreformálni ezt a területet, és hogyan lehet létrehozni a felelősségteljesebb marketinget (Pantelica, Sakalb, & Zehetnerc, 2016). A marketinggel kapcsolatos fő gond a fogyasztás és a fenntarthatatlan fogyasztói gyakorlatok ösztönzése azáltal, hogy irreális elvárásokat támasztanak az élet kiteljesedése iránt, és olyan szükségleteket és igényeket indukálnak, amelyek korábban nem léteztek (Pantelica, Sakalb, & Zehetnerc, 2016). Ennek a kutatásnak a megállapításai összecsengenek a Marketing 3.0, az úgynevezett értékalapú marketing (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010) néhány irányával, amelyek meghaladják a termékközpontú marketinget (1.0) és a fogyasztóközpontú marketinget (2.0). Az értékalapú marketing a technológia fejlődésével úgy alakul át, hogy a fogyasztók maguk alkotnak narratívákat és értékeket egy globalizált hálózatban, amelyek új termékek és szolgáltatások létrehozását eredményezik.

Bár a Marketing 3.0 továbbra is a gazdasági önérdék területén marad (Varey & McKie, 2010), a backcasting jövőképe azt vélelmezi, hogy valahogyan mégis túl lehet lépni a tiszta önérdékkövető, haszonmaximalizáló logikán. A szolgáltatásdomináns logikának (Vargo & Lusch, 2004) sikerül átvágnia ezt a gordiuszi csomót azáltal, hogy eltávolodik az áru- és gyártásalapú modellektől és a felhasználás során létrejövő értékekre koncentrál. A szolgáltatásdomináns (SD) logika a szolgáltatási ökoszisztémák létét is hangsúlyozza (Vargo & Lusch, 2016) a szereplők széles hálózatának figyelembevétele mellett, ahol a cégek és fogyasztók klasszikus kapcsolatán túl tágabb intézményi megállapodásokat, például társadalmi normákat, szabályokat és hiedelmeket is figyelembe vesz, amelyek



befolyásolják az értékteremtést. A projektben létrejövő jövőkép arra is törekszik, hogy az érték-használat modellek felé haladjon azáltal, hogy olyan technológiát javasol, amely közvetlen visszacsatolási hurkot biztosít az egyéni jóllét növelése érdekében nyújtott szolgáltatás, a használat során elért valós teljesülés, valamint a létrehozott értékek vagy negatív hatások között.

### Az iparági környezet

Érdekes lehet még egy rövid kitekintést adni arról, hogy a backcasting során hogyan jelent meg az iparági környezet és a munka egy ilyen ügynökségnél. Még akkor is, ha az iparági szereplők közötti verseny továbbra is elfogadott módja az innováció és a fejlesztések ösztönzésének az elképzelt jövőben, az elképzések szerint ez már átlátható, tisztességes és magasabb társadalmi értékteremtést eredményez. „A cégek gazdasági motivátora, hogy olyan szolgáltatásokat és termékeket fejlesszenek, amik elégedetté teszik az embereket, segítik az életüket, növelik a jóllétüket. Azok a cégek életképtelenné válnak, melyek megtevesztőek, tisztességtelenek, károsak vagy nem fenntartható működésűek.” A jövőkép nem lép túl ugyan a piaci logikán, ahol elkülönült piaci szereplők által áru, szolgáltatások és pénz cseréje zajlik, csupán mögöttes mozgatórugóként az értékek és a jóllét lépnek be a még több profit megszerzése helyett. Ugyanakkor a jövőkép „organikus együttműködésekről” beszél, amelyben az iparági szereplők megosztják egymással a technológiát, az ismereteket és kölcsönös bizalomra építenek. A marketingkommunikációs ügynökségekről beszélve, sok különböző méretű vállalat alkot hálózatot, amelyek gyakran együttműködnek. Még „freelance-típusú cloud-marketing ügynökségek közösen licitálnak a jó feladatokra”. A nyílt forráskódú minősítési rendszer lehetővé teszi a partnerek és a fogyasztók számára, hogy megnézzék, milyen minőséget képvisel egy-egy ügynökség.

2035-ben a legtöbb munkát a technológia végzi. Ennek ellenére „maga a versenylőny az emberi tényezőktől függ”. Mivel sok feladat automatizált, az ezzel megtakarított idő lehetővé teszi az emberi munkaerő számára, hogy az innovációra és a rendszer további javítására törekedjen a nagyobb társadalmi hatás elérése érdekében. A technológia lehetővé teszi az emberek számára, hogy értelmes munkát végezzenek, ismereteket szerezzenek és különböző helyekről hozzáférjenek a munkához. A választás már nem az állandó munkáltató és a szabadúszó között van, mivel a vállalatnál teljes munkaidőben történő munkavégzés biztosítja a rugalmasságot és a munka és a magánélet egyensúlyát, miközben a szabadúszó is biztosíthatja a szükséges biztonságot. Azonban az iparágban dolgozó munkavállaló társadalmi szempontból hasznos eredmények elérése érdekében tevékenykedik egy sokszínű csapatban, akik közös értékeket képviselnek és együtt értéket teremtenek. A feladatokat készségek és preferenciák szerint osztják szét, kihasználva az egyes emberek tehetségét, miközben értelmes munkával hozzájárulnak a jólléthez. Az emberek még mindig nap mint nap találkoznak a fizikai vagy a virtuális világban, hogy megszervezzék és megbeszéljék munkájukat, de egyébként a munkakörül-

mények rugalmasak és a vállalatok gondoskodnak arról, hogy egyenletes terhelést biztosítsanak a dolgozók túlterhelése nélkül. A jövőkép egyik alcímében megfogalmazva „a munkavállaló jólléte a cég érdeke”.

### Fő következtetések: Az utópisztikus gondolkodás előnyei és a munkavállaló véleményformálásának fontossága a fenntarthatósági átmenetekben

Gyakran hallható az a kifogás a backcasting folyamatok eredményeivel szemben, miszerint ezek csak vágyakozó, sőt „rosszabb”: utópisztikus gondolkodást képviselnek. A normatív elképzelések elemei eredendően irreálisak, mivel egyszerűen nem tekinthetők megvalósíthatónak a jelenlegi társadalmi és gazdasági állapotok között. Mindazonáltal azt állítjuk, hogy az „utópikus gondolkodás” nem negatív, hanem pozitív kifejezés. Megértésünk szerint utópisztikusnak lenni azt jelenti, hogy mélyreható reflexióval és (kollektív) értelemalkotási folyamatokkal tisztázzuk le legfontosabb értékeinket, alapvető prioritásainkat, és meghatározzuk azokat a lehetséges módszereket, amelyek révén megvalósíthatjuk ezeket az értékeket és prioritásokat. Más szavakkal: utópisztikusnak lenni annyit jelent, hogy világos irányunk van a közös életünkben, és azt is tudjuk, hogyan tegyünk – akármilyen kicsi – lépéseket egy normatív ideál felé. Akár azt is mondhatjuk, hogy az utópisztikus gondolkodás az emberi lét elengedhetetlen része, mivel egy elképzelt jövőbeli valóság nélkül nem tudnánk a jelenben dönteni az alternatívák között és cselekedni (Quarta, 1996).

Ezzel összhangban Wright azt állítja, hogy valódi utópiákat kell kifejlesztenünk (Wright, 2013), amelyek alternatívaként szolgálhatnak társadalmaink és társadalmi gyakorlataink jelenlegi működéséhez. Szándékosan használja a két kifejezést („valódi” és „utópia”) annak hangsúlyozására, hogy amikor megpróbáljuk megváltoztatni jelenlegi intézményeinket és társadalmi struktúránkat, figyelembe kell vennünk az elkerülhetetlen bizonytalanságot, valamint a lehetséges káros mellékhatásokat. Bármely változás folyamatának lehetséges negatív következményeivel való szembenézés azonban nem jelenti azt, hogy ne kellene társadalmi és gazdasági életünk szervezésének alternatív módjait keresnünk és azokkal kísérleteznünk. A valódi utópiák azokra a társadalmi kísérletekre utalnak, amelyek célja a jelenlegi valóság ellentmondásainak meghaladása, figyelembe véve saját korlátjainkat és lehetséges nem szándékos következményeiket is. Az utópisztikus gondolkodásmódról történő lemondással hallgatólagosan elfogadjuk a jelent az összes lehetséges világ legjobbjaként, és lemondunk a meglévő intézmények és struktúrák átalakításának kísérletéről a szenvedés enyhítése és az emberi fejlődés új tereinek megnyitása érdekében (Wright, 2013).

Az utópisztikus gondolkodás kritikája felvethető a backcasting jövőképének diszkurzív elemei és a résztvevők által kidolgozott beavatkozási lépések kapcsán is. Azonban az ezzel a kritikával kapcsolatos általános válaszok mellett konkrét megállapításokat is tehetünk. Az

ilyen típusú részvételen alapuló backcasting fontos lehet a marketingügynökségek számára egy olyan jövőkép meghatározása szempontjából, amelyben hozzájárulnak a társadalmi jólléthez. Sőt, egy ilyen projekt a munkatársak elköteleződését is erősítheti. Ez utóbbi ponttal kapcsolatban röviden két, egymást átfedő, mégis meglehetősen eltérő elméleti konstrukciót tárgyalunk: a kivonulás/tiltakozás/hűség/közömbösség (exit/voice/loyalty/neglect; Farrel, 1983; Rusbult & Zembrodt, 1983) keretrendszer és a bölcsesség egyensúlyelméletét (Sternberg, 1998).

A kivonulás/tiltakozás/hűség/elhanyagolás keretrendszer eredetileg Hirschmantól (1970) származik. Elmondása szerint, ha bármilyen csoport tagjai vagyunk (család, vállalat, fogyasztói csoport, munkaszervezetek, párt, ország stb.), és elégedetlenek vagyunk működésével vagy szolgáltatásainak minőségével, akkor két alapvető lehetőségünk van. Ha már nem látjuk a tagság előnyét, és nem gondoljuk, hogy ezen a helyzeten bármilyen módon javíthatunk, akkor kiléphetünk a csoportból, vagyis a „kivonulás” (exit) stratégiát választjuk. Alternatív megoldásként felvethetjük aggályainkat és javaslatokat tehetünk (voice) abban a reményben, hogy változtatásokat kezdeményezzünk a kedvezőtlen körülmények javítása érdekében. A hűséget (loyalty) gyakran közvetítő tényezőként mutatják be a két lehetőség között, ennek a keretrendszernek egyes változataiban mégis passzív stratégiaként értelmezik. Ez azt jelenti, hogy passzívan várjuk a körülmények javulását, miközben semmit sem teszünk a változásokért. Az utolsó lehetőség a közömbösség (neglect), amely szintén passzív viselkedési reakció. Ebben az esetben ugyan maradunk a csoportban, de elkezdünk kivonulni a tevékenységekből azáltal, hogy nem törődünk a feladatainkkal és felelősségünkkel (például késünk, elfelejtjük feladatainkat, hiányzunk (Szabó, Oross, Kovács & Róna, 2015)).

Fontos megemlíteni, hogy ez az elméleti keretrendszer empirikus vizsgálatok széles körét katalizálta, ideértve a munkahelyi viszonyok kutatását is (lásd például: Farrel, 1983; Rusbult, Farrel, Rogers, & Mainous, 1988; Naus, Van Irterson, & Roe, 2007). Napjainkban is fontos kérdés, hogy a munkavállalók milyen feltételek mellett emelik fel a hangjukat, és tájékoztatják munkáltatóikat aggodalmaikról (vagy mikor maradnak csendben és/vagy hagyják el a szervezetet, egyes esetekben tömegesen). Míg a tiltakozás aktív és konstruktív válasznak, vagyis minden körülmények között a helyes választásnak tűnhet, sok alkalmazott fél a következményektől, ha kétségeit fejezi ki, és szervezeti ellentmondásokra és problémákra mutat rá (Edmondson, 2018). Hasonlóképpen úgy érezhetik, hogy nincs semmilyen ráhatásuk a szervezet irányítására, és a helyzet enyhítése érdekében semmilyen hatáskörrel nem rendelkeznek a változás kezdeményezéséhez (Ganster & Fusilier, 1989).

Érdekes, hogy Sternberg (1998) bölcsességelmélete, amely nem a gazdasági gondolkodáson, hanem a pszichológiai kutatásokon és felismeréseken alapul, sok tekintetben hasonló ehhez a kerethez. Sternberg úgy definiálja a bölcsességet, mint a hallgatólagos tudás értékvezérelt alkalmazását a közjó elérése érdekében azáltal, hogy egyen-

súlyt teremt több szempont (intra-, inter- és extraperszonális, valamint rövid és hosszú távú érdekek) között. Ennek érdekében három lehetőségünk van az alábbiak szerint: 1) *alkalmazkodhatunk* környezetünkhez, 2) megkísérelhetjük annak *alakítását* vagy 3) új környezetet *választhatunk* (Sternberg, 1998). Ez a három stratégia meglehetősen hasonlít a fent tárgyalt hűség, tiltakozás és kivonulás stratégiákhoz. Ennek ellenére fontos különbségek vannak a két elmélet között. Először is, Hirschman (1970) elsősorban az egyén költségeire és hasznára összpontosít, míg Sternberg axiomatikusan úgy határozza meg a bölcsességet, hogy az a közös jó és a csoport számára az optimális megoldás felé irányul. Másodsorban, míg Hirschman (1970) elhanyagolja az értékek kérdését, Sternberg (1998) hangsúlyozza ezek közvetítő szerepét a különböző döntési kritériumok és viselkedési válaszok kiegyensúlyozásában.

Amint azt a fentiekben részleteztük, a backcasting folyamat egyik legfontosabb eredménye az volt, hogy megmutatta, a marketingügynökség alkalmazottai elégedetlenek voltak munkájukkal annak társadalmi elismertsége (vagy pontosabban az elismertség hiánya) miatt. Míg ez a feszültség a társadalomban betöltött szerepük kapcsán korábban nem merült fel a szervezet mindennapi működésében, a backcasting folyamat felerősítette hangjukat és értékeik, valamint prioritásaik megjelenhettek. Ez arra is rámutat, hogy az egyes hangok gyakran túl gyengék vagy túl szétszórtak ahhoz, hogy valódi hatást gyakoroljanak a szervezetre. Ezzel szemben a normatív jövőkép közös kidolgozása lehetővé teszi az alkalmazottak által relevánsnak érzett kérdések, legfontosabb értékek megtárgyalását és a közjó fogalmának közös meghatározását. Ennek megfelelően ezek a kérdések nem az egyéni előnyökre és megoldásokra, hanem azokra az alapvető kérdésekre vonatkoztak, hogy milyen világban akarnak élni. Ez kollektív gondolkodáshoz és párbeszédhez vezetett arról, hogyan tudják átalakítani tevékenységüket, cégüket, valamint szakmájukat általában oly módon, hogy katalizálhassák az átalakítást segítő erőforrásokat az általuk elképzelt világ irányába.

Tehát ennek a backcasting gyakorlatnak a részvételi jellege biztosította a szükséges szellemi teret az alkalmazottak számára a számukra releváns kérdések megvitatásához és a saját hangjuk megtalálásához. Ezt a lehetőséget arra használták fel, hogy aggodalmukat fejezzék ki munkájuk természete és a belső feszültségek miatt, amelyet a társadalmi hatásukkal kapcsolatban éreznek. Ez arra is utal, hogy bár sokan közülük nap mint nap dolgoznak a (gyakran felesleges) fogyasztás ösztönzése érdekében, mégsem értenek egyet azzal a társadalmi és gazdasági logikával, amelyhez hozzájárulnak. Tehát a backcasting folyamat előtt ebben a tekintetben a munkájukkal szembeni alapértelmezett helyzetük meglehetősen passzív volt: vagy a hűség, vagy az elhanyagolás, mint viselkedési stratégia jellemezte őket. E projekt révén világossá vált, hogy sokan közülük úgy dolgoztak az iparágban, hogy közben egyénileg próbálják kezelni az átélte belső feszültségeket. Emiatt az ügynökség vezetése nem is volt tudatában annak, hogy az alkalmazottaknak ilyen jellegű kétségeik és aggályaik vannak.

Ami a fentiekben részletezett két elméletet illeti, miközben a tiltakozás/kivonulás/hűség/közömbösség keretrendszer (Rusbult & Zembrodt, 1983) hasznos lehet a marketingben dolgozó munkatársak napi tapasztalatainak és lehetséges viselkedési reakcióinak megértéséhez, a Sternberg-féle (1988) bölcsesség egyensúlyelmélet hozzájárulhat a közös gondolkodási folyamatok megértéséhez. Először is, a munkavállalók által létrehozott jövőkép és az általuk meghatározott megvalósítási lépések fő elemei a kollektív javak elérésére irányulnak. Másodsor, és ezzel összefüggésben közös hangjuk megjelenése olyan beszélgetésekhez vezetett, amelyek nem technikai jellegűek (azaz nem a költségekre és a hasznokra összpontosítottak, mint Hirschman érvei), hanem mélyen értékvezéreltek. Harmadrészt világossá vált, hogy az alkalmazottak nemcsak a közvetlen környezetüket akarják alakítani, hanem az iparáguk és a gazdaság egészének játékszabályait is szeretnék újradefiniálni. Tágabb perspektívát szemlélve, a közös gondolkodási folyamat a kollektív bölcsesség megjelenését eredményezte. Ez a közösen létrehozott bölcsesség eredendően társadalmi orientációjú és értékvezérelt lett azáltal, hogy a résztvevők a különböző szempontok egyensúlyának megteremtésére törekedtek – épp ahogyan azt Sternberg javasolta a bölcsesség egyensúlyelméletében.

Véleményünk szerint a projekt eredményei azt mutatják, hogy valóban be kell építenünk a mindennapi alkalmazottak explicit és hallgatóságos tudását, véleményét vagy akár bölcsességét, ha reális utópiákat keresünk, amelyek képesek átalakítani a jelenlegi társadalmi és gazdasági rendszerek működését. Lehetséges, hogy az alkalmazottakhoz képest a társadalomelméleti és empirikus kutatók magasabb szintű intellektuális függetlenséggel rendelkeznek. A gyakorlati értelemben vett „közvetlen hasznosságtól” való részleges távolságtartás lehetővé teszi számukra, hogy kidolgozzák a társadalmi alternatívákkal kapcsolatos elképzeléseiket anélkül, hogy folyamatosan figyelembe kellene venniük a jelenlegi társadalmi és gazdasági hatásokat. Ez azonban nem jelenti azt, hogy amennyiben lehetőséget adunk nekik, a kapitalista fogyasztói társadalom középpontjában dolgozó emberek ne rendelkeznének kapacitással, tudással és hajlandósággal, hogy ugyanezt megtegyék.

## A projekt utóélete és összefoglalás

Kutatóként a projektben betöltött szerepünk a backcasting folyamatának végével lezárult, így a beavatkozási lépések megvalósítását, valamint a változások mibenlétét és a projekt utóéletét már nem követtük tudományos szempontból, csak a személyes kapcsolatainkon keresztül. A backcasting folyamat során azonosított belső projektek többsége még mindig él a cégen belül. A vállalat vezetése úgy döntött, hogy a munkatársak elköteleződése miatt érdemes megosztaniuk a jövőképet az ügyfelekkel és az iparág többi szereplőjével. Megbízták Szélesi Sándor sci-fi író, hogy a víziójukat felhasználva írjon egy regényt (Szélesi, 2018). Közvetlenül 2018 karácsonya előtt kiadták a könyvet a jövőkép teljes változatával együtt, és ajándékként elküldték üzleti partnereiknek. (A vízió és a regény

teljes terjedelmében letölthető a hivatkozások között megtalálható linken.)

2019 októberében a vállalat részt vett az iparág legnagyobb konferenciáján (több mint 2500 résztvevővel rendező Internet Hungary konferencia), ahol az ügyvezető igazgató tartott előadást a projektről. Ezenfelül az esemény során a projektcsapat hat tagja egy világvakázót szervezett, hogy párbeszédet kezdeményezzen a kulcsfontosságú témákról az iparági közösség többi tagjával. Ez azt mutatja, hogy a kezdeti lépéseket megtették annak érdekében, hogy kiléphessenek a szervezetből, és alakítsák a tágabb környezetet és a marketingszakmát. Fontos megemlíteni azt is, hogy még a backcasting projekt évében a cég igazgatója lett a Magyar Reklámszövetség vezetője, amely képviseli az iparágat és foglalkozik a marketingkommunikáció etikai és szabályozási kérdéseivel. Ez lehetővé teszi a fenntarthatóság kérdéseinek megvitatását a szélesebb szakmai közösségekben, és remélhetőleg új iránymutatásokhoz is vezet, amelyek a rövid és hosszú távú, valamint az egyéni és a kollektív érdekek közötti egyensúly megteremtésén alapulnak.

A projekt lendületére építve, és annak felismerése után, hogy kollégáik erős társadalmi érzékenységgel bírnak, a vállalat úgy döntött, hogy alulról felfelé irányuló kezdeményezéseket gyűjt össze arról, hogy a vállalatnak mely problémás kérdésekben kellene támogatnia a változások elindítását. Több mint 50 ötletet gyűjtöttek össze, melyből aztán öten kezdtek el dolgozni. Némelyikük rendkívül releváns az iparáguk átalakulásában: pl. harc a hírek manipulálása ellen, az emberek elidegenedése elleni cselekvés, a közösségi média negatív hatásaival kapcsolatos szemléltetváltás vagy a fenntartható fogyasztás megértése.

A jelen írásban tárgyalt projekt meglehetősen egyedülálló, mivel lehetővé tette a fogyasztás mindenhatóságára építő kapitalizmus szívében dolgozó munkatársak számára, hogy elképzeljék azt a világot, amelyben élni akarnak, valamint felvázolják a hivatásuk jövőjét. A backcasting rámutatott arra a tényre, hogy sok alkalmazott állandó feszültségben él, mivel jól akarja végezni munkáját, miközben tisztában van azzal, hogy tevékenysége káros hatással van a társadalomra és a környezetre. Mindazonáltal a jövőkép kidolgozása és a megvalósítás lépéseinek meghatározása e jövőkép felé az elidegenedés érzését kreatív feszültséggé változtatta a létező és a kívánatos között. Annak ismerete, hogy a létrehozott normatív elképzelés marketingben dolgozó munkatársaktól származik, nem pedig kutatóktól és/vagy a fenntarthatóság elvei mellett mélyen elkötelezett környezetvédőktől, ötleteiknek nagyobb súlyt és relevanciát ad. Az általuk kínált megoldások közül sok ugyanolyan, vagy még meggyőzőbb, mint az akadémiai közösségtől származó megoldások. Ezenkívül ezek azzal az előnnyel is járnak, hogy felelősséget éreznek irántuk és megpróbálják megvalósítani, amint azt a projekt utólagos kezdeményezői is bizonyítják.

Ez a projekt lehetővé tette a kollektív bölcsesség megjelenését azáltal, hogy több szempontot egyensúlyba hozott a társadalmi célok által meghatározott, értékvezérelt viták révén. A vállalat vezetése vagy a cikk szerzői nem számítottak erre a projekt előtt. Mivel a fenntarthatóság és a társadalmi méltányosság iránti elkötelezettség nem

volt előzetes elvárás, a vízió megjelentetése nem tekintendő pusztán zöldre festésnek (Delmas & Burbano, 2011) a vállalat oldaláról. Az utólagos döntés, hogy a víziót hozzáférhetővé teszik az érdeklődők számára és egy tudományos-fantasztikus regény (Szélesi, 2018) elkészítésével még szélesebb körben próbálják népszerűsíteni, arra irányult, hogy az iparág megismerhesse az eredményeket. Ez a lépés meglehetősen merésznek és bátornak tekinthető, mivel az ilyen típusú értékvállalások a jelenlegi környezetben negatívan is elsülhetnek. Remélhetőleg a humánusabb és fenntarthatóbb világ értékei, prioritásai és jövőképei más vállalatoknál is megjelennek, ami viszont az iparág belülről kifelé irányuló átalakulásához vezethet.

A környezeti mozgalmak hajlamosak elvetni azt az elképzelést, hogy a társadalmi-ökológiai veszélyek «bűnösének» tekintett iparágakban dolgozókat – például a fosszilis üzemanyagokat, a banki tevékenységeket és a marketinget – bevonják a status quo megváltoztatására és a radikális változás előidézésére irányuló kezdeményezésekbe. A projekt tapasztalatai arra utalnak, hogy ez elvesztegetett lehetőség. Ha időt, teret és szabadságot kapnak arra, hogy gondolkodjanak munkahelyeik és iparáguk átalakításáról, álláspontjuk nem biztos, hogy annyira távol esne az elkötelezett környezetvédektől, mint azt előzetesen könnyedén feltételezhetnénk.

## Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetüket szeretnék kifejezni Havasi Zoltánnak, aki – a Wavemaker Magyarország stratégiai igazgatójaként – a projekt kezdeményezője és motorja volt. Köszönjük a projektsapat minden tagjának és a backcasting folyamat többi résztvevőjének minden gondolatát és elkötelezettségét is. Nagyra becsljük Gulyás János, a Wavemaker Hungary vezérigazgatójának bátorságát, hogy elsősorban elindította a projektet, másodsorban pedig hajlandó volt az eredményeket a nyilvánosság elé tárni. Szintén hálával tartozunk a két névtelen bírálónak, akik megjegyzéseikkel emelték a végső kézirat színvonalát.

## Végjegyzet:

1 Jelen cikkünkben a módszertan és a projekt eredményeinek bemutatásakor részben támaszkodtunk egy korábban megjelent, angol nyelvű cikkre (Ld. Köves & Király, 2021).

2 This article is an extended version of the paper given at the 'Pathways, Transitions and Backcasting for Low-Carbon and Sustainable Lifestyles' workshop (7–8 October 2013, Rotterdam, The Netherlands).

## Felhasznált irodalom

- Akenji, L. (2014). Consumer scapegoatism and limits to green consumerism. *Journal for Cleaner Production*, 63, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.022>
- Brand, U. (2016). How to get out of the multiple crisis? Contours of a critical theory of social-ecological transformation. *Environmental Values*, 25(5), 503–525. <https://doi.org/10.3197/096327116X14703858759017>
- Brown, J. & Issacs, D. (2005). *World café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- De Bono, E. (2018). *Future Positive*. New York: Penguin Random House.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.5465/255909>
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1993). Postmodernity: The age of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 10(3), 227–249. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90009-N](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90009-N)
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 235–280). Chichester: Wiley.
- Glenn, J. C. (2009). *Futures Wheel. Futures Research Methodology (Version 3.0)*. Washington, D.C: AC/UNU Millennium Project.
- Hamilton, C. (2010). Consumerism, self-creation and prospects for a new ecological consciousness. *Journal for Cleaner Production*, 18(6), 571–575. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.013>
- Hickel, J. (2020). *Less is more: How Degrowth will save the world*. London: Windmill.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass., London: Harvard University Press.
- Király, G., Köves, A., Pataki, Gy., & Kiss, G. (2016). Assessing the Participatory Potential of Systems Mapping. *Systems Research and Behavioural Sciences*, 33(4), 496–514. <https://doi.org/10.1002/sres.2374>
- Király, G., Köves, A., & Balázs, B. (2017). A politikai vezetés és a rendszerszintűgondolkodás ellentmondásai. *Politikatudományi Szemle*, (3), 57–78. [https://www.researchgate.net/profile/Balint-Balazs-2/publication/321309992\\_A\\_politikai\\_vezetes\\_es\\_a\\_rendszerszint\\_u\\_gondolkodas\\_ellentmondasai/links/5a1becf70f7e9be37f9c1021/A-politikai-vezetes-es-a-rendszerszintu-gondolkodas-ellentmondasai.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Balint-Balazs-2/publication/321309992_A_politikai_vezetes_es_a_rendszerszint_u_gondolkodas_ellentmondasai/links/5a1becf70f7e9be37f9c1021/A-politikai-vezetes-es-a-rendszerszintu-gondolkodas-ellentmondasai.pdf)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Köves A. (2015). *Back from the future: defining sustainable employment through backcasting* (PhD thesis). Corvinus University of Budapest, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/832/1/Koves\\_Alexandra.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/832/1/Koves_Alexandra.pdf)

- Köves, A. & Király, G. (2021). Inner drives: Is the future of marketing communications more sustainable when using backcasting? *Futures*, 130, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102755>
- Köves A. (2016). Vissza a jövőből: Komplex, rendszerszintű problémákra adott lehetséges válaszok kutatása a backcasting módszer segítségével. *Prosperitas*, 3(2), 17-36. <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/1079/1/Koves-Alexandra.pdf>
- Layton, R. A., & Grossbart, S. (2006). Macromarketing: Past, present, and possible future. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 193–213. <https://doi.org/10.1177/0276146706294026>
- Málovics, G., Csigéné, N. N., & Kraus, S. (2008). The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 907–918. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.061>
- Meadows, D. H.; Meadows, D. L.; Randers, J.; & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Mittelstaedt, J. D., Shultz, C. J., Kilbourne, W. E., & Peterson, M. (2014). Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 253–264. <https://doi.org/10.1177/0276146713520551>
- Naus, F., Van Itersen, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718. <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Pantelica, D., Sakalb, M., & Zehetner, A. (2016). Marketing and sustainability from the perspective of future decision makers. *South African Journal for Business Management*, 47(1), 37–47. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.51>
- Quarta, C. (1996). Homo Utopicus: On the need for utopia. *Utopian Studies*, 7(2), 153–166. <https://www.jstor.org/stable/20719515>
- Raskin, P. D., Electris, C., & Rosen, R. A. (2010). The century ahead: Searching for sustainability. *Sustainability*, 2(8), 2626–2651. <https://doi.org/10.3390/su2082626>
- Robinson, J. (2003). Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures*, 35(8), 839–856. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00039-9](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00039-9)
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Rusbult, C. E., & Zembrodt, I. M. (1983). Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3), 274–293. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(83\)90042-2](https://doi.org/10.1016/0022-1031(83)90042-2)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson.
- Sekulova, F., Kallis, G., Rodríguez-Labajos, B., & Schneider, F. (2013). Degrowth: From theory to practice. *Journal for Cleaner Production*, 38(Jan), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.022>
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4), 347–365. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.4.347>
- Szabó, A., Oross, D., Kovács, T., & Róna, D. (2015). *Exit, Voice, Loyalty and Neglect—political attitudes of Hungarian university and college students*. Prague: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Szélesi, S. (2018). *Menekülés egy tökéletes világból*. Budapest: Wavemaker. <http://christmas.wavemaker.hu/MenekulesENdigitalis.pdf>
- Varey, R.J., & McKie, D. (2010). Staging consciousness: marketing 3.0, post-consumerism and future pathways. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(4), 321–334. <https://doi.org/10.1362/147539210x543538>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/30161971>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Welzel, C. & Inglehart, R. (2010). Values, Agency, and Well-Being: A Human Development Model. *Social Indicators Research*, 97(1), 43–63. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9557-z>
- Wright, E. O. (2013). Transforming capitalism through real utopias. *Irish Journal of Sociology*, 21(2), 6–40. <https://doi.org/10.7227/IJS.21.2.2>