

CSR A GYAKORLATBAN: A DANONE ESETTANULMÁNYA

CSR IN PRACTICE: THE CASE STUDY OF DANONE

Tessényi Judit^{1*}, ORCID 0000-0002-9462-2470

¹ Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ, Szegedi Tudományegyetem, Magyarország
<https://doi.org/10.47833/2025.1.ECO.009>

Kulcsszavak:

CSR, CSV, Danon, vállalati felelősség, környezetvédelem

Keywords:

CSR, CSV, Danon, corporate responsibility, environmental protection

Cikk történet:

Beérkezett 2024. december 16.
Átdolgozva 2025. február 12.
Elfogadva 2025. február 20.

Összefoglalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) a modern üzleti gyakorlat kulcsfontosságú eleme, amely túlmutat a profitszerzésen, és a társadalmi, környezeti és etikai szempontok integrációját célozza. A Danone, mint globális élelmiszeripari vállalat, kiemelkedő példája annak, hogyan valósítható meg a CSR stratégiai megközelítése. Jelen cikk bemutatja a Danone CSR-tevékenységének alapelveit, konkrét kezdeményezéseit és azok hatásait. A Danone vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) stratégiája 2024-re számos átalakuláson ment keresztül, amely részben a múltban tapasztalt kritikák és etikai botrányok hatására történhetett. A cég a 2000-es években több alkalommal került a figyelem középpontjába tisztességtelen üzleti magatartása miatt, különösen Magyarországon, ahol a Győri Kecs felvásárlása és a gyár megszüntetésének kezdeményezése hatalmas társadalmi ellenállást váltott ki. Ezt követően a Danone termékek bojkottjára irányuló kampány és a Gazdasági Versenyhivatal vizsgálata rámutatott a vállalat piaci dominanciára irányuló törekvéseire. További nemzetközi kritika érte a céget az Egyesült Államokban, ahol 2011-ben 11 millió dolláros bírságot szabtak ki rá megtévesztő reklámok miatt, amelyek túlzó egészségügyi állításokat tartalmaztak. Ezek az események arra ösztönözheték a vállalatot, hogy a CSR-stratégiáját megreformálja, és a fenntarthatóságot, valamint a társadalmi szerepvállalást valódi prioritássá tegye.

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is a key element of modern business practice that goes beyond profit making and aims to integrate social, environmental and ethical considerations. Danone, as a global food company, is an outstanding example of how a strategic approach to CSR can be implemented. This article presents the basic principles of Danone's CSR activities, specific initiatives and their effects. Danone's corporate social responsibility (CSR) strategy for 2024 has undergone several transformations, partly as a result of past criticism and ethical scandals. The company came under scrutiny several times in the 2000s for its unfair business practices, particularly in Hungary,

* Kapcsolattartó szerző. Tessényi Judit
E-mail cím: tessenyi.judit@szte.hu

where its acquisition of Győri Kecs and the initiative to close the factory sparked huge public opposition. Subsequently, a campaign to boycott Danone products and an investigation by the Hungarian Competition Authority highlighted the company's attempts to dominate the market. The company faced further international criticism in the United States, where in 2011 it was fined \$11 million for misleading advertisements that made exaggerated health claims. These events may have prompted the company to reform its CSR strategy and make sustainability and social responsibility a real priority.

1. Bevezetés

A CSR alapja, hogy a vállalatok felelősséget vállaljanak tevékenységük társadalmi és környezeti hatásaiért. A Danone célkitűzése, hogy „Egészséges ételeket és italokat biztosítson mindenki számára a bolygó egészségét tiszteletben tartva.” Ez a vízió egyesíti az üzleti sikert a társadalmi hasznossággal, és jól példázza a CSR integrálását a vállalati stratégiába.

Minden vállalatnál bevett gyakorlattá vált, hogy CSR-politikát alakít ki, és éves jelentéseket készít, amelyek felvázolják CSR-törekvéseiket. Ez a megközelítés lehetővé teszi a társadalmilag felelős magatartás és a társadalmi felelősséget nélkülöző cselekvések megkülönböztetését, megkönnyítve ezek azonosítását. Jelenleg a CSR-t kifinomult és globálisan elfogadott fogalomként ismerik el, amely szisztematikus evolúción és fejlődésen ment keresztül. Világszerte elismert nyelvvé és perspektívává vált, amely egyre fontosabbá válik. Ebben a mai korszakban az érdekelt felektől elvárható, hogy a pusztán profittermelésnél és a jogi követelmények betartásánál többet helyezzenek előtérbe; CSR-erőfeszítések mellett a vállalatoktól elvárják az üzleti növekedés iránti elkötelezettséget. A CSR mára a kortárs üzleti tevékenységek szerves részévé vált. Társadalmi hatását tekintve a CSR-kutatás eszközként szolgál a vállalkozások társadalomra gyakorolt hatásának és az általuk kínált hozzájárulásoknak a megértéséhez[1].

A Deng-féle súlyozott termékmodell (WPM) már használják a Danone CSR-teljesítményének értékelésére, figyelembe véve a különböző CSR-dimenziókat és tulajdonosi struktúrákat. Ahhoz, hogy a módszert kifejezetten a Danone számára adaptálhassuk, az értékelési kritériumokat a Danone egyedi CSR-kezdeményezéseihez és az érdekelt felek bevonási stratégiáihoz kell igazítani, valamint elemezni kell a sajátos tulajdonosi szerkezet CSR-eredményeire gyakorolt hatását. Ez az adaptáció biztosíthatja, hogy a WPM keretrendszer pontosan tükrözze a Danone CSR-re irányuló erőfeszítéseit, és gyakorlati betekintést nyújtson a fejlesztéshez.

2. A Danone CSR-stratégiája

A Danone CSR-megközelítése négy kulcsfontosságú pillérre épül:

2.1.1. Egészség és táplálkozás:

A Danone elkötelezett az egészséges élelmiszerek és italok fejlesztése mellett, amelyek támogatják a kiegyensúlyozott étrendet. Ez különösen fontos a növekvő globális elhízás és alultápláltság problémáinak kezelésében. A vállalat például csökkentette termékeinek cukor- és zsírtartalmát, miközben új, egészségesebb alternatívákat vezetett be.

2.1.2. Környezeti fenntarthatóság:

A Danone jelentős lépéseket tett a karbonlábnyom csökkentése érdekében. Az „One Planet. One Health” program célja, hogy a termelési lánc minden szakaszában minimalizálják a környezeti hatásokat. Ennek része az erőforrások hatékonyabb felhasználása, például a víz- és energiafogyasztás optimalizálása, valamint a műanyag hulladék csökkentése az újrahasznosítható és biológiailag lebomló csomagolások révén.

2.1.3. Társadalmi egyenlőség:

A vállalat különös figyelmet fordít az alacsony jövedelmű közösségek támogatására. Például Indiában és Afrikában a Danone együttműködik helyi gazdálkodókkal, hogy javítsák a tejtermelési gyakorlatokat, biztosítva számukra a megfelelő képzést és hozzáférést a piacokhoz. Ez nemcsak a gazdasági fejlődést segíti elő, hanem a helyi élelmiszer-ellátás fenntarthatóságát is növeli.

2.1.4. Munkavállalói elkötelezettség:

A Danone a munkavállalói jóllétét helyezi előtérbe, kiemelve a sokszínűség és befogadás fontosságát. Például a vállalat olyan globális programokat indított, amelyek a nők vezetői szerepének növelését célozzák.

3. Esettanulmány: Körkörös gazdaság és a Danone vízkezdemenyvezései

2024-ben a Danone kiemelt figyelmet fordít a körkörös vízgazdálkodásra, amely a vállalat CSR-stratégiájának egyik központi eleme. A 2024-es Párizsi Olimpiai Játékokhoz kapcsolódóan a Danone célja a szén-dioxid-kibocsátás csökkentése mellett a fenntartható vízhasználat népszerűsítése az élelmiszer- és italiparban. Ennek keretében olyan intézkedéseket valósít meg, amelyek minimalizálják a vízhasználatot, növelik a víz visszaforgatás arányát és csökkentik a vízszennyezést, hozzájárulva a globális vízválság kezeléséhez.

Ezek az erőfeszítések a Deng súlyozott termékmodell (WPM) keretében részletesen elemezhetők, különösen a fenntarthatóság és a közösségi szerepvállalás szempontjából. A modell segítségével a Danone körkörös vízgazdálkodási stratégiája átfogóan értékelhető, kiemelve a környezeti és társadalmi hatásait. A vállalat a fenntartható vízgazdálkodás terén elindította a "Nature and Water Cycle" programot, amelynek célja a vízforrások védelme. A Danone márkái, például az Evian és a Volvic, külön programokat működtetnek, hogy minimalizálják a termékek vízlábnymát, és biztosítsák a helyi közösségek hozzáférést a tiszta vízhez.

A Danone körkörös vízgazdálkodási programja kiemelt célként tűzte ki az erőforrások fenntartható használatát és a vízlábnym minimalizálását. Az alábbi konkrét lépések tovább erősíthetik ezt a programot:

1. Táblázat. Javaslatok a vízgazdálkodási program továbbfejlesztésére

Vízkezdemeny hatékonyosságának növelése	<i>Szennyvíz újrahasonosítása</i>	Telepítsenek fejlett víztisztítási rendszereket, amelyek lehetővé teszik a gyártási folyamatokban keletkező szennyvíz újrafelhasználását hűtési, öntözési vagy más ipari célokra.
	<i>Zárt rendszerek alkalmazása</i>	Vezessenek be zárt vízhasználati rendszereket a gyártás különböző szakaszaiban, hogy csökkentsék az elfolyó víz mennyiségét.
Helyi vízforrások regenerálása	<i>Természetes vízgyűjtő területek védelme</i>	Támogassák a helyi közösségeket és önkormányzatokat természetesen vízgyűjtő területek rehabilitációjában, például fák telepítésével és talajvédelemmel.
	<i>Víztározók építése</i>	Partneri együttműködések révén építsenek kisebb tározókat vagy víztároló infrastruktúrát az esővíz gyűjtésére és tárolására, így biztosítva a hosszú távú vízellátást.
Innovatív technológiák bevezetése	<i>Okosvíz-technológia alkalmazása</i>	Telepítsenek olyan szenzorokat és monitoring rendszereket, amelyek valós idejű adatokat szolgáltatnak a vízfelhasználásról és lehetővé teszik a gyors beavatkozást szivárgások vagy pazarlás esetén.
	<i>Membrántechnológia fejlesztése</i>	Támogassák a fejlett membránalapú víztisztítási módszerek alkalmazását, amelyek csökkentik az energiafogyasztást és javítják az újrahasonosított víz minőségét.

Forrás: ChatGPT által készített szakmai konzultáció, 2024. november 8.

Ezek a konkrét intézkedések illeszkednek a Danone fenntarthatósági céljaihoz, miközben megerősítik a vízforrások védelmét és a vízkörforgás hatékonyabb kihasználását. Az ilyen lépések nemcsak a környezeti lábnyom csökkentéséhez járulnak hozzá, hanem erősítik a Danone elköteleződését a társadalmi felelősségvállalás mellett.

4. Mérhetőség és eredmények

Hogyan építjük be az erőforrás-hatékonyságot, a környezetvédelmi szempontokat és az éghajlatváltozás elleni küzdelmet célzó intézkedéseket mindennapi tevékenységeikbe? A sikeres fenntarthatósági kezdeményezések azonosításával a CSR-kutatás segítheti a jó-gyakorlatok megfogalmazását, és elősegíti a fenntarthatóbb gazdaság felé való átmenetet. A súlyozott pont módszer (WPM), amelyet eredetileg Deng vezetett be a többszörös feltételes döntéshozatal (MCDM) kihívásainak kezelésére, olyan keretet kínál, amely feltárja a szekvenciális kapcsolatokat, adattípusokat és geometriai mintákat a mérhető hatások között egy kommunikációs értékelési modellben. Ebben a konkrét összefüggésben a vizsgált alternatívák a közösségi kapcsolatok, a sokszínűségi szempontok, a munkavállalói kapcsolatok, az ökológiai környezet és a termék szempontjai. [2] A Deng súlyozott termékmodell (WPM) módszere kiemelkedő eszköz a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) üzleti gyakorlatban történő mérésére. Ez a megközelítés a többszempontú döntéshozatal (Multiple Criteria Decision Making, MCDM) elméletén alapul, és lehetővé teszi a CSR különböző dimenzióinak átfogó értékelését, figyelembe véve azok kölcsönhatásait és hatásait. A WPM keretrendszer segítségével a vállalatok több szempontot is figyelembe véve mérhetik CSR-teljesítményüket, ezzel elősegítve társadalmi szerepvállalásuk mélyebb megértését.

4.1. A Deng WPM-módszer értékelési szempontjai

- CSR-dimenziók: A WPM figyelembe veszi a közösségi kapcsolatok, a munkavállalói viszonyok, az ökológiai szempontok és a termékek környezetbarát jellegzőinek hatását. Ezek a tényezők nélkülözhetetlenek a CSR holisztikus értékeléséhez [2];

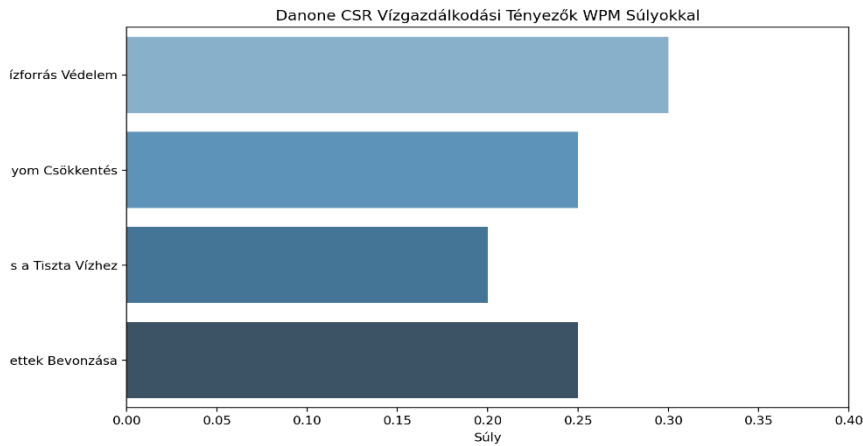
- Tulajdonosi struktúrák: A modell elemzi a különböző tulajdonosi formák – például családi vállalatok, alapítói irányítású cégek vagy befektetési alapok – hatását a CSR-teljesítményre. Kutatások szerint az alapítók által vezetett vállalatok gyakran élen járnak a CSR-kezdeményezésekben [2,3];

- Érdekeltek bevonása: A módszer hangsúlyozza az érintettek – például ügyfelek, alkalmazottak, helyi közösségek – aktív bevonásának jelentőségét, amely fokozza a vállalat hitelességét és társadalmi elfogadottságát [2,4];

Ez a módszer tehát nemcsak az objektív értékelést segíti, hanem iránymutatást nyújt a vállalatok számára a CSR fejlesztésére, a társadalmi és környezeti szempontok figyelembevételével.

A Danone CSR-kezdeményezéseinek hatékonyságát rendszeresen mérik, például az éves fenntarthatósági jelentéseken keresztül. Az elmúlt években a vállalat:

- 50%-kal csökkentette a termelési lánc karbonkibocsátását.
- 80%-ban újrahasznosítható csomagolásokat vezetett be.
- Több mint 10 millió ember számára tett elérhetővé alapvető táplálkozási programokat.



1. ábra. Danone CSR Water Management Factors with WPM Weights

Kihívások és jövőbeli irányok

Míg a Danone jelentős eredményeket ért el, továbbra is szembe kell néznie kihívásokkal, például a globális ellátási láncok fenntarthatóságának biztosításával és a gyorsan változó fogyasztói igényekkel. A jövőben a Danone tervei között szerepel a regeneratív mezőgazdasági gyakorlatok elterjesztése, valamint az éghajlatváltozás elleni küzdelem további erősítése.

A Danone CSR tevékenységének jövőbeni kihívásai és irányai a következőképpen foglalhatók össze a szakirodalmi források alapján:

1. Komplexitás kezelése és heterogén elvárásoknak való megfelelés [8]: A Danone-nak, mint multinacionális vállalatnak, egyre komplexebb környezetben kell működnie, ahol sokféle érintett csoport (stakeholder) eltérő elvárásainak kell megfelelnie. Ennek kezelés komoly kihívást jelent a vállalat számára.

2. Fenntartható és körforgásos gazdaság további erősítése [5,10] : Bár a Danone már most is komoly erőket tesz a fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság megvalósítása érdekében, a jövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetni a területre, különösen a vízgazdálkodásra , a hulladékkezelés és a megújuló energiaforrások használatának további fejlesztése révén.

3. Közösségi programok és társadalmi hatás növelése [12]: A Danone-nak törekednie kell arra, hogy a helyi közösségek életminőségének javítását célzó programjait inkább a valós igényekre szabja, és ezek társadalmi hatását is jobban méri és növeli.

4. Munkavállalói jólét és sokszínűség előmozdítása [8]: A vállalat számára fontos, hogy a munkavállalók jólétét és a sokszínűség előmozdítását továbbra is kiemelt prioritásként kezelje.

5. CSR-tevékenységek stratégiai integrációja [14]: A Danone-nak törekednie kell arra, hogy a CSR-tevékenységeit még jobban integrálja a vállalati stratégiába, és így a hosszú távú versenyképesség és fenntarthatóság megerősítését szolgálja.

6. Érintetti kapcsolatok és CSR-motivációk kezelése [13]: A vállalat kihívást jelenthet a különböző érintetti csoportok (pl. vezetők, munkavállalók) CSR-motivációinak és kapcsolatainak kezelése, hogy a CSR-tevékenységek valóban hatékonyak és eredményesek legyenek. Az Összesség Danone-nak a jövőben is folyamatosan kell alkalmazni a változó üzleti és társadalmi környezethez, valamint a fenntarthatóság, a közösségi felelősségvállalás és a stratégiai integráció elveit érvényesíteni.

Összegzés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) a modern üzleti gyakorlat kulcsfontosságú eleme, amely túlmutat a profitszerzésen, és a társadalmi, környezeti és etikai szempontok integrációját célozza. A Danone, mint globális élelmiszeripari vállalat, kiemelkedő példája annak, hogyan valósítható meg a CSR stratégiai megközelítése.

A 2024-es CSR-kezdeményezések, különösen a körkörös vízgazdálkodásra és a karbonlábnyom csökkentésére irányuló programok, arra utalnak, hogy a Danone igyekszik ellensúlyozni korábbi hibáit és megerősíteni a felelős vállalati magatartás melletti elköteleződését. A „Nature and Water Cycle” program, valamint a Párizsi Olimpiai Játékokhoz kapcsolódó fenntarthatósági célkitűzések olyan kezdeményezések, amelyek nemcsak a cég környezeti hatásának minimalizálására irányulnak, hanem az érintettek bizalmának visszaszerzését is célozzák. Bár a Danone múltja nem mentes az etikai kihívásoktól, a jelenlegi stratégiái azt mutatják, hogy tanult korábbi hibáiból, és igyekszik hosszú távon fenntartható, társadalmilag felelős működést megvalósítani.

A Danone CSR-tevékenységének alapelvei a fenntarthatóság, a körforgásos gazdaság és a hármas eredménykimutatás (triple bottom line) elvén alapulnak [5]. A vállalat konkrét kezdeményezést valósít meg e célok elérése érdekében. Környezeti szempontból a Danone kiemelt figyelmet fordít a vízgazdálkodásra és a hulladékkezelésre. Például Indonéziában a Danone AQUA márka CSR-programja a körforgásos gazdaság elveit alkalmazza a víz újrahasznosítását és a műanyag-hulladék csökkentését [5]. megrendel a vállalat törekszik a megújuló energiaforrások használatának növelésére is [10]. Társadalmi téren a Danone számos közösségi programot valósít meg, hogy a helyi lakosság életminőségének javítását célozzák. Ilyen például a Danone Communities kezdeményezés, amely a szegénység csökkentésére és a társadalmi vállalkozások támogatására fókuszál [12]. A vállalat nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók jólétére és a sokszínűség előmozdítására is [8]. A Danone CSR-tevékenységének hatásai több területen is kimutathatók. A környezeti és társadalmi felelősségvállalás javítja a vállalat megítélését és növeli a fogyasztói elkötelezettséget [6; 9]. cég a CSR-kezdeményezések a vállalat hosszú versenyképességének és fenntarthatóságának megerősítéséhez [7; 11]. Összességében a Danone példája jól mutatja, hogy a CSR stratégiai megközelítése hogyan valósítható meg egy globális élelmiszeripari vállalatnál. A Danone a fenntarthatóság, a körforgásos gazdaság és a hármas eredménykimutatás elveit követve számos konkrét kezdeményezést valósítanak meg, amelyek pozitív hatással vannak a környezetre, a társadalomra és a vállalat hosszú távú működésére egyaránt.

Irodalomjegyzék

- [1] Analyzing Corporate Social Responsibility Performance with the Grey Relation Coefficient Method. doi: 10.46632/tfe/1/4/2
- [2] M., Neela. (2023). 1. Analyzing Corporate Social Responsibility Performance with the Weighted Product Model Method. doi: 10.46632/jbab/2/4/1
- [3] Sheetal.V., Hukkeri. (2023). 3. Assessing Corporate Social Responsibility Performance using Grey Relation Coefficient Method: A Comparative Study. 1, doi: 10.46632/jbab/2/1/12
- [4] Desislava, Serafimova. (2016). 4. CSR Assessment Model.
- [5] Abdillah, W. (2023). Does triple bottom line and circular economy effective in csr program? danone aqua practice in indonesia., 182-190. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-328-3_22
- [6] Fatma, M. and Khan, I. (2023). Impact of csr on customer citizenship behavior: mediating the role of customer engagement. Sustainability, 15(7), 5802. <https://doi.org/10.3390/su15075802>
- [7] Lee, M. and Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. California Management Review, 57(3), 126-147. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.126>
- [8] Marais, M., Reynaud, E., & Vilanova, L. (2018). Csr dynamics in the midst of competing injunctions: the case of danone. European Management Review, 17(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/emre.12305>
- [9] Pérez, R., Dolz-Dolz, C., Romero, M., & Sánchez-García, I. (2018). How social, environmental, and economic csr affects consumer-perceived value: does perceived consumer effectiveness make a difference?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(5), 733-747. <https://doi.org/10.1002/csr.1490>
- [10] Tchanturia, N. (2024). Beyond greenwashing., 244-262. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3326-6.ch013>

- [11] Westover, J. (2024). Rethinking success: a stakeholder approach to maximize long-term impact and performance. *HCLReview*, 14(3). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.14.3.13>
- [12] Sarmila MS, Bustami MR és Saad S et al. (2020)Corporate social responsibility initiative for the community. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(2), 36-43. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.02.006>
- [13] Petrenko, O., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2015). Corporate social responsibility or ceo narcissism? csr motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279. <https://doi.org/10.1002/smj.2348>
- [14] Richter, U., Shirodkar, V., & Shete, N. (2021). Firm-level indicators of instrumental and political csr processes – a multiple case study. *European Management Journal*, 39(2), 279-290. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.004>