

Budapesti Corvinus Egyetem

Gazdálkodástudományi Kar

Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék

Mennyiben terjed ki az Auchan és a Tesco társadalmi felelősségvállalása a beszállítókra?

Készítette: Mihály Melinda

Regionális és Környezeti gazdaságtan mesterszak

2013

Szakszeminárium vezető: Matolay Réka

Tartalom

1. Bevezetés	4
2. A szakdolgozat módszertana.....	7
2.1. Szekunder kutatás	7
2.2. Primer kutatás	8
3. Társadalmi felelősségvállalás a kiskereskedelemben	11
3.1. A beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdések.....	11
3.1.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása	11
3.1.2. A lojalitás kérdése	13
3.1.3. Megkülönböztető bánásmód	14
3.1.4. Érdekekönfliktusok	14
3.1.5. Üzleti ajándékok, megvesztegetés	15
3.1.6. Etikusság a tárgyalás során	15
3.2. A társadalmi felelősségvállalás, mint stratégia	16
3.2.1. CSR az értéklánc modellben	17
3.2.2. SCR, avagy felelősségvállalás az ellátási lánc iránt	21
3.2.3. A felelős beszerzés megszervezése.....	23
3.3. A CSR és a beszerzési stratégia kapcsolata a nemzetközi gyakorlatban	23
3.3.1. A Waitrose beszerzési gyakorlata	24
3.3.2. A Marks and Spencer beszerzési gyakorlata	27
4. A kiskereskedelmi láncok társadalmi felelősségvállalása a magyar beszállítók szemével .	30
4.1. A kiskereskedők felelőssége a Húsipar helyzetének kialakulásában.....	30
4.2. A kiskereskedelmi láncok beszállítók iránti felelősségvállalása a húsipari beszállítók szemszögéből.....	33
4.2.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása	33
4.2.2. A lojalitás kérdése	34

4.2.3. Megkülönböztető bánásmód, érdekkonfliktus, megvesztegetés	34
4.2.4. Etikusság a tárgyalás során	35
4.2.5. Elhelyezkedés szerinti összehasonlítás	36
4.2.6. Kereskedelmi forma szerinti összehasonlítás	37
5. Az Auchan és a Tesco beszállítók iránt vállalt felelőssége	38
5.1. Helyzetkép a magyar kiskereskedelmi piacról	38
5.2. Az áruházláncok alaptevékenységét érő kritikák, a tényleges CSR kihívások.....	40
5.3. Az Auchan és a Tesco felelős beszerzői szemléletének összehasonlítása az etikai kódexük alapján	41
5.3.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása	43
5.3.2. A lojalitás kérdése.....	44
5.3.3. Megkülönböztető bánásmód	45
5.3.4. Érdekkonfliktusok.....	45
5.3.4. Üzleti ajándékok, megvesztegetés	46
5.3.5. Etikusság a tárgyalás során	47
5.4. Az Auchan és a Tesco összehasonlítása a „legjobb gyakorlatot” képviselő vállalatokkal.....	47
5.5. A Tesco helyi beszállítók programja	55
6. Összefoglalás	61
7. Irodalomjegyzék	64
8. Mellékletek	67
1. számú melléklet - A CSR evolúciója (Porter-Kramer, 2007)	67
2. számú melléklet - Indokok a CSR alkalmazására (Porter-Kramer, 2007).....	69
3. számú melléklet – Gyémánt modell (Porter-Kramer, 2007).....	71
4. számú melléklet - Interjú - Magyar Húsiparosok Szövetsége (saját készítés).....	73
5. számú melléklet – Példa interjúkérdések húsipari vállalatoknak (saját készítés).....	74
6. számú melléklet – A Húsipar válságának érintettjei (saját készítés, az interjúk alapján).....	75

A fogyasztók felelőssége	75
A sertéstelepek felelőssége	76
A hatóságok felelőssége.....	76
7. számú melléklet – A kiskereskedelmi formák (Dudás, 2009)	78
Lakásközei kis élelmiszerüzlet:	78
Szupermarket, ABC:	79
Diszkont:	79
Hipermarket:	80
8. számú melléklet – Egy Frissáru Osztályvezető feladatai (Anonf, 2013).....	82
9. számú melléklet - Interjúkérdések – Auchan Frissáru Osztályának vezetője (saját készítés).....	83
10. számú melléklet - Interjú Fonyó Csaba üzletágigazgatóval (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés 2010/2011.).....	86
11. számú melléklet - Interjúkérdések – Tesco regionális beszállítók program (saját készítés).....	87

1. Bevezetés

Mióta elkezdtem a mesterképzést, azóta tudtam, hogy CSR-ből szeretném írni a szakdolgozatomat. Több célból foglalkozhatnak a vállalatok társadalmi felelősségvállalással. A cél lehet az, hogy a társadalom elismerését szerezzék meg (pl. PR célú CSR-rel), vagy bevételeiket növeljék (pl. ügyszökhöz kapcsolt marketinggel), költségeiket csökkentsék (pl. energiahatékonysági beruházásokkal) vagy versenyelőnyt szerezzenek (pl. példamutatással a foglalkoztatásban). E célok nem feltétlenül zárják ki egymást, azonban a különböző céloktól függ, hogy milyen CSR stratégiát alakítanak ki. Dolgozatomban feltételezem, hogy az általam vizsgált vállalatok célja, hogy üzleti stratégiájukban integrálják CSR stratégiájukat, így elsősorban a versenyelőnyt látják egy jól kidolgozott CSR stratégiában.

A versenyelőny pedig nagyon könnyen megszerezhető, ha egy vállalat az adott ipárral kapcsolatban felmerült környezeti, társadalmi kihívásokra reagál. Ilyen az alaptevékenységgel kapcsolatban felmerült kihívás lehet az áruházaknál a beszállítói kapcsolatok kezelése. Sok esetben ugyanis kettős nyomás van az áruházakon. Az érdek, hogy a lehető legalacsonyabb áron kínálják termékeiket a vásárlóknak vagy, hogy minél nagyobb nyereségre tegyenek szert szemben áll azzal az érdekléssel, hogy a beszállítóikkal minél tisztességesebben bánjanak.

Édesanyám 30 éve dolgozik a kiskereskedelemben, 10 éve pedig egy hipermarketlánc alkalmazottja. Napi kapcsolatban áll a húsipari beszállítókkal és ez idő alatt sokat látott, sokat mesélt. Több húsipari beszállító is tönkrement a 10 év alatt, mióta ő a csemegepult alkalmazottja. Lehet oka az a húsipari vállalatok tönkremenetelének, hogy az áruházak visszaéltek gazdasági erőfölényükkel?

Annak érdekében, hogy ezt kiderítsem több húsipari vállalattal is készítettem interjút. Azonban ezek az interjúk csupán egy részét képezték a több szempontú elemzésnek, melyben azt vizsgáltam, hogy **mennyiben terjed ki a két legnagyobb Magyarországon működő hipermarketlánc (az Auchan és a Tesco) társadalmi felelősségvállalása a beszállítókra.**

Az elemzés részét képezte tehát:

- Az Auchan és a Tesco húsipari beszállítóival készített interjú, mellyel a két hipermarketlánc beszállítók iránti felelősségvállalását vizsgáltam a beszállítók szemével (ld. 3.).
- A két hipermarketlánc etikai kódexének összehasonlítása, melyben azt vizsgáltam, hogy a beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdésekre mennyiben térnek ki (ld. 5.3.).
- Az Auchan és a Tesco beszállítói felelősségvállalásának összehasonlítása két a beszállítói felelősségvállalásban a „legjobb gyakorlatot” kialakító vállalatéval (ld. 5.4.).
- Egy Magyarországon megvalósított elismerésre méltó (CSR Piac 2011, kiállító vállalat) gyakorlat (Tesco regionális beszállítók program) sikerességének, terjesztésének és fejlesztésének vizsgálata (ld. 5.5.).

Az elemzés elméleti háttérének megteremtéséhez a beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdések összegyűjtésén kívül (ld. 3.1.) több elméleti megközelítést és „legjobb gyakorlatot” is megvizsgáltam.

Az elméleti megközelítések (ld. 3.2.) feltételezik, hogy a társadalmi felelősségvállalás, mint stratégia jelenik meg az adott vállalatnál. Porter és Kramer (2007) értéklánc modelljének vizsgálata után áttérek Laura Spence és Michael Bourlakis 2009-ben létrehozott Supply chain responsibility (SCR) megközelítésére, melyben a beszállítói lánc iránti felelősségvállalásra, mint egy CSR-től induló evolúció utolsó állomására tekintenek. Az SCR megközelítést Spence és Bourlakis (2009) a Waitrose gyakorlata alapján dolgozták ki.

Nem csak a Waitrose (ld. 3.3.1) tárgyalt a nemzetközi szakirodalomban, hanem a Marks and Spencer (ld. 3.3.2.) beszállítók iránt vállalt paternalista felelősségvállalási gyakorlatáról is széles körben olvashatunk.

Szakdolgozatomban azt vizsgálom, hogy a „legjobb gyakorlatok”(Waitrose, Marks and Spencer) vagy az adott környezetben már működő gyakorlatok (Tesco Magyarország – Regionális beszállítók program) és a legfőbb érintettek (húsipari beszállítók) igényeinek tudatában milyen irányban fejleszthető egy Magyarországon működő áruházlánc felelős beszerzése.

Köszönettel tartozom konzulensemnek a Budapesti Corvinus Egyetem Döntéselmélet Tanszék egyetemi adjunktusának, a magyarországi CSR egyik jelentős kutatójának Matolay Rékának, a széleskörű szakmai iránymutatásért. Köszönet illeti még Édesanyámat - aki aktív korának jelentős részét a kiskereskedelemben töltötte - tapasztalatainak megosztásáért és folyamatos támogatásáért. Az ő támogatásuk, széleskörű elméleti vagy gyakorlati tudásuk, tapasztalatuk és javaslataik nélkül ez a dolgozat nem születhetett volna meg.

2. A szakdolgozat módszertana

Dolgozatomban a primer és szekunder kutatást is alkalmaztam. A kutatás előtt azonban a témám szempontjából releváns szakirodalmat igyekeztem minél alaposabban összegyűjteni.

A dolgozatom megírásához szükséges szakirodalomért különböző forrásokat kutattam fel. A magyar szakirodalmat a Budapesti Corvinus Egyetem könyvtárának állományából és a matarka.hu weboldaltól szereztem.

A felelős beszerzés magyar szakirodalmát az angol nyelvű, nemzetközi szakirodalom hatékonyan kiegészítette. A vonatkozó nemzetközi szakcikkeket az EBSCO adatbázisából gyűjtöttem, míg a szakkönyveket a Budapesti Corvinus Egyetem központi könyvtárából.

2.1. Szekunder kutatás

A témaválasztás után egyből megkezdtem a szekunder forrásokból való információk gyűjtését (ún. desk research fázis). Legelőször az internet segítségével gyűjtöttem össze a legalapvetőbb ismereteket és a legfrissebb híreket a kiskereskedők társadalmi felelősségvállalását illetően.

Kiválasztottam két jelentős hipermarketláncot Magyarországról (az Auchant és a Tescót), hogy megvizsgáljam beszerzési gyakorlatukat a társadalmi felelősségvállalás szempontjából. Az elemzés több része is szekunder adatforrásból származik:

- Az Auchan és a Tesco felelős beszerzői szemléletének vizsgálata. (ld. 5.3.)
Forrásai: a két vállalat etikai kódexe.
- Az Auchan és a Tesco összehasonlítása a „legjobb gyakorlattal” részben szekunder forrásokra épül. (ld. 5.4.) A szakirodalomból két újabb áruházlánc (Waitrose és Marks and Spencer) felelős beszerzési gyakorlatát is érdekesnek találtam. Így úgy döntöttem, hogy az elemzés részben külön figyelmet szentelek arra, hogy az Auchan és a Tescót a két „legjobb gyakorlattal” (Waitrose és Marks and Spencer) rendelkező vállalattal is összehasonlítsam. Forrásai: a vállalatok weboldalai, a Sedex weboldala, fenntarthatósági jelentések)
- A helyi beszállítók program elemzésének egy része is szekunder forrásból származik. Forrásai: Tesco fenntarthatósági jelentések, CSR piac weboldala

Ezután információkat kerestem az általam részletesebben vizsgálni kívánt kiskereskedők beszerzési gyakorlatira.

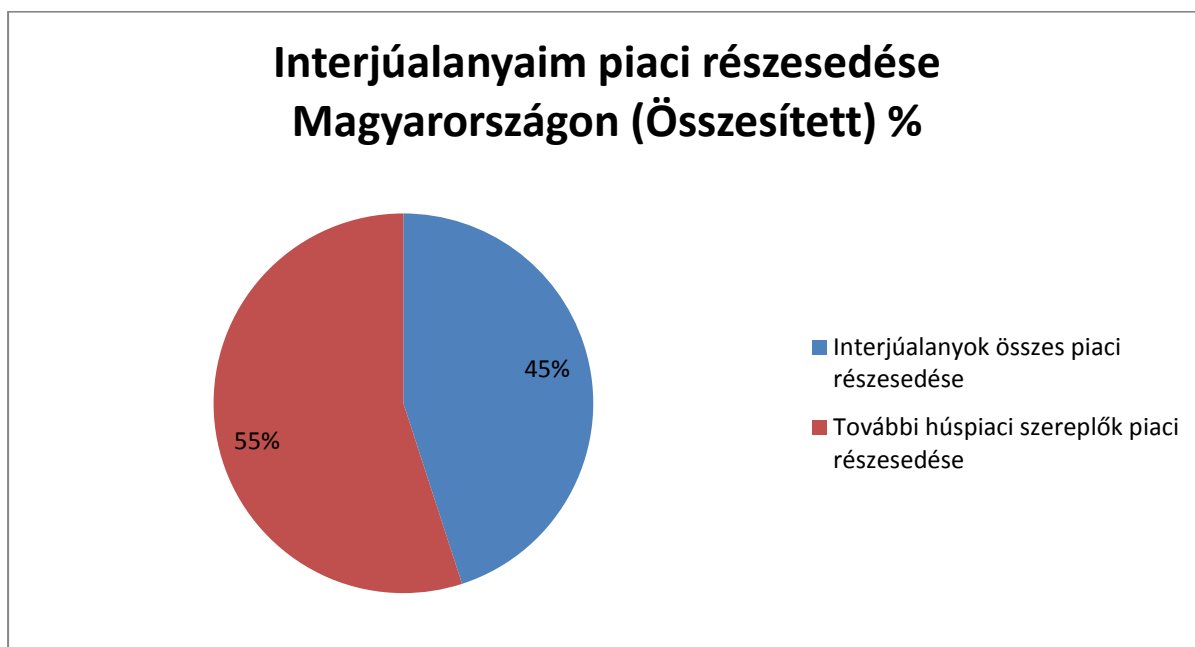
2.2. Primer kutatás

Miután feltérképeztem a helyzetet a desk research és a vonatkozó szakirodalom áttanulmányozásával, megkezdtem a primer kutatást. Kutatásomban a kvalitatív módszereket részesítettem előnyben. A beszállítók oldaláról több húsipari beszállítóhoz ellátogattam, illetve interjút készítettem a Magyar Húsiparosok Szövetségének képviselőjével is. A kiskereskedők oldaláról pedig a Tesco és az Auchan illetékes munkatársaival történt a személyes találkozó.

Interjúim átlagos hossza egy óra, legrövidebb interjúm fél óra volt, míg a leghosszabb másfél óra, az egy óra hossz viszont dominált. Alkalmaztam az interjúzás módszertanát a vonatkozó szakirodalom szerint (Heltai – Tarjányi, 1999). Vezérfonal interjúim átlagosan 4-5 témablokkból álltak, ahol irányadó kérdéseimmel igyekeztem ösztönözni interjúalanyaimat a tölem minél függetlenebb véleménynyilvánításra. Kérdéseim is tükrözik kvalitatív szemléletmódomat, hiszen a legtöbb kérdésem a „Miért” és „Hogyan” kérdőszóval kezdődött. A „Kérem meséljen arról, hogy...” kezdetű felhívások is gyakoriak voltak interjúim során. Interjúimat blokkokra osztottam és blokkonként nyitókérdésekkel indítottam. Kiemeltem a fontosabb kérdéseimet, annak érdekében, hogy semmiképpen ne maradjanak le azok a kérdések, amikre mindenképpen választ szeretnék kapni. Az interjúk anyagát 24 órával az adott interjú után rögzítettem, ami azért volt nagyon hasznos, mert sok gondolatot így azelőtt írtam le, mielőtt elfelejtettem volna. Az interjú összefoglalókban amellet, hogy rögzítettem a kérdésekre adott válaszokat, elemző módon reflektáltam is rájuk, ezzel segítve magamban a tisztább kép kialakítását.

Első interjúalanyom a Magyar Húsiparosok Szövetségének képviselője volt. A vele történő személyes találkozó során információt szereztem a Szövetség működéséről, az érdekérvényesítési lehetőségekről. Szakdolgozatom szempontjából a Hússzövetségnél tett látogatásom mégsem emiatt volt a leghasznosabb, ugyanis a Magyar Húsiparosok Szövetségén keresztül jutottam el a magyar Húsipar több jeles képviselőjéhez. A Hússzövetség segítségével, egyedül is megpróbáltam felvenni a kapcsolatot a húsipari termelőkkel, azonban leveleimre nem érkezett válasz.

Azok az interjúalanyok akik végül – a Hússzövetségnek köszönhetően – elvállalták az interjút felkértek arra, hogy semmiképpen ne nevezsem meg őket a dolgozatomban, ezért az alábbi diagramon összesített piaci részesedésükre építve igyekszem bemutatni, hogy a magyar Húsiipar¹ mennyiben reprezentálják.



1. ábra: Interjúalanyaim összesített piaci részesedése (%), forrás: Anong (2011) adatai alapján saját készítés

A húsiipari beszállítókkal készített interjúim során főként arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen tapasztalataik vannak a kiskereskedelem különböző szereplőinek történő beszállítást illetően. Sok esetben kissé eltérve a tárgytól szó esett arról is, hogy miért van válságos helyzetben a Húsiipar. Ennek részleges ismertetését azért tartom fontosnak, mert kontextusba helyezi az olvasót és elkergeti azt az illúziót, hogy az áruházak lennének a Húsiipar jelenlegi helyzetének kizárólagos felelősei.

A beszállítókkal történő személyes találkozók során szerzett ismeretek alapján építettem fel interjúimat az általam részletesebben vizsgálni kívánt két jelentős kiskereskedelmi szereplővel. E két kiskereskedelmi szereplő az Auchan és a Tesco. Mindkettő hipermarket és mindkettő a '90-es évek közepén jelent meg Magyarországon. Míg a brit Tesco terjeszkedési politikája agresszívebb 118 hipermarketet nyitott magyarországi jelenléte óta, addig a francia Auchan 19 üzlettel rendelkezik országunkban. Interjúimat az alábbi érintettekkel készítettem:

¹ A Húsiipar alatt a húsfeldolgozást értem, tehát a félkész húsiipari termékekből a késztermékek gyártását.

- **Az Auchan egyik munkavállalójával.** A hipermarketlánc egyik áruházának csemegepultján 10 éve dolgozó alkalmazottal, felettese a csemegepult menedzsere felelős a húsipari termékek operatív szintű rendeléséért.
- **Az Auchan felvágott önkiszolgáló osztályának vállalati szintű szinergia vezetőjével.** A szinergia vezető feladata a választék kialakítása és kereskedelmi operációk megszervezése, valamint ezen osztály újságos termékeinek megjelenésének koordinálása. Interjúalanyom az Auchan egyik áruházának **Frissáru szektor vezetője** is egyben. A Frissáru szektor vezetők közvetlenül az áruház igazgatójának felelnek és többek között felelősek a frissáru (amelybe a húsipari termékek is beletartoznak) beszerzésével kapcsolatos mennyiségi és minőségi elvárások betartásáért, betartatásáért.
- **A Tesco regionális beszállítók program vezetőjével és a program egyik szervezőjével.** A regionális beszállítók program munkatársai felelősek a Helyi beszállítók fórumok megszervezéséért, lebonyolításáért, és a kisbeszállítók Tescóba történő integrálásáért.

Szakdolgozatommal célom, hogy konstruktív javaslatokat fogalmazzak meg a kiskereskedelem szereplői számára, annak érdekében, hogy hatékonyan tudják fejleszteni a jövőben a beszállítói kapcsolataikat.

3. Társadalmi felelősségvállalás a kiskereskedelemben

A beszállítói menedzsmenttel kapcsolatos etikai kérdések nagymértékben meghatározzák egy áruházlánc beszállítókra vonatkozó CSR stratégiáját. Fontosnak tartom ezért a beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdések összefoglalását. Miután világossá válik, hogy milyen etikai kihívásokra kell reagálnia jól működő CSR stratégiának, bemutatok két elméleti megközelítést. Porter és Kramer (2007) értéklánc modelljének vizsgálata után áttérek Laura Spence és Michael Bourlakis 2009-ben létrehozott Supply chain responsibility (SCR) elméletére, melyben a beszállítói lánc iránti felelősségvállalásra, mint egy CSR-től induló evolúció utolsó állomására tekintenek. Az SCR modellt Spence és Bourlakis (2009) a Waitrose gyakorlata alapján dolgozták ki. Nem csak a Waitrose (ld. 3.3.1) tárgyalt a nemzetközi szakirodalomban, hanem a Marks and Spencer (ld. 3.3.2.) beszállítók iránt vállalt paternalista felelősségvállalási gyakorlatáról is széles körben olvashatunk.

3.1. A beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdések

A beszállítókkal kapcsolatban szervezeti és egyéni szinten is fellelhetnek megválaszolandó etikai kérdések. Szervezeti szinten ilyen kérdés lehet az erőfölénnyel való visszaélés, a lojalitás, a megkülönböztető bánásmód vagy az érdekkonfliktus. Egyéni szinten a vállalatok beszerző és értékesítő munkatársainak nap, mint nap szembe kell nézniük az ajándékok és a megvesztegetések problémakörével, valamint a tárgyalások során az etikus magatartás kialakításával és megtartásával.

3.1.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása

A kiegyensúlyozatlan erőviszonyok az etikai problémák megjelenéséhez vezethetnek, kifejezetten akkor, amikor az erőkülönbség arra használható, hogy a felek nem méltányos feltételekben állapodjanak meg (Crane-Matten, 2004). Minél aszimmetrikusabb egy kölcsönös függésre alapuló kapcsolat, annál valószínűbbnek tűnhet, hogy az erősebb fél kiaknázza a gyengébbet (Suh, 2005).

Az áruházláncok és beszállítók erőviszonyait az erőforrás függőségi elmélet jól szemlélteti. Az elmélet szerint egy áruházlánc erejét a beszállítói erőforrásaitól való függőség szintje határozza meg. Az áruház akkor képes gazdasági erőfölénybe kerülni a szállítóval szemben, ha:

- a szállító erőforrásai viszonylag bőségesek és nem túl fontosak az áruház számára és/vagy
- az áruház erőforrásai viszonylag szűkösek és elég fontosak a beszállító számára

Jó példa az erőforrás függőségi elméletre az olyan nemzetközi áruházláncok esete, mint a német Aldi és Metro, a francia Carrefour vagy a brit Tesco, Waitrose és Marks and Spencer. Az ő erőforrásaik, mint a nagy koncentrációban, egy helyre (egy hipermarketbe) vonzott vásárlók viszonylag szűkössé, de kimondottan fontossá váltak beszállítóik számára, akik a minél nagyobb felvevőpiacot keresik termékeik számára. Ezzel szemben egy-egy beszállító erőforrásai (azaz termékei) kevésbé számítanak szűköseknek és létfontosságúnak az áruházak számára, akik – központi raktáraiknak köszönhetően - hatalmas választékban és mennyiségben képesek az árut felhalmozni. Egy központi raktárral, akár egy-egy szerződés felmondása esetén is biztosítható a kérdéses áruk értékesítése heteken, néha hónapokon keresztül addig, amíg az új partner nem kezdi el a beszállítást.

Az áruházláncokat gyakran meggyanúsítják azzal, hogy visszaélnék gazdasági erőfölényükkel. Ezt egy 2008-as Európai Parlament által készített felmérés is alátámasztotta. A felmérésben több olyan esetet gyűjtöttek össze amelyben a hatalmas áruházláncok annak érdekében, hogy a beszállítók árait minél jobban le tudják szorítani visszaélnék gazdasági erőfölényükkel. A gazdasági erőfölénnyel való visszaélés végeredményben még az erősebb partnert (esetünkben az áruházat) is károsíthatja, különösen akkor, ha az áruházak beszállítói kapcsolatai olyan diszfunkcionálissá válnak, hogy veszélyeztetik a termékek minőségét és az iparági növekedést, ezáltal csökkentve a hosszú távú nyereségességet (Crane-Matten, 2004).

Számolva a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés negatív hatásaival feltehetjük a kérdést, hogy miért történik mégis meg. Crane és Matten (2004) két lehetséges okra hivatkozik:

- Rövidtávon a profit növekedésével járhat az, ha erőfölényüket kihasználva leszorítják beszállítóik árait, illetve
- sok vállalat szűk látókörral méri fel az erőfölénnyel való visszaélés kockázatait és nem látja az összeadódó iparági hatásokat, amik következtében végeredményben az áruházak is károsulhatnak.

3.1.2. A lojalitás kérdése

Ha egy vállalat több éven keresztül megbízható beszállítója volt egy áruházláncnak, akkor nem várhatná-e joggal el partnerétől az elköteleződést és stabilitást a rendelések tekintetében?

Ha beszállító váltás alacsony vagy zero tranzakciós költséggel jár, akkor a beszállítók iránti lojalitás nehezen illeszthető az áruházláncok gazdasági szemléletébe, amely a legjövödelmezőbb eredmények elérése érdekében a szabad verseny mellett érvel. E nézőpont szerint, egy kiskereskedő versenyhátrányba kerülhet, ha egy olyan környezetben választja a beszállítók iránti lojalitást, ahol a versenytársak azonnal váltanak, ha egy beszállítójuk nem a legjobb minőséget vagy a legalacsonyabb árat képes biztosítani. A lojális áruházlánc fogyasztói ebben az esetben magasabb árakon és/vagy alacsonyabb minőségben jutnak hozzá a termékekhez.

Azonban a képet jelentősen árnyalja, ha a beszállító váltás következtében a tranzakciós költségek magasak:

- Elsőképp a vállalat ahelyett, hogy rosszabb feltételek mellett újabb szerződést kötne beszállítójával, inkább együtt dolgozik beszállítójával annak érdekében, hogy a lehető legversenyképesebbé fejlesszék beszállítójának termékeit;
- másodsorban a hosszú távú elköteleződés a tranzakciós költségek csökkenésével járhat, akár csak a beszállítók és szerződések cserélésének csökkentése, valamint annak lehetővé tétele, hogy komplexebb és testre szabottabb módját találják meg a közös munkának.

A brit kiskereskedő Marks and Spencer, például régóta híres a beszállítókkal ápolta hosszú távú üzleti kapcsolatairól, a gondoskodó szemléletéről. Olyan területeken, mint az élelmiszer kiskereskedelem a beszállítókkal történő szoros együttműködés keretében prémium termékek fejlesztése révén a vállalat képessé vált versenyelőnyt kovácsolni a beszállítókkal történő felelős bánásmódból (Crane-Matten, 2004).

3.1.3. Megkülönböztető bánásmód

A vállalatok megkülönböztető bánásmódja egyike azoknak a fő etikai problémáknak és legkomplexebb kihívásoknak, amelyekkel a beszerzőknek szembe kell nézniük (Crane-Matten, 2004). Meddig kell egy vállalatnak lojálisnak lennie és hol vádolható tisztességtelen előny nyújtásával? Elfogadható - e egy áruháztól, hogy fontos beszállítói információkat adjon át egy kedvelt beszállítójának, aki ezekkel az információkkal képes a legjobb árajánlat nyújtására?

A probléma megoldására alkalmazhatjuk az eljárási (procedurális) igazságosságot, amely a döntési folyamatok igazságosságára vonatkozik. Annak érdekében, hogy elkerüljük a megkülönböztető bánásmódot, fontos hogy kellő figyelmet fordítsunk arra, hogy különböző beszállítóinkkal kötött összes szerződéskötési folyamat igazságos legyen. Továbbá az is fontos, hogy minden beszállítónak egyenlő feltételekkel biztosítsunk lehetőséget arra, hogy árajánlatot tegyenek, az ajánlataikat pedig ugyanazon kritériumok szerint kerüljenek kiértékelésre. Az persze lehetséges, hogy egy régóta fennálló üzleti kapcsolat meglete kritérium lehet egy adott szerződés megkötésénél. Az eljárási igazságosság elvei szerint ez azonban nem jelentheti azt, hogy az értékesnek tartott beszállítók kikerülhetik az egész értékelési folyamatot.

Előfordul az, hogy a beszerző előnyben részesíti azt a beszállítót, amelyik személyes ajándékokat vagy bármilyen más ösztönzőt ajánlott fel neki, hogy megingassa a szóban forgó beszerzőt a számára nem túl kedvező beszerzési döntésében (Crane-Matten, 2004). Ez érdekkonfliktushoz vezethet a beszállítói menedzsmentben, hiszen a beszerző érdeke (hogy előnyben részesítse az őt megajándékozó beszállítót) ellenkezik az áruház érdekeivel (hogy a legkedvezőbb ajánlatot részesítsék előnyben).

3.1.4. Érdekekönfliktusok

Az érdekekönfliktusok a beszállítókat érintő eseteken kívül is sokféle etikai probléma okozói lehetnek. Azonban a beszerzési és beszállítói menedzsment azok a területek, ahol az érdekekönfliktusok szinte biztos, hogy megjelennek (Crane-Matten, 2004).

Az érdekekönfliktusok akkor történnek, amikor egy személy vagy egy szervezet köteles egy másik érdekében cselekedni, azonban személyes érdekei akadályozzák e kötelességének teljesítésében (Crane-Matten, 2004).

3.1.5. Üzleti ajándékok, megvesztegetés

Ajándék, figyelmesség, személyre szóló termékminta, meglepetés – a lista hosszú, amelyen azokat a hivatalos és nem hivatalos juttatásokat soroljuk, amelyekkel a beszerzők találkozhatnak a beszállítókkal folytatott munkájuk során. Az ajándékok egy része lehet csupán a hála őszinte kifejezése vagy irányulhat a beszállító-beszerző közötti jó kapcsolat fenntartására. Vannak azonban olyan ajándékok is, amelyekkel a cél a megvesztegetés, tehát olyan üzlet szerzése, amelyre a nagy értékű ajándék nélkül nem lenne mód. A kérdés az, hogy meddig elfogadható, és honnantól elfogadhatatlan az ajándékozás (Crane-Matten, 2004). Ezzel kapcsolatban több szempontot kell mérlegelni:

- A beszállító szándéka. Ha beszállítónk szándéka az, hogy további üzleti előnyöket szerezzen (szemben egy egyszerű köszönetnyilvánítással), akkor meg kell kérdőjeleznünk az helyzet etikusságát.
- Az ajándékozottra gyakorolt hatás. Ha az ajándék hatására a beszerző kedvezőbb értékelést ad a beszállítóról, akkor is meg kell kérdőjeleznünk az ajándék elfogadásának helyességét.
- A többi érintett véleménye. Ha egy versenytárs beszállító úgy értelmezi az ajándékot, mint szándékos megvesztegetést, akkor ugyancsak meg kell kérdőjeleznünk az ajándék elfogadásának helyességét.

A megvesztegetés olyan probléma, amelyet ha a két félen kívül a többi érintett (pl. a beszállítók versenytársai) is érzékel, akkor lerombolhatja a bizalmat és ezen túl eredményezheti egy korrupt rendszer létrejöttét (Crane-Matten, 2004).

Az ajándékok elfogadásával kapcsolatban jó iránymutató lehet a vállalat etikai kódexe, amely megszabhatja, hogy egy üzleti ajándékot milyen értékhatárig lehet elfogadni a vállalat dolgozóinak. Véleményem szerint érdemes az etikai kódexben azt is kifejteni, hogy mi az oka az ajándékok értékhatárhoz kötésének, és hogy milyen következményekkel járhat a vállalati kultúrára, ha a munkavállaló elfogadja a tisztességtelenül értékes ajándékot.

3.1.6. Etikusság a tárgyalás során

Crane és Matten azzal érvel, hogy a gyakorlatban sokszor tapasztaljuk, hogy a tárgyalások és az etika olyanok egymásnak, mint a víz és az olaj, egyszerűen nem férnek

meg egymás mellett. Annak alátámasztására, hogy ez így van a szerzőpáros Reitz és szerzőtársai (1998) által összegyűjtött tíz tárgyalási taktikát sorol fel. E tárgyalási taktikák az etikusság szempontjából erősen megkérdőjelezhetőek.

- Hazugságok – valamilyen anyagi dologról a tárgyalás folyamán.
- Túlzások – felnagyítani valami tényleges értékét.
- Megtévesztés – ideértve a félrevezető ígéreteket vagy a fenyegetéseket és a téves állításokat.
- A tárgyalófél gyengítése – a partner erősségeinek vagy szövetségeseinek szándékos gyengítésével.
- Erősíteni saját pozíciókat – például olyan eszközökkel, amelyek a tárgyalófél számára nem elérhetőek.
- Titkolózás – a tárgyalás szempontjából releváns és a tárgyalópartner szempontjából hasznos információ szándékos visszatartása
- A tárgyalófél szavainak kiforgatása - annak érdekében, hogy megzavarjuk őt.
- Meggondolni magunkat – a korábbi állításainkkal ellentétesen cselekedni, vagy ellentétet állítani.
- Figyelemelterelés – szándékosan megkísérelni a a tárgyalófél figyelmét elterelni olyan alternatívákról, amelyekkel jól járhatnának.
- Maximalizálás – kizárólag saját vállalatunk érdekeinek szem előtt tartása, maximalizálása, anélkül hogy számításba vennénk milyen hatásokat gyakorolunk így a tárgyalópartnerünkre.

A fenti felsorolás bizonyítja tehát, hogy az etikának igenis létjogosultsága van a beszállító-eladó közötti viszony meghatározásában. Felhívja a figyelmet arra, hogy a tárgyalások nem csupán felszínes színjátékok, hanem lehetőséget teremtenek a kölcsönösen jövedelmező kapcsolatok kialakítására.

3.2. A társadalmi felelősségvállalás, mint stratégia

Porter és Kramer szerint a CSR többet jelent pusztán költségnél, kényszernél vagy jótékony tennél, mivel új lehetőségek, innováció, versenyelőny forrása lehet. (Porter-Kramer, 2007). A szerzőpáros lehetségesnek tartja azt, hogy a vállalati siker és a társadalmi jólét nem zárja ki egymást. Stratégiai szempontból vizsgálva óriási fejlődés

forrása lehet, ha a vállalatok a társadalmi hasznosság érdekében vetik latba jelentős erőforrásaikat, szakértelmüket és tapasztalataikat (Porter-Kramer, 2007).

A következőekben megvizsgálom, hogy hogyan lehet a beszállítói felelősségvállalást egy vállalat üzleti stratégiájába építeni, majd bemutatom Bourlakis és Spence (2009) elméletét az SCR kialakulásáról, végezetül pedig ötleteket adok a felelős beszerzés megszervezésére.

3.2.1. CSR az értéklánc modellben

A töredezettség elkerülése érdekében szemléletváltásra van szükségünk. A vállalat üzleti tevékenységét és a társadalmat integrálni kell. A sikeres cégeknek egészséges társadalomra van szükségük (pl. az oktatás, egészségügy, esélyegyenlőség hatással van a munkaerő minőségére) de az egészséges társadalomnak is sikeres vállalatokra van szüksége. Sikeres vállalatok nélkül a regionális versenyképesség elkopik, a bérek stagnálnak, a munkahelyek eltűnnek, az adókat és a non profit szervezetek támogatását fedező haszon elillan (Porter-Kramer, 2007).

Az üzleti tevékenység és a társadalom sikeres integrálásához meg kell találnunk üzleti tevékenységünk és a társadalom metszéspontjait. Ezek a metszéspontok a következők lehetnek:

- belülről kívülré irányuló kapcsolódás (a CSR hat a társadalomra)
- a külső társadalmi feltételek befolyással vannak a vállalatra (a társadalom hat a CSR-re)

A vállalat és a társadalom egymásrautaltsága ugyanazokkal az eszközökkel mérhető, mint amelyeket a versenypozíció vizsgálatára és a stratégia kidolgozására alkalmaznak. Így a cég a leghatásosabban tudja összpontosítani CSR tevékenységeit (Porter-Kramer, 2007).

A felelős beszerzés kialakításának szempontjából érdekes lehet, amikor a CSR hat a társadalomra. A következőekben a belülről kifelé irányuló kapcsolódást vizsgálom, ami jól szemléltethető az **értéklánc modellel**. Az értéklánc modellben is a beszerzés az a vállalat tevékenységei közül, ami témám szempontjából a legfontosabb, így leginkább ezt részletezem.

Az értéklánc írja le a vállalat összes, az üzletmenet során végzett tevékenységét. Keretként alkalmazható e tevékenységek pozitív és negatív hatásának meghatározására (Porter-Kramer, 2007). Mint azt az ábrán is láthatjuk a beszerzés támogató tevékenysége a vállalatoknak. Fontos megjegyezni azt, hogy a kiskereskedelem tekintetében azonban sokkal fontosabb támogató tevékenység ez, mint a termelést végző iparágak esetében. Hiszen a kiskereskedők sokkal kevesebb értéket képesek a folyamathoz adni (nem módosítanak a megvásárolt árukon), mint a termelést végző iparágak szereplői.



2. ábra: Az értéklánc társadalmi hatásának feltérképezése, forrás: Porter, M. E és Kramer, M. R. (2007) - Stratégia és társadalom: A versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége, Harvard Business manager, (2): 14

A beszerzéssel kapcsolatos etikai kérdéseket és stratégiai lehetőségeket az előző fejezetben (3.1.) már részletesen összefoglaltam.

CSR stratégiánk megalkotásakor ügyelnünk kell arra, hogy olyan területet válasszunk, amely egybeesik üzleti tevékenységünkkel. Nem az a fontos tehát, hogy valamely ügy érdemes-e a figyelmünkre, hanem az, hogy lehetőséget nyújt-e közös érték létrehozására

vagy a vállalatunk alaptevékenységével okozott társadalmi és/vagy környezeti károk mérséklésére.

A vállalatokat érintő társadalmi kérdések három kategóriába sorolhatók:

- **Általános társadalmi kérdések.** Olyan társadalmi kérdések, amelyeket jelentősen nem befolyásol a vállalat működése, és nem gyakorolnak lényeges hatást a vállalat hosszú távú versenyképességére.
- **Az értéklánc társadalmi hatásai.** Olyan társadalmi kérdések, amelyeket a vállalat szokásos tevékenysége jelentősen befolyásol.
- **A versenykontextus társadalmi dimenziói.** A külső környezet olyan társadalmi kérdései, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a versenyképességet meghatározó tényezőkre a vállalat működési helyén. Véleményem szerint ezek azok a társadalmi vagy környezeti kérdések, amelyeket az adott vállalat alaptevékenységével okoz.

Ebbe a három kategóriába kell besorolni az üzleti egységek elsődleges helyszínének társadalmi kérdéseit, majd ezeket a potenciális hatás alapján rangsorolni kell (Porter-Kramer, 2007).

Egy áruházlánc számára általános társadalmi kérdés lehet a fejlődő országokban jelentkező betegségek, mint az AIDS-szel kapcsolatos kihívások is. Egy gyógyszergyártással foglalkozó vállalat számára azonban ugyanez a kihívás, már versenykontextusbeli kérdés lehet.

A szén-dioxid kibocsátás értéklánc hatást gyakorolhat a multinacionális áruházláncok számára. Az Auchan Franciaországban pozitív értéklánc hatást ért el azzal, hogy létrehozott egy a beszállítók és az áruházak közötti szállítási útvonalakat leegyszerűsítő rendszert. A szállítási útvonalak folyamatos egyszerűsítésével a vállalat eléri, hogy karbon lábnyoma egyre inkább csökkenjen. (Anond, n.é.)

Az áruházláncok számára versenykontextusbeli kérdés lehet bármilyen alaptevékenységükkel okozott társadalmi vagy környezeti hatás. Az alaptevékenységgel okozott társadalmi és környezeti hatásokat az 5.2.-es fejezetben foglalom össze. Ebből a fejezetből származik a következő gondolat is:

„Az áruház mivel alacsonyan tartja a beszállítói árakat, tönkreteszi a kistermelőket.”
(Kiss, n.é., 6. oldal)

A helyi beszállítók programmal a Waitrose vagy akár a Tesco Magyarország célja, hogy lehetőséget biztosítson a kistermelők számára is arra, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak.

Miután kiválasztotta vállalatunk, hogy melyik társadalmi kérdéssel tud a leghatékonyabban foglalkozni érdemes egy jól működő társadalmi cselekvési tervet is összeállítania. A jól működő társadalmi cselekvési terv az ártalmak mérséklése helyett inkább a társadalmi körülmények javítására fókuszál. A stratégiai CSR kisszámú, de annál nagyobb és különlegesebb társadalmi és üzleti előnyöket teremtő kezdeményezésre épül. A Toyota mind a társadalom, mind a vállalat szempontjából jelentős úttörő jellegű innovációval reagált a gépkocsik károsanyag-kibocsátásával kapcsolatos aggodalmakra. A Toyota Prius, amely elektromos és benzines hajtással működik, az első az olyan innovatív gépkocsimodellek sorában, amelyek versenyelőnyt hoztak és a környezetnek is hasznára váltak².

Az értékajánlat társadalmi dimenziójának létrehozása is szükséges a jó CSR stratégia megalkotásához. A leginkább stratégiai jellegű CSR akkor jön létre, amikor a vállalat társadalmi dimenzióval bővíti értékajánlatát, így integrálja átfogó stratégiájába a társadalmi hatást.

Jó példa az értékajánlat társadalmi dimenziójára a Whole Foods Market áruházlánc. A vállalat értékajánlata az organikus, természetes, egészséges élelmiszerek árusítása a vásárlóknak, akik nagy figyelmet fordítanak az élelmiszerek minőségére és a környezetvédelemre. A vállalat minden beszerzési folyamatában a helyi gazdálkodóktól való vásárlásra helyezi a hangsúlyt. A Whole Foods nem csak a tudatos beszerzéssel teszi le a voksát a természetes és környezetbarát termelés mellett. A megromlott terményeket és a biológiailag lebomló hulladékot a regionális központokba szállítják komposztálás céljából. A Whole Foods járműveit biológiai üzemanyagokra állítják át. Még az áruházukban használt tisztítószer is környezetbarát összetételűek. A vállalat

² Itt érdemes megvizsgálni, hogy az újfajta autók gyártásával a károsanyag kibocsátás ugyanaz-e, mint a normál társaiknál. Hiszen előfordulhat az, hogy a gyártás során megnövekedett károsanyag kibocsátás miatt összességében a hibrid autók a környezetvédelem szempontjából nem szerepelnek jobban hagyományos társaiknál.

értékláncának szinte minden aspektusa megerősíti értékajánlatának társadalmi dimenzióját, így a Whole Foods kiemelkedik versenytársai közül.

Folyamatosan nő az olyan iparágak száma, amelyek versenyelőnye társadalmi értékajánlatot is tartalmaz. Ez köszönhető a kormányzati szabályozás szigorúságának, a kritika és a felelősségre vonás kockázatának, valamint a vásárlók társadalmi kérdésekre fordított egyre jobban növekedő figyelmének (Porter-Kramer, 2007).

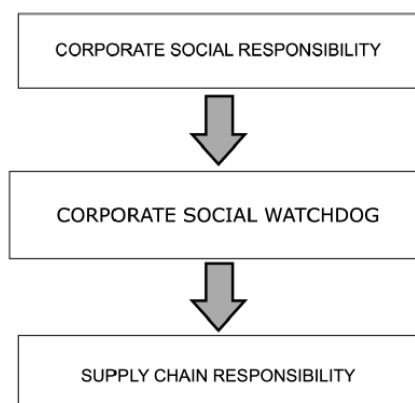
3.2.2. SCR, avagy felelősségvállalás az ellátási lánc iránt

A társadalmi értéklánc megközelítésen kívül több olyan elmélet van, amely a felelős beszállítóvá váláshoz igyekszik irányt mutatni. Laura Spence és Michael Bourlakis 2009-ben kifejlesztett SCR elmélete (Supply chain responsibility - felelősségvállalás az ellátási lánc iránt) is ezek közé az elméletek közé tartozik.

Az SCR a társadalmi felelősségvállalást az ellátási láncra is kiterjeszti. Az ellátási láncban szűk keresztmetszetet jelentő gazdasági, technológiai és jogi elemeket úgy koordinálja, hogy a vállalat a hagyományos gazdasági előnyök mellett a társadalmi (és környezeti) előnyöket is érvényesítse (Spence-Bourlakis, 2009).

Spence és Bourlakis evolúciós elmélete alapján CSR-től az SCR-ig jut el egy vállalat. Mielőtt azonban az ellátási lánc iránti felelősségvállalás (SCR) kialakulna, egy köztes állapot jön létre a felelősen működő vállalatoknál, a CSW (Corporate Social Watchdog- Társadalmi felelősségvállalás felügyelő).

(Marketing szemléletű) Corporate Social Responsibility. Ahol a CSR megközelítés a domináns az ellátási láncokat illetően, ott a vállalatnak nincs szorosabb kapcsolata a beszállítóival, mint bármely más érintettel (Spence-Bourlakis, 2009). Ebben az esetben az áruházlánc figyelme nem terjed ki arra, hogy mennyire felelősen működő beszállítókkal dolgozik együtt. Ebben a megközelítésben a Magyarországon működő áruházláncok is a CSR szintjén állnak, mivel nem auditálják etikai szempontból beszállítóikat. A Nike sem auditálta etikai szempontból beszállítóit 1990-



3. ábra: A CSR evolúciója, forrás: Spence, Laura és Bourlakis, Michael (2009) - The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. Supply Chain Management 14 (4): 294

ben. Így annak ellenére, hogy a vállalat CSR programokat működtetett és etikai kódexszel rendelkezett CSR hírneve jelentősen csorbult. A vállalat fogyasztói bojkottal kényszerült szembenézni, miután a New York Times és más médiumok beszámoltak az embertelen bánásmódról, melyet a cég egyes indonéziai beszállítóinál dolgozóknak kellett elszenvedniük. A marketing szemléletű CSR a beszállítói menedzsmentet illetően ár alapú döntéshozatalt feltételez valamint a beszállítókra és az áruházakra, mint egymással szemben álló felekre tekint (Spence-Bourlakis, 2009).

Corporate Social Watchdog. Ebben az állapotban az áruházlán együttműködőbbé válik a beszállítókkal, azzal a céllal, hogy koordinálja értékeinek közvetítését az ellátási láncban. Az beszállítók tevékenysége kockázatot jelent az áruházlánc hírnevére, ez a kockázat csökkenthető, ha az áruházlánc kiterjeszti a felelősségét beszállítóira is (Spence-Bourlakis, 2009). A felelősségvállalásnak ezt a kiterjesztett állapotát Corporate Social Watchdog-nak nevezi a szerzőpáros. A CSW attitűd sokszor megfigyelhető az áruházak - beszállítók kapcsolatrendszerében. Az áruházak, mint az ellátási láncok központi szereplői akarva-akaratlan éreztetik az érintettekkel a dominanciájukat. Ahelyett, hogy az irányításban elválnának a beszállítóktól arra törekednek, hogy szabványokat határozzanak meg, illetve felállítsanak egy a CSR-t biztosító követelményrendszert. A partner kapcsolatok mellett érvelnek, azonban felmerül a kérdés, hogy mennyire etikus, ha egy áruház beleszól beszállítóinak működésébe. Ennek etikusságát a kis- és középvállalkozások kérdőjelezzik meg leginkább. A CSW kevesebb beszállítót feltételez, akikkel hosszú távú szerződéseket köt a vállalat. A az áruház és a beszállítók közötti kapcsolat tiszteletteljes és integrálja a társadalmi nézőpontot.

Supply Chain Responsibility. Az SCR a társadalmi felelősségvállalást a beszállítókra is kiterjedten értelmezi, annak érdekében, hogy a beszállítóknál a szűk keresztmetszetet jelentő gazdasági, technikai és jogi elemeket úgy koordinálják, hogy az áruházlánc a hagyományos gazdasági előnyök mellett a társadalmi (és környezeti) előnyöket is érvényesítse (Spence-Bourlakis, 2009). Az SCR kiegyensúlyozottabb erőviszonyokat feltételez. Itt mindenki felelős társadalmi, környezeti és gazdasági szinten is. A beszállítói lánc mintegy integrálódik az áruházba, így a tervezést együtt végzik, a technológiát és az információkat is megosztják egymással.

3.2.3. A felelős beszerzés megszervezése

Mind az értéklánc, mind az SCR elméletből látható, hogy a CSR megszervezése szemléletváltást kíván. A vállalatoknak át kell állniuk a szétforgácsolt védekező állásponttól az integrált megközelítésre. Az érintettek elégedettségének mérése helyett a társadalmi hatást kell mérni. A versenykörnyezethez kapcsolódó CSR-beruházásokat be kell építeni az eredménykimutatásért felelős menedzserek teljesítménymutatóiba. A munkaköri leírások kibővítése mellett azonban az operatív menedzsment szemléletének megváltoztatására is szükség lesz. A versenyszféra és a civil szféra riválisként való felfogása meg kell szűnjön. A két szféra egymásrataltságát fel kell ismerni, hiszen enélkül lehetetlen kihasználni a vállalati stratégia társadalmi dimenzióját (Porter-Kramer, 2007).

A vállalatokra nehezedő rövid távú (pénzügyi) teljesítményelvárás miatt válogatás nélkül elsorvadnak a társadalmi értékteremtésre irányuló beruházások. Ehelyett a közös értékteremtésre – mint akár a K+F esetén - úgy kellene tekinteni, mint beruházásra a vállalat hosszú távú versenyképességébe. Azok a vállalatok, amelyek megfelelően választanak és koncentrált, proaktív, integrált társadalmi kezdeményezéseket indítanak főbb stratégiáikkal összhangban, egyre jobban elhúznak a mezőnytől (Porter-Kramer, 2007).

A vállalatok nem felelősek a világ minden problémájáért és nincsenek is erőforrásaik mindezek megoldására. Mindegyik cég meg tudja határozni azt a konkrét társadalmi problémakört, amelynek megoldására a legjobban fel van készülve. Ha egy jól vezetett vállalkozás tetemes erőforrásait, tapasztalatát és menedzselési tehetségét olyan problémák megoldásába veti be, amelyeket átlát és amelyekben érdekelt, akkor nagyobb hatást gyakorolhat a társadalom jólétére, mint bármely más intézmény vagy jótékonyági szervezet (Porter-Kramer, 2007).

3.3. A CSR és a beszerzési stratégia kapcsolata a nemzetközi gyakorlatban

Néhány vállalatnál megmutatkoznak a szemléletváltás elemei, a CSR stratégiájukat igyekeznek összekapcsolni üzleti stratégiájukkal. Olyan kihívásokat igyekeznek megoldani, amelyeket alaptevékenységükkel okoztak. A következőekben a Waitrose és a

Marks and Spencer beszállítói menedzsmentjét mutatom be, melyben követendő példát állítanak fel, arra hogy hogyan terjeszthető ki a CSR stratégia a beszállítókra.

3.3.1. A Waitrose beszerzési gyakorlata

Ebben a fejezetben Laura Spence és Michael Bourlakis 2009-ben publikált kvalitatív kutatására építve igyekszem vizsgálni, hogy mennyiben terjedhet ki egy kiskereskedelmi szereplő társadalmi felelősségvállalása a beszállítókra. A szerzőpáros a Waitrose áruház menedzsereivel és beszállítóival, iparági szakértőkkel illetve szakhatóságokkal készített interjúkat. Ezen felül a Waitrose áruház beszállítókra vonatkozó etikai auditját is végigkísérte.

Az áruházlánc több, mint 100 éves, 198 szupermarkettel rendelkezik és a brit kiskereskedelmi piacból 3,9 %-ban részesedik. Tagja a John Lewis partneri társaságnak, amelynek egy igen érdekes rendszere van, ahol mind a 69 000 munkavállalót „partnerként” kezelik így beleszólhatnak az üzletvezetésbe, vagy abba, hogy mit kezdjen a vállalat a nyereségével. A vállalati és a CSR stratégia a John Lewis partnerség vállalatai között négy kulcsfontosságú terület köré szerveződik:

- környezet
- **felelős beszerzés**
- közösségi befektetések
- partneri (munkavállalói) elégedettség

Ezt a négy CSR területet kockázatuk alapján súlyozva menedzselik. Ehhez minden évben összegzik őket. A vállalati működés szempontjából egy adott kulcsterület fontosságát az alábbi szempontok határozzák meg:

- jogalkotás,
- költség,
- érintettek viszonyulása (vásárlók, partnerek, beszállítók),
- és hogy képes-e a vállalat arra, hogy változtasson a helyzeten.

A Waitrose a következő pontokat tartja fontosnak a felelős beszállítói menedzsment kialakításához.

1. Szektorok közötti kezdeményezések

a. A beszállítók ösztönzése a méltányos foglalkoztatásra

Az áruházlánc meghatározza beszállítói számára az alapvető egészségügyi és biztonsági előírásokat és a munkavállalók méltányos díjazását. Ezek az előírások szektor specifikusak, azaz egy húsipari beszállító számára más az előírás, mint például egy tejipari beszállító számára. Minden határozott szerződéssel dolgozó munkatártnak rendelkeznie kell a megfelelő engedélyekkel valamint teljesítenie kell a munkavállalókra vonatkozó minimum követelményeket.

b. Tagság a közös etikai auditrendszerben (SEDEX)

A SEDEX bevezetésére azért volt szükség, mert a Waitrose és más áruházak észrevették, hogy a beszállítókat minden áruháznál külön audit világította át. Az audit adatokat egy közös adatbázisban (SEDEX) megosztják, így nincs szükség külön minden áruház auditálási folyamatán átmennie egy beszállítónak.

2. Felelős beszerzési gyakorlat

A felelős beszerzési gyakorlatot egy dokumentum foglalja össze. Ez a dokumentum az alapja a Waitrose 1999-ben bevezetett Felelős Beszerzés programjának. A dokumentum lefedi a gyermekmunka, kényszermunka, egészség, munkabiztonság és higiénia, fegyelem, szabad munkavállalói képviselő, munkaórák, egyenlő bánásmód, fizetések, szabályos foglalkoztatás, illetve a környezetvédelem és az állatvédelem kérdéskörét.

3. Kockázatkezelés

Az új beszállítóknak ki kell tölteniük egy részletes önfelmérő kérdőívet. Ezeket a kérdőíveket előre meghatározott szempontok szerint értékelik, a szempontokat pedig a kockázatoság tekintetében súlyozzák. Azok a beszállítók, akiknél magas kockázatot állapítanak meg saját költségükön részt kell vegyenek egy független etikai auditon. A felmérést nem teljesítő vállalatokat nem zárják ki a beszállítók köréből. Ha részt vesznek egy az áruház által monitorozott olyan programban, amely az etikai elvek szempontjából történő alulműködést korrigálja, akkor termékeiket nem listázza ki az áruház. A Waitrose tehát arra törekszik, hogy beszállítóikkal közösen csökkentsék beszállítóik üzleti és társadalmi kockázatait.

4. *Minőségirányítás külső hitelesítőkkel*

A Waitrose beszállítóinak további –külső hitelesítők, mint az AFS (Assured Food Standards) által hitelesített- minőségkövetelményeknek kell megfelelniük. A külső hitelesítőknek való megfelelést a Waitrose élelmiszertechnológusai monitorozzák. A Waitrose beszállítói minőségirányítása jó példa arra hogyan lehet a jó gyakorlatot a beszállítói láncra is kiterjeszteni.

5. *A beszállítók etikai szempontú auditálása*

A 2.1.2-es fejezetben említett CSW stratégiát jól példázza a Waitrose költségén szervezett előre be nem jelentett auditok, ahol a beszállítókat tovább ellenőrzik. Egy a Waitrose által vezetett audit a következőket tartalmazza: a gyár meglátogatása, szemrevételezése, az étkező és az öltözők szemrevételezése, menedzserekkel történő beszélgetések, interjú tizenegy véletlenszerűen választott, nem angol anyanyelvű munkavállalóval egy fordító segítségével, hét angol anyanyelvű munkavállalóval végzett interjú, plusz egy összefoglaló a vállalat jelentéseiből. Az auditálás eredményeit felviszik a SEDEX rendszerbe és a korrekciós tevékenységeket ebből a rendszerből monitorozza a Waitrose.

6. *A beszállítói kapcsolatok menedzselése*

Összhangban a CSW szemlélettel erős hangsúlyt fektet a Waitrose a beszállítói partnerkapcsolatokra. A beszállítókkal hosszú távon terveznek és igyekeznek megőrizni őket. A vállalat mezőgazdasági és húsipari termékeket beszerző vezetője abban látja a vállalat sikerét, hogy hatékony, jó befektetőkkel rendelkező, innovatív beszállítókra építenek, és velük hosszú távon gondolkoznak.

A beszállítói kapcsolatok fejlesztése folyamatos, rendszeres beszerzői-beszállítói találkozókkal. A beszállítók kötelesek üzleti terveket készíteni, amelyeket az áruházlánc ellenőriz fél évente.

7. *A beszállítók álláspontjának megértése*

Az alábbi területeken kiemelten igyekszik a Waitrose a beszállítók minél hatékonyabb megértésére:

a. Beszállítói visszacsatolás

Beszállítói kérdőívek által szerez a vállalat visszacsatolást beszállítóitól. A hús- és tejiparban például a Waitrose tizenkettő kulcsbeszállítója azon dolgozik, hogy minél több visszacsatolást adjanak az áruházláncnak. Információt nyújtanak arról, hogy milyen lehetőségek vannak a piacon,

hogyan lehetne a beszállítók és a Waitrose közötti üzleti kapcsolatot és a hatékonyságot fejleszteni

b. Waitrose helyi beszállítók

A Waitrose helyi beszállítók programja, amely a 2003-as „Business in the Community Award for Excellence” kitüntetést megnyerte, azon dolgozik, hogy képessé tegye a helyi kisvállalkozásokat arra, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak. A programot Magyarországon a Tesco vezette be a regionális Beszállítói Fórumok kezdeményezésével. Erről az 5.5.-ös fejezetben ejtek több szót.

c. Belső beszállító

A Waitrose rendelkezik egy saját belső beszállítóval. Egy farmmal, amellyel céljuk, hogy példát mutassanak beszállítóiknak. A Waitrose hampshire-i farmja magas méltányossági és környezeti elvárásoknak felel meg. A farmon modern körülmények között folyik a tejtermelés és a szabad tartású baromfitenyésztés, továbbá faiskola, farm bolt, vízikert található benne. A vízikert funkciója a John Lewis dolgozóinak szórakoztatása, hiszen a farmon lehetőségük van a vállalat dolgozóinak az üdülésre. A környezettudatosság szempontjából is példát mutat beszállítóinak a Waitrose belső farmjával. A hő- és elektromos energiát a farm napenergiából és szélenergiából nyeri.

d. Waitrose alapítvány

2005-ben alapították, célja, hogy egy nemzetközi összefogás keretében javítsák az Afrikában mangó, avokádó és szőlő szedését végző dolgozók életkörülményeit. Az alapítvány támogatja továbbá a brit farmerekkel történő méltányos kereskedelem (fair trade) megvalósítását.

3.3.2. A Marks and Spencer beszerzési gyakorlata

Muriel Johnson a Marks and Spencer (M&S) társadalmi megfelelés menedzsere írta a cikket, amely felhasználásával az alábbi fejezet készült. A CSR részeként kiemelt figyelmet fordít a Marks and Spencer üzletlánc a beszállítóira. A vállalat úgy képzei el a beszállítók iránti felelősségvállalást, hogy felelősségét kiterjeszti a beszállítók működésére is, különös tekintettel a felelős foglalkoztatás kérdéskörére. Így az angol székhelyű áruházlánc azon dolgozott és dolgozik beszállítóival, hogy minél

felvilágosultabb foglalkoztatási gyakorlatot és minél jobb munkakörnyezetet honosítsanak meg a beszállítók körében, különös figyelemmel a fejlődő országok béli beszállítóikkal való együttműködésre.

A vállalat fontosnak tartja a CSR stratégiai szintre emelését a beszállítói menedzsmentet illetően is. Azok a vállalatok, amelyek nem terjesztik ki CSR stratégiájukat a felelős beszerzésre elveszthetik versenyképességüket azokkal a vállalatokkal szemben, amelyek arra törekszenek, hogy bebizonyítsák azt, hogy ők komolyan veszik a társadalmilag felelős működés kihívásait és betartják a felelős beszerzésre vonatkozó elvárásokat (Johnson, 2004).

A felelős beszerzés ezért elengedhetetlenné vált a M&S számára. A vállalatnál hiszik, hogy amellet, hogy a proaktív, felelős beszerzési gyakorlattal versenyelőnyhöz jutnak még világhírű munkáltatóvá is válhatnak. Olyan munkáltatóvá, aki a magas minőségű szolgáltatások mellett felelősen készített termékeket is nyújt.

Ahhoz, hogy elérjék ezt 1999-ben a vállalat bevezette az etikus beszerzési stratégiáját, amelyet négy kulcsgondolat köré szerveztek. A stratégia bevezetését (1999) követő első négy év a folyamatok megtervezésével és megszervezésével a kritériumok megállapításával és a felelős beszállítói menedzsmenthez szükséges képességek kiépítésével telt, mind a Marks and Spencer, mind a beszállítók és mind a harmadik felek körében. Mindez képessé tette a vállalatot, hogy monitorozza és minősítse a beszállítói teljesítést a minimális foglalkoztatási és munkakörnyezeti követelményeknek való megfelelést illetően. Így azoknál a beszállítóknál, amelyek igénylik, közösen ki tudják dolgozni a korrekciós gyakorlatokat, ha szükséges, akkor pedig szankcionálnak.

A cég aktív beszállítói hálózatot épített ki, amelyben a beszállítók elkötelezettek a folyamatos fejlődés, a közös problémamegoldás és a legjobb gyakorlatok terjesztése mellett, annak érdekében, hogy a legmagasabb munkahelyi és foglalkoztatási színvonalat ériék el.

Az etikus beszerzés stratégiája. A Marks and Spencer célja, hogy beszállítóik munkavállalóikkal tisztelettel bánjanak, hogy az áruházlánc kínálatában megjelenő termékeket tisztességesen megfizetett munkavállalók biztonságos és higiénikus munkakörnyezetben gyártsák olyan gyárakban, farmokon, amelyek minimalizálják a környezetre gyakorolt hatásukat (Johnson, 2004).

Annak érdekében, hogy elérjék ezt a célt a M&S létrehozta a méltányos globális beszerzési stratégiáját négy fő irányvonallal:

- **Globális Beszállítói Alapelvek.** (Global Sourcing Principles – GSP): az olyan elismert nemzetközi kódexek rendszerszemléletű alkalmazása, mint az ETI (Ethical Trading Initiative) vagy az olyan emberi jogi egyezmények ajánlásainak alkalmazása, mint az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetének (ILO) ajánlásai is. Ha egy vállalat a Marks and Spencer beszállítójává akar válni, el kell fogadnia és alkalmaznia kell a Globális Beszállítói Alapelveket. Amennyiben ezt nem teszi, az üzleti kapcsolat megszűnik, a beszállító termékeit kilistázzák az áruházból.
- **Együttműködés a beszállítókkal.** Az üzleti kapcsolatok fejlesztése azokkal a beszállítókkal, amelyek elfogadják és betartják a Marks and Spencer Globális Beszerzési Alapelveit.
- **Szociális Audit és Ellenőrzés.** Egy olyan folyamat, amely tartalmazza a szociális auditálást, a monitoringot és a harmadik fél általi ellenőrzést, amelyet kutatások, elemzések, tréningek és független szaktanácsadók tesznek minél hatékonyabbá.
- **Folyamatos fejlődés és szankciók.** A beszállítói kritériumok meghatározásával, az ellenőrzött célkitűzések, cselekvési tervek megállapításával és a szigorú szankciók alkalmazásával a folyamatos fejlesztések támogatása.

4. A kiskereskedelmi láncok társadalmi felelősségvállalása a magyar beszállítók szemével

A kiskereskedelmi szereplők beszállítói menedzsmentjének sikerességét véleményem szerint úgy lehet a legjobban megismerni, ha megkérdezzük erről beszállítóikat. Mivel egy áruházláncnak rengeteg beszállítója van több szegmensben is, ezért ésszerűbbnek találtam egyetlen szegmens kiemelését. Választásom a húsipari beszállítókra³ esett. A Húsipar szereplői többnyire magyar vállalatok és a gyors forgási sebességű áruk miatt viszonylag kiszolgáltatottak. Több beszállítóval is készítettem interjút annak érdekében, hogy minél több véleményt összegyűjtsék a kiskereskedők beszerzési gyakorlatáról. Az interjúk során derült ki, hogy a kép nagyon is összetett, a Húsipar elég komoly válságban van Magyarországon, ezért fontosnak tartom egy általános helyzetkép felrajzolását is a Húsipar helyzetét illetően. Ezután térek ki a húsipari beszállítók észrevételeire, javaslataira, amelyeket a Crane és Matten (2009) féle szempontok alapján csoportosítottam.

4.1. A kiskereskedők felelőssége a Húsipar helyzetének kialakulásában

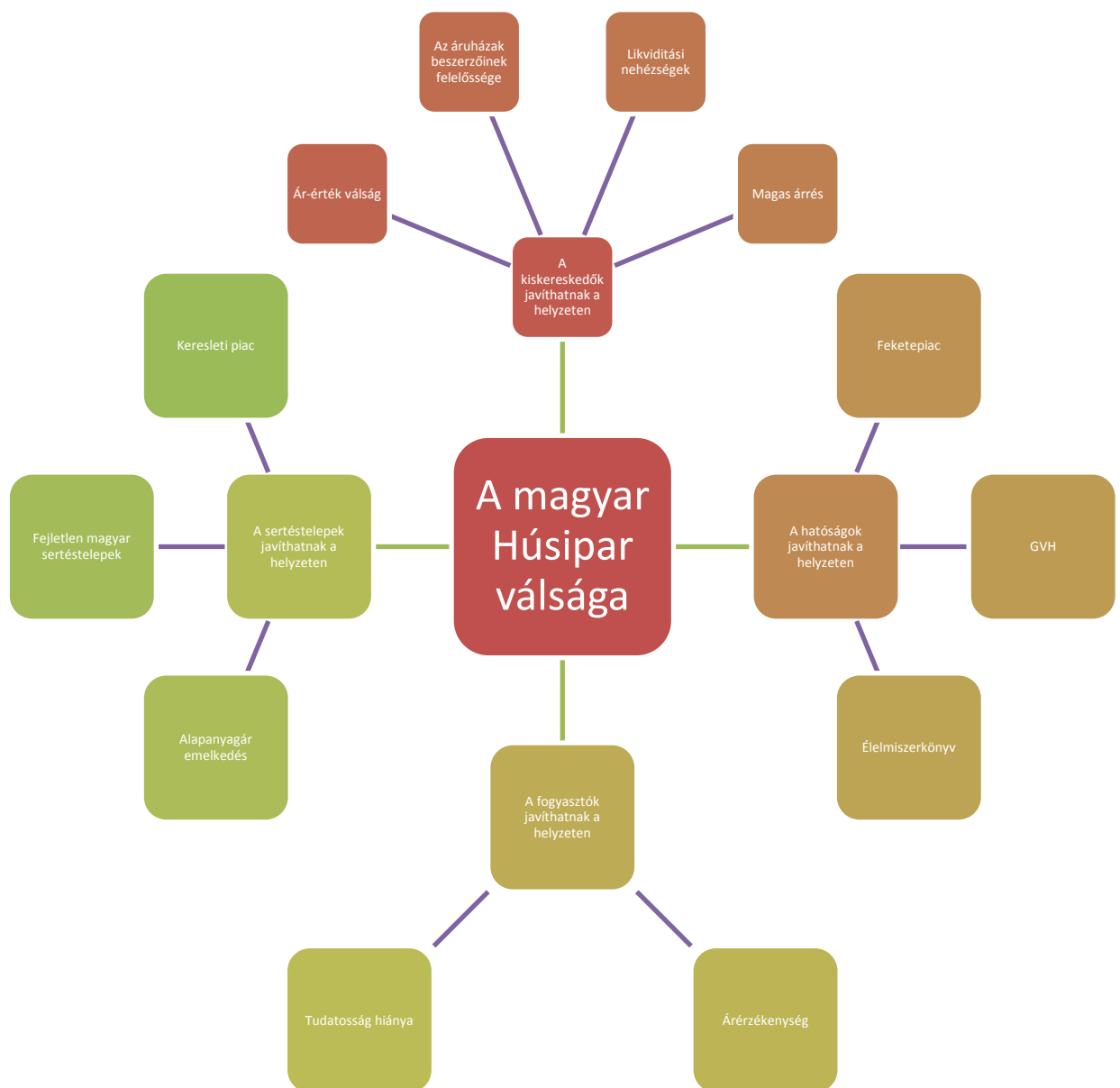
A húsipari beszállítókkal készített interjúk alapján megbizonyosodtam arról, hogy a szektor szereplői igen érzékeny beszállítói az áruházláncoknak. A magyar Húsipar jelenleg válságban van, a kialakult helyzetet több érintett is előidézte ezért több érintett is képes tenni a válságból való kilábalásért. Az alábbi ábrán az interjúalanyaim nyilatkozataira építve igyekeztem megtalálni az ok-okozati összefüggéseket a magyar Húsipar válságát illetően.

A Húsiparban kialakult helyzeten négy fő érintett javíthat:

- a fogyasztók,
- a sertéstelepek,
- a hatóságok,
- **a kiskereskedők.**

Dolgozatom szempontjából Húsipar mai helyzetéért a kiskereskedők felelőssége a legérdekesebb, azonban a fogyasztók, a sertéstelepek és a hatóságok felelősségét is kifejtem a 6. számú Mellékletben.

³ A Húsipar alatt a húsfeldolgozást értem, tehát a félkész húsipari termékekből a késztermékek gyártását.



4 ábra: A magyar Húsipar válsága, forrás: saját készítés, a húsipari vállalatokkal készített interjúk alapján

A kiskereskedők négy fő területen javíthatnak a Húsipar helyzetén. Az ár-érték válság felszámolásával, a tudatosabb beszerzéssel, a banki átutalások minél gördülékenyebbé tételével, és profit margin csökkentésével.

Ár-érték válság felszámolása. Az emberekben nem tudatosul igazán, hogy alacsony árért alacsony minőséget kapnak.

„A mi párizsink mondjuk 1400 Ft/kg, 399-ért kapsz párizsit. Gondolkoztál már azon, hogy az a párizsi egyáltalán hasonlít-e arra, amit mi 1400-ért árulunk? Hát elárulom, hogy nem. Abban sok minden van, de olyan, amit jó szívvel megetetnék bárkivel is, olyan nincs. És mivel a láncoknak a beszerzési politikája körülbelül úgy néz ki, hogy akkor 100 Ft/kg-ért mit adsz. Ilyenkor egy magára valamit is adó vállalat azt mondja, hogy annyiért semmit, de valaki meg fogja csinálni.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Tudatosabb beszerzésre van szükség. Interjúalanyaim szerint fontos lenne a beszerzők jogi felelősségének megállapítása is. Egy EU jogszabályra hivatkoznak, amelynek értelmében, ha a beszállítónak tisztában kellett volna lennie azzal, hogy a megvásárolt termékek az előállítási ár alatt vannak, akkor felelősségre vonhatóak.

A banki átutalások minél gördülékenyebbé tétele. Interjúalanyaim egyetértettek abban, hogy a húsipari feldolgozó vállalatok likviditási nehézségekkel küszködnek. A magas alapanyagárak és az árollók mellett többen az áruházláncok általi 30 napos fizetési kötelezettség kijátszását is említették, melyre példa, hogy éppen mielőtt letelne a 30 napos fizetési határidő érkezik egy számlakorrekció az áruháztól, amelynek következtében újra indul a 30 nap számítása.

A beszerzési ár és az eladási ár közti különbség csökkentése. Interjúalanyaim a Húsipar válságának újabb okaként azt látják, hogy a kiskereskedők (és nem is feltétlen az áruházak, hanem sok esetben a magyar üzletláncok) túlságosan magas árrésszel dolgoznak. *„Onnan, hogy kimegy a termék tőlünk, onnantól minimum a duplája, de inkább 2 és félszerese amikor te leveszed a polcra. És én gyártottam, nekem van benne alapanyagom, munkám.”* (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

4.2. A kiskereskedelmi láncok beszállítók iránti felelősségvállalása a húsipari beszállítók szemszögéből

A beszállítói menedzsmenttel kapcsolatos etikai témakörök képzésénél a Crane-Matten (2004) féle csoportosítást választottam (lásd bővebben 3.1. fejezet). A csoportosításban egy alfejezetben fejtem ki a megkülönböztető bánásmód, az érdekek-konfliktus és a megvesztegetés kérdését, mivel ezek a szempontok nagyon jól fűzhetőek egy gondolati lánc köré.

Crane és Matten etikai szempontjain kívül még két szempontot is bevezettem. Az elhelyezkedés szerinti összehasonlításnál azt vizsgálom, hogy függ-e egy vállalat beszerzési stratégiája attól, hogy milyen országban üzemel (4.2.5.). A kereskedelmi formák összehasonlításánál pedig azt próbáltam feltárni, hogy felelősebben bánt-e egy diszkont a beszállítóival, mint egy hipermarket (4.2.6.).

4.2.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása

Interjúim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az erőfölénnyel való visszaélés központjában a beszerzők rövid távú szemlélete áll, az hogy minél magasabb profitot termeljenek. Ez a nyomás készteti őket arra, hogy a tárgyalások során visszaéljenek erőfölényükkel. Az erőfölénnyel való visszaélésre a következő példát egyik interjúalanyom szolgáltatta: az egyik áruházlánc menedzsere kihasználva a helyzetét azzal zsarolta a beszállítót, hogy hogyha nem szállít a kívánt áron, akkor az összes termékét kilistázzák az áruház kínálatából.

Egy másik interjúalanyom a következőt nyilatkozta az áruházláncokról, magyar üzletláncokról:

„Az erőfölényük nagyobb és ezt ki is használják, gatyára is vetkőztetnek.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Interjúim során érte kritika a diszkontláncokat is az erőfölénnyel való visszaélés kérdéskörét illetően:

„Hogyha megnézed azokat a vállalatokat, amik csődbe mentek most a Húsiparban az elmúlt években érdekes módon olyan, ami elkezdett beszállítani a két diszkontlánc közül az egyiknek.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

4.2.2. A lojalitás kérdése

A lojalitást illetően is érte kritika a kiskereskedőket (magyar üzletláncokat, diszkontokat, hipermarketeket egyaránt). Az alábbi álláspont szerint a beszerzők túlzott érzékenysége a minőség és a hosszú távú üzleti kapcsolatok rovására megy.

„A beszerzőket a legkevésbé sem érdekli, hogy milyen minőségű a termék, amit ő megvásárol, sőt ő úgy gondolja, hogy fele annyiért is ugyanazt a minőséget fogja kapni. És az a baj, hogy mindig lesz olyan cég, főleg a kisebbek, amik azt fogják mondani, hogy igen, megcsinálom.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Interjúalanyom ezzel arra utalt, hogy tapasztalatai szerint a beszállítók a lojalitás kérdésében a szabad verseny mellett érvelnek. E nézőpont szerint, egy kiskereskedő versenyhátrányba kerülhet, ha egy olyan környezetben választja a beszállítók iránti lojalitást, ahol a versenytársak azonnal váltanak, ha egy beszállítójuk nem a legjobb minőséget vagy a legalacsonyabb árat képes biztosítani. A lojális áruházlánc fogyasztói ebben az esetben magasabb árakon és/vagy alacsonyabb minőségben jutnak hozzá a termékekhez.

4.2.3. Megkülönböztető bánásmód, érdekkonfliktus, megvesztegetés

Interjúalanyaim nem érzékelték azt, hogy bizonyos esetekben megkülönböztető bánásmódot alkalmaznának a kiskereskedők. Az egyetlen dolog, ami véleményük szerint meghatározza a beszerzők döntéseit az az ár.

Azt persze fontos szem előtt tartanunk, hogy abban az esetben, ha többszörös érdekkonfliktus áll fenn, akkor az adott beszállítónak nem lehet érdeke, hogy beszéljen a megkülönböztető bánásmódról. Ez az eset az, amikor éppen az ő vállalata az, amelyik megkülönböztető bánásmódban részesül. Egy kiskereskedelmi lánc beszerzője akkor részesítheti előnyben az adott beszállítót, ha az személyes ajándékokat vagy bármilyen más ösztönzőt ajánlott fel neki, azzal a szándékkal hogy megingassa a szóban forgó beszerzőt a számára nem túl kedvező beszerzési döntésében (Crane-Matten, 2004). Az érdekkonfliktushoz tehát többszörös:

- A beszerző érdeke (hogy előnyben részesítse az őt megajándékozó beszállítót) ellenkezik az áruház érdekeivel (hogy a legkedvezőbb ajánlatot részesítsék előnyben).

- A beszállító érdeke, hogy megőrizze a számára kedvező helyzetet, amelyben előnyösen bánnak vele ütközik azzal az eredeti érdekével, hogy minél őszintébb képet adjon vállalata beszerzőkkel való kapcsolatáról.

4.2.4. Etikusság a tárgyalás során

A tárgyalások során is tapasztalható az, hogy a beszállítókat a rövid távú szemlélet jellemzi, így igyekeznek minél jobban leszorítani a beszállítók árait. A beszállítókat igen kritikusan látó álláspontot egyik interjúalanyom fogalmazta meg:

„A beszerző az nem tud tárgyalni. Nincs akkora súly és nincs rajtuk semmi fék, mindenki pótolható és megteheti azt, hogy behoz akármilyen más terméket.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Ennek egyik módja a zsarolás. Az egyik interjúalanyom elmondása szerint az egyik áruházlánc menedzsere kihasználva a helyzetét azzal zsarolta a beszállítót, hogy hogyha nem szállít a kívánt áron, akkor az összes termékét kilistázzák az áruház kínálatából.

Nem feltétlenül etikai kérdés, de szorosan kötődik a magyar húsipari beszállítók tárgyalásokon való viselkedésének megértéséhez a következő két példa. Mindkét példával a húsipari beszállítók tárgyalásokban betöltött szerepét, alkupozícióját érthetjük meg jobban.

Első interjúalanyom egy marketingkutató eredményeivel kívánja alátámasztani érvelését.

„A kereskedők között volt egy kutatásunk – a Nielsen csinálta- amiben a legnagyobb pozitívum a Húsipar számára az volt a kereskedők szerint, hogy nagyon jó margin-t termel nekik. Én ezt úgy fordítom le magamnak, hogy mivel nem volt másunk csak az ár, ugye nincsenek erős márkák, nem voltak erős alkupozíciók, nem voltak erős tárgyalópartnerek a húsipari cégek.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Második interjúalanyom már sokkal kritikusabb beszállító társaival. Véleménye szerint a magyar húsiparosokkal az a probléma, hogy nem állnak ki az általuk biztosítható minőség mellett. Olyan árversenybe sodorják saját magukat is, amely hosszú távon nem lesz nyereséges számukra.

„Ha kiír egy áruház egy pályázatot 100 kg szalámi beszállítására, akkor a magyar, az osztrák, és a német is egyaránt 100 EUR-ért fogja vállalni a munkát. Ha azonban tovább pályáztatja a beszállítókat az áruház, azért hogy lenyomja a beszállítók árait, akkor a német lemegy 96 EUR-ra és kiszáll, az osztrák lemegy 95 EUR-ra és azután száll ki, majd a magyar lemegy egészen 80 EUR-ra csak azért, hogy megkapja a megbízatást.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

A magyar beszállító ezzel saját magát is kellemetlen helyzetbe hozza, hiszen nagyon kevés nyereséggel lesz képes leszállítani a megígért mennyiséget.

Mindkét példából látható azonban, hogy a húsipari beszállítók számára nincs más, amivel hatékonyan tudnak tárgyalni, csupán az ár. Komolyabb márkák kialakítása csupán egy-két húsipari vállalatnak sikerült.

4.2.5. Elhelyezkedés szerinti összehasonlítás

A Magyarországon és a külföldön működő kereskedelmi láncok összehasonlítása. Exporttevékenységet is folytató interjúalanyaim megerősítették a feltételezést, miszerint minél nyugatabbra haladunk annál tudatosabb a beszállítói menedzsment.

„Nyugat-Európában sokkal okosabban védik a piacukat, mint a magyarok. A kereskedelmi láncok beszerzői mellett az állam, sőt a fogyasztók is, okosabb a hozzáállásuk.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Nem csak az igaz, hogy Nyugat-Európában tudatosabb a beszállítói menedzsment, hanem az is hogy minél Keletebbre haladva ez a tudatosság a gyakorlatban egyre kevésbé érvényesül. Oroszországban például a beszállítók helyzete rendkívül bizonytalan, a szerződéseket egyik pillanatról a másikra felmondhatják, amilyen gyorsan piacvezető terméket képesek az áruházak Oroszországban csinálni egy termékből olyan gyorsan tűntethetik is el az áruház palettájáról.

Interjúalanyaim Magyarországot az orosz és a Nyugat-európai gyakorlat közé helyezik el.

Mivel Magyarországon részlegesen törekednek a kiskereskedők (áruházláncok, üzletláncok) a hosszú távú beszállítói kapcsolatok kialakítására, ezért azoknak a vállalatoknak, amelyek piacvezetők könnyebb jó kapcsolatot kialakítani a beszerzőkkel. Ennek oka az, hogy az erőviszonyok kiegyenlítettebbek a felek kölcsönösen függnek

egymástól. A részleges törekvést a rövid távú, a profitszerzést kiemelt helyen kezelő szemlélet áll:

„Mind a beszállítónak, mind a beszerzőnek elégedettnek kell lennie. Ha valamelyik fél nem elégedett, akkor a gyakorlatban gyorsan megváltozhat a hosszú távú szemlélet.”

(Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Regionális különbség a beszállítókkal való bánásmódban Magyarországon. Azok az interjúalanyaim, amelyek az ország több régiójába is szállítanak nem érzékelik, hogy lenne regionális különbség ugyanazon áruház beszállítói menedzsmentjét illetően. Véleményük szerint ez a különbség nem régióktól, hanem áruházaktól függ.

4.2.6. Kereskedelmi forma szerinti összehasonlítás

A kereskedelmi csatornák, mint a diszkontok, hipermarketek és szupermarketek, nem a legmegfelelőbbek az összehasonlítás alapjához. Több interjúalanyom is kiemelte, hogy a tapasztalatok nem kereskedelmi csatorna, hanem cég specifikusak. Tapasztalataik szerint a hazai láncokkal esetenként sokkal több gond van, mint a nemzetközi láncokkal. Példaként a Tescót hozták fel, amely szerintük még mindig korrektebbül jár el, mint a hazai láncok.

„Ha „a magyar” bolthálózatnak megnézed az újságát nagyítóval kell keresned a magyar termékeket benne. Mert szinte nincs magyar termék a portfóliójában. Vagy hogyha van például xy, annyira túl van árazva, hogy egyszerűen nem tudjuk eladni.”

5. Az Auchan és a Tesco beszállítók iránt vállalt felelőssége

Miután képet kaptunk arról, hogy hogyan látják a kiskereskedelmi láncok - amilyen a Tesco vagy az Auchan is – társadalmi felelősségvállalását a beszállítóik, folytassuk tovább a Tesco és az Auchan beszerzési gyakorlatának több szempontú vizsgálatát. A két hipermarketlánc etikai kódexének összehasonlításával megtudhatjuk, hogy a beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdéseket hogyan kezelik, mennyiben térnek ki rájuk (ld. 5.3.). A lehetséges fejlődési pontokat találhatjuk meg, ha az Auchan és a Tesco beszállítói felelősségvállalását összehasonlítjuk két a beszállítói felelősségvállalásban a „legjobb gyakorlatot” kialakító vállalatéval (ld. 5.4.). Végül pedig egy Magyarországon megvalósított elismerésre méltó (CSR Piac 2011, kiállító vállalat) gyakorlat (Tesco regionális beszállítók program) sikerességének, terjesztésének és fejlesztésének vizsgálatával teljesebben ki számunkra a Magyarországon működő áruházláncok beszállítói felelősségvállalásáról felrajzolt kép.

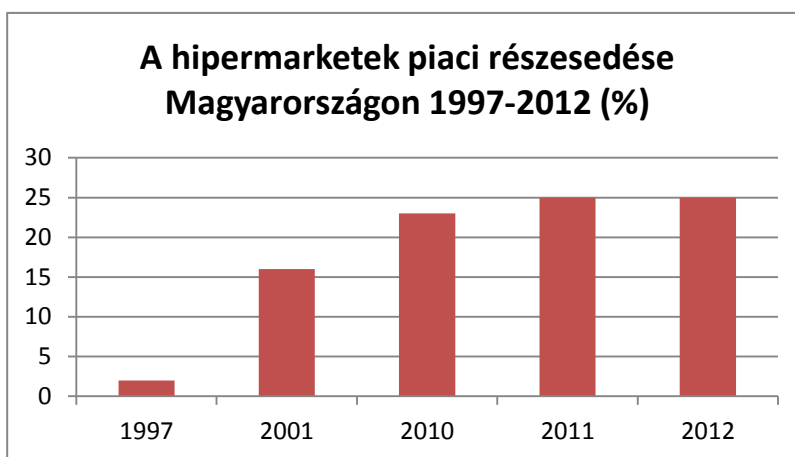
Az elemzések előtt azonban fontosnak tartom két meghatározó téma tárgyalását. Az első egy helyzetkép felrajzolása a magyar kiskereskedelmi piacról. (ld. 5.1.) A második fontos az elemzéseket megelőző téma az az áruházláncok alaptevékenységét érő kritikák, amelyekre a tényleges CSR kihívásoknak tekintek (ld. 5.2.).

5.1. Helyzetkép a magyar kiskereskedelmi piacról

A magyar piacot 1995-ben nyitották meg a külföldi áruházak előtt. Ekkor négy áruházlánc települt (Tesco, Auchan, Cora, Spar) az országba. Magyarországon a letelepedést követő első nyolc évben hatvanhét

áruházat nyitottak meg (Nagy, 2003).

Magyarországon jelentősen megváltozott a kiskereskedelmi piac szerkezete a multinacionális hipermarketláncok előtti nyitáshoz képest.



5. ábra: A hipermarketek piaci részesedése Magyarországon (%), forrás: Anonh (2009)

Amint azt az előző diagram is jól szemlélteti, Magyarországon a hipermarketek nem egymástól, hanem a kis élelmiszerüzletektől veszik el a vásárlókat. Míg 1997-ben 2 % volt a hipermarketek részesedése, addig 2001-re ez a részesedés 16 %-ra emelkedett és 2010-ben elérte a 23 %-ot is, 2011-ben és 2012-ben pedig 25 %-ra állt be. (Nagy, 2003) (gfk.hu)

Az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem szereplőit a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR, 2008) az alábbiak szerint határozza meg:

- hipermarket
- supermarket
- élelmiszer diszkont
- élelmiszer vegyes bolt

Az alábbi táblázatban Dr. Dudás Katalin (2009) alapján foglalom össze az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem formáit. A kiskereskedelmi formákat az 1. számú mellékletben fejtem ki részletesebben.

1. táblázat: Kiskereskedelmi formák, forrás: Dudás (2009) alapján saját készítés

Kiskereskedelmi forma	Élelmiszer vegyes bolt	Supermarket	Élelmiszer diszkont	Hipermarket
Alapterület	400 m ² alatti	400 – 2.500 m ²	1.200 – 1.500 m ²	5.000-15.000 m ²
Elhelyezkedés	lakóövezetekbe integráltan, a fogyasztókhoz közel	településközpontokban, lakóövezetekbe integráltan	településközponti fekvésű, vagy lakóövezetbe integrált	külvárosokban, városszéli területeken, de tömegközlekedési eszközökkel is könnyen megközelíthető
Választék	korlátozott élelmiszerre és napi cikkekre	élelmiszer és napi cikkek, nem széles, nem mély	élelmiszer és napi cikkek, kevésbé széles, kevésbé mély	rendkívül széles, de kevésbé mély
Kiszolgálás	általában hagyományos, ritkább esetekben önkiszolgáló	többnyire önkiszolgáló, hús- és sajtfeleségek esetén hagyományos	csak önkiszolgáló	önkiszolgálás dominál, de van részben önkiszolgáló (az elektronikai részleg, képzett személyzettel) és hagyományos kiszolgálás (húspult, felvágottas pult, halpult, sajtupult stb)
Árszínvonal	átlagosak vagy átlag feletti	átlagos vagy átlag feletti	Tartósan és minden termékre kiterjedően alacsony ár	átlag alatti, diszkont árpoltikát folytatnak igényesebb kivitelezésben
Kialakítás	üzletenként változó	a láncok esetében kifejezetten igényes, míg az önálló vállalkozások esetében változó képet mutat	költségtakarékossági okokból egyszerű, nem feltétlenül igénytelen	az adott láncra jellemző egységes külső és belső kialakítás
Példa	CBA, Honiker, Reál, sarki kisboltok	Spar, a Match, a Coop, és a Tesco supermarketek	Penny Market, Lidl, Aldi	Interspar, Tesco, Auchan

5.2. Az áruházláncok alaptevékenységét érő kritikák, a tényleges CSR kihívások

Nehezen tudunk olyan vállalatot, iparágat mondani, amelynek alaptevékenysége nem jelent környezeti kockázatot. Nincs ez másként a kiskereskedelemmel sem. Az alábbi példák jól szemléltetik, hogy a globalizáció következtében megjelent áruházláncok alaptevékenysége milyen társadalmi és környezeti kockázatokkal jár. Az alfejezettel célokom, hogy vázoljam az áruházláncok előtt álló tényleges CSR kihívásokat. Az áruházak alaptevékenységével kapcsolatban felmerült kritikák összefoglalásához Dr. Kiss Károly, a BCE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék egyetemi docensének jegyzetét használom. (Kiss, n.é.)

Gazdasági hátrányok:

- A többnyire a város külső területére épült bevásárlóközpontok elsorvasztják a belvárosi és a vidéki kiskereskedelmet (kisboltokat, szakboltokat). Mivel makroszinten nem generálnak vásárlóerő-többletet, csupán átcsoportosítanak. Az előző fejezetben is olvashatjuk, hogy Magyarországon is inkább átrendeződés, mint a piac bővülése történt meg. Ez azt jelenti, hogy az olcsó bevásárlóközpontok megszerezték a kisboltok vásárlóinak nagyrésztét.
- Összességében a bevásárlóközpontok csökkentik a foglalkoztatást. Kiss Károly érvelése szerint több munkahelyet szüntet meg a kisboltok tönkremenetele, mint amennyit a bevásárlóközpontok léte generál.
- Kiss Károly is felveti azt a problémát, hogy a bevásárlóközpontok az importot preferálják. A külföldről érkező olcsó termékek képesek a hazai termelést és fejlesztést elsorvasztani.
- **Mivel alacsonyan tartja a beszállítói árakat, tönkreteszi a kistermelőket.** Dolgozatomban is azt vizsgálom, hogy mennyire ébredtek rá ebbéli felelősségükre a Magyarországon működő áruházláncok.
- A többnyire külföldi tulajdonos kiviszi a nyereséget.
- A bevásárlóközpontok megléte összességében nemzeti vagyronvesztést okoz.

Környezeti és társadalmi következmények:

- A bevásárlóközpontok szinte egésze zöldmezős beruházásokkal valósul meg. A zöldmezős beruházások csökkentik a zöldfelületet és károsítják az élővilágot.

- A fogyasztás és ezáltal a hulladék mennyiségének növelésére ösztönöznek:
„A számbavételi rendszer hibái miatt megbízhatóan még nem mutatható ki, hogyan nőtt a háztartási szemét mennyisége (a csomagolóanyagok és „dobd-el” termékek miatt), de a trend nem lehet kétséges.” (Kiss, 2008., 34. oldal)
- A bevásárlóközpontokhoz vezető utak mentén nő a zsúfoltság, a forgalom jelentősen megnövekszik és ezáltal elértéktelenednek az ingatlanok:

„A fogyasztói társadalmak pazarló szokásainak, életmódjának az elterjedése új környezeti problémákat okoz: az autómobilizmus rohamos terjedése, az autós bevásárlóközpontokhoz kötődő bevásárlási szokások, a fogyasztás és a „dobd el” termékek kultusza a képződő szennyezés súlypontját az iparról, a mezőgazdaságról és a termelő ágazatokról a háztartások felé tolja át. A személygépkocsi-állomány kicserélődése átmenetileg javított a helyzeten, de a rossz nagyvárosi levegő minőség hosszú távon az egyik legkritikusabb környezeti problémának ígérkezik.” (Kiss, 2008., 30. oldal)

- Környezetükhöz nem alkalmazkodnak (pl. nem szervesen telepített, utak menti hivalkodó, esztétikailag nem odaillő épületek)
- Tönkreteszik a hagyományos települési szerkezetet, a hagyományos közösségi élet fórumait:

„Több tucat autós bevásárlóközpont épült, melyek az autós életmód szószólói, súlyos környezeti terheket okoznak, tönkreteszik a hagyományos kiskereskedelmet, felbomlasztják a környezetükben élő közösségek társadalmi és kulturális tradíciókat is hordozó települési szerkezetét.” (Kiss, 2008., 34. oldal)

A következő fejezetekben igyekeztem azt is szem előtt tartani, hogy az Auchan vagy a Tesco beszállítói CSR stratégiájában mennyire mutatkozik meg az alaptevékenységükkel okozott káros hatásai mérséklésére irányuló törekvés.

5.3. Az Auchan és a Tesco felelős beszerzői szemléletének összehasonlítása az etikai kódexük alapján

Az Auchan Etikai Kódexe 2012-ben jelent meg és több címzettnek szól egyszerre. Címzettjei a vállalat munkatársai, a szakmai érdekképviselői szervezetek, szolgáltatók vagy beszállítók, illetve egyéb partnerek. A Kódex így azt a hatást kelti, mintha

elsődlegesen nem is a dolgozók tevékenységének szabályozására, iránymutatásként jött volna létre, hanem a külső érintettek (pl. hatóságok vásárlók) tájékoztatására. Ezt alátámasztja az a tény is, hogy a vállalat fenntarthatósággal foglalkozó honlapján, a www.tudatauchan.hu honlapon könnyedén megtalálható a kódex. A Tesco Etikai Kódexe nem érhető ilyen könnyen el az internetről és címzettjei is világosan meg vannak határozva. A Tesco Etikai Kódexének címzettjei a Tesco munkavállalói. Az Etikai Kódex stílusán is látszik, hogy címzettjei határozottan a munkavállalók. Minden témakörben található egy Számomra mit jelent ez? (amit tegyél és amit ne tegyél pontokkal) rész. Az alábbi ábrán látható mindkét vállalat Etikai Kódexének tartalomjegyzéke:

BEVEZETÉS	3	Bevezető	
Feladésvállalásunk	3	Vezetői bevezető	3
Az etikai kódex címzettjei	3	Az Üzleti Etikai Kódex használata	4
1. AZ AUCHAN CSOPORT JÖVŐKÉPE	4	Melyek velem szemben az elvárások?	5
KÜLDETÉSÜNK, ÉRTÉKEINK ÉS ALAPELVEINK	4	A problémák bejelentése	6
A JÖVŐKÉPÜNK	4	Az Üzleti Etikai Kódex	
KÜLDETÉSÜNK	4	1. A kereskedelem - hogyan működünk?	8
ÉRTÉKEINK: bizalom, megosztás, fejlődés	4	Versenyelőléások	8
ALAPELVEINK	5	Kereskedelmi korlátozások és szankciók	9
Jogszabályok betartása	5	Kapcsolatunk a beszállítóinkkal	10
Ethikai felelősség	5	2. Személyes és vállalati integritás	11
Igazságosság és pártatlanság	6	Csalás, vesztegetés és korrupció	11
Átláthatóság, érhárdság	6	Összeférhetetlenség	12
Tisztelet	6	Beműntes kereskedelem és piaci erőfölény	13
A Vállalat jó hírnevének és tulajdonának megőrzése - Titoktartás	6	Állandó és jogellenes kifizetések	14
Tiszteletteljes verseny	6	Működési tevékenység	15
A partnerekkel folytatott párbeszéd	7	3. Vállalati források és vásárlók	16
Vásárlókapcsolat	7	Szellemi tulajdon	16
Hatékonyág	7	A vállalati információtechnológia felelősségteljes használata	17
A könnyezeti tisztaságban tartása	7	Titoktartás és adatvédelem	18
Feladésvállalás magánjellegű kapcsolat	7	Az érzékelés és a pénzügyi kérdések	19
A testi épség és egészség védelme	7	4. Az embereket	20
2. ETIKAI KÓDEX	8	egyenlo eselyek	20
MUNKATÁRSÁKKAL VALÓ KAPCSOLAT	8	Előjáratiatlan magatartás	21
A VÁSÁRLÓKKAL VALÓ KAPCSOLAT	8	Értékeink	
A BESZÁLLÍTÓKKAL ÉS PARTNEREKKEL VALÓ KAPCSOLAT	9	Mindenkinnél többet tesszünk a vásárlóknak	
A RÉSZVÉNYESEKKEL VALÓ KAPCSOLAT	11	Úgy bűnünk másokkal, ahogy szeretnénk, hogy valók legyenek	
A KÖZÖSSÉGEKEL VALÓ KAPCSOLAT	11	→ Megjűnk a vásárlókat	
JOGKÖVETŐ MAGATARTÁS	12	→ Előjárati magatartás az igényeink	
I. A vállalat működésére vonatkozó normák és szabályok	12	→ Felelősen cselekszünk a közösségeink	
II. Tiszteletteljes viselkedésre vonatkozó normák és szabályok	13	→ Úszapattant dolgozunk	
III. Határéghetőkkel szembeni viselkedés normái és szabályai	13	→ Dűzünk egymásban és megbeszűnk egymást	
3. MEGVALÓSÍTÁS, ELLENŐRZÉS, NAPRAKÉSZSÉG	14	→ Meghallgatjuk, támogatjuk egymást, és megkűszűnk a munkát	
Az Auchan Magyarország Etikai Kódexének Eljárasi Szabályzata	15	→ Megosztjuk egymással a tudást és tapasztalatot	
		...hogy örűműnkkel bűnűnk a munkában	

6. ábra: Az Auchan és a Tesco etikai kódexének tartalma, forrás: Auchan Etikai Kódex (2012.) – 2. oldal http://tudatauchan.hu/files/code_ethique2012hunfinal_web.pdf, letöltés ideje: 2013. április 13. és Anoni (n.é.) - Tesco Üzleti Etikai Kódex

Míg az Auchan Etikai Kódexe a Fenntarthatósági jelentésekhez hasonlóan a vállalat stakeholderei alapján határozza meg az etikai felelősség területeit, addig a Tesco Etikai Kódexe a Kereskedelem, Személyes és vállalati integritás, Vállalati források és vásárlók, és az Emberek témakörökre osztja fel az etikai felelősség területeit. Így míg az Auchan-nál a beszállítókkal kapcsolatos etikai kérdéseket egy fejezetben megtaláltam, addig a

Tescónál a Kereskedelem és a Személyes és vállalati integritás fejezetekben találtam a beszállítókkal kapcsolatos etikus magatartásra vonatkozó iránymutatást. Mindkét dokumentumban a dokumentum terjedelméhez képest hangsúlyos a beszállítói kapcsolatok szabályozása.

A következő táblázat összefoglalja, hogy a Crane és Matten (2004) által meghatározott etikai szempontok közül melyek azok, amelyek szabályozását az általam vizsgált két vállalat is fontosnak tartja. A szempontokat bővebben a következőekben fejtem ki.

2. táblázat: A Tesco-Auchan összehasonlítás alapját képző etikai szempontok, forrás: Crane-Matten (2004) alapján saját készítés

Szint	Etikai szempontok	Auchan	Tesco
Szervezeti	Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása	x	x
	A lojalitás kérdése	x	
	Megkülönböztető bánásmód	x	x
	Érdekkonfliktusok		x
Egyéni	Üzleti ajándékok, megvesztegetés	x	x
	Etikusság a tárgyalás során		

5.3.1. Az erőfölénnyel való visszaélés szabályozása

A Tesco a versenyjogi szabályozásban tér ki az erőfölénnyel való visszaélés kérdéskörére. A vállalat azt vallja, hogy értékei segítenek abban, hogy a vásárlók számára a Tesco legyen az első, anélkül, hogy a beszállítókkal fennálló szoros kapcsolatait veszélyeztetné. Versenyjogi szabályok a legtöbb olyan országban léteznek, ahol a Tesco jelen van. Ezeket a jogszabályokat a vállalat támogatja, mivel a Tescónál azt vallják, hogy a verseny jótékony hatással van mind a gazdaságra, mind pedig a vásárlókra nézve. A Tesco vallja, hogy a versenyjogi jogsértéseket nagyon komolyan veszik. Lehetővé teszik, hogy alkalmazottaiknak, hogy megismerjék jogszabályi kötelezettségeiket, mert a jogsértés súlyos büntetőjogi és polgári jogi büntetésekhez vezethet mind az érintett társaság, mind pedig az érintett személyek esetében. A versenyjogi szabályozások közül a beszállítókra az alábbi szabály vonatkozik:

„Ne fogadj el a beszállítóinktól a versenytársainkra vonatkozó semmiféle bizalmas információt, például a jövőbeli árak és promóciók kapcsán.” (Tesco Üzleti Etikai Kódex, n.é., 8. oldal)

Valamennyi beszállító és partner számára biztosítják az odafigyelést, a szívéllyességet és a tiszteletet, a vállalkozás méretétől vagy a piacon elfoglalt helyétől függetlenül. Tilos az erőfölénnyel való visszaélés, a kapcsolat időtartama alatt épp úgy, mint az együttműködés megszűnésének időpontjában. (Auchan Etikai Kódex, 2012) Fontosnak tartanám a beszállítók figyelmének felhívását erre, hiszen interjúim során sokszor felmerült, hogy jelenleg is probléma az erőfölénnyel való visszaélés. Ennek oka az, hogy sok esetben a beszerzők a rövid távú profitérdekeket tartják szem előtt.

Egészséges egyensúlyra törekszenek a különböző beszállítókkal és partnerekkel való együttműködésben, annak elkerülése érdekében, hogy a beszállító vagy partner tevékenységében való túlsúlyos jelenlétünk a függőség kockázatával járjon. Ennek keretében arra törekszenek, hogy egymás tevékenységében 30%-ot meghaladó részesedést ne képviseljenek. (Auchan Etikai Kódex, 2012)

5.3.2. A lojalitás kérdése

A két vizsgált hipermarket közül csupán az Auchan tér ki etikai kódexében a lojalitás kérdésre, külön alfejezetet szentelve ezzel a témának.

Az Auchan etikai kódexében külön alfejezetben taglalják a lojalitás és a partneri kapcsolat kérdését. Az Auchan Magyarország Kft. partneri kapcsolatot alakít ki azokkal a Beszállítókkal, partnerekkel, akik/amelyek az övéhez hasonló értékekkel rendelkeznek, és aszerint járnak el.

- a. A “feltételhez kötött” hűség azt jelenti, hogy – amennyiben az általuk kínált termék, árban, minőségben és szolgáltatásban versenyképes – a meglévő Beszállítók elsőbbséget élveznek. (Auchan Etikai Kódex, 2012)
- b. A partneri kapcsolat hosszú távú, kölcsönös elköteleződés, melynek keretében a felek kölcsönösen elősegítik egymás fejlődését. (Auchan Etikai Kódex, 2012)
- c. Az írásos megállapodásokban rögzített együttműködés keretében a partnerkapcsolat az információk megosztását, valamint az erőforrások közös használatát jelenti. Mindez kölcsönös, mindkét fél javát szolgáló, és főként a vásárló érdekeit szem előtt tartó együttműködést eredményez. (Auchan Etikai Kódex, 2012)

Ez a szemlélet három fő területet érint:

- *a beszerzési árak csökkentése (megjegyzés: de nem mindenáron, a felelős működés elsődleges kell legyen)*
- *új termékek bevezetése és változatos termékválaszték biztosítása*
- *a nyújtott szolgáltatások színvonalának javítása.*

5.3.3. Megkülönböztető bánásmód

A két vizsgált vállalat közül mindkét vállalat etikai kódexében hasonló hosszúságú utalás van a beszállítókkal kapcsolatos megkülönböztető bánásmód tilalmára:

„Tanúsíts tiszteletet a munkatársaid, és azok iránt, akikkel kapcsolatba kerülhetsz, függetlenül attól, hogy ezek vásárlók, beszállítók vagy más felek.” (Tesco Üzleti Etikai Kódex, n.é., 20. oldal)

„A Beszállítóinkat objektív szempontok szerinti választjuk ki, akár pályáztatással akár anélkül, a titoktartási kötelezettségek mindenkor szem előtt tartásával.” (Auchan Etikai Kódex, 2012, 9. oldal)

5.3.4. Érdekkonfliktusok

Az Auchan és a Tesco közül csupán a Tesco az, amelyik kitér az érdekkonfliktusok kérdésére etikai kódexében. A Tesco összeférhetetlenség néven szabályozza és egy egész alfejezetet szentel az érdekkonfliktusoknak. Összeférhetetlenség a Tesco szerint akkor történik, amikor a munkatárs vállalatnál elfoglalt pozíciója lehetővé teszi, hogy a munkaviszony feltételein túlmenő személyes nyereségre vagy előnyre tegyen szert. A Tesco összeférhetetlenség esetén a következőkre biztatja munkavállalóit:

- A munkavállalóknak jelenteniük kell felettesüknek, ha úgy érzik, lehetséges, hogy összeférhetetlenség áll fenn velük szemben.
- A Tesco nevében nem szabad olyan társasággal üzletet kötni, amelyből az üzletet kötő munkavállaló maga vagy egy családtagja tisztességtelen haszonra tehetne szert.
- A Tesco munkavállalója nem lehet 5%-ot meghaladó mértékben tulajdonosa egy versenytársnak, beszállítónak vagy más olyan szervezetnek, amely rendszeres

üzleti kapcsolatban áll a Tescoval, amennyiben a munkavállaló Tescónál elfoglalt helye bármilyen személyes érdekellentétet vezethet. (Tesco Üzleti Etikai Kódex, n.é.)

5.3.4. Üzleti ajándékok, megvesztegetés

Mind az Auchan, mind a Tesco bőségesen kitér az üzleti ajándékok kérdésére. Az Auchan etikai kódexében a beszállítókkal kapcsolatban egy külön alpontban a „Becsületesség és feddhetetlenség” című pontban tárgyalják az üzleti ajándékok elfogadásának rendjét.

Az Auchan Magyarország Kft. etikájának alapelve, hogy a Beszállítókkal és Partnerekkel kapcsolatban álló valamennyi munkatársa becsületes és feddhetetlen legyen. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy a Vállalat és a Beszállítók, partnerek között átlátható, tartós kapcsolat alakuljon ki.

Bárminemű pénzbeli vagy tárgyi (ajándéktárgy, utazás, ebéd- vagy vacsorameghívás stb.), tényleges vagy ígéret tárgyát képező, közvetlen vagy közvetett formában a szállító által kezdeményezett érdekkapcsolat kialakítása és/vagy fenntartása az Auchan Magyarország Kft. munkavállalójával súlyos vétségnek minősül, amely mind a beszállító, partner, mind az Auchan munkatárs iránti bizalom elvesztését eredményezi, ennek mindennemű jogi és gyakorlati következményével. (Auchan Etikai Kódex, 2012)

Ennek megvalósítása érdekében az Auchan minden tárgyalótermében kiplakátolja az üzleti ajándékok elfogadására vonatkozó irányelveket. Inetrjúim alapján azt tapasztaltam, hogy a beszerzők ódzkodnak a félreértésre okot adó üzleti ajándékok elfogadásától.

A Tesco szigorúan veszi az üzleti ajándékok elfogadását:

„Ígéretekért cserébe soha nem igényelünk és nem is fogadunk el ajándékokat vagy egyéb ösztönzést, tekintet nélkül arra, hogy a működési területünk szerinti országokban mi a helyi üzleti szokás.” (Tesco Üzleti Etikai Kódex, n.é.)

A Tesco munkavállalója személyes haszon érdekében nem fogadhat el egy beszállítótól vagy vállalkozótól sem ingyenes vagy kedvezményes áron kínált munkavégzést vagy szolgáltatást.

5.3.5. Etikusság a tárgyalás során

Sem a Tesco, sem az Auchan nem ad iránymutatást etikai kódexében a beszállítókkal történő tárgyalások etikusságáról.

5.4. Az Auchan és a Tesco összehasonlítása a „legjobb gyakorlatot” képviselő vállalatokkal

Az alábbiakban egy a best practice-t kialakító nemzetközi áruházláncokat (mint a Waitrose és a Marks and Spencer, bővebben lásd 3.3. fejezet) hasonlítom össze a Magyarországon működő Tesco és Auchan beszerzési gyakorlatával. A célom az, hogy megtaláljam azokat a pontokat, amelyekkel a Tesco és az Auchan fejleszteni képes a felelős beszerzési gyakorlatán. A tíz összehasonlítási szempontot (3. táblázat) a best practice-t kialakító áruházláncok tanulmányozása után magam határoztam meg.

1. A beszállítók ösztönzése a méltányos foglalkoztatásra:

A Marks and Spencer fő célja a felelős beszerzés kapcsán, hogy ösztönözze beszállítóit a méltányos foglalkoztatásra. A Waitrose és a Marks and Spencer beszállítóinak előírásokat kell teljesíteniük annak érdekében, hogy az áruházlánc beszállítói legyenek. Ezek az előírások a méltányos díjazásra és az alapvető egészségügyi és munkabiztonsági feltételek teljesítésére vonatkoznak. Az Auchannál és a Tescónál nem írják elő a beszállítók számára a méltányos díjazást vagy nem állítanak fel alapvető egészségügyi és munkabiztonsági követelményeket. Az Auchan 2012-ben megjelent etikai kódexében kitér a beszállítók munkavállalóinak méltányos foglalkoztatására. Az etikai kódex szerint kizárólag olyan vállalat vagy szervezet lehet az Auchan Magyarország Kft. beszállítója vagy partnere, amely betartja az alapvető erkölcsi normákat, különös tekintettel a gyermek- és kényszermunka tilalmára, a higiéniai előírások szigorú betartására, valamint a legális foglalkoztatásra, és a tisztességes munkakörülmények biztosítására (Auchan Etikai Kódex, 2012). Az Auchan etikai kódexe nem tér ki a méltányos foglalkoztatás egyéb pontjaira. A Tesco etikai kódexének elolvasása és a készített interjúk alapján megbizonyosodtam arról, hogy nem törekszik a vállalat auditálni a beszállítókat a méltányos foglalkoztatás szempontjából. Láthatjuk, tehát hogy míg a Marks and Spencer és a Waitrose az etikus foglalkoztatásra vonatkozó kötelezettségeket előírásokban rögzíti és szankcionálja az alulteljesítést, addig a Tesco és az Auchan Magyarországon nem tekinti feladatának a beszállítók ilyen szintű etikai auditálását.

2. Tagság a közös etikai auditrendszerben:

A közös etikai auditrendszer előnye, hogy az áruházak egy közös platformon tudják kezelni a beszállítók auditján szerzett információkat. A SEDEX két fő célja (Anona, é.n.):

- tehermentesíteni a beszállítókat, akik sok esetben többféle audittal, kérdőívvel is szembe kell nézzenek,
- a globális ellátási láncok etikai teljesítményének javítása.

A SEDEX egy biztonságos online adatbázist kínál, amely lehetőséget biztosít a felhasználóknak, hogy tárolásra, megosztásra és jelentések készítésére használják fel az információkat, amelyek négy kulcsterületet érintenek (Anona, é.n.):

- Munkaügyi előírások
- Egészség és biztonság
- Környezetvédelem
- Üzleti etika

A Waitrose (mint tag) hivatalos dokumentumaiban rendszeresen hivatkozik a Sedex-re. A Marks and Spencer alapító tag, dokumentumaiban egy M&S központi beszállítói adatbázisra hivatkozik (ez feltehetően a Sedex maga vagy a Sedex egy része). A Tesco Global is tagja a brit vállalatok által alapított Sedex-nek, azonban kutatásaim során nem láttam arra utaló jelet, hogy a magyar beszállítókra is alkalmaznák ezt a rendszert. A Groupe Auchan nem tagja a Sedex-nek. A Sedex-ben nem csak a fejlődő országokban működő beszállítókat auditálják, hanem akár a brit farmereket is:

„Sedex tag bármilyen szervezet lehet, a világ bármely pontjáról. Tagjaink a világ 150 országában, 22 iparágban jelen vannak, a kis független termelőktől kezdve a multinacionális vállalatokig.” (Anonb, é.n.)

Annak vizsgálata azonban érdekes lehet még, hogy a Waitrose vagy akár a Marks and Spencer a brit farmereket is nyilvántartják-e ebben a rendszerben.

3. táblázat: Az Auchan és a Tesco összehasonlítása a "legjobb gyakorlatú" vállalatokkal, forrás: Spence-Bourlakis (2009) és Johnson (2004) alapján saját készítés

	Waitrose	Marks and Spencer	Auchan Magyarország	Tesco Magyarország
A beszállítók ösztönzése a méltányos foglalkoztatásra	előírások (egészségügyi és biztonsági, munkavállalók méltányos díjazása)	ez a fő célja a programnak: tisztességesen megfizetett munkavállalók, biztonságos és higiénikus munkakörnyezetben	nincsenek előírások, de az etikai kódexben utalnak rá	nincsenek előírások, de a fenntarthatósági jelentésben utalnak rá
Tagság a közös etikai auditrendszerben (SEDEX)	tag	tag	nem tag	tag, de Magyarországon nem alkalmazza
Dokumentum a felelős beszerzés szabályozására	Waitrose Felelős Beszerzési Gyakorlat	Globális Beszállítói Alapelvek (Global Sourcing Principles – GSP)	nincs, nem kommunikálja	ETI (Ethical Trading Initiative)
Új beszállítók felmérése	kérdőívvél, független etikai audit	független etikai audit, a helyi nyelvet beszélő, képzett auditorokkal	nem etikai, hanem minőségirányítási	nem etikai, hanem minőségirányítási
Minőségirányítás	külső hitelesítőkkel, kiterjed a beszállítókra	külső hitelesítőkkel, kiterjed a beszállítókra	Auchan hitelesít	Tesco hitelesít
A beszállítók etikai szempontú auditálása	a Waitrose költségén, a SEDEX rendszerbe viszik fel	az éves auditálást egyre többször végzi 3. fél, mert a M&S auditorai nem beszélik az adott ország anyanyelvét M&S központi adatbázis a beszállítókról, de SEDEX alapító tag is	nincs ilyen	nincs ilyen
A hosszú távú szemlélet értelmezése	hatékony, jó befektetőkkel rendelkező, innovatív beszállítókat építenek, és velük hosszú távon gondolkodnak	az üzleti kapcsolatok fejlesztése azokkal a beszállítókkal, amelyek elfogadják és betartják a Marks and Spencer Globális Beszerzési Alapelveit	az etikai kódexben több helyen is hivatkoznak rá, a szervezeti kultúra teljes részévé kell válnon	a helyi beszállítók program bizonyíték e szemléletre, azonban fontos a beszerzők oktatása, annak érdekében, hogy a beszállítók tekintetében a hosszú távú szemlélet a szervezeti kultúra teljes részévé válnon
Beszállítói visszacsatolás	kérdőívek, cél: információt gyűjteni arról, hogy milyen lehetőségek vannak a piacon, hogyan lehetne a beszállítók és a Waitrose közötti üzleti kapcsolatot és a hatékonyságot fejleszteni	rendszeres M&S beszerzői találkozók annak érdekében, hogy megbizonyosodjon a vállalat arról, hogy a beszállítók valóban megértették az etikai elvárásokat, Beszállítói konferenciák célja: networking, best practice-ek megosztása, nem a visszacsatolás	nem az etikai kérdésekkel kapcsolatos	nem az etikai kérdésekkel kapcsolatos
Helyi beszállítók	van, célja hogy a Waitrose képessé tegye helyi kisvállalkozásokat arra, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak	van, de nem olyan szervezett, mint a Waitrose-nál, a beszerzők képzésén alapszik	van, de nem olyan szervezett, mint a Tesco-nál, külsős beszerző céggel a Rexus-szal dolgoznak	van, célja hogy a Tesco képessé tegye helyi kisvállalkozásokat arra, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak
Környezeti dimenzió	a Waitrose hampshire-i farmja magas méltányossági és környezeti elvárásoknak felel meg, példát mutatva ezzel a Waitrose külső beszállítóinak	olyan gyárakban, farmokon, amelyek minimalizálják a környezetre gyakorolt hatásukat (ezt mennyiben auditálják?)	nem auditálják a beszállítóknál ezt, nincs Magyarországon belső beszállító, amely példát mutatna a beszállítóknak	nem auditálják a beszállítóknál ezt, nincs Magyarországon belső beszállító, amely példát mutatna a beszállítóknak

3. Dokumentum a felelős beszerzés szabályozására:

A felelős beszerzést a Waitrose saját szerkesztésű kézikönyve (A felelős beszerzés gyakorlata c. dokumentum) szabályozza. Ez a dokumentum az alapja a Waitrose 1999-ben bevezetett Felelős Beszerzés programjának. A dokumentum lefedi a gyermekmunka, kényszermunka, egészség, munkabiztonság és higiénia, fegyelem, szabad munkavállalói képviselő, munkaórák, egyenlő bánásmód, fizetések, szabályos foglalkoztatás, illetve a környezetvédelem és az állatvédelem kérdéskörét. A Marks and Spencer is saját maga szerkesztette a beszállítóknak irányt adó Globális Beszerzési Alapelveket (Global Sourcing Principles - GSP). A dokumentum olyan elismert nemzetközi kódexek rendszerszemléletű alkalmazása, mint az ETI (Ethical Trading Initiative) vagy az olyan emberi jogi egyezmények ajánlásainak alkalmazása, mint az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetének (ILO) ajánlásai is. Ha egy vállalat a Marks and Spencer beszállítójává akar válni, el kell fogadnia és alkalmaznia kell a Globális Beszállítói Alapelveket. Amennyiben ezt nem teszi, az üzleti kapcsolat megszűnik, a beszállító termékeit kilistázzák az áruházból. A Tesco Magyarországon az ETI ajánlásait tartja kötelező érvényűnek beszállítóira, azonban az ajánlások teljesítését nem monitorozzák:

„Beszállítóinktól elvárjuk, hogy alkalmazottaik tekintetében az Etikus Kereskedelmi Kezdeményezés (ETI / „Ethical Trading Initiative”) Alap kódexében meghatározott szigorú munkaügyi szabványok figyelembevételével járjanak el. Beszerzőinktől elvárjuk, hogy a működési területünk szerinti országokban létező gyakorlati kódexekkel összhangban járjanak el, és gondoskodjanak arról, hogy személyes magatartásuk mindenkor megfeleljen a legmagasabb szintű viselkedési normáinknak.” (Részlet a Tesco 2009-2010-es Fenntarthatósági jelentéséből).

Az Auchan magyar nyelvű nyilvános dokumentumaiban nem tesz utalást arra, hogy milyen elvárásai lennének beszállítóival szemben.

4. Új beszállítók felmérése:

A Waitrose kérdőívvel, független etikai audittal méri fel új beszállítót. Az új beszállítóknak ki kell tölteniük egy részletes önfelmérő kérdőívet. Ezeket a kérdőíveket előre meghatározott szempontok szerint értékelik, a szempontokat pedig a kockázatosság tekintetében súlyozzák. Azoknál a beszállítóknál, amelyeknél magas kockázatot állapítanak meg saját költségükön részt kell vegyenek egy független etikai auditon. A

felmérést nem teljesítő vállalatokat nem zárják ki a beszállítók köréből. Ha részt vesznek egy az áruház által monitorozott programban, amely az etikai elvek szempontjából történő alulműködést korrigálja, akkor termékeiket nem listázza ki az áruház. A Waitrose tehát arra törekszik, hogy beszállítóikkal közösen csökkentsék beszállítóik üzleti és társadalmi kockázatait. A Marks and Spencer a Waitrose-hoz hasonlóan független etikai audittal méri fel új beszállítóit. Dokumentumaikban kiemelik, hogy a független auditorok a helyiek nyelvét beszélik. Magyarországon a Tescónál és az Auchannál az új beszállítók felmérése nem etikai, hanem minőségirányítási célokat követ.

5. Minőségirányítás:

A minőségirányítás mind a négy vállalatnál kiterjed a beszállítókra. A Waitrose-nál és a Marks and Spencer-nél külső hitelesítőkkal történik, míg a Tesco és az Auchan maga szervezi a hitelesítést. A Tescónak több, mint 300 oldalas kézikönyve szabályozza a beszállítók minőségbiztosítását. Mind a Tescónál, mind az Auchannál a telephelyek meglátogatása, ellenőrzése szerves része a minőségirányítási eljárásnak.

6. A beszállítók etikai szempontú auditálása:

Az etikai szempontú auditálása a beszállítóknak a Waitrose költségén történik, míg a Marks and Spencer-nél az éves auditálást egyre többször végzi harmadik fél. A Marks and Spencer azt vallja, hogy a hatékony auditáláshoz elengedhetetlen, hogy az auditorok beszéljék az adott ország lakosainak anyanyelvét. Az audit eredményeit mindkét vállalat felviszi a Sedex-be. Magyarországon sem az Auchan sem a Tesco nem auditálja etikai szempontból beszállítóit.

7. A hosszú távú szemlélet értelmezése:

A vállalatoknak úgy kell tevékenykedniük, hogy a rövidtávon társadalmilag hátrányos vagy környezetileg pazarló magatartás elkerülésével bebiztosítsák a hosszú távú gazdaságos működést. (Porter-Kramer, 2007) Minden vállalat dokumentumaiban a hosszú távú szemléletre esküszik, azonban a stakeholdereik nem feltétlenül érzékelik ezt a fajta törekvést (lásd. 3. fejezet). Az általam választott négy vállalatnál igyekszem azokat az elemeket kiemelni, amelyek biztosítják a hosszú távú szemléletet gyakorlati megvalósulását.

A Waitrose stratégiai szempontból kulcsfontosságúnak tartja a beszállítói kapcsolatok menedzselését. Az áruházlánc mezőgazdasági és húsipari termékeket beszerző vezetője abban látja a vállalat sikerét, hogy hatékony, jó befektetőkkel rendelkező, innovatív beszállítókra építenek, és velük hosszú távon gondolkoznak. A beszállítói kapcsolatok fejlesztése folyamatos a Waitrose-nál, rendszeres beszerzői-beszállítói találkozókkal. A beszállítók kötelesek üzleti terveket készíteni, amelyeket az áruházlánc félévente ellenőriz.

A Marks and Spencer is stratégiai szerepet tulajdonít a beszállítói kapcsolatok fejlesztésének. Az áruházlánc – saját bevallása szerint is - méretéhez képest viszonylag kevés beszállítóval rendelkezik. (Véleményem szerint ellentmond a kevés, nagy mennyiségben szállítani képes beszállítókkal való szerződéskötés, a több kisebb helyi beszállítóval való szerződéskötéssel.) A Marks and Spencert több szakirodalomban is beszállítói felett atyáskodó vállalatként emlegetik. Ezt az is alátámasztja, hogy a vállalat társadalmi megfelelés menedzsere (Muriel Johnson, 2004) a vállalat CSR stratégiájában alapvető fontosságot tulajdonít a beszállítókkal történő együttműködésnek, célja – a Waitrose-hoz hasonlóan - az üzleti kapcsolatok fejlesztése azokkal a beszállítókkal, amelyek elfogadják és betartják a Marks and Spencer Globális Beszerzési Alapelveit.

Az Auchan Magyarország etikai kódexében több pontból is következtetni lehet az Auchan időtávra vonatkozó szemléletére. Ezekből a pontokból, gondolatokból azonban nem csupán egyféle következtetés levonása lehetséges. Legelső gondolat: a beszerzés folyamán mindenkor szem előtt tartják a vásárlók érdekeit (ár/érték arány), valamint a vállalat fenntartható gazdálkodásának szempontjait (nyereségesség) (Auchan Etikai Kódex, 2012). Ez a pont a rövid távú profitszemlélet dominanciájára enged következtetni. Fontosnak tartom, hogy a pénzügyi fenntarthatóságon túl a társadalmi fenntarthatóságot, a stratégiai szempontokat is szem előtt tartsa a vállalat, amelyekről tájékoztassa is a beszerzőit. Az etikai kódex újabb, az időtávval kapcsolatba hozható gondolata szerint a partneri kapcsolat hosszú távú, kölcsönös elköteleződés, melynek keretében a felek kölcsönösen elősegítik egymás fejlődését (Auchan Etikai Kódex, 2012). Ezen kívül a „feltételhez kötött” hűség gondolatában is a hosszú távú szemléletet fedeztem fel. A „feltételhez kötött hűség” azt jelenti, hogy – amennyiben az Auchan által kínált termék, árban, minőségben és szolgáltatásban versenyképes – a meglévő Beszállítók elsőbbséget élveznek (Auchan Etikai Kódex, 2012). Fontos kiemelnem, hogy felfedeztem a hosszú

távú üzleti kapcsolatok kialakítására törekvő szemléletet az Auchan egyik beszerzőjével készített interjúm során. Azonban annak érdekében, hogy ez ténylegesen az Auchan szervezeti kultúrájának részévé váljon, fontosnak tartom a beszerzők oktatását, látókörének bővítését.

A Tesco Magyarország hosszú távú szemlélete CSR stratégiájában, illetve a Magyarországon újnak számító helyi beszállítók programjában mutatkozik meg. A húsipari beszállítók emellett kiemelték a Tescót, mint tisztességesen fizető vállalatot. A hosszú távú szemlélet kérdésköre véleményem szerint az erőfölénnyel való visszaélésben is jelentősen megmutatkozik. A húsipari beszállítók között akadtak olyanok, akik negatív tapasztalatukat emelték ki a Tesco beszerzőjének tárgyalásokon tanúsított magatartását illetően. A Tesco esetében is fontosnak tartom a beszerzők oktatását, annak érdekében, hogy a beszállítók tekintetében a hosszú távú szemlélet a szervezeti kultúra részévé váljon.

8. Beszállítói visszacsatolás:

A Waitrose-nál kérdőívekkel történik és a cél az, hogy információt gyűjtsenek arról, hogy milyen lehetőségek vannak a piacon, hogyan lehetne a beszállítók és a Waitrose közötti üzleti kapcsolatot és a hatékonyságot fejleszteni. A Marks and Spencernél rendszeres M&S beszerzői találkozót szerveznek annak érdekében, hogy megbizonyosodjon a vállalat arról, hogy a beszállítók valóban megértették az etikai elvárásokat. A beszerzői találkozókra kívül a vállalat beszállítói konferenciákat is szervez, de ezeknek a konferenciáknak a célja elsősorban a networking, best practice-ek megosztása és cseréje, nem pedig a visszacsatolás. Az Auchannál és a Tescónál nem mérik fel a beszállítókat annak érdekében, hogy felmérjék mennyiben értették meg a vállalat etikai elvárásait a beszállítók.

9. Helyi beszállítók:

A Waitrose-nál van, célja, hogy képessé tegyék a kisvállalkozásokat arra, hogy a Waitrose beszállítóivá váljanak. A Waitrose helyi beszállítók programja a 2003-as „Business in the Community Award for Excellence” kitüntetést megnyerte. A Marks and Spencer-nél is ügyelnek a kisbeszállítók arányának növelésére (Anonc, é.n.), a fejlesztés irányát nem a szervezett beszállítói fórumokban, hanem a beszerzők képzésében látják. A Waitrose-hoz hasonló rendszert dolgozott ki a Tesco is a kisbeszállítók felkarolására (ld.

bővebben az 5.5-ös fejezetben). Az Auchan is tervezi a „Tájaink Ízei” részleg bevezetését. A szigetes megjelenés célja az, hogy összegyűjtse az adott áruház régiójában jellemző helyi specialitásokat, kuriózumokat. Ehhez nem egy saját kiépített rendszerrel, hanem egy külső beszállítóval dolgoznak együtt. Az egyik ilyen külső beszállító a Rexus Kft., amely kisbeszállítóktól vásárolja fel a helyi termékeket és ezáltal képessé válik arra, hogy az Auchan beszállítója legyen.

Az Auchan etikai kódexében is kitér a beszállítók kapcsán a helyi termékek előnyben részesítésére:

„A Beszállító kiválasztásánál figyelembe vesszük a társadalmi és gazdasági kihívásokat, szem előtt tartva az Auchan Magyarország Kft. kötelezettségeit és céljait. A kiválasztás e kritériumánál vesszük figyelembe a termék földrajzi származási helyét (helyi, nemzeti, nemzetközi) és a beszállító vállalkozás méretét (kis-és középvállalkozások, nemzetközi csoportok, stb.). A gazdaság fellendítése, a pozitív kapcsolatok kiépítése valamint a vásárlói igények kielégítése érdekében azonos ár/érték arány esetében előnyben részesítjük a helyi beszállítókat/termékeket (város, megye, ország).” (Auchan Etikai Kódex, 2012, 10. oldal)

Az elv minél hatékonyabb gyakorlati megvalósításához mindenképpen fontosnak tartom a kisbeszállítók szervezeti szintű menedzsmentjét, ahogy azt a hazai gyakorlatban a Tescónál is láthatjuk.

10. Környezeti dimenzió a beszállítók iránti felelősségvállalásban:

A Waitrose egy olyan saját, magas méltányossági és környezeti elvárásoknak megfelelő belső beszállítóval (Waitrose hampshire-i farm) rendelkezik, amellyel a környezeti felelősségre hívja fel a figyelmet saját beszállítói számára. A farmon modern körülmények között folyik a tejtermelés és a szabad tartású baromfitenyésztés, továbbá faiskola, farm bolt és vízikert is található benne. Hő- és elektromos energia szükségleteit a napból és a szélből nyeri. A vízikert funkciója a John Lewis dolgozóinak szórakoztatása, hiszen a farmon lehetőségük van a vállalat dolgozóinak az üdülésre, kikapcsolódásra. A Marks and Spencer célja, hogy olyan gyárakban, farmokon készüljenek termékeik, amelyek minimalizálják a környezetre gyakorolt hatásukat (Johnson, 2004). Fontosnak tartom annak a vizsgálatát, hogy a vállalat ezt milyen mértékben és milyen útvonalakon próbálja eljuttatni a saját beszállítói számára, mert

Magyarországon a Tescónál és az Auchannál sem auditálják a beszállítók környezeti teljesítményét.

5.5. A Tesco helyi beszállítók programja

A programot Magyarországon először a Tesco valósította meg. Amint azt olvashattuk vannak hasonló kezdeményezések, azonban azok a kezdeményezések nem különülnek el határozottan az adott áruházlánc jól bevált beszerzési gyakorlatától, ezáltal az új szemléletmód (a kisbeszállítók támogatása) kevésbé épül be a vállalat szervezeti kultúrájába. A Tesco helyi beszállítók programjának összefoglalásához mind a vállalat dokumentumait, mind a beszállítói fórum szervezőivel készített interjú anyagát felhasználom.

A **Tesco üzletpolitikájának** elsődleges célja, hogy a vásárlók számára megfelelő ár-érték arányban kínáljon jó minőségű termékeket, széles választékban, a legolcsóbb beszerzési forrásból. Ezt szolgálja a helyi, magyarországi, regionális és nemzetközi rendszerre épülő beszerzési modell is, amit más, hazai és nemzetközi kiskereskedelmi láncokhoz hasonlóan alkalmaznak, hogy áraikat alacsony szinten tarthassák.

A **globális beszerzés** meghatározóan nem élelmiszerekre, hanem főleg a Távol-Keletről származó textíliákra, ruházati termékekre és elektronikai cikkekre vonatkozik, melyeket közvetlenül a gyártótól vásárol a cég; ez szintén az árak alacsony szintjének fenntartását szolgálja. A **regionális beszerzési** modell keretében a teljes európai hálózat számára történik a beszerzés, ami nem csak a vásárlók számára garantálja a legkedvezőbb árakat, de segít a magyar beszállítóknak is abban, hogy könnyebben elérjék a nemzetközi piacokat.

A magyar vállalkozók 2009-ben összesen mintegy 21 milliárd forint értékben exportáltak termékeket a Tesco áruházakba világszerte. Fontosnak tartják, hogy beszállítóikat mindig időben, a 30 napos fizetési határidőn belül kifizessék.

A 2009-2010-es üzleti évben a Tesco egyik kiemelt **célja** volt, hogy **növelje a hazai beszállítóinak számát**. Ennek érdekében első ízben Debrecenben rendezték meg a beszállítói fórumot, amellyel a regionális hazai kis- és középvállalati beszállítói kört kívánták szélesíteni.

A fórum sikere több tényezőnek köszönhető:

- kezdeményezőkézség
- rugalmas rendszert kínálnak a beszállítóknak
- fejlett központi raktárbázisukkal könnyítik a kisbeszállítók dolgát
- kisbeszállítók „személyre szabott segítése” - regionális beszerzői csoport

Kezdeményezőkézség. A helyi beszállítói fórumok szervezésében a Tesco kezdeményező szerepet vállal fel. A regionális beszállítók program munkatársai proaktívak a kkv-k elérésében. A helyi kkv-k eléréséhez több szervezettel is kapcsolatba lépnek. Felveszik a kapcsolatot a helyi kereskedelmi és ipari kamarákkal, a regionális ITD kirendeltségekkel, valamint a megyeszékhelyi önkormányzatokkal. (CSR piac, 2010)

Rugalmas rendszer. A beszállítóknak lehetősége van eldönteni, hogy milyen szinten képzelik el a növekedést a Tescónál. Van, aki azt mondja, hogy a termékét a térségében működő áruházban elég a polcra tenni és van olyan is, aki szeretné szintén azt a hármas beszállítási stratégiát képviselni, amelyet a Tesco is képvisel. (1 lépcső: azok, akiknek szállítanak elkezdhessenek beszállítani 1-2 áruházba, 2. lépcső: üzleti kapcsolatok országos szintre fejlődnek: 100-120 hipermarketben is megtalálható legyen, 3. lépcső: nemzetközi megrendelés). A rugalmas rendszer sikerét az is bizonyítja, hogy sok beszállító átkerült a regionális beszerzői csoportból a nagy csoportba.

Központi raktárbázis fejlesztése. Ahhoz, hogy minél költséghatékonyabban tudjon a Tesco együtt dolgozni a kisbeszállítókkal szükségessé vált a központi raktárbázisuk fejlesztése. Mivel az Auchan nem rendelkezik ilyen központi raktárbázissal érdemesnek tartanám egy ilyen raktárbázis létrehozását (jobb feltételeket teremtenie a nagyobb mennyiségű áruk tárolásának, pl. a sonkának hideg száraz helyre van szüksége). Ha ez nem megoldható, akkor az üzleti modell módosításával, jó szervezéssel is megvalósítható a kisbeszállítókkal való együttműködés. A Tesco üzletfejlesztési törekvései közé tartozik, hogy a gyáli, valamint herceghalmi központi raktárbázis mellett további, regionális depókat hoz létre országszerte. Az első új áruelosztó központok már el is készültek, így megnyílt a lehetőség, hogy az eddigi országos beszállítók mellett már akár regionális szinten szerződjenek új partnerekkel a Tesco.

A kisbeszállítók „személyre szabott” segítése. A fórumokon túl a Tesco szerint a folyamatos kommunikáció is nagy szerepet játszik a jó beszállítói kapcsolatok

kialakításában, ezért létrehoztak egy regionális beszerző csapatot. Cél, hogy a csapatban minden a kisbeszállítók beilleszkedését segítő divízióból egy kolléga képviseltesse magát (pl. minőségirányítás, pénzügy, marketing stb.). A beszerző kollégák havonta felhívják a beszállítókat. Ingyenes tanácsadással, folyamatos ellenőrzéssel és nyomon követéssel támogatják őket abban, hogy a minőségi követelményeknek megfeleljenek, vállalkozásuk fejlődjön. Körükben további képzéseket, fejlesztéseket terveznek, javítva így az együttműködés színvonalát, és biztosítva ezáltal a magasabb színvonalú termékválasztékot vásárlóiknak. (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés, 2010/2011.)

Az első fórum. A debreceni Kölcsey Központban megtartott egész napos fórumra három megye (Hajdú-Bihar, Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg) olyan élelmiszeripari cégei kaptak meghívót, amelyek kapacitásuknál fogva képesek lehetnek megfelelő mennyiségű és minőségű terméket előállítani, valamint országos és/vagy regionális szinten beszállítani a Tesco számára. A találkozón 22 cég képviselői vettek részt, amelyek üdvözölték a Tesco kezdeményezését. Többen kiemelték, hogy olyan lehetőség nyílt meg előttük, amilyenben eddig a nagyobb termelési kapacitás hiányában nem volt részük.

„Tisztában vagyunk vele, hogy fogyasztóink szeretnék több helyi terméket látni az áruházak polcain. Tudjuk azt is, hogy a kisebb jelentőségű termelők a múltban nehézségekbe ütköztek, amikor hipermarketeknek szerettek volna beszállítani. A mostani kezdeményezéssel szeretnénk ezt a két kérdést egyszerűbben kezelni és megoldani. Olyan lelkes embereket keresünk, akik ismerik és szeretik a saját régiójukat és annak specialitásait” – mondta John Scouler, a Tesco beszerzési igazgatója. (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés, 2009/2010.)

A regionális beszállítók, termékek fogadtatása:

- **Beszerzők:** Tudják, hogy ez nekik nagyobb energia, pláne olyan céggel, aki még sehova sem szállított. Onnantól kezdve azonban, hogy személyesen találkoznak a helyi beszállítókkal (beszélgetnek velük, megkóstolják termékeiket) ők is érintette válnak. A személyes érintettség, a beszerzők bevonása pozitív hatással van a regionális beszállítók felkarolására.
- **Vásárlók:** A statisztikai adatok azt mutatják, hogy jók az eladások a regionális termékek esetén. Egyes beszállítók megtízszerezik egy-egy termékük forgalmát.

Az viszont kétséges, hogy a vásárlók döntéseit az határozná meg, hogy a termékeik helyiek. Tapasztalataik azt mutatják, hogy vásárlói döntéseket továbbra is az ár vagy a minőség határozza meg.

A fórumot követően számos résztvevővel kezdtek tárgyalásokba, aminek eredményeként tizenöt vállalkozást kértek fel arra, hogy legyenek a Tesco állandó beszállítói. 2010. március közepétől 52 új hazai termék kapható Debrecen, Kazincbarcika, Mátészalka, Miskolc, Nyíregyháza, Ózd és

Hajdúszoboszló Tesco áruházaiiban. Olyan specialitások is találhatóak közöttük, mint a biológiailag ellenőrzött tartásból származó tej, a lókolbász vagy a különböző házi tésztafélék. Debrecenből kenyérfélék és egyéb pékáru széles választéka, Tokaj térségéből pedig gazdag borkínálat érkezik immár az érintett áruházakba. Az



7. ábra: Tesco a beszállítókkal történő egyeztetés közben, forrás: Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés 2010/2011., letöltés ideje: 2013.Április 9.

együttműködés nem csak a kisebb, helyi beszállítók számára ad kiváló lehetőséget, hanem azon vásárlóknak is előnyös, akik hazai termékekhez szeretnének alacsony szintű áron hozzájutni a Tesco áruházakban. (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés, 2009/2010.)

A fórum bővítése. A fórum sikerét látva úgy döntött az áruházlánc, hogy folytatja az egyeztetéseket a helyi kis- és középvállalkozásokkal, és a jövőben minden nagy régióban fognak hasonló beszállítói fórumokat szervezni. (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés, 2009/2010.) Így 2010-ben két további beszállítói eseményük volt, Sopronban és Pécsen, ahol az adott régióból (Győr-Moson-Sopron, Zala, Vas, Veszprém, illetve Baranya, Somogy és Tolna) várták a potenciális partnereket. A program eredményeként 2011 áprilisára már 230 olyan helyi termék található az üzletek polcain, amelyeket gyártóik e fórumokon mutattak be a Tesco beszerzőinek. A rendezvénysorozat célja az is,

hogy az áruházlánc vásárlóinak a régióik ismert és kedvelt termékeit kínálja helyben. (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés, 2010/2011.)

Évente két helyi beszállítók fórumot szervez a Tesco. A fórumok számának növelését nem tervezik. Tapasztalataik szerint a Tescós rendszerben az évi 2 fórum még pont elég. Ezeket jól meg tudják szervezni, ezeket szeretnék jól csinálni. A fórumok érintetteinek növelése azonban tervben van. A fórumok számának növelését nem, azonban az érintettek körének bővítését szeretnék elérni. A beszerzők toborzásához szeretnének kapcsolatba lépni az Agrárkamarával, míg a vásárlók toborzásának legfőbb csatornájaként a Tesco újságos megjelenést szeretnék elérni.

A fórum következtében történt **változások a beszállítói kapcsolatokban, menedzsmentben.**

- Adminisztrációs folyamat rövidülése. Egy vállalkozásnak korábban 6-8 hónap volt, amíg elkezdhetett szállítani, ma ez már 2-3 hónap.
- A beszerzési csapat szemléletváltozása: A beszerzők a gyakorlatban is egyenrangú félként tekintenek a kisbeszállítókra.
- Segítség a likviditási gondokkal küzdő beszállítóknak. A fizetési határidő törvényben meghatározott határidejének (30 napos banki átutalás) rövidítését nem tudják biztosítani. Egyedi esetekben azonban, nyújthatnak segítséget a kisbeszállítóknak. A beszállítók által elkövetett adminisztrációs hibák miatt, kitolódhatnak a fizetések. A regionális beszállítói csoportok a helyes adminisztrációban, vagy az adminisztrációs hibák javításában tudnak segítséget nyújtani a kisbeszállítóknak.
- A Tesco jó hírét keltik új beszállítói. Azok a beszállítók, akik a regionális fórumokon kerültek be, szívesen állnak ki a Tesco mellett. Például eljönnek fórumokra, ahol beszámolnak mit tanultak meg, mit tanácsolnak, milyen alkalmazottakat tudnak felvenni; hitelesebb a Tesco, ha ilyen emberek is eljönnek és elmondják tapasztalataikat, véleményeiket.
- Újfajta párbeszéd, együttműködés, gondolkodás. Minőségi kapcsolat alakul ki, 2010-hez képest jelentős a javulás

A program fejlesztési lehetőségei. A regionális beszállítók programot többféleképpen tervezik fejleszteni a szervezők.

- Marketing a helyi specialitásoknak. Egy eseményre 50-80 beszállító megy el 3 megyéből, akik közül minden második-harmadikkal tudnak szerződést kötni. Szeretnék az újonnan a Tesco kínálatába került termékeket még jobban megmutatni az áruházakban (sziget, kóstoltatás), weboldalakon, akciós újságokban, hogy még egyértelműbb legyen a vásárló számára, hogyha helyi specialitást keres, azt hol találhatja meg.
- Továbbkövetés: ha egy kisbeszállító országos beszállítónak nőtt ki magát, szeretnék őket továbbkövetni.
- Online vásárlás: Az újonnan bevezetett online vásárló felületen lehetőséget nyújtani a vásárlóknak, hogy a regionális termékeket könnyen megtalálják.
- A fórumok sikerességének mérése. Fontos kérdés, hogy hány cég tud bentmaradni a Tesco kínálatában. Egyébként egy-két cég válik ki évente, általában saját döntésre. Ezalól kivétel a katasztrófák, mint például Kolontár esete.

A regionális beszállítói program szervezői két dologra kiemelten büszkék munkájukkal kapcsolatban.

- Üzleti szempontból vizsgálva: Felmérik, hogy Magyarországon miből van kínálat, megismerik a jó minőségű termékeket, így munkájuknak köszönhetően első kézből kerülhet a polcokra az áru.
- CSR szempontból vizsgálva: Elkötelezettséget sikerült kivívniuk a program mellett a felsővezetők között és szervezeti szinten is. Egy külön csoport alakult (regionális beszerzői csoport), amely a Tescón belül képviseli a regionális beszállítók érdekeit, kvázi inkubátorházként működik. A csoport célja, hogy rendelkezzen minden olyan szakemberrel (pl. a marketing vagy a minőségirányítás osztályról), akik egy kisbeszállító elindulását segíteni képesek.

6. Összefoglalás

Szakdolgozatomban azt vizsgáltam, hogy milyen irányban fejleszthető a Magyarországon működő áruházláncok felelős beszerzése a „legjobb gyakorlatok” (Waitrose, Marks and Spencer) vagy az adott környezetben már működő gyakorlatok (Tesco Magyarország – Regionális beszállítók program) és a legfőbb érintettek (húsipari beszállítók) igényeinek tudatában. A vizsgálathoz feltérképeztem, hogy mennyiben terjed ki Magyarország két legnagyobb áruházláncának, a Tescónak és az Auchannak társadalmi felelősségvállalása a beszerzői gyakorlatukra.

A feltérképezés első lépéseként készítettem interjúkat a húsipari beszállítókkal. A húsipari beszállítókkal készített interjúk azonban kisebb sikert hoztak a vártnál. A Húsipar válsága miatt a beszállítók egyszerre több problémával küzdenek. E problémák egy részére vannak csupán befolyással a kiskereskedők. A magyar húsipari beszállítók brit társaikhoz képest kevésbé ismerik és képviselik érdekeiket az áruházak őket érintő CSR stratégiájával kapcsolatban.

Az Auchan CSR stratégiájának kidolgozottsága elmarad a Tesco stratégiájának kidolgozottsága mögött. A vállalat nem rendelkezik Fenntarthatósági jelentéssel, melynek hiányát úgy tűnik, hogy a 2012-ben nyilvánosságra hozott Etikai Kódexükkel kívánják oldani. A dokumentum egyszerre több érintettnek is szól (munkatársaknak, beszállítóknak, partnereknek, hatóságoknak). Ezzel azt kockáztatják, hogy etikai kódexük alapvető célját, hogy irányt mutasson a vállalat működését legjobban meghatározó érintetteknek nem éri el.

A Tesco CSR stratégiája alaposan kidolgozottnek tűnik. 2010-ben elnyerték a Good CSR - A vállalati felelősségvállalás irányításának legjobbjá díjat, rendszeresen adnak ki fenntarthatósági jelentést és etikai kódexükben is célzott iránymutatást adnak munkavállalóiknak, akik végső soron CSR stratégiájuk megvalósítói. (Itt megjegyezném azért, hogy egy jól megírt etikai kódex nem elegendő ahhoz, hogy a vállalat munkavállalói azonosuljanak a vállalat CSR stratégiájával.)

A jól kidolgozott CSR stratégia részeként valósítják meg a helyi beszállítók programot. A programmal véleményem szerint a vállalat egy az alaptevékenységével kapcsolatba hozható CSR kihívásra reagál:

„Az áruházlánc mivel alacsonyan tartja a beszállítói árakat, tönkreteszi a kistermelőket.”
(Kiss, n.é.)

A helyi beszállítók programmal a Tesco célja, hogy lehetőséget biztosítson a kistermelők számára is arra, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak. A feladatot igyekszik több szempontból megoldani:

- fórumokat szerveznek, ahol lehetőséget biztosítanak a kistermelőknek, hogy az áruházlánc beszállítóivá válhassanak
- a fórumok által az áruházlánc beszállítói láncába bekerült kistermelőknek segítséget nyújtanak abban, hogy a Tesco beszállítói maradhassanak (minőségirányítási, adminisztratív vagy akár marketing segítséget is nyújtanak a kisbeszállítóknak)

Véleményem szerint a Tesco rendszerének erőssége a részletek kidolgozottságában rejlik. A Magyar kihívásokhoz illeszkedő, teljes körű CSR stratégia beszállítókra vonatkozó részeként végigkövetik egy kistermelő útját a felkereséstől a Tesco teljes körű (önálló) beszállítóvá válásáig. A modell kiterjeszthető, fejleszthető, egyszerűen adaptálható más áruházláncok számára is.

A „legjobb gyakorlatokhoz” képest azonban a Tescónak és az Auchannak is sokat kell még fejlődni. A Marks and Spencer vagy a Waitrose már tudatosan auditálják beszállítóik etikai megfelelését és segítik őket a kihívások megoldásában. A CSR beszállítókra történő teljes kiterjesztésével a társadalmi mutatók javulása érhető el. Fontos mérlegelni azt, hogy a főként harmadik országbeli beszállítóknak célzott felelős beszállító stratégia mennyiben adaptálható az átmeneti országokban. Illetve, hogy milyen gyakorlatokkal biztosítható a felelős beszerzés a különböző jellegű kihívások elé állító fejlődő, átmeneti vagy fejlett országokban.

A CSR-re úgy tekintek, mint egy evolúciós folyamatra. Ezért azt gondolom, hogy attól még hogy nem tökéletes a társadalmi felelősségvállalása egy vállalatnak, az mindenképpen sokat számít, hogy az alaptevékenységével okozott kihívásokat tekintik CSR kihívásukként. Egy multinacionális vállalat esetén fontos, hogy ezt minél szervezettebb keretek között tegyék. A rendszeresen megírt CSR jelentések, amelyek előfordulhat, hogy eleinte összeszedetlenek, tudatos munkával a valós CSR kihívásokra reagálva a vállalatok tényleges teljesítményét mérhetik és javíthatják. Azzal, hogy

foglalkoznak az alaptevékenységgel kapcsolatba hozható CSR kihívásokkal a vállalatok elindulnak egy úton, melynek végén talán megvalósítják a valóban felelős vállalattal szemben támasztott követelményeket. Az út kétség kívül hosszú és zsákutcákkal teli, a szemléletváltás azonban egyre sürgetőbb.

7. Irodalomjegyzék

Anona (é.n.) - <http://www.sedexglobal.com/about-sedex/>, letöltés ideje: 2013. április 27.

Anonb (é.n.) - <http://www.sedexglobal.com/about-sedex/members/list-of-members/>,
letöltés ideje: 2013. április 27.

Anonc (é.n.) - <http://plana.marksandspencer.com/about/the-plan/fair-partner/1/>, letöltés
ideje: 2013. április 24.

Anond (é.n.) - <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/47>, letöltés ideje:
2013. április 9.

Anone (é.n.) - [http://www.csрпиac.hu/CSR_intezkedesek/details/regionalis-beszallitoi-
forum-helyi-kiskereskedok-termekei-a-tesc.html](http://www.csрпиac.hu/CSR_intezkedesek/details/regionalis-beszallitoi-forum-helyi-kiskereskedok-termekei-a-tesc.html), letöltés ideje: 2013. április 9.

Anonf (2013) - [http://www.profession.hu/hu/allas/frissaru-tej-mirelit-osztalyvezeto-tesco-
global-aruhazak-zrt-501822](http://www.profession.hu/hu/allas/frissaru-tej-mirelit-osztalyvezeto-tesco-global-aruhazak-zrt-501822), letöltés ideje: 2013. április 29.

Anong (2011) – Közelkép a hazai sertéshús-piacról, Húsos iparági tükrök 19 (2),
http://hdsz.tag.hu/keret.cgi?/11/04/11_04_07.html, letöltés ideje: 2013. április 29.

Anonh (2009) - Gfk: 2013-ra szerzik vissza piaci pozíciójukat a hipermarketek,
http://hvg.hu/gazdasag/20090914_kiskereskedelem_gfk_piaci_megoszlas, letöltés ideje:
2013. április 29.

Anoni (n.é.) - Tesco Üzleti Etikai Kódex

Auchan Etikai Kódex (2012.) -

http://tudatauchan.hu/files/code_ethique2012hunfinal_web.pdf, letöltés ideje: 2013.
április 13.

Crane, Andrew és Matten, Dirk (2004), Business Ethics, Oxford Press

Dr. Dudás Katalin (2009) – A kereskedelmi formák története és jellemzése, Pécsi
Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástudományi Intézet

Johnson, Muriel (2004) - Marks & Spencer implements an ethical sourcing program for
its global supply chain, Journal of Organizational Excellence 23 (2): 3-16

Juhász Péter (2002) - Folytatódik a terjeszkedés és az árháború: Az év végi roham nyertesei az idén is a kis boltokat visszaszorító hipermarketek lehetnek, Világgazdaság, 0042-6148. 34 (245): 7

Kiss Károly (2008) – Egyetemi jegyzet közgazdász hallgatóknak, BCE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, http://korny.uni-corvinus.hu/mesterkepzes/zgp/zold_gazdpol-2009.pdf, letöltés ideje: 2013. április 12.

Kiss Károly (n.é.) – Bevásárlóközpont-örület, BCE Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, <http://korny.uni-corvinus.hu/mesterkepzes/zgp/f5-bevkozpontok.pdf>, letöltés ideje: 2013. április 12.

Kopányi Szabolcs (2000) - Kicsik kontra nagyok? - avagy A nagy üzletláncok hatása az élelmiszerkereskedelmi kis- és közepes vállalkozásokra, BCE TDK dolgozat

KSH (2008) - Bevásárlóközpontok és hipermarketek, Statisztikai tükrök 3 (114)

Nagy Judit (2003) - A kereskedelmi hálózatok és beszállítóik közötti hatalmi viszony változásai - különös tekintettel a hipermarketekre, BCE TDK dolgozat

Porter, M. E és Kramer, M. R. (2007) - Stratégia és társadalom: A versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége, Harvard Business manager, (2): 6-20

SeongMu Suh (2005) - Fairness and Relationship Quality Perceived by Local Suppliers: In Search of Critical Success Factors for International Retailers, Journal of Global Marketing 18 (1-3): 5-19

Seres Antal (1998) - Ipari szemle, 0230-3280. 18 (3): 31-33

Spence, Laura és Bourlakis, Michael (2009) - The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. Supply Chain Management 14 (4): 291-302

TEÁOR (2008) - <http://www.teaorszamok.hu/4711/>, letöltés ideje: 2013. április 24.

TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt. Vállalati Felelősségvállalási Jelentés a 2008/2009. üzleti évről http://tesco.hu/art/pdf/tesco_cr_jelentes_2008-2009.pdf, letöltés ideje: 2013. április 9.

TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt. Vállalati Felelősségvállalási Jelentés a 2009/2010. üzleti évről, http://tesco.hu/art/pdf/tesco_cr_jelentes_2009-2010.pdf, letöltés ideje: 2013. április 9.

TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt. Vállalati Felelősségvállalási Jelentés a 2010/2011. üzleti évről http://tesco.hu/art/pdf/tesco_cr_jelentes_2010-2011.pdf, letöltés ideje: 2013. április 9.

Tóth Geregely (2007) – A Valóban Felelős Vállalat, Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET), <http://www.otlethid.hu/doc/VFV.pdf>, letöltés ideje: 2013. február 6.

8. Mellékletek

1. számú melléklet - A CSR evolúciója (Porter-Kramer, 2007)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szükségessége nem volt mindig magától értetődő. A vállalati felelősségről szóló vita az Egyesült Államokban lángolt fel, és Milton Friedman Nobel-díjas közgazdász 1970-es cikkétől szokás származtatni. Friedman elutasította, hogy a vállalat nem alapküldetésébe (részvényesi érték növelése, egyszerűbben a nyereség maximalizálása) tartozó dolgokkal foglalkozzon. Véleményével korántsem volt egyedül. John Ladd például ugyanabban az évben megjelent cikkében erősen helytelenítette, hogy bárki erkölcsi jellegű elvárásokat támasszon vállalatokkal szemben, mivel azok alapvetően idegenek ettől, még a „szervezetek által beszélt nyelv szótárából” is hiányoznak (Tóth, 2007)

Sok cég csak akkor ébredt rá társadalmi felelősségének létezésére, amikor a nyilvánosság olyan kérdésekkel szembesítette őket, melyekről korábban azt gondolták nem része üzleti felelősségüknek. A Shell Oil döntése, hogy elsüllyeszti az északi-tengeri, elavult Brent Spar olajkutatót a Greenpeace részéről tiltakozást és a nemzetközi sajtóban szalagcímeket váltott ki 1995-ben. A gyógyszergyártóktól mind jobban elvárják, hogy reagáljanak az afrikai AIDS-járvány terjedésére. A gyorséttermeket és az előre csomagolt ételeket árusító vállalatokat ma már felelősnek tartják az elhízásért és a helytelen táplálkozásért is. (Porter-Kramer, 2007)

A CSR-ről szóló viták bejutottak a vállalati tanácstermekbe is. Egyre nagyobb mértékben növekszik a CSR-rel kapcsolatos jelentések száma. Az állami szabályozás is egyre inkább megköveteli a beszámolást a társadalmi felelősségvállalásról. (Porter-Kramer, 2007)

Míg a vállalatok kezdenek egyre jobban ráébredni társadalmi felelősségvállalásuk szükségességére és a felelősségvállalás hiányaival járó egyre jelentősebb kockázatokra, jóval kevésbé világos számukra, hogy mit kezdjenek velük. A leggyakoribb vállalati reakció nem stratégiai, nem is operatív, hanem kozmetikai jellegű. Public relations és sajtókampányok melyek eredményeként olyan CSR jelentések születnek, amelyek a cégek társadalmi és környezeti jócselekedeteit mutatják be. (Porter-Kramer, 2007)

2005-ben a 250 legnagyobb multinacionális vállalat 64 százaléka tett közzé CSR jelentést. Az ilyen kiadványok ritkán kínálnak koherens keretet a CSR tevékenységekhez.

Sokszor csupán összegyűjtik a koordinálatlan kezdeményezésekről szóló történeteket, hogy bemutassák a vállalat társadalmi érzékenységet. Gyakran sokat elárul az, hogy mi marad ki ezekből a jelentésekből. A szennyezés, hulladék, szén-dioxid kibocsátás vagy energiafelhasználás csökkentése divíziókra vagy régiókra bontva dokumentálható, azonban a vállalat egészére nem. A jótékonyági kezdeményezéseket gyakran forintban vagy önkéntes munkával eltöltött órákban mérik, de szinte soha nem az elért hatásban kifejezve. A konkrét teljesítménycélokra vonatkozó, előreutató kötelezettségvállalások pedig még ennél is ritkábbak (Porter-Kramer, 2007).

A CSR jelentések burjánzásával párhuzamosan nő a CSR besorolások és –rangsorolások száma. Míg a szigorú és megbízható besorolások konstruktívan befolyásolják a vállalati magatartást, addig az önjelölt pontozók csak a zűrzavart növelik.

2. számú melléklet - Indokok a CSR alkalmazására (Porter-Kramer, 2007)

A CSR indoklásai igen hatásosak, azonban ha kicsit jobban belegondolunk, akkor láthatjuk sokszor miért nem állja meg az ezekre az indoklásokra épített CSR a gyakorlatban a helyét. A CSR négy elterjedt indoklása:

- erkölcsi kötelesség
- fenntarthatóság
- működési engedély
- jó hírnév

Erkölcsi kötelesség. Az erkölcsi kötelességek abszolút kötelezettségek, miközben a vállalatoknál a legtöbb társadalmi döntésben a versengő értékek, érdekek és költségek egyensúlyozása játszik szerepet.

Fenntarthatóság. A vállalatoknak úgy kell tevékenykedniük, hogy a rövidtávon társadalmilag hátrányos vagy környezetileg pazarló magatartás elkerülésével bebiztosítsák a hosszú távú gazdaságos működést. Ez az alapelv olyan területeknél működik a legjobban, amelyeknél egybeesik a vállalat gazdasági vagy szabályozási érdekeivel. Pl. a DuPont 1990 óta több, mint kétmilliárd dollárt takarított meg az energiafelhasználás csökkentésével.

Működési engedély. A működési engedélyre építő megközelítés jóval gyakorlatiasabb. A szabályozó szervekkel, a helyi polgárokkal és az aktivistákkal folytatott konstruktív párbeszédet is támogatja. Ezért is terjedt el olyan vállalatoknál, amelyek a szomszédaik béketűrésére hagyatkoznak, ilyen például a vegyszergyártók, amelyek tevékenysége ártalmas az egészségre vagy a környezetre. Ha a CSR-t a nyomást gyakorló csoportok megbékítésére használjuk, könnyen előfordulhat, hogy stratégia helyett egy sor védekező reakcióvá válik megközelítésünk. Reaktív CSR által pedig minimális értéket vagyunk képesek a társadalomnak teremteni és a vállalkozásunknak sem származik stratégiai előnye.

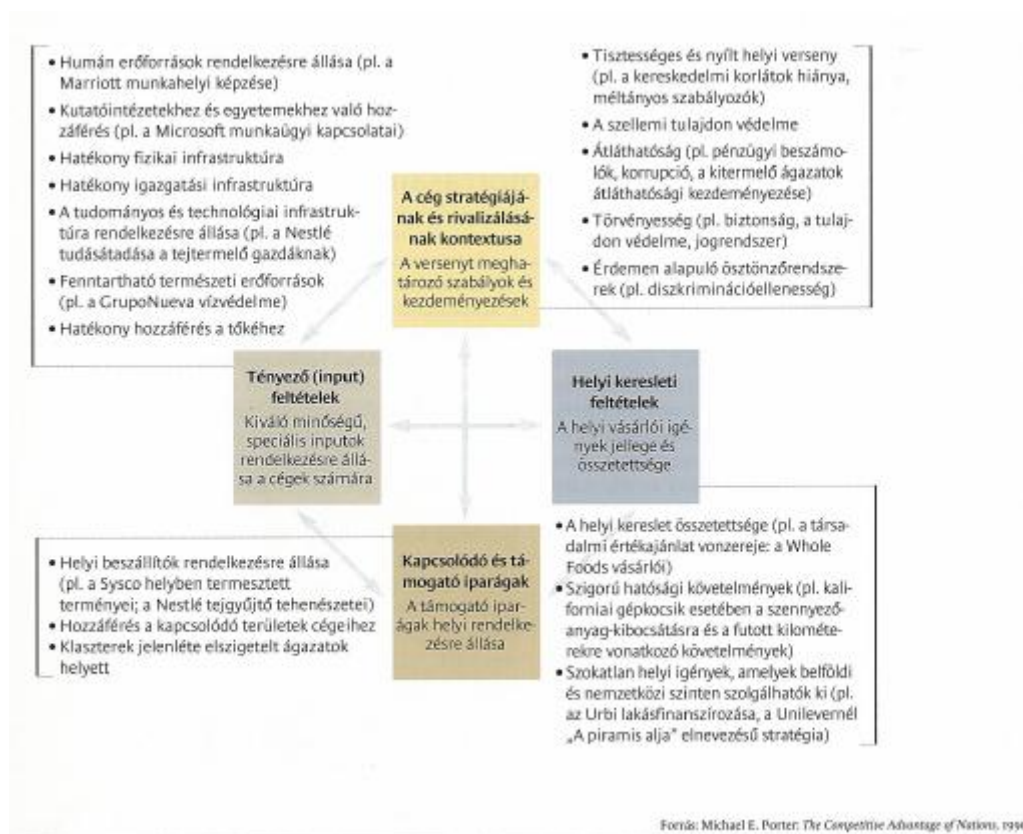
Jó hírnév. A jó hírnévre apelláló érvelés pedig éppen ezt a stratégiai előnyt keresi, de ritkán találja meg. A külső közönség elégedettségére összpontosítanak. A megbélyegzett iparágak, mint például a vegyiparban vagy az energetikában működő cégek előszeretettel

végeznek CSR tevékenységet, abban bízva, hogy válság esetén jó híruk csillapítja a nyilvánosság kritikáját. Mivel az ilyen befektetések számszerűsítésére nincs mód, a CSR programok ingatag alapokon állnak s a menedzsment vagy az üzleti ciklus módosulásával valószínűleg kibillennek a helyükből.

A négy megközelítés gyengesége azonos. Az üzlet és a társadalom közötti feszültségre, nem pedig a kölcsönös függőségre összpontosítanak. Az eredmény gyakran a koordinálatlan CSR- és a filantróp tevékenységek összevisszasága, amelyek nem kapcsolódnak a vállalat stratégiájához, semmilyen jelentős társadalmi hatásuk sincs és a vállalat hosszú távú versenyképességét sem erősítik (Porter-Kramer, 2007). Így külső összefüggésben a vállalat társadalmi hatása szétforgácsolódik a számos, egymáshoz kapcsolódó kezdeményezés között. E töredezettség eredménye a sok hatalmas elveszített lehetőség.

3. számú melléklet – Gyémánt modell (Porter-Kramer, 2007)

A külső, társadalmi hatások vállalatra gyakorolt hatását pedig a **gyémánt modellel** szemléltethetjük.



8. ábra: A gyémánt modell, forrás: Porter, M. E és Kramer, M. R. (2007) - **Stratégia és társadalom: A versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége**, Harvard Business manager, (2): 15

Az értéklánc társadalmi következményeinek megértésén túl az is fontos, hogy megértsük a vállalat versenykörnyezetének társadalmi dimenzióit: azokat a kívülről befelé ható kapcsolódásokat, amelyek befolyásolják termelékenységét és stratégiája megvalósulását (Porter-Kramer, 2007). Mivel a vállalatok nem foglalkozhatnak a versenykörnyezet, vagyis a gyémánt modell minden részletével, ezért a cél az, hogy meghatározzuk a társadalmi környezet azon területeit, amelyek stratégiai értéke a legmagasabb. A gyémántmodell megmutatja, hogy a vállalat telephelyein álló körülmények miként befolyásolják a versenyképességet (Porter-Kramer, 2007).

A tényező (input) feltételek a legérdekesebbek számunkra a beszállítói menedzsment szempontjából. Ezek a feltételek azok, amik meghatározzák például, hogy milyen beszállítók állnak rendelkezésünkre. A Marks and Spencer (lásd bővebben a 3.3.2.

fejezet) vagy a Waitrose (3.3.1. fejezet), sőt a Magyarországon működő Tesco (5. fejezet) is igyekszik kihasználni a helyi beszállítók által nyújtott lehetőségeket.

4. számú melléklet - Interjú - Magyar Húsiparosok Szövetsége (saját készítés)

1. Mi volt a fő indok az önök szövetségének megalakulására?
2. Kikkel szemben szeretnék leginkább érdekeiket képviselni?
3. Ha választhatnának, melyik megrendelést részesítenék előnyben? A CBA kisebb üzleteinek megrendelését (sok kisebb volumenű megrendelés, magyar tulajdonú cégtől, kiegyenlített erőviszonyok), vagy a Tesco áruház nagyobb volumenű megrendelését (itt kisebb profitot érnek el, de viszonylag biztos a megrendelés).
4. Lehetőségük van új (kisebb) húsipari szereplőknek is bekerülni a szövetségbe?
5. Mivel jár egy szövetségi tagság? (tagdíj, rendszeres találkozók stb)
6. A tagdíj mértéke arányosított a jelentkező vállalat méretéhez?
7. Előfordult már, hogy egy szövetségi tagjuk azzal a kéréssel fordult önökhöz, hogy segítsenek neki, mert az áruház visszaélt az erőfölényével?
8. Válaszként fogott már össze a szövetség multinacionális áruház, diszkont ellen?
9. Mit gondolnak jobb vagy rosszabb volt a piac a multik megjelenése előtt?
10. Mi a véleményük mennyire élnek vissza a helyzetükkel a multik?
11. Ki tudna emelni egy vagy több áruházat, akik kiemelten jó partnereik? Miért?
12. Olyanokat ki tud emelni, akiknek még sokat kellene fejleszteniük a beszállítóikkal ápolt kapcsolataikon?

5. számú melléklet – Példa interjúkérdések húsipari vállalatoknak (saját készítés)

1. Kikkel szeretnek a legjobban üzleti kapcsolatban állni? Miért?
2. Cégük a rendszerváltás előtt is működött már. Mikor volt a legbiztosabb helyzetben?
3. Tapasztaltak bármilyen visszaélést a multinacionális áruházak/diszkontok részéről?
4. Kiknek szeretnek jobban beszállítani? Kisboltoknak? Áruházaknak? Diszkontoknak?
5. Kiknek szállítanak be az alábbi vállalatok közül?
 - a. Tesco
 - b. Auchan
 - c. Spar/Interspar
 - d. Aldi
 - e. Lidl
 - f. Penny Market
6. Mit gondolnak, van regionális különbség ugyanazon áruház beszállítói menedzsmentjét illetően? Vagy ez nem régióktól, hanem áruházaktól függ?
7. Ki tudnának emelni olyan áruházat/diszkontot/üzletláncot, amelyikkel kiemelten jó üzleti kapcsolatot sikerült kialakítani?
8. Mit gondolnak, mi a jó üzleti kapcsolat kialakításának a titka?
9. Esetleg olyan vállalatot is fel tudnak idézni, amelyikkel rossz az üzleti kapcsolatuk?
10. Mit gondolnak, mi okozza a rossz üzleti kapcsolat kialakulását? Meg lehet ezt előzni valahogy?

6. számú melléklet – A Húsipar válságának érintettjei (saját készítés, az interjúk alapján)

A húsipari beszállítókkal készített interjúk alapján megbizonyosodtam arról, hogy e szektor szereplői jóval érzékenyebb beszállítók, mint az áruházak átlagos beszállítói. A magyar Húsipar jelenleg válságban van, a kialakult helyzetet több érintett is előidézte ezért több érintett is képes tenni a válságból való kilábalásért. Az alábbi ábrán az interjúalanyaim nyilatkozataira építve igyekeztem megtalálni az ok-okozati összefüggéseket a magyar Húsipar válságát illetően.

A Húsiparban kialakult helyzeten négy fő érintett javíthat:

- a fogyasztók,
- a sertéstelepek,
- a hatóságok,
- **a kiskereskedők.**

Dolgozatom szempontjából Húsipar mai helyzetéért a kiskereskedők felelőssége a legérdekesebb, azonban a fogyasztók, a sertéstelepek és a hatóságok felelősségét is kifejezem a következőkben.

A fogyasztók felelőssége

A fogyasztók árérzékenysége. A magyar fogyasztók döntéseit elsősorban az ár az, ami meghatározza. Annak ellenére, hogy sok esetben azt vallják, hogy fontos számukra, hogy magyar vagy minőségi terméket vegyenek, ha ezért felárat kell fizetniük, feladják ezeket az elveket.

A tudatosság hiánya. Feltehetően az árérzékenység vagy a kényelmesség következtében, de Magyarországon sok esetben hiányolják a vásárlók tudatosságát a húsipari vállalatok is. Egy külföldre is exportáló magyar húsipari vállalat képviselője az alábbiakat nyilatkozta:

„Itthon számtalanszor előfordul az, hogy a mi termékünk valami teljesen más termékkel versenyez, mert a fogyasztó nem tudja, hogy csirke, pulyka vagy sertés az, amit megvesz. ... A kilós árat meg nem nézi senki. Csak a csomagárat, ami meg hatalmasra ki van írva.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

A sertéstelepek felelőssége

Alapanyagár-emelkedés. 2012-ben 20%-kal emelkedtek a húsipari feldolgozó vállalatok alapanyagárai (pl. sertés ára, gabona ára). Ennek ellenére van olyan áruházlánc, amelyik 2%-os emelést akar elfogadni, de a 10%-os áremelésnél magasabb sehol nem történik meg. Ez azt jelenti, hogy a húsipari feldolgozó vállalatoknak a fennmaradó 10%-ot maguknak kell kigazdálkodni.

Fejletlen magyar sertéstelepek. Interjúalanyaim szerint Magyarországon a rendszerváltást követően nem fejlesztették kellőképpen a sertésipart. A kevés beruházás következtében mára korszerűtlen technológiával dolgoznak, aminek következtében csak magas áron képesek a sertéshúst értékesíteni. A sertéstelepek hatékonyságát például abban mérik, hogy egy kocának hány kölyke születik adott alkalommal.

„Kedvezőbb lenne nekünk is mondjuk Dániából elszállítani a sertéseket, így olcsóbban jönnénk ki, mintha mondjuk a szomszéd faluból vennénk meg.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Keresleti piac. Magyarországon sokkal több feldolgozott sertés kerül értékesítésre, mint amennyi felvásárolható lenne a magyar sertéstelepekről. Emellett azonban a magyar sertések magasabb áron kerülnek értékesítésre, mint a külföldről érkező társaik, ennek oka a korábban részletezett fejlesztések hiánya.

A hatóságok felelőssége

Feketepiac. A feketepiac esetén interjúalanyaim főként az áfacsalásokat emelik ki. Magyarországon a Húsipar azért van olyan rossz helyzetben, amiben van, mert akkora a feketekereskedelem. Magyarországon magas az ÁFA 27%. Míg azonban a négy húsipari nagyvállalatnál szigorú ellenőrzésnek köszönhetően egyszerű a termékek utánkövetése, addig a kis beszállítóknál ez nem megoldott.

„Nagyon egyszerű – hogyha kicsi vagy – áfát csalni. És 27 %-ért meg is éri. És ez akkor lesz kellemetlen, amikor az összes láncnál, a kollegáimat kinevetik, a beszerzők, hogy ti még mindig ilyen drágák vagytok?... Azok a húsipari cégek, akik nem a törvényes kereteknek megfelelően járnak el igazából nem ellenfelek, hanem nem lenne helyük a piacon.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

Interjúalanyaim elmondása szerint azok a vállalatok, amelyek feketén adják el termékeiket 20%-kal alacsonyabb áron tudnak értékesíteni, azoknál a vállalatoknál, amelyek megfizetik a 27%-os áfát.

Gazdasági Versenyhivatal. A húsipari vállalatok sok esetben nem mernek a Gazdasági Versenyhivatalhoz fordulni, hiszen úgy érzik, hogy anonimitásuk nem biztosított. A GVH vállalja a cégek anonimitásának biztosítását, azonban interjúalanyaim elmondása szerint ez az anonimitás nem valósul meg a gyakorlatban, hiszen az áruházláncok könnyen visszakereshetik, hogy melyik beszállítójuk jelentette fel őket.

A szigorú magyar élelmiszeripari szabályozások. (Élelmiszerkönyv) A magyar élelmiszeripari szabályozások szigorúbbak, mint a legtöbb EU-s tagország szabályozása. A magyar húsipari vállalatok így szigorúbb minőségi követelményekkel állítják elő termékeiket, azonban ezzel versenyhátrányba kerülnek az import árukkal szemben, akik alacsonyabb minőségi követelményeknek köszönhetően alacsonyabb előállítási költséggel képesek működni. Ennek ellenére a legtöbb húsipari vállalat nem tartja rossz dolognak a szigorú szabályozást. Amellett érvelnek, hogy a magyar húsipari termékek minőségét emeljük ki.

„Nem gondolom, hogy lejjebb kellene engednünk. Én úgy gondolom, hogy ne rontsuk el, azt amink van. Elmondhatnánk, hogy amit mi termelünk, magyar, munkahelyet teremt, és még jobb a minősége is.” (Részlet egy húsipari beszállítóval készített interjúból)

7. számú melléklet – A kiskereskedelmi formák (Dudás, 2009)

Lakásközei kis élelmiszerüzlet:

Ezek a 400 m² alatti alapterületű üzletek lakóövezetekbe integráltak, a fogyasztókhöz közel *helyezkednek el*. *Választékuk* – méretükből fakadóan is – korlátozott élelmiszerre és napi cikkekre. A *kiszolgálás* általában hagyományos, ritkább esetekben önkiszolgáló is lehet. *Áraik* átlagosak vagy átlag feletti, a külső-belső *kialakításuk* pedig üzletenként változó.

Ezek a kis üzletek előszeretettel fognak össze, beszerzési társulást vagy még szorosabb együttműködést létrehozva. Erre azért van szükség, mert a magyar vevők árérzékenysége magas, könnyen elcsábulnak a diszkontokba, üzletláncokba, a kis boltokat csak napi cikkek beszerzéséért keresik fel. Az ebből eredő forgalom csökkenés pedig gyászos jövőt fest az önálló kiskereskedők elé. Az együttműködés lazább formája a *beszerzési társulás*, amelyben a tagok célja a nagyobb volumenű beszerzésekből adódó előnyök kiaknázása, más területeken önállóságukat megőrzik. Önkéntes társulás, például *franchise* esetén szorosabb kötöttségek érvényesülnek a felek számára. Ez azt jelenti, hogy az értékesítés területén is erősebb megkötések érvényesek (arculat, logó, akciók, akciós árak, kötelezően tartandó termékek).⁴ A rendszertulajdonos számára a franchise elsősorban egy versenysztratégiai eszköz a növekedésre, a minél stabilabb piaci pozíció megszerzésére, míg a hozzá csatlakozott vállalkozók számára a megélhetés biztosításának legfőbb eszköze.

Az 1990. évi úgynevezett előprivatizációs törvény a kiskereskedelmi egységek (közérték, éttermek, kis üzletek) privatizációjáról rendelkezett, mely szerint ezek egy részét lényegében egyenként, magyar vállalkozóknak kellett értékesíteni. Az ebben rejlő lehetőséget ismerte fel 10 magánkereskedő, akik összefogtak és a KÖZÉRT privatizációja során 17 üzletet megszereztek. Ezzel alakult meg 1992-ben a CBA, amely annak idején beszerzési társulásként indult, 2005 óta pedig „félúton a beszerzési társulás és a franchise rendszer között” működik. A CBA éves forgalma 2007-ben elérte az 525 milliárd forintot, tagjainak száma pedig a 3000 üzletet. A Coop franchise az ÁFÉSZ-ek vezetőinek felismerése nyomán 1997-ben indult (A Coop saját üzletekkel és franchise partnerekkel is

rendelkezik). A CBA-ból vált ki néhány cég, és hozta létre 2001-ben a Reál Élelmiszer-hálózatot (magukat nem nevezik franchise-nak). Megemlítendő a Honiker, amely 21 cég beszerzési társulásaként működött, de 7 cég és ezzel több száz üzlet 2005. évi Co-op-hoz történő átállásával gyakorlatilag megszűnt.

Szupermarket, ABC:

400 – 2.500 m² alapterületű üzletek, településközpontokban, lakóövezetekbe integráltan *helyezkednek el*. Választékukban főként élelmiszer és napi cikkek jelennek meg, bevételeiknek legalább 80 százaléka az élelmiszer forgalomból származik. A választék nem mondható szélesnek, és nem is túl mély. Jellemző változás következett be a választékban az utóbbi években: a szupermarketek kínálatában megjelentek olyan termékek is, melyek csak időlegesen (általában egy akció időtartamáig – 1 hét) képezik részét a választéknak és egyáltalán nem tekinthetők napi cikkeknek (elektronikai berendezések, ruházat, könyv, stb.). A termékek nagy részéhez önmagát kiszolgálva juthat a fogyasztó, hús- és sajtféleségeket pedig hagyományos *kiszolgálással* értékesítenek. Az *árszínvonal* átlagos vagy átlag feletti. A szupermarketek lehetnek önálló kereskedő tulajdonában, de lánchoz tartozó egységek is. A külső-belső *kialakítás* a láncok esetében kifejezetten igényes, míg az önálló vállalkozások esetében változó képet mutat, az épület korától, a tulajdonos tőkeerejétől és igényességétől függően. Magyarországon a legismertebb szupermarket láncok a Spar, a Match, a Coop, és a Tesco szupermarketek.

A hipermarketek és a diszkontok alacsony áraival szemben a szupermarketek is leginkább az összefogás eszközeivel lehetnek sikeresek.

Diszkont:

A diszkont elnevezés az angol „discount” szóból származik, melynek jelentése árengedmény. Az elnevezés a fogyasztói megközelítésből származik, mert a fogyasztók, a vásárlók felé a diszkont kategória fő üzenete a kedvező ár.

A diszkont kereskedelem fogalmát a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara a következőkben határozza meg: „a diszkont olyan kiskereskedelmi értékesítési módszer, amelynél rendszeresen alacsony árakat és árréseket alkalmaznak, s ezt az önköltség csökkentése teszi lehetővé”.

Telephelyüket tekintve általában településközponti fekvésű, vagy lakóövezetbe integrált üzletek. Alapterületük 1.200 – 1.500 m² körüli. A *választék* kevésbé széles, és kevésbé mély, az olyan gyorsan forgó, problémamentes árukra korlátozódik, mint az élelmiszerek és napi cikkek. Sok márkajelzés nélküli, ún. fehér terméket, illetve sajátmárkás terméket forgalmaznak. A diszkontok körében is jellemzőek az időszakos kínálati elemek: az utóbbi években elektronikai cikkeket, ruházati termékeket, játékokat, kerti eszközöket, stb. is kínálnak általában egy akció időtartamáig. Csak *önkiszolgáló* formában értékesítenek, kisszámú eladószemélyzettel és kevés eszközzel. A takarékoság egyik eszköze, hogy a diszkontokban a termékeket gyakran szállítói, illetve gyűjtőcsomagolásban helyezik ki az eladótérben, oly módon, hogy a gyűjtőcsomagolást „ablakolják”, hogy a vásárlók könnyebben hozzáférhessenek az áruhoz. Ez a munkafolyamat lényegesen egyszerűbb, mint a más értékesítőhelyeken megszokott egyedi termékkihelyezés. A gyűjtőcsomagolásos kihelyezéssel tehát munkaerőt lehet megtakarítani, ami a bérköltségek jelentős csökkentését teszi lehetővé, így a diszkont boltokat alacsonyabb árésszínvonal alkalmazásával képesek üzemeltetni. Tartósan és minden termékre kiterjedően alacsony ár stratégiát folytatnak, de a nagy bevásárlásokra építve mégis magas árréstömeget realizálnak. Külső és belső *kialakításukra* jellemző az egyszerűség, amely azonban nem feltétlenül jelent igénytelenséget, csak költségtakarékossági okai vannak. Általában lánchoz tartoznak, a legismertebb hazai diszkont láncok a Penny Market (1996-ban lépett be a magyar piacra, 2008 októberében 168 üzlettel rendelkezett), a Lidl (2004 óta van jelen, 2009 januárjában 105 üzlettel rendelkezett) és az Aldi (2008-ban jelent meg, 2009 januárjában 43 üzlete volt).

A piacon elenyésző számban ún. szakdiszkontok is előfordulnak, amelyek bizonyos árucsoportot kínálnak mélyebb választékban, átlag alatti áron. Ezek általában önálló vállalkozások. Pl. a Csempediszkont Pécsen.

Hipermarket:

Egylégterű, éppen ezért egyszintes, de nagy alapterületű (5.000-15.000 m²) áruház. Elsősorban a nagybevásárlásokra épít, éppen ezért helyigényét az óriási parkoló tovább növeli. Ebből következően belvárosba nemigen *telepíthető*, általában külvárosokban, városszéli területeken, de tömegközlekedési eszközökkel és személygépkocsival is könnyen megközelíthető helyeken találjuk őket. *Termékválasztékuk* rendkívül széles, de kevésbé mély. A ruházati, elektronikai cikkek, papíráruk mellett fő profiljuk a forgalom

legalább 70 százalékát kitevő élelmiszer és napi cikk árusítás. A *kiszolgálás* módját tekintve az önkiszolgálás dominál, de vannak részben önkiszolgáló (mint például az elektronikai részleg, ahol képzett személyzet információval is ellátja a vevőt) és hagyományos kiszolgálással rendelkező részlegek (húspult, felvágottas pult, halpult, sajtpult, mini pizzéria, stb.) is. *Árszínvonaluk* átlag alatti, tulajdonképpen diszkont árpolitikát folytatnak igényesebb kivitelezésben. A széles választék lehetővé teszi a termékegységenkénti alacsony árrés alkalmazását, de a nagy forgalom miatt mégis magas árréstömeget realizálnak. *Szolgáltatások* széles körét nyújtja mind a vásárlás előtt (pl. parkoló, bankautomata), alatt (pl. étkezési lehetőség, gyermekmegőrzés, kártyás fizetés) és után (pl. mosdó, házhoz szállítás, díszcsomagolás, vevőszolgálat). Mivel a hipermarketek mindegyike multinacionális lánchoz tartozik, az adott láncra jellemző egységes külső és belső *kialakítás* teszi megkülönböztethetővé és azonnal felismerhetővé őket. E tekintetben ezek az üzletek általában igényesek, a berendezés és az áruk prezentálása színvonalas; áttekinthető, világos terek, a külső és belső tér tisztasága, barátságos atmoszféra jellemző rájuk.

Ezekben a csarnokokban mellékszereplőként megjelenhetnek kisbérlok (jellemző az elektronikai, a ruházati profil, a trafik, a gyógyszertár, és különböző szolgáltatások: kulcsmásoló, tisztító, pénzváltó, stb.) általában a pénztársor túloldalán.

A legismertebb hipermarket-láncok Magyarországon: Interspar, Tesco, Cora, Auchan.

8. számú melléklet – Egy Frissáru Osztályvezető feladatai (Anonf, 2013)

(a Tesco álláshirdetése alapján)

Munkájával hozzájárul a forgalmi célok eléréséhez, és **megtervezi** az ehhez szükséges **készlet- és emberierőforrás-mennyiséget**.

- Megismeri és hatékonyan alkalmazza a feladatköréhez kapcsolódó áruházi szabályokat és előírásokat (selejtezési, leltározási, **áruátvételi, visszaruzási**, kasszasori értékesítési, munkavédelmi szabályok) és ezeket a rábízott munkatársakkal is betartatja.
- Megismeri és hatékonyan végzi a feladatköréhez kapcsolódó áruházi munkafolyamatokat (árufeltöltés, **túl készletek/ készlethiány kezelése**, árváltozások kezelése).
- Felügyeli a szakszerű kiszolgálást, és biztosítja a **készletelérhetőséget** az osztályán.
- Biztosítja a friss áru megfelelő minőségét az **áruátvételtől az értékesítésig**.
- A termékek fogyaszthatósági, illetve minőségmegőrzési idejét figyelemmel kíséri, szükség esetén elvégezteti a leértékelés folyamatát.
- Gondoskodik az aktuális termék akciók vállalati előírásoknak megfelelő megjelenítéséről.
- Részt vesz a kötelező leltárak lebonyolításában.
- Részt vesz az új dolgozók kiválasztásában, segíti beilleszkedésüket.
- Irányítja, képzeti és fejleszti beosztottjait a vásárlók elégedettsége és a szabályszerű, hatékony munkavégzés érdekében.
- Gondoskodik a szakszerű szelektív hulladék-kezelésről és a hatékony energiagazdálkodásról.

9. számú melléklet - Interjúkérdések – Auchan Frissáru Osztályának vezetője (saját készítés)

Bevezető kérdések

- Mióta dolgozol az Auchan-nál?
- Milyen végzettségű vagy?
- Mindig is a kereskedelemben szeretnél volna dolgozni?
- Nem régen neveztek ki a Soroksári Auchan Frissáru Osztályvezetőjének. Hogy érzed magad az új pozícióban?

Frissáru Osztályvezető

- **Pontosan milyen árukategóriák tartoznak a frissáru osztályhoz?**
- **Munkádban feladatod a kitűzött forgalmi célok eléréséhez szükséges készlet- és emberierőforrás szükséglet megtervezése . Melyikkel van több dolgod?**
- Mit foglal magában a készletszükséglet megtervezése?
- **Hogyan kezeled a túlkészleteket vagy a készlethiányt? Mennyire jellemző ez a munkád során?**
- Milyen termékekből jellemző a túlkészlet? Lehet kategorizálni? (pl. tejtermék, húsipari termékek stb.)
- Milyen gyakran van szükség a leértékelés alkalmazására? Milyen típusú termékek esetén a jellemzőbb? (pl. tejtermék, húsipari, mirelit termék)
- Mik az aktuális termék akciók vállalati előírásoknak megfelelő megjelenítései?
- **Mi a legnagyobb kihívás a munkádban?**

Beszerzéssel kapcsolatos kérdések:

Beszállítói kapcsolatok kezelése

- **Milyen problémák vetődnek fel egy beszállítóval kapcsolatban?**
- **Mi történik ha egy beszállítóval baj van?**

Hosszú-rövid táv

- **Általában milyen távra terveztek egy beszállítóval? (idény, évek, több év?)**

- Mi határozza ezt meg?
- Mekkora a hosszú távú partnereitek aránya azokkal szemben, akik rövid távon partnereitek?
- **Mi éri meg jobban? Hosszú távú partnerek az alacsony tranzakciós költségek miatt (nem kell újat keresni) vagy a rövid távú partnerek, akik olcsóbbak, mint az aktuális partner?**

Fizetés

- Milyen fizetési átfutási idővel tudtok általában fizetni a beszállítóitoknak?
- **A fizetési átfutási idő hossza jelentett bármikor is problémát a beszállítóknak?**
- **Volt már arra példa, hogy nem a szerződésben meghatározott minőségű vagy mennyiségű árut szállították ki? Ilyenkor mit tudtok tenni?**

CSR a beszállítói menedzsmentben

- **Hogyan definiálnád az Auchan beszállítói menedzsmentjét?**
- **Érzékelsz bármilyen elvárást a vezetőség felől a beszállítókkal való felelős bánásmódot illetően?**
- Több Auchan Áruházban is dolgoztál már, milyen tapasztalataid vannak más áruházak beszállítói menedzsmentjét illetően?
- Interjúim és a releváns cikkek átolvasása után az a kép épült fel bennem az Auchanról, hogy itt a **beszerzők sokkal szabadabbak a döntéshozatalt illetően, mint más áruházakban. Mennyire érzed igaznak ezt?**

Új beszállítók

- Hogyan kerülhet be egy beszállító az Auchan-hoz?
- **Hogyan zajlik egy tárgyalás az új beszállítóval?**
- Van valamilyen különbség az új és a régi beszállítóval történő tárgyalás során?
- Érezted már azt, hogy az új vagy a régi beszállítók ajándékokkal kívánják megnyerni a szimpátiádat?

Magyar húsipari termékek az áruház polcain

- **Mennyire keresettek a magyar húsipari termékek? Megéri azokat berendelni?**
- **Mit gondolsz a Tesco helyi termékek helyi beszállítóknak kezdeményezéséről?**
- **Nálatok is van ilyen törekvés?**

A felelősségvállalás kiterjesztése a beszállítókra

- **Mennyire láttok bele egy beszállító működésébe?**
- **Mennyire célotok, hogy beleválasszatok a beszállítók működésébe? Pl. külföldön etikai auditokkal kívánnak nyomást gyakorolni a beszállítókra, hogy működjenek felelősebben)**
- **Milyen minőségirányítási eszközökkel tudjátok fenntartani a folyamatos, jó minőséget?**

CSR stratégia

- **Tudsz arról, hogy lenne az Auchan-nak fenntarthatósági jelentése?**
- **Szerinted miben nyilvánul meg nálatok a társadalmi felelősségvállalás?**

10. számú melléklet - Interjú Fonyó Csaba üzletágigazgatóval (Tesco Vállalati Felelősségvállalási jelentés 2010/2011.)

Interjú Fonyó Csaba üzletágigazgatóval, a projekt vezetőjével

Térjünk vissza a kezdetekhez, mik voltak az első visszhangok?

A debreceni fórumnak határozottan pozitív volt a visszhangja a vállalkozók részéről, és a tavasszal megrendezett soproni találkozó a tapasztalatok birtokában még sikeresebb volt mind a szervezést, a résztvevők számát és a bemutatott termékválasztékot tekintve. A vásárlók örömmel fogadták, és megszerették a keleti régió termékeit, a legsikeresebbnek egyes kenyérfélék és a tokaji aszú bizonyult. A forgalmi adatok is azt mutatják, van kereslet a helyi specialitásokra.

Milyen termékekkel gazdagodik most a választék? Hol lesznek ezek elérhetők?

Több mint húsz új beszállító összesen nyolcvannál is több terméke lesz kapható a nyugati régió hét hipermarketében. Ezek között vannak pékáruk, felvágottak, kolbászok, sajtok, liszt, savanyúság és csipsz is. Egyes ásványvizet, olajokat, köztük különleges minőségű bioolajokat, és néhány bort országosan is forgalmazunk majd. Ezekben az áruházakban a debreceni kampányhoz hasonlóan „Finomságok a régióból” megállító táblák, plakátok és helyi reklámok hívják fel a vásárlók figyelmét az új választékra.

Hogyan jutottak el a termékek a fórumtól áruházaink polcaira?

A fórumok után kiválasztottuk a vállalkozásokat és termékeiket, és megállapodtunk a beszállítás feltételeiről. [...] fel kellett készíteni a vállalkozásokat, hogy alkalmasak legyenek az együttműködésre, és természetesen mi is igazodtunk az ő adottságaikhoz. Három beszállítási lehetőség közül választhatnak: központi raktárba, a győri elosztóba vagy közvetlenül az áruházakba szállítanak. A mi csapatunk tervezte meg a termékek kihelyezését úgy, hogy a pék- és a csemegeáruk elkülönített helyre kerültek, az új szárazáru-termékek pedig a megszokott helyen találhatók. Sopronban az egyik beszállító termékei tesztjelleggel külön modult kaptak a csemegepultban, hogy a régió ízvilágát így kiemelve jelenítsük meg. Bízunk abban, hogy vásárlóink örömmel fedezik majd fel kedvenc helyi finomságaikat áruházainkban!

11. számú melléklet - Interjúkérdések – Tesco regionális beszállítók program (saját készítés)

Bevezetés

- Mióta dolgozik a Tesconál?
- Mióta foglalkozik a beszállítókkal? Mi a munkája a beszállítókkal kapcsolatosan?

Téma 1: Helyi beszállítók fórum

- **Központi vagy magyarországi kezdeményezésre született a helyi beszállítói fórum Magyarországon?**
- **Milyen szerepet vállalt a helyi beszállítói fórum megszervezésében?** Mióta vesz részt a szervezésben? Mire a legbüszkébb ebben a munkájában? Mi az, amit még el szeretne érni benne? Mi az, amit szeretett volna, de nem sikerült megvalósítani?
- **Hogyan fogadják az osztályvezetők a helyi beszállítóktól történő beszerzésre való törekvést?**
- **Hogyan fogadják a helyi termékeket a vásárlók?**
- **Mi a tapasztalat a helyi beszállítókkal kapcsolatban? Megéri tőlük venni?**
- **Tervezik a fórum növelését? Hogyan?**
- **Milyen fő változásokat hozott ez a kezdeményezés?**
- **Milyen változásokat eredményezett a beszállítókkal kapcsolatos viszonyban? Példa, eset? Miért? Mi váltotta ki?**
- **Milyen változásokat hozott a beszállítókkal kapcsolatos bánásmódban? Példa, eset? Miért? Mi váltotta ki?**
- **Milyen hatással van a beszállítói fórum eredménye a már előtte meglévő beszállítókra? (viszony? bánásmód?)**
- **Ellátási lánc**
 - Mennyire láttok bele egy beszállító működésébe?
 - **Mennyire célotok, hogy belelássatok a beszállítók működésébe? Pl. külföldön etikai auditokkal kívánnak nyomást gyakorolni a beszállítókra, hogy működjenek felelősebben)**
 - Milyen minőségirányítási eszközökkel tudjátok fenntartani a folyamatos, jó minőséget?

Téma 2: Problémák, kihívások most és eddig - változások

- Mit tart a beszállítókkal kapcsolatos legnagyobb kihívásnak jelenleg ebben a szektorban?
 - És a Tescónál?
 - Hogyan változott a beszállítókkal kapcsolatos viszony (problémák és kihívások) az elmúlt egy (-két) évtizedben? Milyen tendenciák tapasztalhatóak a beszállítókkal kapcsolatos bánásmódban az iparágban?
 - A húsipari beszállító vállalkozások azokat látják jelenleg a legnagyobb problémáknak
 - beszerzési árhoz közeli áron (vagy beszerzési ár alatt kitett termékek)
 - késedelmes fizetés, utólagos szerződésmódosítás
 - a tárgyalásoknál túlzottan dominál az ár (ha nem adja olcsón, behozzák külföldről)
 - zsarolás: ha nem adja olcsóbban a terméket, akkor kilistázzák a beszállító összes termékét az áruházból
-Ön mit gondol ezekről?

Téma 3: Tesco és az iparág/Auchan

Fenntarthatósági jelentéssel kapcsolatos kérdések

Általános kérdések

- A Tesco polcain 80%-ban magyar termékek vannak, ez kétség kívül nagyon magas arány. **Hogyan definiálja a Tesco a hazai beszállítókat?** Ide tartoznak a Magyarországon bejegyzett forgalmazók is?
- *„Fontosnak tartjuk, hogy beszállítóinkat mindig időben, a 30 napos fizetési határidőn belül kifizessük.”* **Mit tesz azért a Tesco, hogy beszállítóikat 30 napon belül kifizesse?** Ezt monitorozza valahogy? Vannak erre számok?

- „Hazai termelők helyzetbe hozása. Több beszállítónk, így például a *Debreceeni Húsipari Zrt.* is jelentősen profitált a **Tescóval fenntartott technológiai partneri kapcsolatból.**” Milyen módon?
- **Mennyire nehéz feloldani a mindig alacsony áron való értékesítés és a helyi beszállítók helyzetbe hozásának látszólagos ellentétét?**

Helyi termékek a helyi vásárlóknak.

- „A Tesco üzletfejlesztési törekvései közé tartozik, hogy a gyáli, valamint herceghalmi központi raktárbázis mellett további, regionális depókat hoz létre országszerte.” Milyen új áruelosztó központok nyíltak meg ezzel kapcsolatban?
„A debreceni rendezvény rendkívül pozitív visszhangra talált. A 2009. november 19-én megtartott fórumot követően számos résztvevővel kezdtünk tárgyalásokba, aminek eredményeként tizenöt vállalkozást kértünk fel arra, hogy legyenek a Tesco állandó beszállítói.” Ez a 15 vállalkozó partnere még a Tescónak?
- **Milyen különbségeket lehet tetten érni a Tesco és az Auchan (vagy az iparág vállalatainak) beszállítókkal kapcsolatos gyakorlatában? Miben más, miben jobb a Tesco? Példák, esetek. Miért? Miben felelősségteljesebb a Tesco? Példák, esetek. Miért?**
- **Ha egy volna egy 100 pontos mérce arról, hogy mennyire felelősségteljes a Tesco gyakorlata a beszállítókkal, akkor hány pontot adna a Tescónak?**
- **És hány pont lenne az iparági átlag? Miért?**
- **Melyik vállalat közelíti meg leginkább a Tesco beszállítókkal kapcsolatos bánásmódját? Mennyire? Miben? Miben nem? (példák)**
- **Mi áll a legtávolabb tőle? Miben? Miért?**
- **Mit tanulhatna az Auchan a Tescótól a beszállítókat illetően? (példa is)**
- **Honnan tanulhatna még a Tesco? Mit? Hogyan? (példa, eset...)**