

HOGYAN MŰKÖDIK A KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS A GYAKORLATBAN? A NESTLÉ HUNGÁRIA KFT. CSV TEVÉKENYSÉGNEK ESETALAPÚ BEMUTATÁSA

HOW DOES COMMON VALUE CREATION WORK IN PRACTICE? NESTLÉ HUNGÁRIA KFT. CASE - BASED PRESENTATION OF CSV ACTIVITIES AT NESTLÉ HUNGARY

Katona Norbert ^{1*}, Tessényi Judit ²

¹ Turizmus és Marketing Intézet, Budapesti Metropolitan Egyetem, Neumann János Egyetem Magyarország

² Marketing és Üzleti Kommunikáció Tanszék, Neumann János Egyetem, Magyarország

<https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.004>

Kulcsszavak:

CSR,
CSV

Keywords:

CSR,
CSV

Cikktörténet:

Beérkezett 2021. november 13.
Átdolgozva 2022.február 27.
Elfogadva 2022.március 10.

Összefoglalás

A szerzők célkitűzése egy esettanulmány összeállítása volt, amelynek fókuszában a Nestlé vállalat magyarországi CSV tevékenységének felmérése és értékelő bemutatása áll. A cikk írói szakértői, illetve vezetői interjúk és témaspecifikus vállalati anyagok másodelemzése alapján, a globális – lokális – üzletági – márka vonal mentén, a szervezeti szereplőkön és szerepeken, illetve a döntéshozatalon keresztül vizsgálták a vállalat CSV tevékenységét. Eredményük a világ legnagyobb élelmiszergyártó vállalata fenntarthatóság irányába mutató tevékenységének bemutatásán túl arra is rámutat, hogy a stratégiai fókuszú CSV miben tér el a gyakorlatban a CSR megközelítéstől.

Abstract

The aim of the authors was to compile a case study focusing on the assessment and evaluation of Nestlé's CSV activities in Hungary. Based on interviews and secondary analysis of topic-specific company documents, study's experts examined the company's CSV activities through global - local - business - brand line, monitored organizational actors and roles and decision-making process, as well. In addition to presenting the sustainability activities of the world's largest food company, their results also show how strategically focused CSV differs from the CSR approach in practice.

* Kapcsolattartó szerző. E-mail cím: nkatona@metropolitan.hu

1. Bevezetés, a kutatási kérdések ismertetése

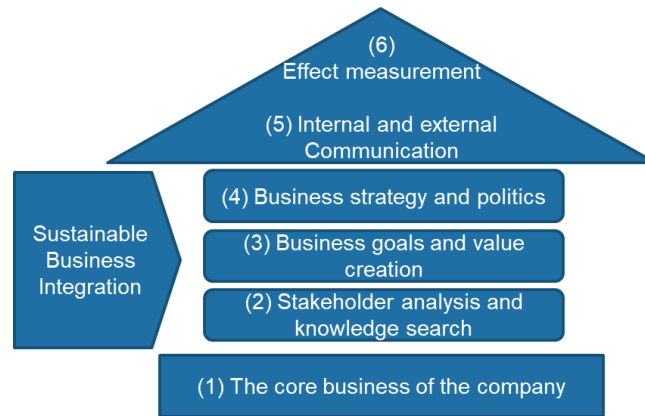
Korábbi CSR esettanulmányaink vizsgálati fókuszja a CSR tevékenység és a társasági stratégia illeszkedését, kapcsolatát, illetve az eredmények (össze)mérhetőségét vizsgálják [11], [16]. Vizsgálataink során olyan kérdésekre keressük a választ, mint: (i) Melyek az adott cég/szervezet stratégia pillérei? (ii) Kik a érintettjei? (iii) Hogyan vesznek részt ezek a csoportok a stratégiaalkotásban, illetve megvalósításban? (iv) Milyen szervezeti, teljesítmény elvárás-struktúra támogatja a CSR célok elérését? (v) Hogyan mérik ezt és hogyan csatolnak vissza (építik bele a működésbe a változtatást)? (vi) A feltárt cég-specifikus eredmények mennyiben erősítik az eddigi kutatások, felmérések eredményét? (vii) Az eredmények milyen közvetlen üzleti, illetve marketing-hatással bírnak?

Jelenlegi munkánkkal egy esettanulmány összeállítása volt a célunk, amelynek fókuszában a Nestlé vállalat CSV tevékenységének felmérése és értékelő bemutatása áll. Az esetek feldolgozásának kiemelt tudományos és oktatási szerepét az utóbbi öt év szakirodalmi áttekintésén alapuló következtetéseink is alátámasztják [11], különösképpen azért, mert az esettanulmány műfaja jól használható arra, hogy számos további elemzésre méltó szempontot felszínre hozzanak [19]. Globális – lokális – üzletági – brand vonalon, a szervezeti szereplőkön és szerepeket, döntéshozatalon keresztül vizsgáljuk és mutatjuk be megállapításainkat. Kutatásunkban elsősorban a “HOGYAN”-ra keressük a választ! Azért éppen a Nestlé Magyarország került górcsőnk alá, mert (1) nagy, és múltja van, (2) jelentős a környezeti lábnyoma, (3) összehasonlítható több dimenzió mentén is, (4) elérhető, nyitott, adott a kultúra, (5) több kategória, több márka található a cég portfóliójában, végül (6) előremutató és nyitott volt a külső megkeresésre. Említésre méltó, hogy több hazai forrás is feldolgozta már korábban a Nestlé fenntarthatósági tevékenységét, ezek körül Lánginé Vanyó Marietta [13] primer kutatáson alapuló és Braun (2015) esettanulmány jellegű munkáját emeljük ki. Vizsgálatunk során tartalmi szempontból a CSR illetve a CSV működést jellemzőit is megfigyelhettük. [2]

A szakirodalomban és az üzleti életben is tapasztaltunk ellentétet a CSR és a CSV testtartás között: tetten érhető az az irány, hogy a CSR és a CSV fogalmát egyre inkább elválasszák egymástól [14]. A vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) azokat a gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális elvárásokat tartalmazza, amelyeket a társadalom adott időben az üzleti szervezetekkel szemben támaszt [15], míg a CSV (Creating Shared Value, vagyis közös értékteremtés) megközelítés szerint alapvető, hogy egy vállalat csak akkor lehet hosszú távon sikeres, ha nemcsak részvényesei és érintettjei, hanem a társadalom számára is értéket teremt [3], [4]. Menghwar és Daood (2021) egyenesen olyan stratégiai folyamatként definálják a CSV-t, amelyen keresztül a vállalatok, szervezetek működése során a társadalmi kihívások üzleti lehetőségekké válhatnak [18]. A definíciók megítélésünk szerint azonban ugyanannak a dolognak a két megközelítésére utalnak: a CSR egy régebbi, előíró jellegű / normatív/, míg a CSV egy üzleti fókuszú, gyakorlati megközelítést jelent. Összességében tehát egyetértünk Géring (2018) megközelítésével, amely szerint “nem az egyetlen helyes modellt kell keresni, hanem olyan teret kell biztosítani, amelyben lehet alternatívákról egyeztetni, amelyben nincsenek lezárva a jövőképek és a legitim szereplők köre” [17].

2. Módszertan

Komplexitásában, stratégia megközelítésében, és rétegzettségében CRAMER CSR Ház modellje fedi le leginkább az elképzelésünket, amely alapvetően az alábbi 6 fő elem mentén közelíti meg a CSR szervezetbe történő integrálását: (1) a vállalat alaptevékenysége, (2) az érintett felek (stakeholders) elemzése, (3) CSR üzleti célok és értékteremtés (4) CSR üzleti stratégia, (5) Belső és külső kommunikáció és (6) Hatásmérés (1. ábra).



1. ábra. Saját szerkesztés, Cramer (2005) alapján

Egyetértünk Aagaard (2015) megközelítésével, miszerint ezek az elemek generikusak ugyan, de az egyes fázisok mögött meghúzódó tartalmakat az adott szervezetre, vállalatra, vállalkozásra kell szabni, ahogyan a lépések egyes esetekben felcserélhetőek.[1] Ez utóbbi kapcsán a mi felfogásunkat jobban tükrözi, és a gyakorlatot is jobban támogatja, ha a (3) és (4) pont tartalmát a következő elemek mentén értelmezzük: (a) üzleti célok kijelölése, (b) üzleti stratégia összeállítása, majd (c) értékteremtés, tehát maga az üzleti tevékenység végzése. Cramer modelljét mindazonáltal annyira helytállónak és aktuálisnak tartjuk, hogy jelenleg tanulmányunk értelmezését is erre a keretre alapozzuk, így biztosított lehet az összehasonlíthatóság a korábban végzett vizsgálatokkal is. [3] Kutatási kérdéseink megfogalmazását követően a rendelkezésre álló szakirodalom és Nestlé jelentések másodelemzésével, majd ezt követően a vállalatnál dolgozó szakértők félig strukturált interjúival kerestük a válaszokat (1.táblázat).

1. Táblázat. Kutatási terv

	Igényelt input	Fókusz
Bevezetés	Nestlétől: ismerkedés, projektindító technikai egyeztetés	A szakirodalom, kutatási előzmények bemutatása, kitekintés
A Nestlé CSV politika fókuszai	Kapcsolódó dokumentumok: publikus jelentések, döntéselőkészítő belső anyagok, belső riportok, külső és belső kommunikációs anyagok, felmérése	A Nestlé CSV politikájának bemutatása; Ezek fókuszának változása / idősorosan; Érintettek azonosítása és szerepük, súlyuk
Nestlé CSV politika lokálisan és üzletági szinten	Kapcsolódó dokumentumok: jelentések, döntéselőkészítő belső anyagok, belső riportok, külső és belső kommunikációs anyagok, purpose-driven programok / tevékenységek listája és azok célokhoz, célcsoportokhoz illesztése	Hogyan ágyazódik be a globális iránymutatás a lokális, üzletági szintekre; Hogyan, mi mentén jelölik ki a lokális fókuszokat
	üzletági terület (food) / vezető	Hol jelenik meg az a fókusz a mindennapi munkában, előírásokban, elvárásokban, riportokban, KPI-kben
	konzultációk	Ezekhez hogyan illesztenek programokat, üzletági + brand szinten
	manager szint	Hogyan mérik azok hatását?

3. A vizsgálati eredmények bemutatása

3.1. A vállalat alaptevékenysége

A svájci élelmiszer-óriás magyar leányvállalata hazánk legnagyobb svájci befektetője, munkáltatója és élelmiszeripari vállalata. Három magyarországi gyárunkban és a központi irodájukban összesen 2400 embert foglalkoztatnak. Szerencsi gyárunkban kakaó- és kávétermékeket, Diósgyőrben üreges csokoládé figurákat, Bükön állateledeleket állítanak elő. A magyarországi gyárak világszerte több mint negyven országba szállítanak Nestlé terméket, termelésük 80–90 százaléka kifejezetten exportra készül. A Nestlé Csoport nettó nyeresége a 2017-es mintegy 7 milliárdról 2020-ban nagyjából 12,2 milliárd svájci frankra nőtt. A Nestlé a világ egyik legnagyobb élelmiszer- és italgyártó vállalata, több mint 180 országban több mint 2000 márkával. A Nestlé egy multinacionális étel- és italvállalat. 2019-ben a Nestlé Csoport legkelendőbb termékei a globális eladások alapján porított és folyékony italok voltak, amelyek több mint 23 milliárd svájci frankot tettek ki abban az évben [10]. A táplálkozás- és egészségtudomány a második helyen állt alig 15 milliárd svájci frankkal; ugyanakkor az organikus értékesítés növekedését tekintve ez volt a legjobb termék kategória abban az évben (statista.com).

3.2. Nestlé globális / lokális érintettjei

A Nestlé megkérdezett szakértői részéről az érintettek tudatos és professzionális számbavételét tapasztaltuk. A stakeholderek köre, jelentősége és szerepe jól definiált és a szervezet általunk elért tagjai körében egyértelmű. Legfontosabb stakeholdereik a befektetők, a két- vagy többoldalú szervezetek, a kormányzatok, a helyi közösségek, a szállítók, a partnereik és a munkatársaik. Az érintettek között jól láthatóan megjelennek az iparágra illeszkedő csoportok is: fogyasztók, társadalmi és civil szervezetek, egyetemek és kutatóközpontok, élelmiszer szakértők és természetesen az FMCG vállalatok is. Ami az érintettek kezelését illeti, rendszeresek az érintetti párbeszédok és a szakértőkkel folytatott konzultációs fórumok, valamint az iparágat képviselő szövetségekkel történő egyeztetések. Egyik interjúalanyunk megfogalmazásában: „A CSR támogatásról szól, míg a CSV értékteremtésről. Pl. a környezeti fenntarthatóságban tett vállalásokban a 100% nem elég, hogyan tudnak úgy nyomat hagyni, hogy ne csak a részvényeseknek teremtsen értéket, nem az ott élőknek is. Az aktív creatingen van a hangsúly, nem a keretrendszeren. Pl. ahogy a vállalat a saját munkavállalóival bánik, pl. nem csak anya mehet el hosszabb szülési szabadságra.”

3.3. A Nestlé CSV tevékenységének pillérei, elemei

A Nestlé az ENSZ fenntarthatósági céljaira illeszkedő, de önazonos 3 pillérű stratégiai célrendszert dolgozott ki. [7] Mindez saját, kiforrott – globális – munkájuk eredménye, amely jól illeszkedik a vállalat mag-tevékenységéhez, illetve ökológiai és társadalmi lábnyomához is. „Legfontosabb célunk, hogy feltárjuk az ételekben rejlő erőt, hogy generációk életminőségét tegyük jobbá. Ettől a céltól vezérelve dolgozunk azon, hogy pozitív hatással legyünk az emberek és házi kedvenceik életére, valamint a környezet egészére – most és a jövőben egyaránt.” - fogalmazott egy interjúalanyunk. A Közös Értékteremtés azt jelenti megítélésében, hogy hosszú távon az egész társadalom számára értéket teremtenek, miközben védik a környezeti erőforrásokat is. Céljaik és vállalásaik összhangban állnak az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljaival, és támogatják azokat. Kiemelt figyelmet fordítanak a felnőttek és a gyermekek egészségesebb életmódjának elősegítésére, a közösségek megélhetésének javítására, valamint a környezet védelmére és visszaállítására. A fenntarthatóság terén végzett munkájuk és jelentéseik összhangban állnak a globális iránymutatásokkal és az éghajlattal kapcsolatos pénzügyi jelentésekkel foglalkozó munkacsoport elvárásaival. A Közös Értékteremtés a Nestlénél azt jelenti, hogy hosszú távon az egész társadalom számára értéket teremtsenek, miközben védjék a környezeti erőforrásokat is. A Nestlé gyakorlatában és kommunikációjában is **3 pillér néven és mentén** jeleníti meg CSV programját, mely az egyén/család, a közösség és a bolygó fogalmai alá rendezett

3.4.A CSR üzleti célok, maga az értékteremtés

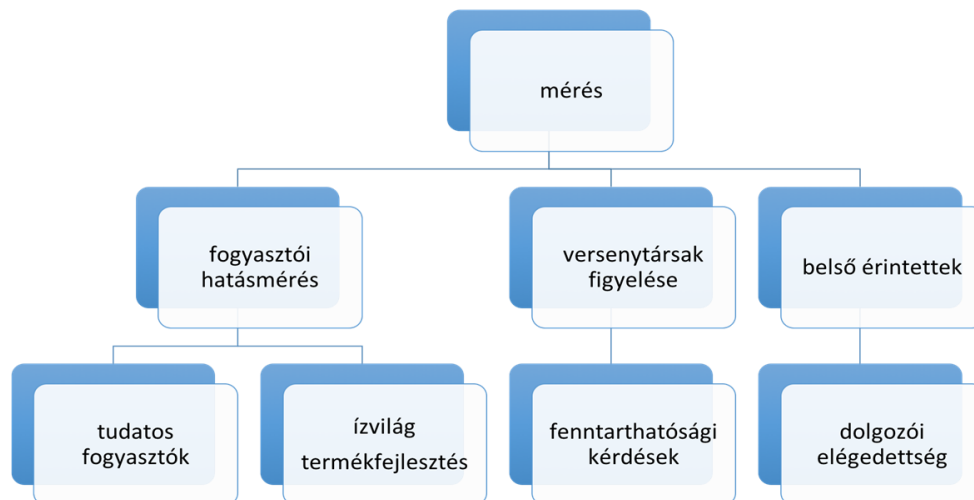
Jól olajozott, jól szervezett globális vállalathoz méltó módon, nem pusztán kialakították a fenti pilléreket, hanem a célokhoz utat is rendeltek, amely 2050-re tűzte ki a net zero elérését, meghatározott szakaszok mentén. A Nestlé CSV menedzsmentje jól tükrözi a globális működés meghatározó jellemzőit, hiszen a globális központ tűzte ki az irányokat, ennek van egy régiós lebontása (régiós bontás közép kelet-európai régió / CEE / food-on belül is), míg a regionális piacok mellett léteznek a márka központok (így áll össze a Nestlé mátrix szervezete), amelyek szintén kapcsolódnak a kitűzésekhez. A Nestlé működése jól példázza a termékmenedzsment szintjének, tehát a kategóriáknak, illetve márkáknak a megkerülhetetlen szerepvállalását a CSV menedzselésében. A porított termékek (pl.a Maggi levesporok) négy célkitűzéshez is illeszkednek: (1) tápláló étel – kapcsolódás: pillér1, (2) kényelmesség és jó felhasználhatóság – kapcsolódás: pillér2, (3) Környezet és klímabarát kivitel – kapcsolódás: pillér3, (4) kisebb környezetterhelés – kapcsolódás: pillér3.

3.5.Belső-külső kommunikáció

A kommunikáció vizsgálatánál azt tapasztaltuk, hogy a belső kommunikáció nagyon erős – és így nagy bevonódással párosul, míg a CSV témáinak és eredményeinek külső kommunikációja főként a GRI jelentésekre, és az eseti program- és kutatáskommunikációra fókuszál, mindez a témának elszórtabb megjelenését eredményezi.

3.6.Hatásmérés

A hatásmérés sémáját saját szerkesztésű (2.számú) ábránk mutatja be.



2. ábra. Saját szerkesztés, CSV-hatásmérés

Jól látható, hogy a hatás-mérésnek három lábát lehetett megkülönböztetni: (1) Fogyasztói hatásmérés, ennek fókuszpontjai: fogyasztói tudatosság mérés, a termékek ízvilágának alakítása, (2) versenytársak figyelése, ennek fókuszja a fenntarthatósági kérdésekre történő versenytárs reakciók monitorozása, végül (3) belső érintettek körében történő visszamérés, amely fókuszja a dolgozói elégedettség, valamint a dolgozói elkötelezettség mérése. Összességében azt látjuk, hogy hatásmérés pont továbbfejlesztési lehetőséget, egyúttal kutatási lehetőségeket is rejt. A fogyasztói percepciók kutatás kapcsán (Nestlé fenntarthatósági kutatása 2021.) kiemelendő például, hogy: (1) alig ismerik a csomagolások újrahasznosíthatóságára vonatkozó jelöléseket a magyar fogyasztók, (2) a fenntarthatóság, mint vásárlási szempont nem igazán meghatározó tényező az élelmiszer vásárlás során, (3) a magyarok elsősorban íz, minőség, megbízhatóság és ár alapján választanak

termékeket, (4) a környezetbarát csomagolás és a termékek alapanyagainak fenntartható beszerzése kevésbé fontos ilyenkor számukra. [5], [6], [12]

4. Következtetések, összegzés

Jelenlegi munkánkkal esettanulmány összeállítása volt a célunk, amelynek fókuszában a Nestlé vállalat CSV tevékenységének felmérése és értékelő bemutatása állt. Vizsgálatunk során globális – lokális – üzletági – brand vonalon, a szervezeti szereplőkön és szerepeket, döntéshozatalon keresztül elemeztük és mutattunk be megállapításainkat, Cramer (2005) CSR ház modellje mentén. Kutatásunkban elsősorban a “HOGYAN”-ra kerestük a választ! Megállapítottuk, hogy a Nestlé jó példát szolgáltat a CSV stratégiai menedzselésének professzionális megközelítésre és szervezett, visszamérhető végrehajtására – globális / multinacionális környezetben. Érzékelhetően, és plasztikusan elválík a globális és a lokális szerepkör, kirajzolódnak a központi, és a piacokat érintő feladatok. Példaértékűnek találtuk a pandémiára adott gyors és felelős reagálást is, például 2020-ban 420 millió forintot költöttek munkavállalóik közvetlen pénzügyi támogatására, és további 100 millió forintot egészségvédelmi és biztonsági intézkedésekre. A munkába járást célzott támogatással segítették, a gyáregységeikben pedig napi egyszeri ingyenes étkezést biztosítottak. Anyavállalatunk 10 millió svájci frankkal támogatta a koronavírus elleni küzdelmet a világban, amelyet a Nemzetközi Vöröskeresztnek és nemzeti társaságainak ajánlott fel. A Nestlé Hungária Magyarországon közel 100 millió forint értékű felajánlást juttatott el a nehéz helyzetben lévő, rászoruló családoknak: más termékek mellett közel 12 tonnányi húsvéti csokoládét adományoztak a Magyar Élelmiszerbank Egyesületnek[8]. Ami a CSR és a CSV tartalmi megközelítését érinti, az eset alapján jól látható, hogy a CSV tevékenység egy stratégiai, majd taktikai szintű üzleti lebontás, amely áthatja a szervezet működését, és így mindez a célvezérelt termékek (purpose-driven brands) mentén is megjelenik, míg a CSR egy normatív megközelítése a fenntarthatósági kérdések vállalati kezelésének. A Nestlé esete jól példázza, hogy a következetes belső kommunikáció jó hatással van a CSV értékeihez való lojalitáshoz is, amely mind erősíti annak gyakorlati, a vállalat napi működésébe történő szervesülését. [9]

Úgy ítéljük meg, hogy egy-egy önértékelés általában nem kellően objektív vagy hiteles, mivel konkrét erre kijelölt felelős személyek (alkalmazottak) végzik, óhatatlanul szubjektív, sok esetben éppen a lojalitás korlátozza a szubjektív értékítéletet. Javaslatként megfogalmazzuk, hogy a kidolgozott, rétegzett, vállalati stratégiába illesztett CSV menedzselést előnyös lenne még közelebb vinni a fogyasztókhoz, közérthetővé téve azokat, ezen kívül azt látjuk, hogy több fejlődési lehetőség is kirajzolódik a CSR House keretrendszer mentén, amelyekkel még tovább lehetne mélyíteni a Nestlé CSV tevékenységének

hatását: ilyen pl. fogyasztói kommunikáció / edukáció további erősítése, illetve a további érintetti szintű kodifikált, módszeres visszamérési pont beépítése a gyakorlatba.

A gyakorlatban is plasztikusabban megnyilvánuló vállalati felelősségvállalás mára nélkülözhetetlenné vált, úgy a nagyobb, mint mára a kis/közepes méretű vállalatok számára. A fenntartható gazdálkodás célja, hogy egyenlő figyelmet szenteljen a gazdaságnak, a társadalomnak és a környezetnek annak érdekében, hogy biztosítani lehessen a vállalat hosszú távú létezését, és - nem utolsó sorban - a jó imázsát a fogyasztók körében. Ez magában foglalja a környezet- és éghajlat-védelemre, a sokszínűségekre és a tisztességes kereskedelemre vonatkozó intézkedéseket is.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk köszönet mondani a Nestlé munkatársainak, akik értékes észrevételeikkel, szakmai tudásukkal és segítőkész hozzáállásukkal támogatták kutatásunkat, legjobb tudásuk szerint válaszoltak - esetenként szokatlan - kérdéseinkre és az AGTECO 2021. Konferenciára való felkészülésünk során véleményezték a fenti témában összeállított prezentációnk tervezetét. Név szerint: *Soósne Nádaskay Lilla, Csóka Noémi, Szilva Mónika, Tompa Gábor és Hőgyész Anna.*

Irodalomjegyzék

- [1] Annabeth Aagaard, Peter Lindgren, The Opportunities and Challenges of Persuasive Technology in Creating Sustainable Innovation and Business Model Innovation, Wireless Personal Communications, 10.1007/s11277-015-2484-1, 81, 4, (1511-1529), (2015).
- [2] Braun, R. (2015). Vállalati társadalmi felelősségvállalás: a vállalatok politikája. Akadémiai Kiadó.
- [3] Cramer J., Van Der Heijden A., Jonker J. (2006): Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, Business Ethics, Volume15, Issue4 October 2006 Pages 380-389
- [4] Radácsi László (2021). Felelős és fenntartható vállalat. Budapest. Saldo Kiadó.
- [5] Nestlé's Sustainability Research (2021): Alig ismerik a csomagolások újrahasznosíthatóságára vonatkozó jelöléseket a magyar fogyasztók: <https://www.nestle.hu/media/pressreleases/fenntarthatosagi-kutatas>, downloaded in 20/12/2020
- [6] Tessényi J, Katona N. (2021): How does Common Value Creation Work in Practice? Case – Based Presentation of CSV Activities at Nestlé Hungary. J Addict Sci 7(2): 36-40.
- [7] Nestlé's Sustainability Research (2021): Partnerships and collective action, letöltés: 2020.dec. 21. <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/partnerships-alliances/united-nations>
- [8] Creating Shared Value and Sustainability Report 2021 <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/creating-shared-value-sustainability-report-2021-en>. Letöltés: 2022. február 28.
- [9] Közös Értékteremtés Nestlé globális jelentés 2020. magyar nyelvű kivonat, <https://www.nestle.hu/sites/g/files/pydnoa246/files/2021-04/CSV-booklet-HU-global-2020.pdf>
- [10] Reporting Scope and Methodology for ESG Key Performance indicators, <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/reporting-scope-methodology-esg-kpis-2021-en.pdf> letöltés: 2020. dec.30.
- [11] Tessényi Judit - Katona Norbert (2022): A CSR kutatásának legújabb hazai és nemzetközi eredményei - Az utóbbi öt év hazai és nemzetközi szakirodalmának áttekintése (2017-2021) Annales, METU, 2022 (megjelenés alatt)
- [12] Nestlé Fenntarthatósági kutatás 2021. <https://www.nestle.hu/media/pressreleases/fenntarthatosagi-kutatas>
- [13] Lánginé Vanyó Marietta (2017.): A Nestlé Hungária Kft. társadalmi felelősségvállalásának vizsgálata <http://midra.uni-miskolc.hu/document/26648/22050.pdf> letöltés: 2021. júl. 13.
- [14] Wójcik, P.. (2018). The business case for corporate social responsibility: A literature overview and integrative framework. Central European Management Journal, 26(1), 121-148. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.222>
- [15] Carroll, A. B. (1979) A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review 4(4) pp. 497-505, doi:10.5465/AMR.1979.4498296

[16] Katona, N. és Tessényi, J. (2020) „CSR az innováció szolgálatában. A Tungsram, mint a kormány-stratégiai partner vállalata CSR tevékenységének esetalapú vizsgálata”, *Marketing & Menedzsment*, 53(4), o. 75–87. doi: 10.15170/MM.2019.53.04.07.

[17] Géring Zsuzsanna A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR és az 'újrapolitizált' vállalat koncepciói ; replika - 106–107 (2018/1–2. szám): 57–76 DOI: 10.32564/106-107.4 http://real.mtak.hu/91150/1/replika_106-107-04_gering.pdf

[18] Prem Sagar Menghwar, Antonio Daood (2021): Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective; *Int J Manag Rev.*2021;23:466–485. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12252>

[19] Grønhaug, K., Ghauri, P. (2016): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó. Elektronikus kiadás elérhető: mersz.hu. ISBN 978 963 059 859 0