

CSR az innováció szolgálatában.

A Tungsram, mint a kormány-stratégiai partner vállalata CSR tevékenységének esetalapú vizsgálata

Katona Norbert¹ – Tessényi Judit²

¹Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

²Partizskon Társadalomkutató

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány fókuszában a Tungsram, mint a magyar kormány stratégiai partnervállalata társadalmi felelősségvállalásának (angol rövidítés alapján CSR) feltérképezése áll. A vizsgálati cél alapján a szerzők egy összetett rendszer megragadására vállalkoztak: felvázolták a társaság CSR tevékenységeit, folyamatait az érintettek azonosításától azok bevonásáig, a folyamatok menedzselésén keresztül, az eredmények méréséig egészen azok visszacsatolásáig.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az eredmények feltárása érdekében a szerzők dokumentumelemzést végeztek illetve két félig strukturált interjút folytattak. Módszertanukat kvantitatív vizsgálattal egészítették ki, amely a munkavállalók elégedettségének felmérésére összpontosított.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Korábbi irodalom-feldolgozási munkák és esettanulmányok eredmény-dimenzióival összezsengve megállapítható, hogy a Tungsram társadalmi felelősségvállalási céljai mögött (i) üzleti döntés és üzleti döntéshozók állnak, (ii) a társaság CSR tevékenységei túlmutatnak a jogszabályokban rögzített alapvetéseken és kötelező érvényű szabályozáson, valamint (iii) a cégcsoport innovatív megoldások kifejlesztése és piaci bevezetése segítségével dolgozik a fenntartható és kevésbé környezetterhelő technológiák elterjesztéséért. A nemzetközi piacokon való jelenlét fejlesztéséhez kiemelten fontos a tudományos és innovációs centrumokhoz való kapcsolódás, illetve egyes okos-megoldások nagyobb, összetettebb projektben történő, reprezentatív kivitelezése és tesztelése, amely üzleti célokhoz megfelelő és rugalmas keretrendszert biztosít a kormányzattal megkötött stratégiai együttműködés is.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Az átalakuló piacot, a jelenleg még formáló stratégiát és a korábbi multinacionális tulajdonosról való leválasztást követő szervezet-átalakítási folyamatokat egyelőre még nem csontosodott CSR szervezet támogatja, amely ugyanakkor formálja saját jövőképét és tudatában van annak, hogy már nem egy multinacionális vállalat központjában megálmodott akciókat kell lokalizálnia, hanem speciális, „Tungsram-fókuszú” programokat kell kidolgoznia. A programok tervszerű továbbfejlesztésével és standard mutatórendszerek kidolgozásával, visszacsatolásával a jövőben még eredményesebben támogathatják a társaság hazai és külföldi működését.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, innováció, piac, változásmenedzsment

DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.04.07>

BEVEZETÉS

Egy olyan esettanulmány összeállítása a célunk, amelynek fókuszában a Tungsram, mint a magyar kormány stratégiai partnervállalata társadalmi felelősségvállalásának stratégiai és szervezeti illeszkedésének feltérképezése áll. A kormányok és a kulcsfontosságú gazdasági szereplők közötti stratégiai jellegű együttműködés nemzetközi gyakorlattal, hagyományokkal rendelkezik – sőt napjainkban a kérdés a nemzetközi tudományos érdeklődés fókuszában is áll (Warner & Sullivan 2017). A kapcsolatok jellegük és céljuk szerint eltérőek lehetnek: egyaránt léteznek üzleti és nem üzleti, kormányzati és üzleti, valamint kormányzati és nem üzleti szereplők közötti általános vagy konkrét, projekt célokat szolgáló kapcsolódások is (Selisky & Parker 2005). Jelen tanulmány több kutatási kérdés megválaszolását tűzte ki célul:

- Melyek a Tungsram stratégia pillérei?
- Kik a Tungsram érintettjei?
- Hogyan vesznek részt ezek a csoportok a stratégiaalkotásban, illetve megvalósításban?
- Milyen szervezeti, teljesítmény elvárás-struktúra támogatja a CSR célok elérését?
- A feltárt cég-specifikus eredmények mennyiben erősítik az eddigi kutatások, felmérések eredményét?
- Az eredmények milyen közvetlen üzleti, illetve marketinghatással bírnak?

Megközelítésünk reflektál Nagy (2013) környezeti hatások (externáliák) és a vállalati felelősségvállalás kapcsolatát vizsgáló disszertációjának fő üzenetére is, aminek alapján egy vállalatot nem lehet szeletekre bontva értékelni, hanem komplex rendszerként kell megközelíteni. Esettanulmányunk egy több vállalatot érintő kutatássorozat része, amely a CSR tevékenység és a társasági stratégia illeszkedését, kapcsolatát illetve az eredmények (össze)mérhetőségét vizsgálja (Tessényi - Katona 2015, Katona - Tessényi 2015, Tessényi - Katona 2017). Az üzletileg érzékeny adatok és információk elfedése érdekében az eredményeket általános formában dolgoztuk fel – szándékunk szerint nem torzítva ezzel az eredmények tudományos felhasználhatóságának jogos igényét.

A CSR STRATÉGIAI KAPCSOLÓDÁSAI

Kiindulópontunk, hogy a stratégiai menedzsmen- tet (stratégiai vezetést) a szervezet szempontjából egyfajta átfogó vezetési funkcióként értelmezzük, amely jól leírt folyamatokkal és azonosított szereplőkkel rendelkezik (Ansoff 2018). A környezet és a társadalom változékonyságából és a fogyasztói attitűdök jól érzékelhető változásából (Jakopánecz 2015) eredő kockázat felmérése és hatásának számbavétele nem megkerülhető a stratégiai tervezés, a jövőorientált stratégiai vezetés területén (Ioppolo *et al.* 2016). Ez a megközelítés stratégiai szempontból is indokolja az érintettek azonosítását, illetve elvárásai fokozott figyelembe vételét az üzleti működés során. A tervezés során ma már egyre inkább a fenntarthatóság problematikája kerül a középpontba (Crane *et al.* 2019, Clayton & Radcliffe 2018), kritikus azonban, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez (Eweje 2014), amely megközelítés a társadalmi felelősségvállalás kezelését stratégiai szintre emeli (Springman 2011).

Kalmár (2008) a CSR tevékenységek megítélését alapvetően befolyásoló olyan kérdéseket vet fel, mint hogy kötelesség-e a vállalatoknak saját profitja növelése mellett más célokat is figyelembe vennie, vagy például ez a fajta magatartás kifizető-dő-e üzleti szempontból? Lantos (2001) úgy összegzi álláspontját a témában, hogy a stratégia- ilag megalapozott CSR egyaránt hasznos a társadalom és az adott társaság számára. Kuti (2005) pedig úgy egészíti mindezt ki, hogy a vállalat akkor tekinthető társadalmilag is felelősnek, ha egyaránt megfelel a gazdasági, a jogi, az etikai és jótékony- sági szempontoknak.

Összességében tehát a szakirodalom alapján nem összegeyztetethetetlen az eredményes üzlet és a társadalmi hasznosság. Blomqvist & Posner (2004) három eltérő stratégiát különböztet meg, amelyek segítségével hitelesen és eredményesen integrálható egy adott márka stratégiájába a társadalmi felelősségvállalás. Nádasi és Lukács (2006) pedig azt mutatja be, hogy az ún. integrált, szelektív és láthatatlan CSR stratégiai megközelítés hogyan érhető tetten FMCG területen működő multinacionális vállalatok példáin keresztül. Példáik is igazolták, hogy az integrált megközelítés esetében a társadalmi felelősségvállalás és a márkastratégia összehangolásának magas foka, a “szelektív stratégia” követése esetén, egyes részterületeken kimutatható markáns megjelenése tapasztalható, míg

léteznek olyan vállalatok is, amelyek nem kommunikálják hangsúlyosan egyébként meglévő felelős működésüket.

Zadek (2007) szervezeti szintre emeli a kérdést, és azt állítja, hogy a szervezetek többsége hasonló tanulási utat jár be a felelősségvállalás, illetve annak integrálása során. Ezek a szakaszok a következők lehetnek aszerint, hogy az adott szervezet mennyire fogadja el, illetve integrálja működésébe a felelősséget: defenzív (elutasító), együttműködési (elfogadó), menedzseri, stratégiai majd végül civil szakasz. A vállalati tevékenység és annak közvetett vagy közvetlen hatását társadalmi egyensúlyba billenteni kívánt aktivitásokkal szemben elvárás ugyanakkor azoknak mérése, folyamatos értékelése (Van Oosterhout *et al.* 2006). Az ENSZ égisze alatt kidolgozott Global Reporting Initiative (rövidítve: GRI) keretrendszer (GRI 2018) meghatározza, hogy mely témakör-csoportokban, milyen tartalommal szükséges számot adnia annak a cégnek, amelyik felelős vállalatnak tartja magát. Nincs azonban általánosan használható módszer az önértékelésekre, sőt éppen ellenkezőleg: akkor teremt értéket, ha illeszkedik a szervezethez, követi annak célkitűzéseit és nem egy elszigetelt szervezeti tevékenység, hanem integrált módon tárja fel a szervezet erősségeit és lehetőségeit (Samuelsson & Nilsson 2002).

A CSR UTÓBBI HAZAI KUTATÁSAINAK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

A hazai kutatások is szerteágazó szempontok mentén dolgozzák fel a hazai CSR trendeket, abban ugyanakkor túlnyomórészt megegyeznek, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalására mintegy "rátelepszik" az üzlet: és gyakoribb a tevékenységek pusztán kommunikációs akcióként történő interpretálása, mintsem annak valós üzleti működésbe történő integrálása (Györi 2011); kevés szer figyelhető meg, hogy maguk az érintettek közvetlen érdekében kiindulva induljanak vállalati programok.

Matolay és *tsai* (2012) átfogó kutatásukban leszögezik, hogy a figyelemreméltó CSR-eszköz-tár önmagában nem teremt meg az implicit (valamennyi vállalati döntésben mérlegelésre kerülő) felelősségvállalás térnyerését. Géring (2014) vizsgálata a CSR tevékenységet a gyakorlati vezetők szempontjából közelíti meg, amely részben szakít a téma etikai, az üzleti vetületeket feltétlen kitágítani szándékozó megközelítésével. Rác-Putzer (2015) disszertációja ugyan továbbra is a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának jövőjét elemzi, de az már sokrétűbb, diverzifikáltabb megoldást vizionál.

Matolay (2010) munkája különböző hatékonysági összetevők mintázatai és kommunikációs aspektusai irányából közelíti meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalását. Lukács (2015) a vállalati reputáció és a felelősségvállalás közötti összefüggés immár konkrét, modellszerűen igazolt kapcsolatát írja le egy bevásárló-közösségekben végzett kvalitatív kutatás alapján.

Tetten érthető ugyanakkor, hogy nem pusztán a megközelítés, de magának a CSR-nak az értelmezése is változatos: különféle vállalati gyakorlatokkal találkozhatunk, beleértve az egyes CSR programokat, azok célcsoportjait, szervezetségét, a programok belső és külső kommunikációját, valamint a CSR programok mögött álló indítékok szintén igen sokrétűek – állítja Csapóné (2016). CSR és versenyképesség speciális iparági összefüggései kapcsán végzett vizsgálatok vonatkozásában Németh (2013) tanulmánya bemutatja, hogy egyes hazai kiskereskedelmi láncok milyen CSR tevékenységet végeznek, ez beépült-e hosszabb távú üzleti stratégiájukba, és mindez mennyiben járul hozzá versenyképességük fokozásához.

Az eredmények igazolják a gazdasági és külső szociális felelősségvállalásuk, továbbá a versenyképességük közötti pozitív korrelációt, amely összecseng Tóth (2010) megközelítésével is, aki a CSR-t mint a transznacionális vállalatokat támogató, vállalati stratégiába illesztett jövőképet vázolja fel. Gyakori kutatási kérdések között találjuk azokat, amelyek a kis- és középvállalati (ún. KKV) szektor és az érintettek viszonyára fókuszálnak (Saáry 2016). Benedek - Takácsné (2016) munkája alapján igazolható, hogy a kis- és középvállalkozók többsége, CSR attitűdjét tekintve már túllépett a kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó, hagyományos nézeten. Ezen felül az aktuális hazai vizsgálatok során is kirajzolódik az alkalmazottakra irányuló CSR aktivitások kiemelt szerepe, amely hozzájárul az adott vállalat versenyképességéhez is (Bank 2018).

MÓDSZERTAN ÉS A VIZSGÁLT VÁLLALAT BEMUTATÁSA

A céljaink eléréséhez a társasági és a CSR fókuszú folyamatok és menedzsment elemek felvétele és összevetése volt szükséges, ezért elsősorban dokumentumelemzést végeztünk illetve félig strukturált interjúkat folytattunk. A dokumentumok elemzését 2019 tavaszán, míg az interjúkat 2019 őszén rögzítettük. Mindezt egy kvantitatív vizsgálatallal egészítettük ki, amely a munkavállalók elégedettségének felmérésére összpontosított. A kérdőívet 2019

tavasán állítottuk össze, a kérdőívezés a Tungsram lebonyolításában 2019 májusában-júniusában történt. Az alábbi, 1. táblázatban összefoglaló módon

mutatjuk be az elemzett dokumentumokat illetve interjúink alanyait.

1. táblázat: Elemzett dokumentumok és a rögzített interjúink alanyai

Elemzett dokumentumok	Rögzített interjúk alanyai
<ul style="list-style-type: none"> • GE, 2016: Etikai alapelvek • GE, 2017: Éves jelentés • Tungsram, 2018: HR irányelvek • Tungsram, 2019a: Szegmentáció (marketing, piacok) • Tungsram, 2019b: CSR Riport 	<ul style="list-style-type: none"> • globális kommunikációs igazgató • CSR vezető

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk módszertanának felépítése során figyelembe vettük Bodorkós és Pataki (2012) CSR kutatásokra vonatkozó ajánlásait, hiszen (i) magyar kontextust vizsgálunk, (ii) az operatív megvalósítást kutattuk, (iii) kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt felvontattunk és (iv) a vállalati működés egészét, komplex módon kívántuk megragadni. Mindezt módszertani szempontból adekvát módon tudtuk esettanulmány keretében kivitelezni, hiszen ez alapvetően alkalmas összetett jelenségek

rendszerszintű elemeinek feltárására (Baxter & Jack 2008). Ami vizsgálatunk alanyát illeti, ahogyan a Tungsram az 1896-os alapítás után villámgyorsan globális vezető technológiai erővé vált, úgy (a General Electric, rövidítve GE tulajdonlását követően) 2018-ban “újraélesztett” Tungsram is a jövőt jelentő technológiákba, dinamikusan fejlődő, nemzetközi piacokra fektet. A Tungsram csoport jelenleg a világ 23 országában van jelen. A Tungsram fő jellemzőit a 2. táblázatban foglaljuk össze.

2. táblázat: A Tungsram csoport meghatározó jellemzői

TUNGSRAM	termékeinek 95 %-át exportálja
	100 nemzetközi piacon értékesít
	5 magyarországi gyár
	1600 beszállító és partner
	munkavállalói létszám (Magyarországon): 4304 fő
	gyárakban 3845 fő, melyből 45% nő
központban 625 fő, melyből 49% nő	

Forrás: saját szerkesztés

Miközben a társaság tovább erősíti alapvető üzleti tevékenységét a világítástechnika terén, innovatív módon adaptálódik annak az új gazdasági korszaknak a követelményeihez, amelynek fókuszában az adatipar, a mobil kommunikáció, a mesterséges intelligencia és a “dolgok internete” (angolul Internet of Things, rövidítve: IoT) áll. A piaci igények olyan gyorsan változnak, hogy csakis folyamatos innovációval, integrált gondolkodásmóddal állhatják meg helyünket az egyre erősödő nemzetközi versenyben. A társaság az alábbi három területen mutat fel figyelemre méltó iparági újításokat: (i)

LED- és okos-megoldások kifejezetten az „indoor farming” területen tevékenykedő vállalkozások számára (Agritech-üzletág), (ii) lámpákra szerelt szenzorok, kamerák és wifi segítségével létrejött smart-ready lámpák-hálózat (Okosváros-modell), valamint (iii) a LED-technológia széleskörű elterjesztése az otthoni világítástól az ipari, kereskedelmi területeken át az irodákig, illetve a vendéglátóipari egységekig.

AZ EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

A következőkben a vizsgálatunk során feltárt CSR elemeket mutatjuk be, az azonosított kulcsterületek mentén.

Compliance és alapelvek

Egy olyan széles tevékenységi körű, nemzetközi környezetben működő vállalatnak, mint a Tungsram, rengeteg kötelező érvényű előírásnak és szabványnak, valamint önként vállalt ajánlásnak kell megfelelnie a termék-biztonságtól kezdve az energiahatékonyságon és fogyasztóvédelmen át, a veszélyes anyagok felhasználására vonatkozó szabályokig. Ezt a tevékenységet a product regulatory compliance (rövidítve: PRC), magyarul termékszabályozási csoport munkatársai végzik, akik folyamatosan monitorozzák az egyes termékekre, eljárásokra vonatkozó új jogszabályokat és módosításokat országonként. A termékszabályozási tevékenységeken felül a környezet- és a munkavédelem területe is kiemelten fontos a Tungsram számára: elkötelezetten támogatják azokat a törekvéseket, amelyek révén évről évre energiahatékonyabb, környezetudatosabb, biztonságosabb és egészségesebb munkahellyé válhatnak.

A cég ISO 14001 tanúsítással rendelkezik, ami igazolja, hogy környezetközpontú irányítási rendszert tart fenn, de e mellett megszerezték az ISO 50001 minősítést is, amely az energiatudatosságra és hatékonyságra fókuszál. Lényeges elem, hogy a Tungsram Környezet, Egészség, Munkavédelmi és Energiairányítási politikájának (KEM) értelmében minden munkatársa és vezetője felelős nem csupán a jogszabályok maradéktalan betartásáért, hanem a környezeti értékek, a közösségek, a lakókörnyezet védelméért és az ehhez szükséges erőforrások megteremtéséért.

A társaság etikai alapelvei

A Tungsram működésének etikai alapelveit minden belépő munkatársukkal megismertetik, és azok betartását nem csak tőlük, hanem vállalat igazgatóitól, vezető tisztviselőitől és üzleti partnereitől is elvárják. Kizárólag olyan beszállítókkal, üzleti partnerekkel dolgoznak együtt, akik magukénak vallják a Tungsram vállalati értékeit, az átláthatósággal, feddhetetlenséggel kapcsolatos etikai alapelveit. A megvesztegetés vagy a korrupció minden formáját minden szektorban és országban elutasítják és tiltják. Zéró toleranciát alkalmaznak az egyenlő bánásmód, az emberi jogok, az összeférhetetlenségi szabályok megsértése esetében is. Nemzetközi működésből adódóan különösen odafigyelnek a külkereskedelmi megfelelőségre, a beszállítói sokszínűség fenntartására, a versenyjogi és pénzmosás megakadályozását célzó szabályok, valamint a helyi előírások betartására.

Munkavállalók, mint kiemelt érintettek

A társaság kitüntetett szereppel ruházta fel a munkavállalókat, amelyre – egyébként távolról sem homogén csoportra – számos programot szabott. A 3. táblázatban áttekintés céljából ismertetjük a Tungsram munkavállalókkal kapcsolatos kiemelt tevékenységeit.

3. táblázat: Munkatársakra, mint érintettekre szabott programok áttekintése

Ombuds rendszer	(i) a bejelentőnek semmilyen hátránya nem származhat a vizsgálatból, (ii) adatait bizalmasan tárolják, (iii) az ügyet semleges és speciálisan képzett szakember kezeli, (iv) a kivizsgálási folyamatot az érintett szakterületről felkérés alapján bevont, független szakértő végzi. Lényeges az a jellemző is, hogy (v) mindvégig fenntartják a bizalmas ügykezelést és az az eljárás meghatározott időn belül, az előírt vizsgálatok (interjúk, környezetfelmérés) elvégzésével futatják le.
Mentorálás	„Munka-Társ” programot, amelynek célja, hogy a belépést követő négy hétben minden téren elősegítse az új kollégák beilleszkedését a vállalati kultúrába és a munkakörnyezetbe. Nem csupán bemutatják az érkezőket a munkatársaknak, és végigvezetik őket a szociális helyiségeken, hanem a formális, informális szabályokkal, az értékelési rendszerrel, a szabadság-kérés módjával, az oktatások mikéntjével, az üzemi területre nem behozható tárgyak listájával és a gyakori kifejezésekkel, rövidítésekkel is megismertetik őket. Részletes információkat nyújtanak emellett a szakszervezetek tisztségviselőinek elérhetőségeiről, az elsősegélynyújtással vagy éppen az adminisztrációval kapcsolatos gyakorlatról és a vállalaton belüli kommunikáció lehetséges formáiról.
Önkéntes programok	A Tungsram minden magyarországi gyáregységében működnek alulról szerveződő önkéntes csoportok, amelynek tagjai szoros kapcsolatot tartanak fenn az adott település legfontosabb társadalmi-kulturális szervezeteivel, így pontos képtük van az aktuálisan megoldandó feladatokról. A támogatott projektek és a megvalósításhoz szükséges erőforrások listája minden évben az önkéntes csoportok ajánlásai alapján születik meg. 2018-ban mintegy 150 önkéntes dolgozott 50 önkéntes program keretén belül országsszerte, összesen 12 ezer önkéntes órát teljesítve.
Munkatársak fejlesztése	A társaság olyan képzéseket, tréningeket nyújt a munkatársak számára, amelyek révén gyorsan, zökkenőmentesen és hatékonyan alkalmazkodhatnak a legújabb szakmai, munkaerő-piaci trendekhez. 2018 során például a nem fizikai dolgozók 20 százaléka vehetett részt saját, előzetesen felmért igényeinek megfelelő készségfejlesztő képzésen. A résztvevők magyar és angol nyelvű kurzusok széles skálájából válogathattak a projektmenedzsmenttől a kreatív problémamegoldáson és helyzetkezelésen át a vezetői, prezentációs készségfejlesztésig, konfliktus és stressz-menedzsmentig.
A sport, az egészség és a lélek egyensúlya	Számos olyan eszközt biztosítanak a Társaságnál a munkatársak számára, amelyek segítségével kialakíthatják változatos, fitt mindennapjaikat. A „Fittungsram” programjuk egy olyan, az egész vállalatot átfogó kezdeményezés, amelynek célja, hogy támogassa a testi-lelki egészség kialakítását és megőrzését. A „Fittungsram” a Tungsram CSR tevékenységének része, amelynek keretében a dolgozók és családjaik testi-lelki jólétét szolgáló programokat szerveznek. A gyárakban egy-egy ún. „site champion” irányítja a mindenütt a csapatok tevékenységét a budapesti CSR vezető iránymutatása és az éves terv alapján. A championok tevékenysége sokrétű, szerveznek szűrővizsgálatokat, családi napot, nyugdíjas találkozót, véradást csakúgy, mint gyümölcsosztást, motivációs előadásokat vagy éppen futóprogramokat.

Forrás: Tungsram belső anyagai alapján saját szerkesztés

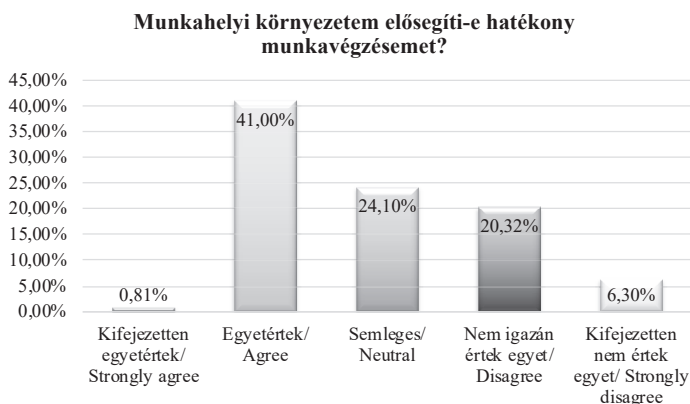
A fenti CSR tevékenységekhez kapcsolódó hangsúlyos elem a munkavállalói elégedettség mérése, amely lehetőséget biztosít a közvetlen visszacsatolásra a menedzsment felé, egyúttal a trendek beazonosítására is.

Munkavállalói elégedettség mérése

2019. június elején közel 550 Tungsram munkavállaló töltötte ki a dolgozói elégedettségi kérdőívet, amely e cikk szerzőinek a kezdeményezésére született, ugyanakkor a cég CSR részlege menedzselte és dolgozott fel. A dolgozói elégedettség kérdőív konkrét kérdéseit Szlávics Ágnes (2010) doktori értekezése inspirálta. A kérdőív alapján leginkább a “személy szerinti korrekt bánásmód” áll legközelebb a cég megítéléséhez, melyben 60 % feletti a kifejezetten elégedettek és egyetértők száma. Ez összességében nagyon pozitívnak értékelhető

figyelembe véve, hogy csupán 6 % volt, aki ezzel abszolút nem értett egyet. A dolgozók több mint fele kifejezetten korrektnek ítéli meg a személyét érintő bánásmódot a munkahelyén. 34% ugyanakkor úgy érzi, hogy nem igazán van lehetősége továbbtanulásra és fejlődésre. Erre a kérdésre egyébként 33 százaléknyi neutrális, azaz semleges válasz érkezett. Ugyanakkor a dolgozók nagy többsége kielégítőnek, illetve jónak találja a munkájához szükséges információk rendelkezésre állását, sőt az elért társasági eredményeket személyes sikernek tekinti a válaszadók 65%-ka. A válaszokból azonban az is egyértelműen leszűrhető, hogy a különböző vidéki egységek vonatkozásában igen jelentősek az eltérések és az összesített céges eredmény elfednek lokális különbségeket. A kérdőív teljes körű kiértékelése meghaladja jelen tanulmány kereteit, az alábbi, 1. ábrával egyetlen kérdést emelünk ki példaként.

1. ábra: Dolgozói elégedettség kérdőív 9. kérdésére adott válaszok (N=551)



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán látható módon a válaszadók több mint 40%-ka értékeli úgy, hogy a munkahelyi környezete támogatóan hat a személyes hatékonyságára, ugyanakkor e kérdés esetén is feltárható regionális különbség: a válaszok mögött például a hajdúbozsórményi gyáregység magasabb, míg a zalaegerszegi átlagnál alacsonyabb elégedettségi mutatói húzódnak. Összességében elmondható, hogy a hatékony munkavégzés támogatására vagy a sporttevékenység elősegítésére vonatkozó vállalati magatartást a dolgozók nagy többsége pozitívan ítéli meg és kimagasló a céges lojalitás is. Erre következtethetünk abból, hogy a válaszadók 47%-ka kifejezetten

büszke arra, hogy ennél a cégnél dolgozik és csupán 8% van más véleményen.

Helyi értékek, helyi közösségek

A Tungsram vállalati felelősségvállalásának egyik legfontosabb iránya, hogy érdemben és tevőlegesen támogassa azokat a helyi közösségeket, amelyek valamilyen formában kötődnek a cég működéséhez illetve történetéhez. 2018-ban elsősorban azokon a településeken fűzték szorosabbra a szálakat a helyi önkormányzatokkal, ahol magyarországi gyáregységek működnek. 2018 karácsonyát Budapesten

például az újpesti városháza fényfüzéreinek elhelyezésével, Nagykanizsán, Hajdúböszörményben, Zalaegerszegen és Kisvárdán pedig a főtereken álló karácsonyfák kivilágításával tették emlékezetesebbé.

Tehetséggondozás

Mivel a Tungsram a világpiacon versenyzik, így az angol nyelv aktív tudása elengedhetetlen az üzleti sikerhez. A „Future Talents” (Jövő Tehetségei) néven életre hívott programjuk nem csak abban nyújt segítséget a 90 középiskolai diáknak, hogy megfelelő szakmai angoltudásra tegyenek szert (600 angolóra), hanem abban is, hogy 12 hónap alatt megismerkedjenek a munka világával. Összesen öt középiskolában indította el 2018 októberében a programot a Tungsram, amelyben a diákok nem pusztán angol nyelvi oktatásban vesznek részt, hanem tanulnak például prezentációkészítést, valamint állásinterjút és sok más olyan munkahelyi situációt szimulálnak, ami később segíti őket karrierjük során. Emellett megismerkednek az egyes gyáregységek működésével, az ott dolgozók munkakörével a logisztikától a HR-en, a beszerzésen és a minőségmenedzsmenten át az értékesítés területéig.

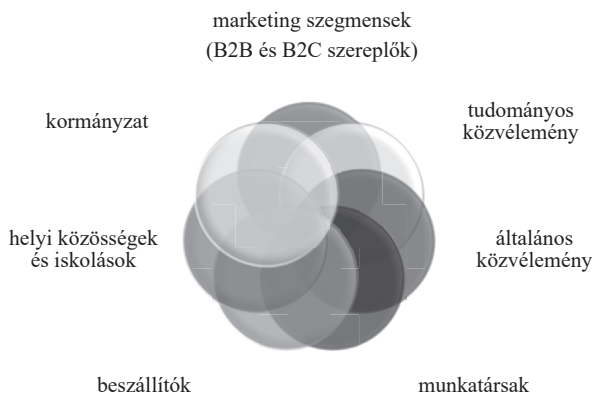
Beszállítók bevonása

A Tungsram vertikálisan teljes mértékben integrált ellátási láncok hálózataként működik, amelyben kiemelt szerepet játszik az üveggel, kerámiával, fémekkel és műanyagokkal kapcsolatos fejlett technológiai tudás. Mindehhez korszerű minőségbiztosítási rendszerek, automatizálás és „okosgyárak” társulnak. A kölcsönös előnyök reményében válogatott partnereknek kínálják fel a felhalmozódott tudást. Üzleti kapcsolataiban egymás erősségeinek kihasználására, „nyerő-nyerő” situációk létrehozására, és lehetőség szerint hosszú távú K+F partnerségre törekszik a Társaság. Kiemelten kezelik az innovációk kölcsönös ösztönzését, az adatiparban és a digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázását és ösztönzik az egyedi értékteremtési kezdeményezéseket is.

Az érintettek és a programsúlyok értékelése

A programok áttekintése, a dokumentumok elemzése alapján megkíséreltük felrajzolni, majd az interjúk során finomítani a Tungsram érintettjeinek körét. A társaság hét kiemelt érintettjét az 2. ábrában mutatjuk be.

2. ábra: A társaság érintettjei



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk alapján fontossági sorrendbe állítottuk az érintetteket, hogy lássuk, a halmazból kik azok a szereplők, amelyeket a társaság kiemelt érintettként tekint. Ez alapján összesen 4 érintett csoport emelhető ki. Ezek egyike a munkatársak csoportja – akiket keresztül a társaság értéket teremt, technológiai innovációt valósít meg, ide értve a potenciális belépőket, az új kollégákat és a már nem aktív dolgozókat is. A másik kiemelt csoport a helyi közösségek szférája, hiszen fontos azt a közösséget, helyet támogatni, amelyből a Társaság az értékteremtéshez szükséges erőt, erőforrásokat meríti – a helyi közösségek támogatásával a Tungsram, a „magyar multi” igazi patrióta vállalatként funkcionál. A harmadik kiemelt érintetti csoport a beszállítók csoportja, amelyek zömét jellemzően hazai KKV-k alkotják. Míg a negyedik, de lénye-

ges érintett a mindenkori kormányzat, amely a nem régen közötti stratégiai partnerség keretén belül olyan keretrendszerrel nyújt, amelyen utat nyit hazai innovációs projektek kivitelezésére – mindezek pedig üzleti szempontból igazolható referenciaként mutathatók be a nemzetközi piacokon.

Az összefoglaló céllal készített 4. táblázat azt foglalja össze, hogy az azonosított és folyamatosan végzett programok, illetve tevékenységek milyen céllal történnek, milyen célcsoport fókusszal és milyen társasági súllyal bírnak. A táblázatban található tevékenységeket az interjú során értékelte az alanyokkal, azzal a céllal, hogy ábrázolni tudjuk az adott program jelentőségét. A táblázat elején a kiemelt programokat, míg az alján a kevesebb jelentőséggel bíró programokat jelenítettük meg.

4. táblázat: A különböző programok céljai és célcsoportjai

Program neve	Program érintettje	A program közvetlen és közvetett célja
Tungsram Agritech	Marketing szegmensek	Piacbővítés, Innováció kommunikálása
Fittungsram (egészségmegőrzés)	Munkatársak	Belső elégedettség & elkötelezettség növelése
Okosvárosok	Marketing szegmensek	Piacbővítés, Innováció kommunikálása
Munkatársak folyamatos fejlesztése	Munkatársak	Belső hatékonyság növelése, a piac magasabb szintű kiszolgálása, elégedettség & elkötelezettség növelése
Önkéntes programok	Közvetlen helyi kapcsolatok	Helyi kapcsolatok erősítése, elégedettség & elkötelezettség növelése, K + F
Európai tudáshálózatra kapcsolva	Tudományos közélet	K + F Innováció kommunikálása
Ombudsman rendszer	Munkatársak	Megfelelés, elégedettség & elkötelezettség növelése
Munka-Társ rendszer	Munkatársak	Hatékony munkatárs integráció, elégedettség & elkötelezettség növelése
Tungsram családi nap	Munkatársak	Elégedettség & elkötelezettség növelése
Jövő tehetségei program (Future talents)	Jövőbeli munkatársak	A piac magasabb szintű kiszolgálása, elégedettség & elkötelezettség növelése
Nyitott könyvtár (Budapest)	Munkatársak	Elégedettség & elkötelezettség növelése

Forrás: Tungsram belső anyagai alapján saját szerkesztés

A célok és programok összevetése aláhúzza azt, hogy a különböző CSR gyakorlatoknak a társaság üzleti működésébe történő integrálása lehetőséget biztosít arra, hogy fenntartható és innovatív kultúrát hozzanak létre a vállalaton belül és kívül. Az önkéntes programok, a „Fittungsram” és a „Future Talents” pedig biztosítják azt, hogy a fenntartható fejlődés részeként az egészséges életmódra és a fiatalok oktatására is hangsúlyt fektessen a cég ezzel támogatva a munkavállalókat és családjaikat, valamint a helyi közösségeket egyaránt. Ez a folyamatosan gondozott erőter képezi meg annak az alapját, hogy innovatív megoldásokkal jelenhessen meg a Tungsram a hazai és a nemzetközi piacokon egyaránt.

ÖSSZEFOGLALÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Jelen tanulmány több összetett kutatási kérdés megválaszolását tűzte ki célul. Ezek kapcsán megállapítható, hogy

- (i) a Tungsram jelenleg nem rendelkezik saját aktualizált írott stratégiával, hiszen a korábbi GE multinacionális stratégia már nem él, az új, Tungsram-identitású és üzleti fókuszú stratégia összeállítása pedig még folyamatban van, de már megkezdődött ennek belső egyeztetése.
- (ii) A stratégiai egyeztetésekben az érintettek oldaláról a fogyasztói csoportokat az üzleti területek (üzletágak), a beszállítókat az annak koordinálásért felelős terület képviseli, míg az üzleti-fókuszú pilot programok vonatkozásából jelentős kormányzati kapcsolódás koordinálását dedikált felsővezető végzi.
- (iii) A piaci és szervezeti átalakulása miatt a vezérigazgató és a stratégiai igazgatóhelyettes iránykijelölése alapján az innováció és az innováció-kompetenciák fejlesztése áll a tevékenységek középpontjában, így a Tungsram üzleti és CSR programjai központjában is ezek fejlesztése és gondozása áll.
- (iv) Ebből a szempontból igazolható a munkatársak fejlesztését célul tűző programok súlya is, sőt a kérdőíves visszamérés azok sikerét is alátámasztja; ezek a munkáltatói programok a vállalati értékrendszer részét képezik.
- (v) Jól kitapintható, hogy a nemzetközi piacokon való jelenlét fejlesztéséhez kiemelten fontos a tudományos és innovációs cent-

rumokhoz való kapcsolódás, illetve egyes okos-megoldások (pl. „okosváros”, vagy „agritech” programok) nagyobb, összetettebb projektekben történő, reprezentatív kivitelezése és tesztelése.

- (vi) Mindezen céloknak megfelelő és rugalmas támogatást, keretrendszerrel ad a kormányzattal megkötött stratégiai együttműködés.
- (vii) Ezen célokon felül ez az együttműködés hosszabb távon a felülreprezentált hazai beszállító-portfólió kezelését és kiteljesedési perspektíváját is elősegíti.
- (viii) Az átalakuló piacot, a jelenleg még formáló stratégiát és a GE-leválást követő szervezeti, átalakítási folyamatokat egyelőre még nem csontosodott, másfél személyből álló CSR szervezet támogatja, amely a kommunikációs szakterület alá tartozik; azonban e szervezet már formálja saját jövőképét, hiszen most már nem egy multinacionális vállalat központjában megálmodott akciókat kell lokalizálnia és kiviteleznie, hanem speciális Tungsram-fókuszú programok kidolgozását és kivitelezését kell ellátnia. Ezen a téren a cég számára még számos sikerre ítélt projekt várhat, egyik ilyen fókuszterület a CSR teljesítmény mérése és iparági összevetése lehet.

Ami az eredmények korábban felszínre hozott kutatási következtetésekkel való összefüggését érinti látható, hogy a Tungsram társadalmi felelősségvállalási céljai mögött

- (i) üzleti döntések és hús-vér üzleti döntéshozók állnak,
- (ii) a társaság CSR tevékenységei túlmutatnak a jogszabályokban rögzített alapvetéseken és kötelező érvényű szabályzókra, valamint
- (iii) a cégcsoport innovatív megoldások kifejlesztése és piaci bevezetése segítségével dolgozik a fenntartható és kevésbé környezetterhelő technológiák és megoldások elterjesztéséért.

Összességében leszűrhető, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelenleg az egyik legfontosabb tényező a Tungsram megbecsültségének és hírnevének megteremtésében. 2018 áprilisától – a legújabb kori Tungsram korszak kezdetétől – pedig lehetőség nyílt egy ezt támogató szervezeti kultúra kialakítására is. Ebben a fenntarthatóság nem

pusztán egy önmagáért való kezdeményezés, hanem a dolgozókra, környezetre és folyamatokra gyakorolt hatása miatt az üzleti, pénzügyi eredményekben is egyértelműen pozitív jelenség (KPMG 2017). Mindezek még akkor is igazak, ha megítélésünk szerint a CSR jelenleg még sokkal inkább kommunikációs, mint stratégiai tényező, a tevékenységek jelenleg szétapróztottnak tűnhetnek, ugyanakkor azok mintázatában határozottan tetten érhető a munkavállalói és az üzleti fókusz – mindezek alapján pedig leszűrhető, hogy a Tungsramra jelenleg a szelektív CSR stratégia mintája illeszthető, miközben a megvalósított eredményekről eredményesen és széles körben kommunikál. Ami a szervezet aktuális felelősségvállalás-integrálási érettségét illeti, az összességében már túljutott az elfogadó, együttműködési szakaszon és irányító, menedzselési szakaszba jutott. Sőt, már ma is jól látható, hogy az alakuló társasági stratégia és annak támogatására hivatott CSR programok az innováció rendezőelvé köré csoportosulnak, amelyek a programok tervszerű továbbfejlesztésével és standard mutatórendszerek kidolgozásával és visszacsatolásával a jövőben még eredményesebben támogatják a társaság sikeres hazai és külpiaci működését.

HIVATKOZÁSOK

- Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Ste-
vens, R. and Ansoff, R. (2018), *Implanting strategic management*. Springer. DOI:10.1007/978-3-319-99599-1_4
- Bank D. (2018), *Implicit és explicit, valamint belső és külső CSR egy kettős függésben lévő piacgazdaságban. Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, DOI:10.14267/phd.2018009
- Baxter, P., Jack, S. (2008), "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers," *The Qualitative Report*, **13** 4, 544-59 Letöltve: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2> (Letöltés dátuma: 2019.09.29.)
- Benedek A. – Takácsné György K. (2016), „A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis-és középvállalatok körében”, *Vezetéstudomány*, **47** 1, 58-67
- Blomqvist K., H., Posner, S. (2004), "Three strategies for integrating CSR with brand marketing", *Market Leader*, **33** 2,
- Bodorkós B. – Pataki Gy. (2012), *Hogyan kutassuk a CSR-t? A nemzetközi szakirodalom empirikus kutatásainak módszertani áttekintése*. Műhelytanulmány. International Management Journals. Letöltve: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/>, (letöltés dátuma: 2019.09.29.) ISSN 1786-3031
- Clayton, T., Radcliffe N. (2018), *Sustainability: a systems approach*. Routledge
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., Spence, L. (2019), *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization, 5/e*, Oxford University Press
- Csapóné R. T. (2016), „Fókuszban az alkalmazot-tak”, *Studia Mundi – Economica*, **3** 1, 26-39
- Eweje, G. (2014), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies*, Emerald Group Publishing
- GE (2016), General Electric: *Etikai alapelvek* (belső anyag)
- GE (2017), General Electric: *Éves jelentés*. 2017.
- Géring Zs. (2014), „Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel,” *Vezetéstudomány*, **45** 12, 53-66, DOI: 10.14267/phd.2015061
- GRI (2018), *Útmutató fenntarthatósági jelentések készítéséhez*. Letöltve: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, (letöltés dátuma: 2018.09.23.)
- Győri Zs. (2011), *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon*. Letöltve: <http://docplayer.hu/1917306-Gyori-zsuzsanna-a-tarsadalmi-felelossegvallas-helyzete-magyarorszagon-2011-1.html> (letöltés dátuma:

- 2014.06.21.)
- Ioppolo, G., Cucurachi, S., Salomone, R., Saija, G., Shi, L. (2016), „Sustainable local development and environmental governance: A strategic planning experience”, *Sustainability*, **8** 2, 1-16 DOI: 10.3390/su8020180
- Jakopáncz E. (2015), *A fogyasztói ellenállás*. Doktori disszertáció. Pécsi Tudomány Egyetem, letöltve: <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15144>, (letöltés dátuma: 2017.04.30.)
- Kalmár V. (2008), „A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései”, *Marketing & Menedzsment*, **42** 1, 4-12
- Katona N. - Tessényi J. (2015), „A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján”, *Vezetéstudomány*, **46** 5, 2-12
- KPMG (2017), Üzleti reggeli a fenntarthatósági jelentéskészítési gyakorlatokról. <https://bcsdh.hu/kpmg-uzleti-reggeli-fenntarthatosagi-jelenteskeszitesi-gyakorlatokrol/>. (letöltés dátuma: 2019. 09. 28.)
- Kuti É. (2005) (szerk.), *A játékonyság vállalati stratégiája. Vállalati adományozás Magyarországon*. Tanulmány. Nonprofit kutatócsoport, Budapest
- Lantos G., P. (2001), „The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, **18** 7, 595-632, DOI: 10.1108/07363760110410281
- Lukács R. (2015), „A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárló-közösségben.” *Marketing & Menedzsment*, **49** 4, 3-17, DOI: 10.14267/phd.2017031
- Matolay R. (2010), „Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok”, *Vezetéstudomány*, **41** 7/8, 43-50
- Matolay R. – Pataki G. – Szántó R. (2012), *A felelős döntéshozatal tényezői*. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapest
- Nádasi K. – Lukács R. (2006), „Hogyan jelenítse meg egy márka a társadalmi felelősségvállalást? – Multinacionális FMCG vállalatok vezetőivel végzett interjúsorozat tapasztalatai” *Marketing & Menedzsment*, **40** 4, 12-9
- Nagy G. (2013), *A környezettudatos vállalati működés indikátorai és ösztönzői*. Doktori disszertáció. Debrecen. Ihrig Károly Doktoriskola, Letöltve: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/170361> (letöltés dátuma: 2017.11.15.)
- Németh P. (2013), „A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása”. *Vezetéstudomány*. **44** 3, 61-71.
- Rácz-Putzer P. E. (2015), *A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra*. Doktori disszertáció. PTE. Letöltve: <http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15222/racz-putzer-petra-eszter-phd-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés dátuma: 2017. október 15.)
- Saáry R. (2016), *A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis-és középvállalati környezetben*. Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században **VI**. pp. 283-296.
- Samuelsson, P., Nilsson, L. E. (2002), „Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model,” *International Journal of Quality & Reliability Management*, **19** 1, 10-23 DOI: 10.1108/02656710210413426
- Selsky, J. W., Parker, B. (2005), „Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice.” *Journal of Management*, **31** 6, 849-73 DOI: 10.1177/0149206305279601
- Springman, J. (2011), *Implementing a stakeholder strategy*. Harvard Business Review. Letöltve: <https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>. (letöltés dátuma: 2018.03. 1.)
- Szlávicz Á. (2010), *Dolgozó magyarok 2006. Dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*. Doktori értekezés. https://szie.hu/file/tti/archivum/Szlavicz_Agnes_ertekezes.pdf (letöltés dátuma: 2019.05.20.)
- Tessényi J. – Katona N. (2015), „A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül”, *Marketing és Menedzsment*, **49** 2, 19-33
- Tessényi J. – Katona N. (2017), „Szerencsejáték-szolgáltatók CSR-teljesítményének összemérése európai játékszervezők példáján keresztül”, *Vezetéstudomány*, **48** 3, 69-81 DOI: 10.14267/veztud.2017.03.06
- Tóth, É. A. (2010), „Corporate Social Responsibility as the Value Creator Factor of a TNC,” *Társadalomkutatás*, **28** 2, 211-23. DOI: 10.1556/tarskut.28.2010.2.6
- Tungsram (2018), *HR irányelvek* (belső anyag)
- Tungsram (2019a), *Szegmentáció* (marketing, piacok) (belső anyag)
- Tungsram (2019b), *CSR Riport 2018*. Letöltve: <https://tungsram.com/hu/hirek/tungsram-csr-jelentes-2018>, (letöltés dátuma: 2019.09.29.)
- Van Oosterhout, J., Heugens, P. P. (2006), *Much ado about nothing: A conceptual critique of CSR*. In. ERIM Report Series. Reference No. ERS-2006-040-ORG. Letöltve: <https://ssrn.com/abstract=924505>, (letöltés dátuma: 2017.10.14.)
- Warner M., Sullivan, R. (2017) (eds.), *Putting partnerships to work: Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society*. Routledge. DOI: 10.4324/9781351281249-13
- Zadek, S. (2007), „The path to corporate responsibility”. In: Zimmerli, Richer, Holzinger (Eds.) *Corporate ethics and corporate governance*, Springer, 159-72, DOI: 10.1007/978-3-540-70818-6_13

Katona Norbert, PhD
vendégoktató
katonanorbert.kn@gmail.com
Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Tessényi Judit, PhD
külső kutató
tessenyjudit@gmail.com
Partiszkon Társadalomkutató

CSR for the innovation. Case study for CSR of Tungsram as a government strategic partner company

THE AIMS OF PAPER

CSR-mapping of Tungsram as a strategic partner of Hungarian government stands in focus of study. Based on its objective, authors attempted to capture complex analysis: they wanted to outline company's CSR activities and related processes, from identifying stakeholders to involving them, through process management, till measuring and evaluating practices.

METHODOLOGY

Authors conducted document-analysis and two semi-structured interviews. Methodology was supplemented by a quantitative survey focusing on employee satisfaction, as well.

MOST IMPORTANT RESULTS

Parallel to dimensions of previous literature processing, Tungsram's CSR objectives are (i) driven by business decisions and business decision-makers, (ii) the company's CSR activities go beyond statutory principles and regulations, and (iii) the company is working to promote sustainable and less environmentally friendly technologies through the development and market introduction of innovative solutions. Connecting to research and innovation centers, as well as representative implementation and testing of some complex "smart-solutions" projects are crucial when consolidating presence in international markets. For this, strategic business cooperation with government provides an appropriate and flexible framework.

RECOMMENDATIONS

The transforming market, the strategy that is still taking shape, and the restructuring process following separation from the former multinational owner, are supported by a CSR organization that has not yet been boned. At the same time this department is shaping its own vision and aware that it is no longer need to localize actions dreamed at headquarters of a multinational company, but to develop and execute specific „Tungsram-focused” actions. Not only evolving corporate strategy but CSR programs itself are designed to support innovation-management, which - through systematic development of programs and feedback of standard indicator systems - can further support Company's domestic and foreign market operations and goals.

Keywords: corporate strategy, corporate social responsibility, innovation, market, change management