

A kereskedelmi láncok társadalmi felelősségvállalása Magyarországon

A kereskedelmi láncok különböző stratégiákat választhatnak, illetve alkalmazhatnak a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívások kezelésére, a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz való igazodáshoz. A tanulmányomban azt vizsgálom, hogy milyen összefüggés van a társadalmi felelősségvállalásuk (Corporate Social Responsibility – CSR) és a versenyképességük között, továbbá felelős magatartásuk milyen tevékenységekre terjed ki, ez mennyiben hoz létre társadalmi közös értéket, s javítja-e versenypozíciójukat. Korábbi kutatásomban rámutattam, hogy napjainkban a kereskedelmi cégek versenyképességének fokozása, jövedelmezőségének növelése az egyik legnehezebben teljesíthető kihívás az ingadozó/változó fogyasztói kereslet mellett. Ebből is következően tartós versenyelőny elérése csak a kereskedelmi cégek felelős üzleti és környezeti magatartása révén valósítható meg.

A CSR-felfogásnak, -értelmezésnek széles körű szakirodalmát dolgozták ki az utóbbi években, évtizedekben. Alapvető kérdés, hogy a vállalatok milyen tevékenységeire terjed ki a felelős üzleti magatartásuk. 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 érintettjeikkel* (EU Zöld könyv, 2001). Ugyanakkor indokolt utalni arra is, hogy a vállalattól a társadalmi célú tevékenység elvárása csak addig a szintig megalapozott, ameddig az tartósan nem veszélyezteti piaci pozícióit és profitérdekeit. 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 ellentétesek a vállalati érdekekkel, már irreálissá válnak, és nem várható el a vállalattól a „jótékonsági intézmény” szerepének betöltése.

1 Főiskolai docens, PhD, BGE KVIK Kereskedelmi Intézeti Tanszék, e-mail cím: nemeth.patricia@uni-bge.hu.

A vállalatok versenyképessége és társadalmi felelősségvállalása szervesen összefüggenek, s egymástól elválaszthatatlan folyamatok. Chikán Attila 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 megvásárolni” (Chikán 2008: 6). 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 helytállást, sikerességet is.

Az ezredfordulót követő évtizedben a Porter–Kramer-szerzőpáros nyomán egyre többen elkezdtek hangoztatni, hogy a *társadalmi felelősségvállalás helyett közös gazdasági értékteremtés szükséges*. Porterék elméletükben (2006, 2011) a legújabb fenntarthatósági elvet úgy fogalmazták meg, hogy az üzleti érdek és a társadalmi felelősségvállalás közvetlen kölcsönhatásban működhet. A közös/társadalmi értékteremtés jelenti az új versenyelőnyt, ezáltal a cégek eredményesebbé válhatnak, mint az adományozással, vagyis a CSR helyett a CSV (Creating Shared Value), azaz a közös értékteremtés szemlélete valósuljon meg. *A CSV-megközelítés szerint egy vállalat csak akkor lehet hosszú távon sikeres, ha nemcsak részvényesei és közvetlen érintettjei, hanem a társadalom számára is értéket teremt.*

Véleményem szerint a jelenlegi gazdasági helyzetben, a válságból való kilábalás utáni időszakban, 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,
- milyen mértékben vonják be érintettjeiket a döntési folyamatokba (a tájékoztatások és a visszajelzések fogadása révén), és
- milyen mértékben veszik figyelembe az érintettek érdekeit.

Napjainkban elsősorban *azt várjuk el egy vállalattól, hogy megbízható, átlátható és érthető tájékoztatást adjon tényleges tevékenységéről, a szolgáltatásairól és termékeiről*. Tehát a vállalatok értelmezésében a *CSR jelenlegi tartalmát ki kell bővíteni a gyakorlatban*, mivel a vállalatok többsége „csak” a részleges környezeti felelősségben és a külső public relations (PR-) elemekben (adományozás, kommunikáció az érintettekkel stb.) gondolkodik. Véle-

ményem szerint azonban *nem elégséges csak hirdetni a vállalatnak a társadalmi felelősségvállalást, hanem úgy is kell cselekednie*. Minden vállalatnak, vállalkozásnak részt kell vállalnia a környezeti, gazdasági és társadalmi problémák megoldásában, valamint az újabb gazdasági fejlesztési lehetőségek feltárásában.

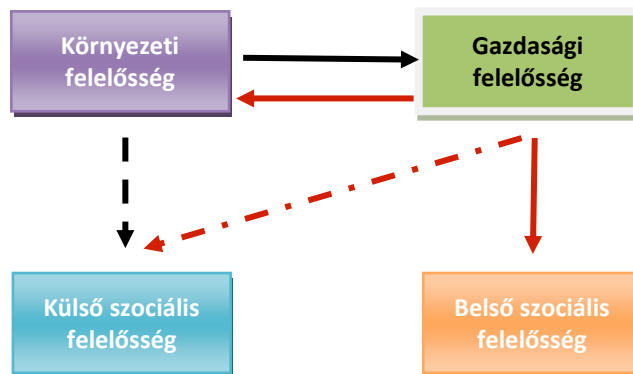
Részemről azokkal értek egyet, akik a *társadalmi felelősségvállalás normái közé – vagyis a felelős üzleti magatartáshoz – sorolják* a következő tényezőket:

- a *környezeti felelősség*, vagyis a természeti értékek megőrzése érdekében végzett tudatos tevékenység, a fenntartható fejlődés követelményeinek figyelembevétele (zöld beruházások és technológiák, szelektív hulladékgyűjtés, stb.),
- a *gazdasági felelősség*, azaz milyen jellegű a felső vezetők elkötelezettsége, döntéseik átláthatósága, vannak-e innovációs fejlesztések, figyelembe veszik-e a beszállítók érdekeit, a vállalat üzleti magatartása megfelel-e az etikai normáknak, stb.,
- a *belső szociális felelősség*, vagyis az alkalmazottaik elismerésének, „fejlesztésének” formái; milyenek a munkakörülmények, a bérezési feltételek, az oktatás és a továbbképzés, a munkavállalók esélyegyenlőségének biztosítása, karrierlehetőség, stb., tehát megteremtődik-e a dolgozók elkötelezettsége a vállalat felé,
- a *külső szociális felelősség*, azaz a vevők megnyerésének és megtartásának eszközei; milyen a fogyasztói elégedettség mértéke, a helyi közösségek támogatása és foglalkoztatása, megbízhatóság/hitelesség, stb.

A fenti elveknek megfelelő társadalmi felelősségvállalási stratégia rendszerszemléletű összefüggéseit, az egyes tényezők kapcsolódását és hatáserősségét az *1. ábra* tükrözi. Felfogásomban a vállalatok gazdasági felelőssége, vagyis a felső vezetők döntéseinek a hatékonysága határozza meg, hogy milyen a környezetvédelmi elkötelezettségük, továbbá az alkalmazottaik elégedettsége és a fogyasztók elégedettsége, vagyis ezen stakeholderek érdekeit mennyiben veszik figyelembe a döntéseik során, mivel felelősséggel tartoznak irántuk.

Kiemelem, hogy ez a rendszerszemléletű megközelítés közelebb áll a közös értékteremtés Porter–Kramer-féle koncepciójához, mert éppen azt vizsgálja, hogy a különböző stakeholderek (beszállítók, alkalmazottak, fogyasztók stb.) érdekeinek és a környezetvédelmi szabályozás előírásainak a figyelembevételével teremtődik-e közös érték, létrejön-e közös gazdasági haszon, ami a társadalom számára is értéket jelent.

1. ábra: A CSR-stratégia rendszerszemléletű összefüggései



Forrás: saját kutatás eredménye

Társadalmi felelősségvállalás számokban – empirikus vizsgálatok

Kutatásomban megvizsgáltam, hogy *a legnagyobb tíz magyarországi működésű kereskedelmi lánc az összes árbevétel alapján a fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében miképpen tevékenykedik a társadalmi felelősségvállalás szemszögéből.* Ez a tevékenységük mennyiben járul/járuhat hozzá versenyképességük fokozásához, és sikerült-e összeegyeztetni társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekeltségükkel, továbbá *mennyiben teremtődött a szolgáltatási folyamatban közös társadalmi érték, vagyis gazdasági haszon.*

A vizsgálataim információs bázisa:

- *egyrészt* a hazánkban működő tíz kereskedelmi lánc (1. táblázat) online kommunikációja (amelyek bruttó kereskedelmi forgalma a legnagyobb volt 2014-ben) és az ezekről a cégekről a különböző szakfolyóiratokban, szakcikkekben megjelenő információk,
- *másrészt* személyes strukturált mélyinterjúkat folytattam e tíz kereskedelmi cégnél a felső vezetőkkel, valamint kommunikációs és környezetvédelmi menedzserekkel,
- *harmadrészt* pedig online kérdőíves felmérést végeztem (226 kitöltött kérdőív) e tíz kereskedelmi cég néhány érintetti csoportjánál (fogyasztók, alkalmazottaik, beszállítóik, az általuk támogatott alapítványok).

Kutatásom során megállapítható volt, hogy valamennyi kereskedelmi cég a CSR-jelentéseiben, illetve az online kommunikációjában és a különböző információs anyagaiban (szakmai anyagok, újságok, szórólapok stb.) működésének csak a pozitív oldalát, tevékenységét és az eredményeit tünteti fel. Ezért *megvizsgáltam*, hogy a 2007–2015-ös évek között a különböző szakmai szervezetek² jelentései milyen „értékeléseket” tartalmaznak a vizsgált cégekről. Ez a „vizsgálódás” azért volt szükséges, mivel *az utóbbi években ezek a szakmai szervezetek és hatóságok nagyobb összegű bírságokat róttak ki a vizsgált kereskedelmi láncokra különböző jogszabálysértések és fogyasztóvédelmi szabálytalanságok miatt.*

A vizsgált kereskedelmi láncok körét és az összesített vizsgálati eredményeket az *1. táblázat* mutatja be, ahol *a kereskedelmi láncok a 2014. évi összes bruttó forgalmuk csökkenése szerint vannak felsorolva.* A kereskedelmi láncok többsége külföldi tulajdonú, közülük a három magyar tulajdonú kereskedelmi lánc – a CBA, a Coop és a Reál.

1. táblázat: A kereskedelmi láncok (fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelme) rangsora a társadalmi felelősségvállalás szempontjai szerint

Cégek neve	Összes forgalom* (Mrd Ft)	A társadalmi felelősségvállalás rangsora***				
		Környezeti	Gazdasági	Belső szociális	Külső szociális	Összesített
1. Tesco-Global Áruházak Zrt.	715,0	2. (87%)	10. (49%)	7. (61%)	9. (64%)	7. (3.)
2. Coop Hungary Zrt.	560,0	8. (52%)	1. (85%)	5. (67%)	2. (85%)	3. (6.)
3. CBA Kereskedelmi Kft.	505,5	7. (60%)	6. (64%)	10. (51%)	8. (68%)	9. (2.)
4. Spar Magyarország Ker. Kft.	473,3	1. (89%)	5. (75%)	1. (89%)	3. (77%)	1. (1.)
5. Real Hungária Élelmiszer Kft.	379,0	9. (51%)	4. (76%)	8. (53%)	4. (75%)	8. (9.)
6. Auchan Magyarország Kft.	326,0	5. (72%)	8. (62%)	2. (83%)	6. (71%)	5. (5.)
7. Lidl Magyarország Ker. Bt.	311,0	6. (64%)	3. (79%)	4. (71%)	5. (74%)	4. (10.)
8. Penny-Market Ker. Kft.	207,2	10. (49%)	9. (52%)	9. (51%)	10. (61%)	10. (7.)
9. Metro Kereskedelmi Kft.	193,5	3. (85%)	2. (82%)	3. (74%)	1. (87%)	2. (4.)
10. Aldi** Magyaró. Élelmiszer Bt.	112,1	4. (84%)	7. (63%)	6. (63%)	7. (69%)	6. (-)

* Az összesforgalom-adatok 2014-re vonatkoznak, kivéve Tesco-Global és a Lidl: 2014. 03. 01.–2015. 02. 28. pénzügyi éve

** Az Aldi a 2010. évi értékelésben még nem jutott be a vizsgálati körbe az éves forgalmi adatai alapján

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

Forrás: Összes forgalom Trade Magazin 2015, a társadalmi felelősségvállalás rangsora saját számítás

- 2 A szakmai szervezetek a következők: a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság (NFH), a Gazdasági Versenyhivatal (GVH), a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal (MgSzH), a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (NÉBIH), valamint a Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE). Idetartozik még az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Hivatal (OMMH), amelynek jogutóda 2012-től a Nemzeti Munkaügyi Hivatal (NMH), de 2015-től ez is megszűnt és feladatait döntően a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) vette át.

A négy felelősségvállalási szempont szerint a 2010. évi adataik alapján már korábban is összehasonlítottam a tíz kereskedelmi láncot, amelyek az összes éves bruttó forgalmuk alapján a legnagyobb forgalmat bonyolították le (Németh 2013a). A tíz kereskedelmi láncos vizsgálati kör némileg változott a 2010. évihez viszonyítva, mivel a Corát – amelyik 2010-ben a 10. volt a rangsorban – megvásárolta az Auchan 2012-ben, így a 10. helyre bekerülhetett az Aldi. Megjegyzem továbbá, hogy a *Trade Magazin* csak 2013-ra becsülte meg a Metro forgalmát, 2014-re már nem tudott becslést adni, mert a Metro cég üzleti titoknak minősítette pénzügyi adatait. Ezért a forgalom alapján történő rangsorban a 2013. évi értékét vettem alapul, és 2010-ben még a 8. volt a rangsorban (209,9 Mrd Ft-tal), de a forgalma 2013-ra visszaesett 193,5 Mrd Ft-ra, így vélhetően a Penny Market megelőzte a 207,2 Mrd Ft-os forgalmával, mert ezt a Metro (becslésem szerint) nem érthette el 2014-ben. A többi kereskedelmi láncnál annyi változás következett be az összes kereskedelmi forgalom szerinti rangsorban 2010-hez képest, hogy 2013-ban a Coop és a CBA „helyet cserélt”, és a Coop a biztos 2. helyezéssel pozícióját 2014-ben is megőrizte.

Az 1. táblázat további oszlopai az egyes társadalmi felelősségvállalási területek (környezeti, gazdasági, belső szociális és külső szociális) szerinti rangsorát mutatják a kereskedelmi láncoknak. Kihangsúlyozom, hogy **a négy szempontrendszer szerinti elemek értelemszerűen szervesen összefüggnek, s a kereskedelmi láncok tevékenységében kölcsönhatásuk érvényesül.** A táblázatban a rangorszámok utáni %-ok azt tükrözik, hogy a kereskedelmi láncok az egyes társadalmi felelősségvállalási szempontokat hány százalékban teljesítették a CSR-értékelésben.

A táblázat utolsó oszlopa mutatja a CSR-szempontok szerinti összesítés rangsorát, *kiemelve az első három helyezettet: a Spar, Metro és Coop láncokat.* Az összesített rangsor zárójeles értékei 2010-re vonatkoznak, vagyis azt mutatják, hogy akkor a rangsorban milyen helyezést ért el az egyes kereskedelmi láncok. Látható, hogy a Sparnak sikerült megőriznie vezető pozícióját, a Coop a korábbi 6. helyről előrelépett az előkelő 3. helyre, míg a CBA a korábbi 2. helyéről visszacsúszott a 9. helyre.

Az adatokból megállapítható, hogy *az éves forgalom nagysága és a felelősségvállalási szempontok szerinti rangsorban nagyon „laza” a korreláció.* Például a Spar a 4. a rangsorban az összes forgalma alapján, de a környezeti és a belső szociális felelősség szerint már 1. helyezést ért el, s az összesített társadalmi felelősségvállalási rangsorban is vezető helyezést szerzett. Látható továbbá, hogy a gazdasági felelősség szempontjából 1. helyezett a Coop, a külső szociális felelősség szempontjából pedig 1. helyezett a Metro.

A továbbiakban az egyes társadalmi felelősségvállalási területek szerint elvégzett elemzés lényegesebb megállapításait ismertetem, kiemelve a kereskedelmi láncok fontosabb jellemzőit. Előzetesen kiemelem, hogy 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. Céljuk

a környezet fokozott védelme mellett a költségeik csökkentése, piaci pozícióik javítása, továbbá szeretnék érintettek közül elsődlegesen a vevőik és az alkalmazottaik elégedettségét növelni, valamint a beszállítóikkal mindkét fél számára előnyös kapcsolatot törekednek kialakítani. *Szükséges kihangsúlyoznom, hogy kutatási eredményeim cáfolták a kereskedelmi láncok ezen állításait.*

A környezeti felelősségvállalás értékelése

A vizsgált kereskedelmi láncok környezettudatossága, környezeti felelőssége, elkötelezettsége még viszonylag differenciált mértékű, bár az utóbbi években többségük egyre inkább felismerte, hogy a környezetvédelem többirányú lehetőséget kínál számukra a gazdálkodásukban, a fokozottabb anyag- és energiamegtakarítás, a hulladék-újrahasznosítás, stb. révén.

A környezeti felelősségvállalási szempontból *1. helyezett a Spar (89%) és 10. helyezett a Penny Market (49%),* közöttük nagy a különbség abban, hogy milyen mértékben teljesítették a környezetvédelmi szempontokat, előírásokat. A Spar messzemenően az átlagos érték felett teljesített, de nem sokkal maradt el tőle a Tesco (87%), a Metro (85%) és az Aldi (84%) sem, a többi lánc viszont kissé lemaradt tőlük ezen a téren, az átlagos érték alatt teljesítettek. A kereskedelmi láncok környezeti felelősségvállalásának értékelése során megállapíthatók a következők:

- Valamennyi cég felismerte, hogy a *hatékony természeti erőforrás-felhasználás* jelentősen csökkenteni tudja üzemeltetési költségeiket, ezért az új áruházai építésekor, illetve a meglévők felújítása során a világításra LED-technológiát alkalmaztak, tolóajtókat szereltek fel a hűtőpultokra, hasznosították a hűtőgépek hulladék hőjét stb.
- Ezek az új beruházások és felújítások többségében már *zöldmezős beruházásnak minősíthetők az európai uniós mérce szerint is* (ún. zöld tető az épület hőszigetelésének javítására, zöld oldalfal a zajszigetelésre, zöld üzemeltetési technológiák alkalmazása, stb.).
- A szállítási útvonalak optimalizálása azonban (a beszállítók telephelyei és a raktárak, illetve az üzletek között) és az üzemanyag-felhasználás racionalizálása még kevésbé valósult meg.
- *A papírfelhasználás jelentősen csökkent* a folyamatosan fejlesztett integrált informatikai rendszerek kiépítésével és használatával, s a különböző információs újságok és akciós termékeket bemutató újságok, szórólapok is újrahasznosított papírból készülnek.

E helyütt értékeltem az *erdővédelmet* is: ismeretes, hogy a 2015-ös évben a Lidl gyűjtési akciót szervezett a Pilisi Parkerdő ónos eső általi pusztításának a helyreállítására. Ezt az akciót a CBA is meghirdette, de ugyanakkor új áruházai építésénél (pl. Veresegyházán) nagyon sok fát kivágatott, és nem telepített helyette. Kiemelhető, hogy az Aldi a trópusi esőerdők védelmét támogatja évek óta.

- A magyar tulajdonú láncok a *szelektív hulladékgyűjtés és a hulladék-újrahasznosítás* területén vannak jelentősen elmaradva a külföldi tulajdonú láncoktól. A külföldi tulajdonú láncok hozták az anyacégeik környezetvédelmi szemléletét és technológiáját, s már a 2010. év környékén (vagy előtte) még a lakossági fogyasztók részére is megvalósították a szelektív hulladékgyűjtést és az elektronikai hulladékok gyűjtését. Továbbá az áruházaikban keletkező szerves és szervetlen hulladékot egyre növekvő mértékben szelektíven gyűjtik (jelenleg kb. 65–80%-ban) és a hulladék-újrahasznosítás különböző formáit valósítják meg az erre szerződött partnereikkel (pl. az élelmiszer-hulladékok biogázüzemben történő hasznosítása).
- A magyar láncok „csak bekapcsolódtak” a törvény által előírt szelektív hulladékgyűjtésbe olyan formában, hogy némelyik lánc (ahol lehetőség van rá) lehetővé teszi a parkolójában elhelyezni a szelektív hulladék-gyűjtő konténereket, s most már az üzleteikben keletkező másodnyersanyagaikat (pl. kartonpapír, fóliacsomagolás) is szelektíven gyűjtik.
- A *környezetbarát csomagolóanyagok* használatában – sajátmárkás termékeiknél és a gyártói márkáknál – is van még fejlesztési lehetőség a magyar kereskedelmi láncok számára. Ennek kapcsán jegyzem meg, hogy a GfK Hungária 2015. évi felmérése szerint a fogyasztók 71%-a preferálná azokat a termékeket, amelyek csomagolóanyaga környezetbarát, ha azért nem kell többet fizetni. Megemlítem: már minden vizsgált kereskedelmi láncnál megvalósult, hogy a pénztáraiknál könnyen lebomló bio- vagy papír bevásárlótáskákat értékesítenek.
- A *károsanyag-kibocsátás csökkentése* főként az energiahatékonyság fokozódása révén bekövetkező CO₂-kibocsátás mérséklődéséből következik/ered (ez mindegyik kereskedelmi láncnál megvalósul, ha differenciált mértékben is). Még idesorolható a hulladékhasznosításból előállított zöldenergia révén keletkező, csökkenő mértékű károsanyag-kibocsátás, a racionális hulladékgazdálkodásból eredő környezetterhelés csökkenése vagy a szállítási útvonalak optimalizálásával elérhető károsanyag-kibocsátás csökkenés is – viszont ezek már csak néhány kereskedelmi láncnál valósulnak meg.

A gazdasági felelősségvállalás értékelése

Értékelésben „aggodalmat keltő eredmény”, hogy a kereskedelmi láncok gazdasági felelősségvállalása csökkent az elmúlt öt évben. A vizsgált vállalatoknál a felső vezetők magas színvonalú felkészültsége egyértelműen megállapítható volt, ugyanakkor a felelősségvállalással kapcsolatosan „esetenként” problémák merülnek fel, mivel: drasztikusan csökkent a kereskedelmi láncok jogi megfelelése, a szakmai hatóságok a bírságok sokaságát róják ki, a korrupció növekedett az üzletkötésekben, az etikus üzleti magatartás színvonala romlott. Ennek a csökkenésnek a mértékét némileg mérsékelte/részben ellensúlyozta az innovációs beruházások arányának emelkedése, az innovációs és környezetvédelmi fejlesztésekért kapott elismerések/díjak, továbbá a termékválaszték bővülése és a termékfejlesztés színvonalának emelkedése, az egyes márkatermékek magas színvonalát elismerő Superbrands védjegyek, valamint az üzleti szektor Business Superbrands díjai. Ezenkívül még számos különböző díjat, elismerést kaptak a kereskedelmi láncok az elmúlt években.

A gazdasági felelősségvállalási teljesítményben az 1. helyezést elért Coop (85%) és a 10. helyezést elért Tesco (49%) között nagymértékű a különbség. A Coophoz kissé közelít a Metro (82%) és a Lidl (79%), de a többiek eléggé lemaradtak, 52–75% között szóródik a gazdasági felelősségi teljesítményük. A kereskedelmi láncok gazdasági felelősségvállalásának értékelése során megállapíthatók a következők:

- A jogi megfelelés kapott a legkevesebb pontszámot az értékelésben. A legnagyobb bírságok főbb okai például: a beszállítókkal szembeni tisztességtelen magatartás, a beszállítói partnerek érdekei sokszor nem érvényesülnek a magasabb fogyasztói árból való részesedés során, a beszállítókkal szemben gyakran gazdasági erőfölénnyel való visszaélést tanúsítanak a kereskedelmi láncok (egyoldalúan határozzák meg az átvételi árakat, vagy olyan szolgáltatásért is díjat kérnek, amelyet a beszállítók nem vesznek igénybe). Idesorolható továbbá a fogyasztóvédelmi előírások be nem tartása, az akciós termékeket nem a kedvezményes, hanem az eredeti áron értékesítik, a munkaügyi és munkavédelmi előírások „mellőzése”.

Érdekességként említem meg, hogy a Tesco cég a CSR-jelentéseiben minden üzleti évben grafikusán kimutatja, hogy az előző üzleti évhez viszonyítva mennyivel csökkentek a nem megfelelőségéből származó kiadásai fajtánként (vagyis a büntetések és bírságok típusai). A probléma csak az, hogy a szakmai szervezetek ennél nagyobb bírságokat mutatnak ki a Tesco cégre vonatkozóan.

- Az egyes kereskedelmi láncok üzletpolitikájában egyre inkább fellelhetők a korrupciós elemek (kivéve a Reál, ezért szakmai elismerést is kapott), s ekkor hiába folytat nagyszabású lobbitevékenységet

a fogyasztók körében az egészséges életmódra való átállás érdekében (amit adományozással, szponzorálással is támogat sok esetben), a felelős lobbitevékenysége is kevesebbre értékelhető. Korrupciónak minősíthető például áruházak építéskor a telekbeszerzéssel kapcsolatos megvesztegetés, vagy hamisított termékek és lejárt szavatosságú termékek értékesítése, vagy magyar termékként hoznak forgalomba valamely környező országból származó terméket – bár „látszatra” mindent elkövetnek az ügyfelek/érintettek megtartásáért.

- A vizsgált cégek különböző módokon törekednek *versenyelőny szerzésére*, ennek különböző formái lehetnek: a törzsvásárlói programok fejlesztése, kényelmi bolthálózatuk fejlesztése, franchise-hálózatuk fejlesztése, termékfejlesztés (elsődlegesen a saját márkák és az egészségtudatos termékek fejlesztése, továbbá választékuk bővítése). A versenyelőny megszerzéséhez/eléréséhez/megtartásához esetenként korrupcióhoz folyamodnak egyes kereskedelmi láncok, és ezt még a sajtónyilatkozatukban is beismerik.
- A *nyereségességnél* kiemelem, hogy az elmúlt 5 évben csak 3 kereskedelmi lánc volt nyereséges (a Coop, a Reál és a Penny Market), illetve egy lánc (Lidl) csak részben volt nyereséges. A többiek közül volt, amelyik a hazai piacról kivonult kereskedelmi láncok felvásárlása miatt vált átmenetileg veszteségesé (CBA), vagy a külföldi anyacége finanszírozza számára a hazai piacon a folyamatos terjeszkedést, és indulásától kezdve veszteséges (Aldi), de már 2015-től rentabilitást terveztek. A Tesco a szakértői vélemények szerint 2013-ban tízmilliárdos összeget utalt át külföldre az anyavállalatához, hogy csökkentse adóalapját, így a korábbi évek nyereségességét veszteséggé változtatta. A többi kereskedelmi lánc viszont minden évben veszteséget mutatott ki, igaz, folyamatosan fejlesztik üzlethálózatukat, s a veszteségüknek részben ez az oka.
- A *beszállítói partnerek érdekeinek* értékelésénél negatív aspektus, ha az adott kereskedelmi lánc a beszállítókkal szemben piaci erőfölényt tanúsított, valamint ha nem eléggé körültekintően választotta meg a beszállító partnereit. Például a NÉBIH- és az NFH-ellenőrzések azt mutatták ki, hogy a sajátmárkás és a gyártói termékek előállításánál esetenként súlyos minőségi és higiéniai problémák is felmerültek.

A belső szociális felelősségvállalás értékelése

A kérdőíves felmérésben kapott válaszokat – a szempontrendszer elemeiből következően – a *belső és a külső szociális felelősség értékelésénél* vettem döntően figyelembe. Látható az adatokból, hogy belső szociális felelősségvállalási szempontból az 1. helyezést elért Spar (86,6%) és a 10. helyezést elért Tesco (50,7%) között szintén nagy

a különbség. A kereskedelmi láncok belső szociális felelősségvállalásának értékelése során megállapítható következtetések:

- A *munkakörülmények* színvonala nagyon különböző az egyes kereskedelmi láncoknál, a munkaügyi és a munkavédelmi előírások be nem tartása miatt gyakoriak a bírságok a Nemzeti Munkaügyi Hivatal és a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság részéről. A *munkakörülmények biztosításával* kapcsolatosan felmerülő problémák: 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 *bérek és a juttatások színvonalával* változatlanul probléma van. A *fizikai dolgozók* átlagos bruttó alapbére a minimálbér környékén mozog, a láncoknál az *összes dolgozó* bruttó alapbére 180 és 300 ezer forint között változik, s ebben az intervallumban a magyar tulajdonú cégeknél jóval alacsonyabbak a kifizetések, mint a többiekénél. A juttatások mértéke és fajtái szintén különbözőek, ezek 15–30% között emelhetik meg az alapbéreket.
- Az *oktatás és a képzés* fajtái bővültek, és a színvonaluk jelentősen emelkedett az egyes kereskedelmi láncoknál az elmúlt években. A cégek felismerték, hogy a fogyasztóik megtartásához nemcsak az értékesített termékek ár-érték aránya és minősége fontos, hanem az értékesítés színvonala is, és például az eladószemélyzet szakképzettsége, a vevőkkel való kapcsolattartása is jelentős hatással van az eredményességre. Ezért minden kereskedelmi láncnál rendszeres képzéseket és továbbképzéseket szerveznek a fizikai és a menedzser alkalmazottaik részére is, s néhány közülük saját kereskedelmi iskolát is működtet (pl. a Coop Kecskeméten).

Több cégnél valamelyik felsőfokú oktatási intézménnyel együttműködve *duális képzést* is finanszíroznak (pl. az Auchan a BGE kereskedelmi és marketing BSC szakán, vagy a Coop a BCE élelmiszer-mérnök BSC szakán). Ezenkívül a külföldi tulajdonú cégek az anyacégeiknél továbbképzési lehetőséget is biztosítanak, főként a friss diplomások részére.

- A legtöbb kereskedelmi lánc *sokrétű személyzetfejlesztési programot* valósít meg, a dolgozóiknak nemcsak sokirányú képzési lehetőséget biztosítanak, hanem nyomon követve szakmai fejlődésüket, *karriertervet* is készítenek részükre, s kiemelten támogatják a tehetséges dolgozóik előléptetését, továbbá a külföldi tulajdonú cégek az idegen nyelven beszélő dolgozóik karrierlehetőségét is támogatják a lánchálózatukban.

- A felső és középvezetésben a nők aránya rendkívül kedvezőtlen, kivételt képez két cég, ahol a vezető beosztású nők aránya kiemelkedő: az Auchan láncnál 52% és a Spar láncnál 70%. A többi cégnél jóval alacsonyabb a női vezetők aránya, annak ellenére, hogy minden kereskedelmi láncnál a női alkalmazottak túlsúlyban foglalkoztatottak.
- Az alkalmazottaik részére az *esélyegyenlőség* biztosítását minden kereskedelmi lánc elméletben hangoztatja – így tiltja a nemek közötti és a faji megkülönböztetést, támogatja a kisgyermekes anyák és a nyugdíjasok kiemelt foglalkoztatását, stb. –, de nem mindegyik valósítja ezt meg a gyakorlatban is.
- A 2015. évi értékelésben külön szempontként kiemeltem a *megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását*, mivel az esélyegyenlőségük biztosítása speciális terület. Több cég kiemelt számban foglalkoztatja a megváltozott munkaképességűeket – a Spar 200 főt, az Auchan 356 főt, a Tesco pedig 1200 főt –, az utóbbi években ezek a cégek többször megkapták a „Fogyatékoság-barát Munkahely” elismerést (amit mindig 2 évre lehet elnyerni).

A külső szociális felelősségvállalás értékelése

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. Látható az adatokból, hogy a külső szociális felelősségvállalás terén a Metro (87%) teljesített a legjobban, és nem sokkal maradt el mögötte a Coop (85%). Szükséges azonban megjegyezni, hogy a külső szociális felelősségvállalás egyes elemeinél (termékminőség, akciós és kedvezményes vásárlás) felmerülő problémákat a kereskedelmi láncok egy része többek között adományozással, adománygyűjtési akciók támogatásával/szervezésével, a sport és az egészséges életmód szponzorálásával igyekszik feleltetni a fogyasztókkal. A kereskedelmi láncok külső szociális felelősségvállalásának értékelése során megállapítható következtetések:

- A kérdőíves felmérésben a *fogyasztói elégettség* értékelésekor viszonylag kedvező eredményt kaptam, ez a 10-es skálán 8,2-es átlagos értéket eredményezett. Ebben az értékben komplexen tükröződik egyrészt az értékesített termékek és szolgáltatások ár-érték aránya és minősége, másrészt a bolti kiszolgálás minősége, a boltok tisztasága, stb.

- *A fogyasztóvédelmi előírások betartásával több kereskedelmi láncnál változatlanul probléma merült 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.*
- *Minden kereskedelmi lánc törekszik sajátmárkás termékei részarányának és választékának bővítésére, valamint hangsúlyozza, hogy ezek legnagyobb része magyar termék, és nagy részük az egészséges táplálkozási követelményeknek is megfelel. Hangsúlyozzák továbbá, hogy a sajátmárkás termékek ugyanolyan minőségűek, mint a gyártói márkák, de nem rakódik rájuk a gyártók által felszámított költségek egy része – így a vevők tájékoztatását célzó marketing- és reklámköltségek, a piacszerzéssel és a piacra lépéssel kapcsolatos költségek –, ezért tudják egyrészt olcsóbban adni a vevőknek, másrészt a nyereségük is nagyobb a sajátmárkás termékeken. Ha 20–30%-kal alacsonyabb áron értékesítik sajátmárkás termékeiket, akkor is nagyobb a profitjuk, mint a gyártói márkák értékesítése esetében.*
- *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). Viszont a termékek elérhetőségével több láncnál adódnak problémák (főként az akciósnak meghirdetett termékeknél, sokszor „nem kaphatóak” már a meghirdetéskor sem). A fogyasztók egyre inkább igénylik az élelmiszer-vásárláskor is az online vásárlási lehetőséget és a házhoz szállítást, de ezt még kevés kereskedelmi lánc tudja biztosítani (csak a Tesco, a CBA, a Reál és a Metro láncok végzik ezt a szolgáltatást).*
- *Az adományozás a cégek többségénél nagyobb összegű és sokirányú (árvízkárosultak, sport, karácsonyi élelmiszer-adományok stb. támogatása). Kisebb mértékű viszont a karitatív, egészségmegőrző támogatásuk adományozás formájában, de minden cég honlapján széles körű az egészséges táplálkozásra való figyelemfelhívás és tanácsadás, továbbá egészségesnek ítélt ételreceptek is találhatóak.*
- *A „részvétel” az oktatásban/tudományban paraméterrel azt mértem, hogy a cég támogatja-e az élelmiszeripari génkutatást, a felsőoktatást, a művészetet, a kultúrát. Ebben a legaktívabbnak a Coop mutatkozott, több felsőoktatási intézménnyel van együttműködési/támogatási szerződése.*
- *Az akciós vásárlás több változata is megtalálható minden kereskedelmi láncnál, 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 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 *panaszok (reklamációk) kezelésében* javulás következett be az elmúlt években a 2010. évi értékhez (6,4-es átlag) viszonyítva mind az akciós vásárlások esetén, mind más értékesítéseknél a vizsgált kereskedelmi láncoknál.
- A *kommunikáció az érintettekkel* elsődlegesen a vevőkkel és a beszállítókkal való rendszeres kapcsolattartásban nyilvánul meg. Főbb formái a következők: vevő/vásárló találkozók, kóstolással egybekötött termékbemutatók, különböző egészségprogramok szervezése (táplálkozási tanácsadás, véradás, stb.), a beszállítókkal való rendszeresen szervezett partnertalálkozók konzultációs beszélgetések, vagy például nagyon sikeresek a Coop Rally találkozók a helyi közösségekkel a magyar termékek és a hazai termelés népszerűsítésére az ország több pontján minden év szeptemberében.
- A kereskedelmi cégeknek széles körű a *szakmai szervezetekkel való kapcsolata*, azonban az együttműködésük színvonala viszonylag differenciált, ez a bírságolás tényéből is következik, s a külföldi tulajdonú cégek egy része nem is nagyon törekszik ezen változtatni, inkább kifizeti a kirótt bírságot.

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 működés, valamint a társadalmi felelősségvállalás és a költséghatékony gazdálkodás 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 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-tevékenységre.

A vizsgált cégek egyértelműen felismerték, hogy a jelenlegi gazdasági körülmények között a versenyképességük fokozása az egyedüli lehetséges út a talpon maradásra. Elemzéseim viszont azt bizonyították, hogy a kereskedelmi láncok gyakorlatában a versenyképességük növelése 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. Szükséges kiemelni, hogy *a külföldi tulajdonú nagyobb kereskedelmi láncok* (Spar, Tesco-Global és Metro) – az anyavállalataik példáját követve – *a hosszabb távú üzleti stratégiájukba fokozódó mértékben elkezdtek beépíteni a CSR-tevékenység egyes részterületeit, ami elsődlegesen a környezeti, valamint részben 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.

A társadalmi felelősségvállalást a bemutatott négy szempontrendszer (környezeti, gazdasági, belső szociális és külső szociális) szerint együttesen kell vizsgálni, és az ún. közös értéket vállalaton belül is létre kell hozni, illetve létrehozható. Több kereskedelmi lánc felismerte, hogy a saját alkalmazottainak „cégen belüli” (sokszor iskola-rendszerű) oktatásával, képzésével, valamint a tehetséges munkaerő karriertervezéssel és karrierbiztosítással történő megtartásával hozzájárulhat versenyelőnye növeléséhez – főként a Coop és a Spar láncok valósítják meg ezt a koncepciót. *Ezáltal létrejön a közös társadalmi érték porteri értelemben, mivel a képzettebb alkalmazott hatékonyabb munkát tud végezni, ezáltal a fogyasztói elégedettség révén emelkedik az értékesítés volumene és az elérhető profit nagysága.* Ez a közös társadalmi érték még tovább növelhető lenne a belső szociális felelősségvállalás képzésen kívüli elemeinek a növelésével (és további szociális juttatások révén), vagyis a saját alkalmazottak életszínvonalának emelésével, az alkalmazotti elégedettség fokozásával. Azonban az empirikus vizsgálataim eredményeiből látható, hogy az alkalmazottaik és a beszállítóik érdekeinek az eddiginél nagyobb mértékű figyelembevétele és a fogyasztóvédelmi előírásoknak a következetesebb betartása lenne szükséges a kereskedelmi láncoknál. Véleményem szerint az ez irányú befektetéseik megtérülnének, ugyanakkor növekedne versenyképességük és piaci bevételeik nagysága is.

Minden vizsgált kereskedelmi lánc felismerte, hogy a *hatékony természetierőforrás-felhasználás* jelentősen csökkenteni tudja üzemeltetési költségeit, továbbá a *szelektív hulladékgyűjtés és a hulladék-újrahasznosítás* is jelentős költségmegtakarítást eredményez. *Az energiamegtakarítás és a hulladék-újrahasznosítás révén szintén nagymértékű közös társadalmi érték teremődik.* A kereskedelmi láncok egy része (gyakorlatilag a környezeti rangsor első négy helyezettje) a környezeti felelősségvállalást a vállalati döntési folyamatai szerves részének tekinti.

Az elemzésemben többször kiemeltem, hogy a kereskedelmi láncok *jogi megfelelése drasztikusan csökkent* az elmúlt években, a szakmai hatóságok a bírságok sokaságát róják ki, a korrupció növekedett az üzletkötésekben, az *etikus üzleti magatartás színvonala romlott*, és ezek „eredőjeként” a vezetői felelősség mértéke is csökkent, a menedzsment magas színvonalú szakmai felkészültsége ellenére. Porter szerint akkor is közös érték teremődik, ha a vállalat etikus üzleti magatartást folytat, ez nem veszélyezteti a profitszerzés lehetőségét. Tehát a kereskedelmi láncoknál *a menedzsment felelősségvállalásának növelése és egyúttal az üzleti magatartásukon való pozitív irányú változtatás a közös gazdasági érték létrehozásának széles bázisát teremthetné meg*, s gazdasági felelősségvállalásuk jelenlegi teljesítményei is nagymértékben emelkednének.

Véleményem szerint a közös gazdasági érték létrehozásának további forrása lehetne, ha a Metro által hangoztatott és döntően megvalósított cégfilozófia általánossá válna a kereskedelmi láncoknál, miszerint „gondolkodásunk és cselekedeteink középpontja a vevő, hiszen a vevőink biztosítják a működésünket: a vevőinkből élünk, és ehhez a beszállítóink teremtik meg az alapot”, vagyis a vevők mellett a beszállítók érdekeit is tiszteletben kell tartani, nemcsak hangoztatni.

Megjegyzem, hogy a Porter–Kramer-féle közösérték-felfogástól eltérően a kereskedelmi cégek adományozási, jótékonyági tevékenységét is nagyon fontos tényezőnek tartom. Ezek a cégek hírnevét (reputációját) erősítik és *közvetetten a közös érték létrehozását is szolgálják*, mert az adományozások növelik az adott támogatott csoport jólétét. Továbbá a hírnév növelése hozzájárulhat a kereskedelmi láncok forgalmának a növeléséhez (különben nem is csinálnák, ha ennek nem lenne pozitív eredménye számukra). A kereskedelmi cégek ezeket az adományozási költségeket a profitszerzésükhöz szükséges kiadásoknak tekintik.

A jövőre vonatkozó tendenciaként, mintegy összegzésképpen megállapítható, hogy a lakosság fogyasztói tudatossága, a termékekkel szembeni minőségi igénye egyre inkább növekszik, ami a vállalatok felé a közös gazdasági érték létrehozásának és a társadalmi felelősségvállalási elvárásoknak a 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 bővült, és ebből következően az állam, illetve a szabályozás súlya relatíve csökkenhet.

Irodalomjegyzék

- Braun R. (2013): A vállalatok politikája – vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44(1): 18–28.
- 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.
- Chikán A. (2008): Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 10(11): 6–13.
- Csillag S. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet.
- European Community (2001): Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities. Brussels, COM (July 2001) 366 final.
- Kenett, R. – Salini, S. (2011): *Modern analysis of customer surveys: with Applications using R*. New York–Chichester: John Wiley & Sons, 191–312.
- Kerekes S. – Wetzker K. (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 9(4): 36–47.
- Kotler, P. – Nancy, L. (2005): *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd. Inc.
- Németh P. (2005): A versenyképesség és a környezetvédelem kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 36(9): 47–57.
- Németh P. (2013a): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége - a versenyképességük fokozása. *Vezetéstudomány*, 44(3): 61–71.
- Németh P. (2013b): Alkalmazotti elégedettség vizsgálata a versenyképesség szolgálatában – a kereskedelmi láncok gyakorlata. *Munkaügyi Szemle*, 57(4): 56–69.
- Németh P. (2014): A kereskedelmi vállalatok környezetvédelmi tevékenységének hatása a versenyképességre. Alkalmazott Tudományok I. Fóruma, Konferenciakötet. Budapest: BGF, 564–590.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2006): Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–94.

- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011): The big idea - Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2): 62–77.
- Pritchard, M. – Silvestro, R. M. (2005): Applying the service profit chain to analyse retail performance: the case of the managerial strait-jacket? *International Journal of Service Industry Management*, 16(3–4): 337–356.
- Radácsi L. (2011): A közép-európai CSR-paradoxon. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 13(12): 28–39.
- Story, D. – Price, J. T. (2006): Corporate social responsibility and risk management? *Journal of Corporate Citizenship*, 22: 39–51.

Kereskedelmi láncok éves felelősségvállalási jelentései és információs anyagai (internetes források):

- ALDI – <https://avallalat.aldi.hu/hu/alapelvek-a-minoseg/fogyasztasi-cikkek/termekbiztonsag/>,
<https://avallalat.aldi.hu/hu/valaszunk-a-felelossegvallalas/koerneyezet/eghajlatunk-vedelme/>,
http://www.elelmiszer.hu/aldi/cikk/meregtelenit_az_aldi
- AUCHAN – [https://www.auchan.hu/\(üzletszabályzat, etikai kódex, sajtószoba\)](https://www.auchan.hu/(üzletszabályzat, etikai kódex, sajtószoba))
- CBA – <http://www.cba.hu/pages/info/kapcsolat>, <http://index.hu/gazdasag/magyar/cba071202/>
<http://www.coop.hu/cegunkrol/cegbemutato/>
- COOP – <http://www.coop.hu/cegunkrol/cegbemutato/>,
<http://www.trademagazin.hu/tag/coop/page/5>,
<http://www.trademagazin.hu/tag/coop/>
- LIDL – <http://www.lidl.hu/hu/index.htm?gclid=CMTksaX4lc4CFe0V0wod4iUPGA>,
http://ingatlanok.lidl.hu/static_content/lidl_hu/images/LidlGyeakozlemenyo726.pdf,
<http://www.agrotrend.hu/innovacio/fenntarthatosag/tarsadalmi-felelossegvallalas-elismerest-kapott-a-lidl-magyarorszag>,
<http://www.lidl.hu/hu/2495.htm>
- METRO – <http://docplayer.hu/2648697-2013-2014-kornyezetbarat-metro.html>,
<http://docplayer.hu/1144890-Vallalati-felelossegvallalas-jelentes-2012-2013-kornyezetbarat.html>
- PENNY MARKET – <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tMynnuWwFUJ:www.penny.hu/+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-b>

REÁL – http://real.hu/kereskedelmi_informaciok/regiok_bemutatasa/
<http://real.hu/vasarloknak/sajtoanyagok/>

SPAR – http://www.spar.hu/hu_HU/spar_csoport/spar_magyarorszag/informacios_kiadvanyok.html

TESCO – http://www.kovet.hu/sites/default/files/reports/2012_2013_tesco_fennta_jel.pdf
http://hiper.blog.hu/2009/02/27/a_tesco_gazdasagos_es_a_tobbi-

Szakmai szerzetek információs anyagai (internetes forrás):

Gazdasági Versenyhivatal – [http://www.gvh.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/\(2008-2016_kozott\)](http://www.gvh.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/(2008-2016_kozott))

Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal –

https://www.nebih.gov.hu/aktualitasok/tisztessegtelen/kozerdeku_informaciok

Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Hivatal – http://www.ommf.gov.hu/index.php?akt_menu=497

Tudatos Vásárlók Egyesülete – <http://tudatosvasarlo.hu/rovat/fogyasztovedelem>