

NÉMETH Patrícia

A KERESKEDELMI LÁNCOK CSR-TEVÉKENYSÉGE – A VERSENYKÉPESSÉGÜK FOKOZÁSA¹

A kereskedelmi láncok különböző stratégiákat választhatnak, illetve alkalmazhatnak a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívások kezelésére, a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz való igazodáshoz. A tanulmányban a szerző azt vizsgálja, hogy milyen összefüggés van a társadalmi felelősségvállalásuk és a versenyképességük között, s a felelős magatartásuk javítja-e versenypozíciójukat. Bemutatja, hogy hazai viszonylatban a nagyobb forgalmat lebonyolító kereskedelmi láncok milyen CSR-tevékenységet végeznek, ez beépült-e hosszabb távú üzleti stratégiájukba, és mennyiben járul/járulhat hozzá versenyképességük fokozásához. Elemzi több kereskedelmi láncnál, hogy miképpen sikerült összeegyeztetni társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekkeltségükkel, továbbá megteremthető-e a felelős működésük és a költséghatékony gazdálkodásuk összhangja. Többek között rámutat arra, hogy a gazdasági és külső szociális felelősségvállalásuk, továbbá a versenyképességük közötti pozitív korreláció megkérdőjelezhetetlen, ami win-win szituációt alakít ki.

Kulcsszavak: versenyképesség, versenyképességi vizsgálatok, vállalati társadalmi felelősségvállalás, kereskedelmi láncok forgalomelemzése, a CSR-területek (környezeti, gazdasági, belső és külső szociális) elemzése

A kereskedelmi láncok magatartását – a többi vállalathoz hasonlóan – piacgazdasági viszonyok között a versenyben való sikeres helytállás, a profitérdekelttség határozza meg. Döntően ez befolyásolja a különböző gazdasági kérdésekhez, így a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz való viszonyukat is. A cégek versenyképességének fokozása, s ezáltal is az egységes belső piac stabilizálása lehet az egyik kiút a válságos időszakból való kilábalásra, a gazdasági visszaesés megállítására és a növekedés ütemének gyorsítására.

A CSR-felfogásnak, értelmezésnek széles körű szakirodalmát dolgozták ki az utóbbi években, évtizedekben. Ezek közül néhányat emelek ki, amelyek a kutatásom szempontjából a leginkább meghatározóak. Az üzleti szervezetek, vállalatok társadalmi felelősségét elemezve Angyal Ádám rámutat, hogy a vállalatok a profitérdekelttségük mellett a helyi közösségek és a társadalom egészéért is felelősek, továbbá a közösségi célok elérésében is motiváltak. „*Felelősségteljes az a vállalat, amelyik saját közvetlen érdekei mellett következetesen gondoskodik a közérdek, a közjó megvalósításáról is. ...Az üzleti gyakorlatban a felelős vál-*

latali magatartás a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás.” (Angyal, 2009: 21., 23. old.) A vállalatok versenyképessége és a társadalmi felelősségvállalása szervesen összefüggenek, s egymástól elválaszthatatlan folyamatok, emeli ki Chikán Attila (2008), megfogalmazása szerint *a vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél és szolgáltatásainál inkább hajlandóak nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni.* Másképpen fogalmazva, a versenyképesség és a társadalmi felelősségvállalás a vállalat lényegéből adódóan tartoznak össze, és a tartós versenyelőny elérése csak felelős üzleti magatartással valósítható meg. Megjegyzem, hogy a versenyképesség általában egy potenciális lehetőséget, képességet jelent, azaz a versenyképesség nem foglalja magába a versenyben való „győzelmet” is.

Napjainkban már aligha vitatható, hogy a társadalmi felelősség normái közé, s ott is előkelő helyre tartozik a *környezeti felelősség*, a természeti értékek megőrzése

VEZETÉSTUDOMÁNY

érdekében végzett tudatos tevékenység, a fenntartható fejlődés követelményeinek figyelembevétele. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának további területeit képezi a *gazdasági felelősség* (milyen jellegű felső vezetőknek elkötelezettsége, döntéseinek átláthatósága, a vállalat üzleti magatartása megfelel-e az etikai normáknak stb.), a *belső szociális felelősség* (milyen mértékben teremtdik meg a dolgozók elkötelezettsége a vállalat felé, a munkavállalók esélyegyenlőségének biztosítása stb.) és a *külső szociális felelősség* (milyen a fogyasztói elégedettség mértéke, a helyi közösségek támogatása és foglalkoztatása stb.). A későbbiekben a kereskedelmi láncok felelősségvállalását e CSR-területek szerint elemzem részletesen.

Az európai uniós állásfoglalás a vállalatok önkéntes alapon történő felelősségvállalását hangsúlyozza, miszerint a *vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan törekvés, melynek során a vállalatok önkéntes alapon üzleti tevékenységükbe integrálnak társadalmi és környezetvédelmi célkitűzéseket is, és ezen elvek mentén alakítják kapcsolataikat az érintettekkel* (Zöld könyv, 2001). Ugyanakkor indokolt utalni arra is, hogy a vállalattól a társadalmi célú tevékenység elvárása csak addig a szintig megalapozott, ameddig az piaci pozícióit és profitérdekeit tartósan nem veszélyezteti. Ameddig a vállalati érdek és az elvárás közötti korreláció pozitív, addig a társadalmi célú tevékenység – azon belül a környezetvédelmi teljesítmény – elősegítheti a vállalat érvényesülését. Az elvárások azonban attól a ponttól kezdve, hogy jelentős mértékben a vállalati érdekekkel ellentétesek, már irreálissá válnak, és nem várható el a vállalattól a „játékonysági intézmény” szerepének betöltése. A vállalati versenyelőny fokozásához a környezetvédelem több szempontból is hozzájárulhat: a környezetvédelmi tevékenység csökkentheti a működési kockázatot, költségmegtakarítást eredményezhet, mérsékelheti az anyag- és energiaigényességet és -felhasználást, javíthatja a nyújtott szolgáltatások minőségét és az érintettekkel (stakeholderekkel) javuló kapcsolatot eredményezhet.

Szeretném kihangsúlyozni, hogy különösen a hosszabb távon gondolkodó vállalkozás esetében a társadalmi, környezeti szempontok tudatos figyelembevétele a versenyképessége javítását, s tartós megőrzését biztosíthatja. Ez a magatartás a modern, társadalmilag felelős vállalat jellemzője, mert figyelembe veszi egyrészt a gazdasági és társadalmi környezetéhez fűződő kapcsolatait, másrészt pedig a működése során a környezetének okozott többirányú károkat (Steger – Meima, 1988). Megjegyzem, hogy a környezet védelmével kapcsolatos társadalmi igények növekedése, a magasabb szintű környezettudatosság a gazdasági fej-

lődéssel, a társadalmi jólét növekedésével a piaci sikerességben is szerepet játszó másik meghatározó elem, a fizetési hajlandóság erősödését is eredményezheti.

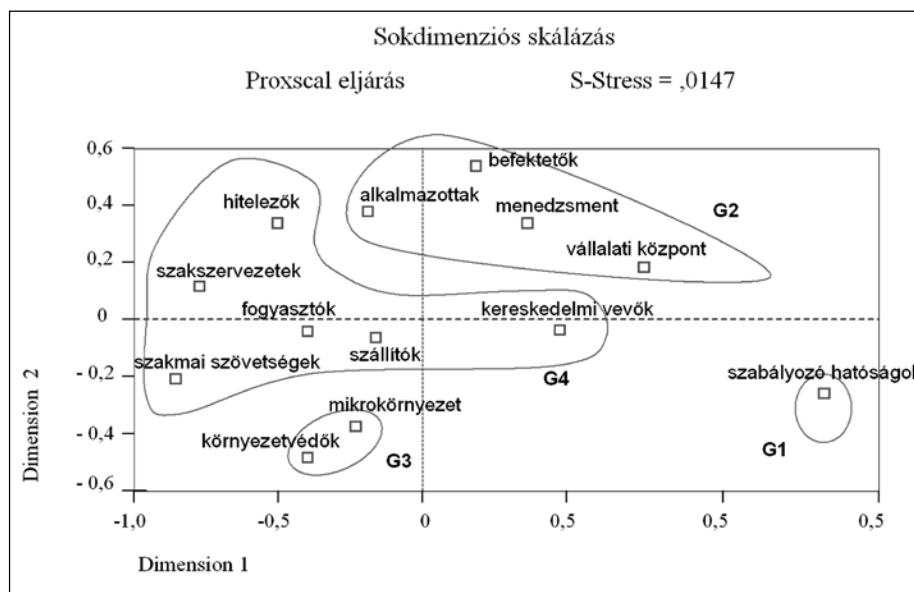
Versenyképességi vizsgálatok

Előjáróban kiemelem, hogy a kutatási eredményeim egyértelműen igazolták s alátámasztották az előzőekben felvázolt versenyképességi összefüggésekben leírtakat. A jelen kutatásom szerves folytatása volt egy korábbi, nemzetközi szintű OECD-kutatásnak², amelyben aktívan részt vettem. A kutatásaimat folytatva, a feldolgozóipari vállalatok környezetvédelmi tevékenységére vonatkozó elemzéseimet „kiegészítettem” a kereskedelmi szektor versenyképességének vizsgálatával, és elemeztem több kereskedelmi lánc társadalmi felelősségvállalását is. A hivatkozott OECD-kutatás kérdőívét alapul véve 216 feldolgozóipari és kereskedelmi vállalatra vonatkozóan végeztem felmérést 2010-ben. A vállalatok környezetvédelmi tevékenységét jellemző adatok kiértékelésére többváltozós matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam (faktorelemzés – PAF-eljárás és sokdimenziós skálázás – Alscal, Proxscal modellek). Továbbá a kérdőívek feldolgozásából kapott eredményeim megerősítésére, alátámasztására 36 vállalatnál készítettem személyesen strukturált mélyinterjúkat a környezetvédelemért felelős menedzserekkel (a cégek kiválasztása véletlenszerűen történt a foglalkoztatotti létszám nagyságának függvényében).

Az előzőekben utaltam rá, hogy a társadalmi felelősségvállalás területei között kiemelt fontosságú a környezetvédelem, ezért elsőként az erre vonatkozó kutatási eredményeimet mutatom be a feldolgozóipari cégek és a kereskedelmi szektor összekapcsolódását vizsgálva.

Kutatásaimban arra a következtetésre jutottam, hogy *a versenyben, a versenyképességben a környezeti jellemzők akkor játszhatnak szerepet, ha a környezeti érdek a fogyasztók (vevők) vásárlási döntéseit befolyásolja* (a vállalatok már egyre inkább érzékelik a környezetvédelmi jellemzők növekvő piaci szerepét). Környezetvédelmi szempontból a kereslet növekvő igényeinek kielégítésére való törekvést a szektoron belüli versenytársaknál fokozhatják a környezetbarát helyettesítő termékek és az új versenytársak általi fenyegetettség. *Az államilag előírt környezetvédelmi intézkedéseken (szabályozásokon) túl csak azon lépések esnek egybe a vállalati érdekekkel, amelyek a fogyasztói igényekkel találkoznak, s azt a termékek és szolgáltatások árában hajlandóak megfizetni.* Nem növekedhet ugyanis a versenyképesség, ha a fogyasztók (vevők) az árat elfogadhatatlanul magasnak ítélik meg.

A cégek környezetvédelmi gyakorlatát befolyásoló csoportok és szervezetek erőssége



1. ábra a vállalatok egy része olyan környezetvédelmi stratégiát választ, amely tevékenységükben csak a jogilag is kötelező intézkedések megtételét foglalja magába. Ezt az állítást a cégek környezetvédelmi menedzsereivel lefolytatott mélyinterjúk döntő része is alátámasztotta. Továbbá szükséges kiemelni, hogy a hazai vállalatoknál európai uniós viszonylatban alacsony a környezetvédelmi K+F, és az innovációnak ezt a típusát nem a piaci érdek, hanem elsődlegesen az állami vagy az EU-szabályozás kényszeríti ki. A vállalatok környezetvédelmi tevékenységének fejlesztésére, és azon belül beruházásaira az európai uniós jogharmonizáció, a szabályozásban megjelenő növekvő követelmények képezik a fő kényszerítő erőt, és esetenként növekedhet a vállalat üzleti partnereinek a befolyása is. Az empirikus felmérésben szereplő vállalatok mindössze ötödrészenek van környezetvédelmi K+F tevékenysége. A mélyinterjúk során a vezető menedzserek is nagyrészt azt állították, hogy az elmúlt 3-5 évben ebben a vonatkozásban is az EU-szabályozás hazai átvétele volt a legerősebb hatótényező. A vállalatok megítélésében a környezetvédelmi intézkedések megtételénél az egyik leggyakoribb motiváció az arculat javítása és a pozitív image kialakítása, s ezzel szervesen összefügg a problémák megoldása és a kockázatcsökkentés követelménye, amit a stakeholderek nagyrészt közvetlenül érzékelnek.

Az 1. ábra a feldolgozóipari és kereskedelmi cégek környezetvédelmi tevékenységét befolyásoló érintett csoportok (stakeholderek) hatáserősségét tükrözi. Vizsgálataimban a vállalatok/cégek közel 80%-a a környezetvédelmi gyakorlatukra a szabályozó hatóságok (állam, helyi önkormányzatok) befolyását kiugróan fontosnak ítélte meg, s az ábrán látható, hogy e szervezet elkülönül a többi tényezőtől. A vállalat többi stakeholdere/érintette további három klaszterbe sorolható a környezetvédelmi gyakorlatra való motivációs hatásuk, illetve környezetvédelmi motiváltságuk szempontjából.

Az első klaszter (G1. Szabályozó hatóságok) mint outlier tényező szerepének vállalati értékelése azt is magába foglalja, álláspontom szerint, hogy rövid távon a szabályozás követelményei és a szabályozó hatóságok (amelyek esetenként a legerősebb alkupozíciójú vevők is) versenyképességre és versenyre gyakorolt hatása relatíve a legmeghatározóbb. A befolyásolás vállalatok szerinti nagyon erős volta az „igazodás”, a magatartásalakítás közvetett hatótényezőjeként is megjelenik a vállalati döntéshozás területén. Ez a vállalati értékelés azt mutatja, hogy a hatóságok szerepe nagyon fontos a környezetvédelemben, s az állam „közvetítő” és kényszerítő közreműködése nélkül nem várható magas szintű vállalati környezetvédelmi tevékenység. Hatékony, valamint kellően szigorú állami szabályozás és ellenőrzés esetén a vállalati környezetvédelemre gyakorolt hatás a természet oldaláról egyértelműen pozitív következményekhez, fejlődéshez vezethet. Ugyanakkor ebben a kiugróan magas hatásban feltételezhetően az is közrejátszhat, hogy

A szabályozó hatóságok után a második klaszterbe (G2. A vállalati belső csoportok) tartozó tényezők köre bírt a legerősebb befolyással a vállalatok környezetvédelmi gyakorlatára. A vállalatnál a stratégiai és legjelentősebb operatív döntéseket hozók – részvényesek és befektetők, vállalati központ, menedzsment – magatartását különböző tényezők, többek között a szabályozás, a külső stakeholderek, a piaci viszonyok és lehetőségek befolyásolják. Sem a klaszter e csoportjainál (akiknek döntései tehát meghatározóan nem autonómok), sem pedig a klaszter negyedik, alkalmazotti csoportjánál nem mellékes azonban környezeti tudatosságuk és elkötelezettségük szintje sem.

A harmadik klaszter (G3. A vállalaton kívüli környezetérzékeny csoportok) két tényezője – a környezetvédők és a mikro-környezet –, bár eltérő okokból,

egyrészt a vállalat környezeti magatartása által a „közvetlenül” érintettek, másrészt a magatartás hatásaira, következményeire a legérzékenyebbnek minősíthető. A környezetvédők és szervezeteik esetében aktivitásuk magas szintű környezetvédelmi ismereteikből, felkészültségükből és erős környezettudatosságukból következik. A mikrokörnyezetre, vagyis a vállalat közvetlen környezetében lévő közösségi csoportokra pedig egyes környezetkárosító elemek (pl. por, levegőszennyezés, zajártalom) hathatnak aktivizálóan. A két csoport helyzetéből és magatartásából következhet az, hogy a vállalatok átlagosan a közepesnél fontosabbnak minősítették befolyásukat a környezetvédelmi gyakorlatukra.

Ellentétben a második és a harmadik klaszterrel, a *negyedik klaszternél (G4. A vállalat külső kapcsolatrendszere)* megjelenő eredmények részben összefüggnek azon feltételezéssel, hogy *a fogyasztói igények, a vevők hosszabb távon relatíve legerősebben befolyásolják a környezetvédelem versenyképességét meghatározó szerepét.* A vállalat szállítóinak hatáserősségét a válaszadók átlagosan a közepesnél gyengébbnek ítélik meg. Ez rávilágít azon tényre, hogy a gyengébb alku pozíciójú szállító kevésbé tudja érvényesíteni a környezetkímélőbb szállítási mód alkalmazásából adódó esetlegesen magasabb költségeit. Megjegyzem, hogy fokozott környezeti terhelést okoz például a kereskedelmi láncok beszállítóinak tehergépkocsi- és kamion-

Összességében megállapítható volt, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok/cégek leginkább azokra a környezeti tényezőkre (anyag- és energiafelhasználás, hulladékgazdálkodás) fordítanak figyelmet, amelyek a legnagyobb és legközvetlenebb költségkihatásúak, vagyis a környezetterhelés csökkentésével párhuzamosan jelentkező költségmegtakarítás versenyképességet javító hatása érvényesül. A hazai vállalati magatartás-jellemzők így a Porter-féle „nyer-nyer” modellt lehetséges (természetesen nem mindenre kiterjedő) általános megvalósítását is alátámasztják. A gazdasági verseny hatékonysági funkciója által kikényszerített költségcsökkentés révén *nyer a természet* az alacsonyabb terhelése, károsítása következtében. Továbbá *nyer a vállalat* az alacsonyabb költségek által az árversenyben létrejövő jobb pozíciója következtében. *Nyer a fogyasztó, a lakosság* kétszeresen is: egyrészt a környezet kevésbé romló vagy javuló állapota által biztosított jobb minőségű élelehetősége, másrészt közvetlenül a relatíve olcsóbban megvásárolható, jobb környezeti paraméterekkel rendelkező termékek következtében. Ugyanakkor az is egyértelmű, hogy ez az összetett kapcsolat- és hatásrendszer miatt nem egyedüli befolyásoló tényező. A vállalatok eltérő stratégiája, a környezetvédelem esetenként nagyon magas költségei ezzel – a „nyer-nyer” modellel – ellentétes állapotot is eredményezhetnek a vállalati hatásjellemzőkben.

1. táblázat

A stakeholderek környezetvédelmi tevékenységre gyakorolt befolyásának erőssége

(ötös skálán)

Befolyásoló csoportok*	Átlag	Szórás σ	Befolyásoló csoportok*	Átlag	Szórás σ
1. Szabályozó hatóságok (állam, önkormányzatok, bíróságok)	2,79	0,43	8. Terméket és szolgáltatást beszállítók	2,01	0,66
2. Vállalati központok	2,51	0,62	9. Fogyasztók (háztartások)	1,99	0,72
3. Kereskedelmi vevők/szektor	2,39	0,63	10. Más alkalmazottak	1,93	0,65
4. Menedzsment alkalmazottak	2,32	0,68	11. Bankok és egyéb hitelezők	1,86	0,73
5. Részvényesek és befektetők	2,17	0,76	12. Ipari/kereskedelmi szövetségek	1,72	0,68
6. Közösségi csoportok	2,11	0,70	13. Szakszervezetek	1,58	0,61
7. Környezetvédő szervezetek	2,06	0,74	14. Egyéb szervezetek	0,97	0,55

* A befolyásoló/érintetti csoportok meghatározása az OECD-kérdőív ismérvei alapján történt

forgalmából adódó levegőszennyeződés. E klaszterben szereplő további elemek – a szakszervezetek és a bankok/hitelezők – hatását a vállalatok kevésbé fontosnak minősítették. Nyilvánvalóan ebben az is szerepet játszik, hogy e csoportok preferencia-, illetve igényrendjében a vállalatokkal szemben nem a környezetvédelem szerepel kiemelt helyen.

Az 1. táblázat adatai közvetetten támasztják alá az előzőekben körvonalazott állítást, miszerint hosszabb távon a fogyasztói (vevői) igények befolyásolják relatíve legerősebben a környezetvédelem versenyben játszott szerepét. A vállalatok a kereskedelmi vevők befolyásának erősségét a tényezők közötti sorrendben a harmadik helyre tették, ami a kereskedelmi szektor

magatartásának pozitív irányú változását jelzi. Azonban az átlagos középértéknél valamivel gyengébbnek, csak kilencediknek értékelik a lakossági fogyasztóknak a környezetvédelmi tevékenységükre gyakorolt hatását. Ez nyilvánvalóan azzal is összefügg, hogy Magyarországon napjainkban még viszonylag alacsony a lakosság környezeti tudatossága s a környezeti jellemzőkkel kapcsolatos igényessége.

Kiemelem, hogy véleményem szerint a kereskedelmi szektor környezetvédelmi magatartásának megítélése pozitív irányba változott. A korábbi felmérésekhez viszonyítva a jelenlegi kutatásomban a vállalatok relatíve lényegesen nagyobb hatást tulajdonítottak a kereskedelmi vevőknek/szektoroknak, mint környezetvédelmi tevékenységüket befolyásoló csoportnak.

Társadalmi felelősségvállalási elemzések a kereskedelmi láncoknál

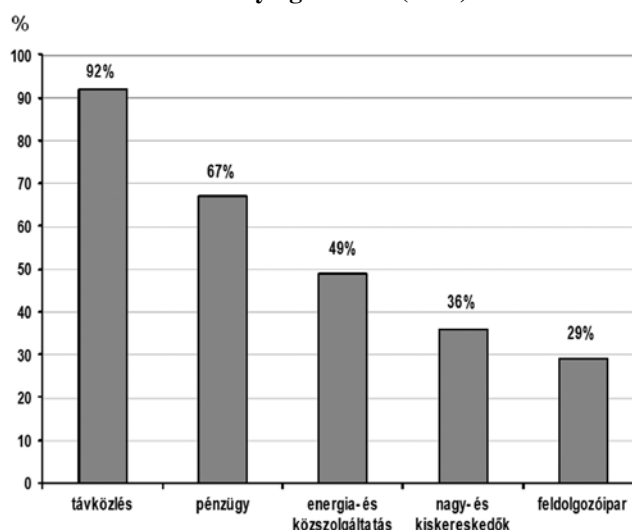
A válságból való kilábalás időszakában különösen fontos, lényeges kérdés, hogy a vállalatok *mennyire tartják szükségesnek a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásaik együttes, hatékony kezelését, és mennyiben építik be ezeket a szempontokat*

- az üzleti stratégiájukba,
- vállalatirányításukba, és
- milyen mértékben vonják be érintettjeiket a döntési folyamatokba (a tájékoztatások és a visszajelzések fogadása révén).

Napjainkban elsősorban azt várjuk el egy vállalatától, hogy megbízható, átlátható és érthető tájékoztatást adjon tevékenységéről, szolgáltatásairól és termékeiről. Ennek az érintetti tájékoztatásnak a mértéke és a minősége határozza/alapozza meg a vállalat hírnevét, a reputációját. A vállalatok CSR-konceptiójának ismertsége révén válhat versenytényezővé a felelős tevékenységük (a márkanévhez hasonlóan) – hangoztatják az ilyen jelentések készítésével foglalkozó tanácsadók. Véleményem szerint azonban *nem elégséges a vállalatnak a társadalmi felelősségvállalását hirdetnie, hanem úgy is kell cselekednie.* Ennek vizsgálatával foglalkozom a továbbiakban néhány nagyobb, hazánkban működő kereskedelmi láncra vonatkozóan.

Az utóbbi néhány évben a cégek a gazdasági válság hatására fokozott figyelmet kezdtek fordítani a társadalmi felelősségvállalási tevékenységük beépítésére a kommunikációs stratégiájukba, azonban ez a hazánkban működő nagy- és kiskereskedelmi cégekre még kevésbé jellemző. A 2. ábra azt mutatja, hogy hazai viszonylatban az egyes ágazatokban a TOP 200-ba tartozó cégek mennyiben foglalkoznak a felelős társadal-

CSR-jelentések készítésének aránya néhány ágazatban (2011)



Forrás: B&P Braun&Partners 2010. évi elemzésének részbeni felhasználása

mi tevékenységük „keretrendszerbe” foglalásával, és ennek közzétételével, vagyis hány százalékuk készít, illetve készített CSR-jelentést. Látható, hogy 2011-ben a nagy- és kiskereskedők alacsony, csupán 36%-a rendelkezik ezzel, de ez nem jelenti azt, hogy a többieknél hiányzik az ez irányú tevékenység.

Kutatásomban megvizsgáltam, hogy az összes árbevételük alapján a legnagyobb tíz magyarországi működésű kereskedelmi lánc a fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében miképpen tevékenykedik a társadalmi felelősségvállalás szemszögéből. Ez a tevékenységük mennyiben járul/járolhat hozzá versenyképességük fokozásához, és sikerült-e összeegyeztetni a társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekeltségükkel. A vizsgálati kört a 2. táblázat mutatja be, ahol a kereskedelmi láncok a 2010. évi összes forgalmuk csökkenése szerint vannak felsorolva. Megjegyzem, hogy az előrejelzések alapján a 2011. évre becsült árbevételi adatok alapján nincs érdemi módosulás ebben a rangsorban. A táblázat tartalmazza továbbá, hogy elemzéseim szerint a társadalmi felelősségvállalás különböző területei (környezeti, gazdasági, belső szociális és külső szociális) szerint rangsorolva az egyes kereskedelmi láncok milyen helyezést értek el a vizsgálati időszakban.

Az elemzéseimbe még bevontam az IKEA Lakberendezési Kft.-t is, mivel az IKEA Svédországban vezeti a CSR TOP-listát, s Magyarországon történő terjeszkedésével is a felelős vállalati magatartás mintáját próbálta megvalósítani. Megvizsgáltam továbbá a német Neckermann cég (a 3. legnagyobb csomagküldő szolgálat/katalógusház a német piacon) felelősségvállal-

A kereskedelmi láncok (fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelme) rangsora a társadalmi felelősségvállalás területei szerint 2011-ben

Cégek neve	Összes forgalom* Mrd Ft	Társadalmi felelősségvállalás rangsora**				
		Környezeti	Gazdasági	Belső szociális	Külső szociális	Összesített
1. Tesco-Global Áruházak Zrt.	666,5	4 (71%)	4 (79%)	4 (74%)	2 (78%)	3. (75%)
2. CBA Kereskedelmi Kft.	555,0	2 (74%)	2 (88%)	3 (75%)	1 (83%)	2. (80%)
3. Coop Hungary Kft.	510,0	9 (26%)	3 (85%)	7 (51%)	3 (76%)	6. (58%)
4. Spar Magyarország Ker. Kft.	381,3	1 (94%)	1 (90%)	1 (86%)	4 (75%)	1. (86%)
5. Reál Hungária Élelmiszer Zrt.	360,0	8 (32%)	5 (72%)	8 (49%)	7 (42%)	9. (50%)
6. Auchan Magyarország Kft.	224,8	6 (51%)	7 (68%)	5 (56%)	6 (63%)	5. (59%)
7. Lidl Magyarország Ker. Bt.	221,0	10 (26%)	10 (55%)	9 (48%)	10 (37%)	10. (41%)
8. Metro Kereskedelmi Kft.	209,9	3 (73%)	8 (62%)	2 (76%)	9 (48%)	4. (65%)
9. Penny Market Kft.	160,8	5 (65%)	9 (61%)	10 (41%)	5 (64%)	7. (55%)
10. Cora Magyar Hipermarket Kft.	96,6	7 (41%)	6 (69%)	6 (54%)	8 (53%)	8. (54%)

* Összes forgalom adatok 2010-re vonatkoznak, kivéve Tesco-Global: 2010. 03. 01. – 2011. 02. 28. pénzügyi éve.

** Zárójelben a cégeknek az egyes társadalmi felelősségvállalási területek szerinti teljesítménye szerepel, %-ban

lálási tevékenységét, mivel ebben a témában képviselői többször tartottak vitaindító konferencia-előadást Magyarországon, a Követ Egyesület szervezésében az elmúlt években. Tekintettel arra, hogy e két utóbbi cég értékesítési profilja eltér az előzőektől, így az egységes összehasonlíthatás érdekében ezek társadalmi felelősségvállalási tevékenységét külön értékeltem.

A vizsgálataim információs bázisa egyrészt a kiválasztott cégek on-line kommunikációja volt, másrészt személyes strukturált mélyinterjúkat folytattam az egyes kereskedelmi cégeknél a környezetvédelmi³ és a társadalmi felelősökkel (a kommunikációs vezetőikkel), harmadrészt pedig kérdőíves felmérést végeztem (124 kitöltött kérdőív) néhány érintetti csoportnál (fogyasztók, beszállítók, alapítványok, alkalmazottak). Megállapítható volt, hogy valamennyi kereskedelmi cég CSR-jelentéseiben, illetve on-line kommunikációjában és különböző információs anyagaiban (szakmai anyagok, újságok, szórólapok stb.) működésének csak a pozitív oldalát, a pozitív tevékenységét és az eredményeit tünteti fel. Ezért megvizsgáltam azt is, hogy a 2007–2011. évek között a különböző szakmai szervezetek, így a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság, a Tudatos Vásárlók Egyesülete, a Gazdasági Versenyhivatal, a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal, valamint az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Hivatal jelentései milyen „értékelést” tartalmaznak a vizsgált kereskedelmi cégekről. Ez azért volt szükséges, mivel az utóbbi években ezek a szakmai szervezetek nagyobb összegű bírságokat róttak ki a kereskedelmi láncokra különböző jogszabálysértések és fogyasztóvédelmi szabálytalanságok miatt.

A 3. táblázatban foglaltam össze, hogy az egyes felelősségi területeken milyen szempontok alapján vizsgáltam meg a kereskedelmi láncokat, és egy 1-től 10-es értékű skálán mérve milyen átlagos mérőszámokat kaptam. Megjegyzem, hogy a négy szempontrendszer szerinti elemek értelemszerűen szervesen összefüggnek, s a cégek tevékenységében kölcsönhatásuk érvényesül. A táblázat adataiból látható, hogy vizsgálati szempontjaim alapján a tíz kereskedelmi lánc átlagosan a környezeti felelősség terén 55%-os, a gazdasági felelősség terén 73%-os, a belső szociális felelősség terén 61%-os teljesítményt ért el és a külső szociális felelősség terén 64%-ot teljesített a maximálisan elérhető 100%-ból.

A CSR-vizsgálatból levont általános megállapítások

Minden vizsgált kereskedelmi lánc a különböző információs anyagaiban (a cég honlapja, szakmai lapok, konferenciaanyagok stb.) általánosságban leírta, hogy tudatos környezetvédelmi és felelős társadalmi tevékenységet folytat. Célja a környezet fokozott védelme mellett költségeinek csökkentése, piaci pozícióinak javítása (ami a válságidőszakban különösen fontos), továbbá szeretné érintettjei közül a vevők és az alkalmazottjai elégedettségét növelni, valamint a beszállítókkal mindkét fél számára előnyös kapcsolatot kialakítani. Átfogó fenntarthatósági jelentést a tíz kereskedelmi láncból az eddigiekben csak három külföldi tulajdonú lánc készítettett vagy készített: a Spar részére az Alternate Kft. készítette, a Tesco-Global részére a Braun&Partners dolgozta ki, és a Metro esetében a

**A vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjainak* átlagos értékei
a vizsgált 10 kereskedelmi láncnál**

(tízes skálán)

Környezeti felelősség	Átlagos érték	Gazdasági felelősség	Átlagos érték
1. szelektív hulladékgyűjtés	6,1	1. vezetői felkészültség/felelősség	7,7
2. erőforrások (energia, víz) hatékonyabb felhasználása	6,8	2. döntések átláthatósága	6,7
3. megújuló energiák felhasználása	3,2	3. etikus üzleti magatartás	7,3
4. zöldberuházások és technológiák	5,1	4. termékválaszték és -fejlesztés	7,4
5. szállítás környezeti hatásmérése	4,7	5. versenyképességre törekvés	8,0
6. környezettudatos termékfejlesztés	6,6	6. innovációs beruházás	5,5
7. beszállítók környezeti minősítése	5,3	7. beszállítói partnerek érdekei	6,9
8. papírfelhasználás csökkentése	5,7	8. antikorrupciós üzletpolitika	7,7
9. hulladék-újrahasznosítás	5,1	9. felelős lobbitevékenység	7,8
10. környezetbarát csomagolóanyagok	7,0	10. ügyfelek megtartása	8,4
11. környezetbarát munkahelyek	4,7	11. hírnév/cégérték	6,1
12. károsanyag-kibocsátás csökkentése	6,8	12. jogi felelősség	6,9
13. költségmegtakarítás másodnyersanyagok újrahasznosításából	3,8	–	—
14. jogi felelősség	6,4	–	—
Átlagos érték %-ban (max. 140 pont)	55%	Átlagos érték %-ban (max.120 pont)	73%
Belső szociális felelősség	Átlagos érték	Külső szociális felelősség	Átlagos érték
1. munkakörülmények	7,6	1. fogyasztói elégedettség	7,6
2. oktatás és képzés	6,3	2. fogyasztóvédelmi előírások	7,5
3. szociális juttatások	6,3	3. panasz(reklamáció)kezelés	6,4
4. kollektív szerződés/etikai kódex	4,6	4. adományozás	7,1
5. esélyegyenlőség biztosítása	4,6	5. karitatív tevékenység	4,9
6. karrierlehetőség/karriertervezés	6,4	6. önkéntes munka vállalása	3,0
7. alkalmazottak teljesítménymérése	4,8	7. „részvétel” a tudományban	4,4
8. menedzsment teljesítménymérése	7,4	8. termékinformáció és -címkézés	6,9
9. családbarát munkahely	6,0	9. termékminőség	7,4
10. alkalmazotti elégedtség (7.-8.)	6,7	10. akciós vásárlás	7,2
11. munkavédelmi követelmények	5,2	11. kedvezményes vásárlás	8,7
12. női vezetők aránya	3,5	12. kommunikáció az érintettekkel	7,5
13. szakszervezetek/érdekvédelem	5,5	13. megbízhatóság/hitelesség	7,3
14. gyermekmunka	10,0	14. helyi közösségekkel kapcsolat	4,9
—	—	15. szakmai szervezetekkel kapcsolat	4,5
Átlagos érték %-ban (max. 140 pont)	61%	Átlagos érték %-ban (max. 150 pont)	64%

* Az értékelési szempontok összeállításánál részben felhasználtam az Alternate Kft. és a Követ Egyesület elemzéseit.

saját szakemberei készítették az anyavállalata standardjai alapján. Ezek a CSR-jelentések természetesen a nemzetközi standardok alapján készültek. Bemutatott értékelési szempontjaim szerint – a kereskedelmi láncoknak a médiában és az on-line kommunikációban közzétett tevékenységük, a lefolytatott mélyinterjúk és a kérdőíves felmérés eredményei alapján, valamint figyelembe véve az előzőekben felsorolt szakmai szervezetek negatív értékeléseit – ez a három cég a leginkább fele-

lősnak minősítettek között van, sorrendben az 1., a 3. és a 4. helyet foglalják el. A probléma viszont az, hogy 2007-től a szakmai szervezetek ezekre a cégekre rótták ki a legnagyobb bírságot (legtöbbet a Tesco-Global fizetett): például lejárt szavatosságú termékek árusítása (bébiételek, fagyasztott áruk), termékárazási és címkézési problémák, akciós termékek szabálytalan meghirdetése, munkavédelmi követelmények be nem tartása, munkabérek és túlóradíjak ki nem fizetése és vevői

VEZETÉSTUDOMÁNY

panaszkezelés következtében, valamint dohányárúk reklámozása, 18 év alattiak dohányáruval és szeszes itallal való kiszolgálása miatt. *Szükséges kihangsúlyozni, hogy a három cég a fenntarthatósági jelentéseiben a megbírságot területeken hangsúlyozta ki leginkább a felelősségvállalásának pozitívumait* (természetesen a hibáikat, szabálysértéseiket nem említették meg). Úgy tűnt számomra, mintha a szakmai szervezetek felé mintegy „jeleznék”, hogy foglalkoznak a problémával, és kiküszöbölik azt. Azonban a CSR-jelentésük készítésének időszakában is sorra követték el a szabálysértéseket. Felmerül a kérdés, hogy a fenti cégek működése mennyiben minősíthető társadalmilag felelősnek, noha vitathatatlan tény, hogy tevékenységük pozitívumai meghaladják a hivatkozott szakmai szervezetek értékelése szerinti negatívumokat.

A három magyar tulajdonú kereskedelmi lánc – a CBA, a Coop és a Reál – nem rendelkezik felelősségvállalási jelentéssel, de az értékelésem alapján sokoldalú társadalmi felelős tevékenységet végeznek. Kiemelkedő közülük a CBA felelős tevékenysége, ami vetekszik az előzőekkel (Spar, Tesco-Global, Metro), sőt összességében sorrendben a 2. helyezést kapta. Ezt bizonyítják a nemzetközi piacon való gyors terjeszkedése és a nemzetközi minősítésben kapott termékdíjai is. A többi négy külföldi tulajdonú (Auchan, Penny Market, Cora és a Lidl) kereskedelmi lánc felelős tevékenysége – értékelésem szerint – lényegében részben a magyar tulajdonú Coop és a Reál kereskedelmi láncok szintjén van, részben pedig lemarad tőlük. Megjegyzem, hogy átfogó CSR-jelentéssel az Auchan, a Penny Market, a Cora és a Lidl kereskedelmi láncok sem rendelkeznek.

Megállapítható volt továbbá, hogy a nagyobb forgalmat lebonyolító kereskedelmi láncok közül a Spar, a CBA, a Tesco-Global és a Metro az árbevételük arányában magasabb beruházási összeget fordítanak a környezeti intézkedésekre, továbbá tudatosabb a gazdasági felelősségvállalásuk is (a különböző szakmai szervezetek eseti bírságolása ellenére).

Környezeti felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A vizsgált kereskedelmi láncok környezeti felelősége, elkötelezettsége még nagyon differenciált. A többségük még nem ismerte fel, hogy a környezetvédelem milyen lehetőségeket kínál számukra a gazdálkodásukban, a fokozottabb anyag- és energiatakarékosság, a hulladék-újrahasznosítás stb. révén. Az utóbbi néhány évben a Spar, a CBA, a Metro és Tesco-Global kereskedelmi láncoknál jelentős előrelépés figyelhető meg ebben a vonatkozásban is. Ez a négy cég a környezeti-

szempont-értékeket lényegesen az átlagos érték (55%) felett teljesítette tevékenysége során, és a bemutatott 14 szempont szerint környezeti teljesítményük a következő: Spar 94%, CBA 74%, Metro 73% és Tesco-Global 71%. Ezek a cégek az új beruházásaiknál (áruházak, logisztikai központok építésénél) már „zöld” beruházási szempontokat („zöld” üzemeltetési technológiát) valósítanak meg, az európai uniós mérce szerint.

Kiemelhető a Spar üllői logisztikai központja (2005-ben adták át), ahol a természetből nyert rétegvizet használják fűtésre és hűtésre, tehát nincs széndioxid-kibocsátás. Továbbá a CBA 2012-ben átadott Príma szupermarketüzletében a meleg vizet döntően napkollektorok biztosítják, és az esővizet is újrahasznosítják (mosdók, öntözés). A cégek a meglévő áruházai, logisztikai központjaik felújításánál inkább jelentős *energiatakarékossági intézkedéseket* valósítanak meg, valamint racionalizálják a szállításoknál az üzemanyag-felhasználást (pl. a Spar járművezetőit és beszállítóit erre vonatkozóan külön oktatásban részesíti), csökkentve az energiaráfordítás költségét és a károsanyag-kibocsátás mértékét. A Spar, a CBA, a Metro és Tesco-Global cégeknél nagy előrelépés történt a *szelektív hulladékhasznosítás* területén is, az áruházukban keletkező szerves és szervesetlen hulladékot egyre növekvő mértékben szelektíven gyűjtik (jelenleg kb. 50-80%-ban), és minden lehetséges formában újrahasznosítják erre szerződött partnerekkel. Ezzel a másodnyersanyagok hasznosításából származó bevételek révén szintén költségeket takarítanak meg. Kiemelem, hogy a vevőktől is átveszik szelektíven a hulladékot díjfizetés nélkül, a láncok üzleteiben elhelyezett szelektív gyűjtőszigeteken. Megjegyzem azonban, hogy a papírfelhasználásuk csökkentése irányába még tovább lépések megtétele szükséges, a papírintes irodai folyamatok összes előnyét még egyik cégnél sem használják ki.

A környezeti felelősség vonatkozásában az IKEA és a Neckermann teljesítménye példaértékű, az értékelési szempontjaim szerint 96%-os, illetve 93%-os.

A vizsgálatba bevont többi cégnél (Coop, Reál, Auchan, Lidl, Penny Market és Cora) csak „nyomokban” találhatóak különböző környezetvédelmi intézkedések, így a teljesítményük 26–55% között mozog, és ezáltal „lerontják” az átlagos értékeket, ami így 55%-ra csökkent.

Gazdasági felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A kereskedelmi láncok *felsővezetésének magas színvonalú felkészültsége* egyértelműen megállapítható, de a felelősségvállalásukkal kapcsolatosan „esetenként”

problémák merülnek fel, amit a következő megállapításaim is tükröznek. Általában nincs külön üzleti etikai kódexük (kivéve Spar), és a *beszállítói partnerek érdekei* sokszor nem érvényesülnek a magasabb fogyasztói árból való részesedés során, a beszállítókkal szemben gyakran gazdasági erőfölényükkel visszaélnak (egyoldalúan határozzák meg az átvételi árakat, vagy olyan szolgáltatásért is díjat kérnek, amelyet a beszállítók nem vesznek igénybe).

Összességében tehát nem mindig tartják be a kötelező jelleggel elkészített üzletszabályzatukban leírtakat. Ez alól leginkább kivétel a Spar, 2010-ben a beszállítók a legjobb üzleti partnernek minősítették. A másik „szélsőséges” cég a Metro, amelyiket a GVH állandóan büntet, mivel a beszállítóinak rendszeresen 30 napon túl fizet, és sok esetben a beszállítóknak az igénybe nem vett szolgáltatásokért is fizetnie kell. A kereskedelmi láncok üzletpolitikájában esetenként megjelenik a *korruptió* (kivéve Reál, ezért szakmai elismerést is kapott), pl. hamisított termékeket és lejárt szavatosságú termékeket értékesítenek, vagy magyar terméként hoznak forgalomba valamely környező országból származó terméket – bár „látszatra” mindent elkövetnek az ügyfelek/érintettek megtartásáért.

Megjegyzem, hogy a cégek hírnevének értékelésekor a Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE) 2010. évre közzétett cégmércéjét vettem alapul, de azt korrigáltam a cégeknél történt 2010–2011. évi változásokkal, amit a TVE már nem vett figyelembe. Például a környezeti jelentés hiányáért való pontlevonást korrigáltam azon cégeknél, amelyek valamilyen formában azóta közzétették a felelős környezeti tevékenységük részleteit.

Értékelésben gazdasági szempontból a leginkább felelősen működő cégek a Spar és a CBA bizonyult 90%-os, illetve 88%-os teljesítménnyel, majd utánuk következett a Coop 85%-kal, továbbá a Tesco-Global 79%-kal, a többi cégé az átlagos érték (73%) alatt, 55–72% között mozgott.

Az IKEA gazdasági felelőssége „alkalmazkodik” a magyar viszonyokhoz, de azért az előzőekben vizsgált tíz cég legjobbjai között van, 85%-os a teljesítménye. Üzletpolitikájában magyar területen azt a szemléletet érvényesíti, hogy nem a jobb minőségű és modernebb típusú termékeket szállítják hazánkba (ez főként a kiegészítő termékekre érvényes), és kisebb a termékválasztéka is, mint az észak-európai országokban megnyitott áruházaiiban. A Neckermann cég teljesítménye „csak” 89%-os, mivel az innovációs beruházásait (logisztikai központok, irodaépületek) a saját értékelése szerint is növelnie lehetne, továbbá a beszállító partnereinek érdekeit sem preferálja minden esetben.

Belső szociális felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

A kérdőíves felmérésben kapott válaszokat – a szempontrendszer elemeiből következően – a belső és a külső szociális felelősség értékelésénél vettem döntően figyelembe. A belső szociális felelősségi szempontok szerinti 61%-os átlagos érték a kereskedelmi láncok nagyon differenciált értékelési számértékeiből alakult ki (2. táblázat). Látható azonban az is, hogy az egyes szempontok szerinti átlagos értékek szintén eléggé különbözőek a 10-es skálán (3. táblázat). A legnagyobb eltérések az alkalmazottak *oktatásában, képzésében* mutatkoztak a cégek között; itt kiemelhető a Spar ez irányú felelőssége, saját akkreditált képzést tart fenn több oktatási szinten. A többi külföldi tulajdonú cég közül a nagyobbak (Tesco-Global és a Metro) csak tréningeket szerveznek alkalmazottjaik részére, s erre pályáztatják meg az utolsó éves felsőfokú képzésben tanuló hallgatókat is, mintegy karrierlehetőség ígértét kínálva részükre. Ugyancsak differenciált mértékben foglalkoznak a cégek az alkalmazottjaik *karrierlehetőségével*. Ez alól kivétel a Spar, amely mind a fizikai, mind a szellemi foglalkozású dolgozóinál biztosítja a karrier lehetőségét és a foglalkoztatottak általi tervezhetőségét. A Tesco-Global és a Metro pedig nemzetközi hálózatában esetenként támogatja a felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozóinak a karrierjét.

A *munkakörülmények biztosításával* több esetben problémák merültek fel: a fizikai és az ügyviteli alkalmazottak részére a túlórákat sokszor nem fizetik ki, a szabadnapokat és a pihenőnapokat nem biztosítják, a munkaidő-nyilvántartásról „kettős könyvelést” vezetnek. A *munkavédelmi követelmények* betartása nagyon kedvezőtlen képet mutat, gyakorlatilag minden kereskedelmi láncnál magas összegű az ez irányú bírságolás is az ellenőrzések során. (Kiemelem, hogy a bírságolási értékek „beszámításai” tükröződnek a 3. táblázatban szereplő alacsony átlagos értékben.) A *felső és középvezetésben a nők aránya* rendkívül kedvezőtlen, kivétel a Spar, ahol közel 80%-os ez az érték.

Az IKEA belső szociális felelősségével 76%-os teljesítményt ért el: az esélyegyenlőség biztosítására, a munkakövetelmények betartására és a női vezetők arányára kapott kevesebbet a maximálisan elérhető 10 pontnál⁴. (A Spar 86%-os teljesítményt ért el ezen a felelősségvállalási területen, ami a legmagasabb érték volt a vizsgált cégek között).

Megjegyzem, hogy hazánkban a kereskedelmi láncoknál nem alkalmaznak gyermekmunkát, a nemzetközi standardok miatt került be az értékelésbe ez a szempont is. (A vizsgált cégeknek ez kedvezett, miután 10-10 pontot kaptak rá, s ez megemelte a belső szociális szempont szerinti teljesítményértéküket).

Külső szociális felelősségvállalás terén a főbb megállapítások

Megítélésem szerint a cégek külső szociális felelősségvállalása befolyásolja leginkább a fogyasztói magatartást, vagyis a fogyasztók (vevők) termékekért és szolgáltatásokért való fizetési hajlandóságát, s ezáltal a cégek versenyképességének megítélését. A *fogyasztói elégedettség* mérésekor nagyon differenciált pontszámokat kaptam, ez a 10-es skála 7,6-os átlagos értékében kevésbé látszik, mivel ebben az értékben komplexen tükröződik egyrészt (közvetlenül) a bolti kiszolgálás minősége, a boltok tisztasága stb., másrészt (közvetetten) a 2., 3., 8., 9., 10. és 11. szempontok értékeinek hatásai is. A *fogyasztóvédelmi előírások* betartásával több kereskedelmi láncnál változatlanul probléma merül fel, például jelentősek a bírságok a hamisított termékek, a romlott fagyasztott termékek, a lejárt szavatosságú termékek árusítása miatt, vagy az iparcikkek értékesítésénél hiányzik a használati utasítás. Az *adományozás* a cégek többségénél nagyobb összegű és sokirányú (árvízkárosultak, vörösiszap-károsultak, sport stb. támogatása). Kisebb mértékű viszont a karitatív, egészségmegőrző támogatásuk adományozás formájában, de minden cég honlapján széles körű az egészséges táplálkozásra való figyelemfelhívás, és ételreceptek is találhatóak. A „*részvétel*” a *tudományban* paraméterrel azt mértem, hogy a cég támogatja-e az élelmiszer-ipari génkutatást, a felsőoktatást, a művészetet, a kultúrát. *Akciós vásárlás* minden kereskedelmi láncnál többféle is található, de ezzel kapcsolatosan szintén sok probléma adódik majdnem minden vizsgálati egységnél. Sokszor olyan terméket hirdetnek meg, ami egyáltalán nincs készleten, vagy csak alacsony mennyiségben, illetve a pénztári fizetéskor nem az akciós árat számítják fel a vevőnek. A *panasz(reklamáció)kezelés* mind az akciós vásárlás esetén, mind más értékesítésnél a vizsgált kereskedelmi láncoknál az esetek jelentős részében nem az előírásoknak megfelelően történik, ez fejeződik ki a 6,4-es átlagos értékben a 10-es skálán. A *kedvezményes vásárlás* fajtáit illetően a cégek nagyon kreatívak, mind a hűségpontok gyűjtésével kedvezményesen vásárolható termékeket, mind a nyereményjátékokat illetően. „Érdekes” észrevételem, hogy ezt döntően vásárlói panasz nélkül bonyolítják le a kereskedelmi egységek. A *termékminőséget/minőségi terméket* a kereskedelmi láncok többsége biztosítja, ha nem is minden termék kategóriában, de a fogyasztók visszajelzése szerint néhány esetben az értékesítés folyamata alacsonyabb színvonalú (főként a nyers húsok, a tojás, a zöldség- és gyümölcsfélék értékesítésénél van probléma még a legjobbnak minősített kereskedelmi láncoknál is). A *helyi közösségekkel való kapcsolatnál* kiemelhető a Tesco-Global tevékenység-

ge: minden városban, ahol áruháza van, egy vagy több munkatársának csak az a feladata, hogy a helyi közösségekkel a kapcsolatok különböző formáit kiépítse, és azokat ápolja. A kereskedelmi cégeknek a *szakmai szervezetekkel való kapcsolatuk* viszonylag kedvezőtlen, ez a bírságolás tényéből is következik, s a külföldi tulajdonú cégek nem is nagyon törekednek ezen változtatni, inkább kifizetik a kirótt bírságot. Az IKEA a külső szociális felelősség terén 67%-os teljesítményt ért el, ezzel az értékkel a vizsgált tíz cég középmezőnyéhez sorolható, a CBA 83%-os, a Tesco-Global 78%-os, a Coop 76%-os és a Spar 75%-os teljesítménye után. Az IKEAnál is probléma van a termékminőséggel (mint ahogyan ezt az üzletpolitikája értékelésekor jeleztem), és a panaszkezelését is sok esetben kifogásolták a kérdőíves felmérésben a vevők, a helyi közösséggel és a szakmai szervezetekkel gyakorlatilag nincs is kapcsolata.

Következtetések

Napjainkban vitathatatlan az egységes belső piac működési követelményei között a társadalmi felelősségvállalás, a környezeti politika és a versenypolitika „együttes” kezelésének szükségessége, a megfelelő összhang kialakítása a mindenkori normák, a szabályozás szintjéig. A kutatási eredményeimből *összességében megállapítható volt, hogy a vizsgált kereskedelmi láncoknál megteremthető a környezettudatos működésük, valamint társadalmi felelősségvállalásuk és a költséghatékony gazdálkodásuk összhangja*. Azonban a bemutatott értékelési adatokból is látható volt, hogy *ez az összhang még differenciált mértékben valósul meg a kereskedelmi láncok gyakorlatában*. A társadalmi felelősségvállalásuk különböző területei (elsődlegesen a gazdasági és a külső szociális területek) és a versenyképességük közötti pozitív korreláció (bár ez eltérő mértékű) megkérdőjelezhetetlen, ami egyértelműen win-win szituációt alakít ki. Ez volt a cégek vezető menedzserei többségének is a véleménye, akikkel mélyinterjúkat folytattam, de arra vonatkozóan nem nyilatkoztak, hogy éves nyereségük hány százalékát fordítják CSR tevékenységükre.

A vizsgált cégek egyértelműen felismerték, hogy egy elhúzódó válság idején versenyképességük fokozása az egyedüli lehetséges út a talpon maradásra. Elemzéseim viszont azt bizonyították, hogy a kereskedelmi láncok gyakorlatában a versenyképességük növelésének érdekében a társadalmi felelősségvállalás oldaláról még sokat kell tenniük, a teljesítményük a különböző területek (környezeti, gazdasági, belső és külső szociális felelősség) szerint vizsgálva még messze elmarad az ideálisnak nevezhető 100%-os értéktől. Megjegyzem, hogy a vállalkozásokkal szemben támasztott társadalmi fele-

lősségvállalási elvárások azonban csak addig a „mértékig” reálisak, ameddig nem ütköznek a jövedelmezőségi elvárásaik minimumával. Szükséges kiemelni, hogy a *külföldi tulajdonú nagyobb kereskedelmi láncok* (Spar, Tesco-Global és Metro) – az anyavállalatok példáját követve – *a hosszabb távú üzleti stratégiájukba fokozódó mértékben elkezdtek beépíteni a CSR-tevékenység egyes részterületeit, ami elsődlegesen a gazdasági és a belső szociális felelősségi szempontok/elemek tudatos tervezésében nyilvánul meg*, s ez pozitívumként értékelhető a szakmai szervezetek sok esetben negatív értékelése, bírságolása ellenére is. Kiemelem, hogy ezek a kereskedelmi láncok a környezeti felelősségvállalás terén is élenjáróak. Ezzel a három külföldi tulajdonú céggel versenyképes a magyar tulajdonú CBA kereskedelmi lánc, bár a külső szociális felelősség terén nagyobb teljesítményt ért el, mint a belső szociális felelősségnél. Ebből is érzékelhető, hogy a CBA kereskedelmi láncnál az egyik legfőbb szempont a piaci terjeszkedés növelése hazai és nemzetközi szinten egyaránt, amit sikeresen valósított meg az utóbbi években.

Külön pozitívumnak értékelhető tehát, hogy a vizsgált magyar tulajdonú cégek (CBA, Coop és Reál) közül a CBA társadalmi felelősségvállalási szintje eléri a hasonló profilú külföldi tulajdonú cégek közül a legjobbakét, ebben csak az osztrák tulajdonú Spar előzi meg. Az első helyen lévő Spar összeteljesítménye 86%, a második helyen szereplő CBA elérte a 80%-ot, a Coop pedig a 6. helyen van a gazdasági versenyben, kissé elmaradva az Auchan kereskedelmi láncától. Szükséges megjegyezni, hogy a magyar tulajdonú láncok a társadalmi felelősségi szempontok megvalósítása terén nehezebb helyzetben vannak külföldi tulajdonú versenytársaiknál, mivel értékesítési hálózatuk szerkezetét sok, elaprózott üzlet jellemzi. Ez hátráltatja a cégeknél például az innovációs fejlesztések megvalósítását, illetve a külső szociális felelősségi szempontok jelentős részénél a magasabb szintű/színvonalú teljesítést.

A jövőre vonatkozó tendenciaként, mintegy összegzésképpen megállapítható, hogy a lakosság fogyasztói tudatossága, a termékekkel szembeni minőségi igénye egyre inkább növekedik, ami a vállalatok felé a társadalmi felelősségi elvárások fokozódását és a környezetbarát termékek keresletének emelkedését eredményezi. Ez a gazdasági versenyben, a versenyképesség alakulásában a gazdasági, környezeti, belső és külső szociális szempontok szerepének erősödését, a vállalati piaci sikerességben egyre meghatározóbbá válását vonja maga után. A trend párosul azzal, hogy a stakeholderek közül a fogyasztók, a lakosság, valamint a civil szervezetek/helyi közösségek befolyása jelentősen bővül, és ebből következően az állam, illetve a szabályozás súlya relatíve csökkenhet.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk a szerzőnek a BGF által rendezett „Magyar Tudomány Ünnepe 2011” (november) tudományos konferencián elhangzott előadása alapján készült.
- ² Magyarországon az OECD kutatási munkákat 2003–2008 között Prof. Kerekes Sándor irányította (BCE), aki PhD.-témavezetőm volt. Ezen kutatás 466 feldolgozóipari vállalat környezetvédelmi tevékenységének vizsgálatára irányult.
- ³ Ezek a kereskedelmi láncok szerepeltek a korábban hivatkozott 36 vállalat között, ahol a környezetvédelmi menedzserekkel folytattam strukturált mélyinterjúkat.
- ⁴ A Neckermann kereskedelmi láncot a belső és a külső szociális felelősség szempontjából nem tudtam értékelni, mivel Magyarországon egyetlen egysége sem működik, és németországi ez irányú tevékenységére pedig csak részleges adatok álltak rendelkezésemre.

Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám* (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (Corporate social responsibility). Budapest: Kossuth Kiadó
- Blowfield, M. – Murray, A.* (2008): Corporate Responsibility – A Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press
- Caroll, A.B.* (2004): Managing ethically with global stakeholders (A present and future challenge). *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120. o.
- Chikán Attila* (2008): Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), november, 6–13. o.
- Kerekes Sándor – Wetzker Konrád* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), április, 37–47. o.
- Kotler, P. – Nancy, L.* (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Jót tenni – egy ügyért és egy vállalatért). Budapest: HVG Kiadó
- Németh Patrícia* (2005): A versenyképesség és a környezetvédelem kapcsolata. *Vezetéstudomány*, szeptember 47–57. o.
- Németh György – Németh Patrícia* (2003): Környezetvédelem és versenypolitika. in.: *A megkérdőjelezett sikerágazat* (szerk.: Kerekes S.). Budapest: MTA Társadalomkutató Központ
- Pataki György – Szántó Richárd* (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, december, 2–12. o.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R.* (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78–92. o.
- Steger, U. – Meima, R.* (1988): *The Strategic Dimensions of Environmental Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó