

A TESCO Magyarország fenntarthatósági és közösségi tevékenysége menedzsment-összefüggésének vizsgálata

TESSÉNYI JUDIT

adjunktus, Neumann János Egyetem, Gazdaságtudományi kar; tessenyi.judit@gtk.uni-neumann.hu

KATONA NORBERT

egyetemi docens, Neumann János Egyetem, Gazdaságtudományi kar; katona.norbert@gtk.uni-neumann.hu

A szerzők ötödik fenntarthatóság-menedzselést vizsgáló esettanulmányukban a TESCO magyarországi felelősségvállalási és közösségi tevékenységének fókuszait, szervezeti folyamatait, működését vizsgálják, egyrészt a publikusan fellelhető vállalati jelentések és elemzések, másrészt a tevékenységekben kulcsszerepet játszó belső és külső szakemberekkel folytatott, félig strukturált interjúk segítségével. A szerzők munkája a tevékenységek leíró jellegű bemutatásán túl rámutat arra, hogy a fenntarthatósággal és a közösségekkel kapcsolatos szervezeti folyamatok eredményes menedzselésének számos szervezeti feltétele van, ahogyan aláhúzza a külső felek, szolgáltatók bevonásának lehetőségeit és korlátait is. Az esettanulmány értékét emeli, hogy az utóbbi években hazai vezető élelmiszeri-kiskereskedelmi vállalat fenntarthatósági tevékenységét bemutató átfogó esettanulmány nem született.

Kulcsszavak: CSR, CSV, vállalatirányítás, érintettek menedzselése, társadalmi felelősségvállalás, fenntarthatóság

JEL kód: A13, D6, F6, M14, M19, M38

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk köszönet mondani a TESCO Global Zrt. magyarországi kommunikációs és kampányvezetőjének, *Hevesi Nórának*, aki értékes észrevételeivel, szakmai tudásával és segítőkész hozzáállásával támogatta vizsgálatunkat. Köszönjük továbbá *Dr. Molnár Klárának*, az Effekteam igazgatóasszonyának, *Cseh Balázsnak*, a Magyar Élelmiszerbank Egyesület elnökének és *Gáncs Kristófnak*, az Ökumenikus Segélyszervezet elnökgazgató-helyettesének, hogy rendelkezésünkre álltak, és interjúikkal a szakmai elmélyülést és az információk teljességét támogatták.

1. Bevezetés

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása egy olyan multidiszciplináris, többcé-nyezős tevékenységgé nőtte ki magát, amely irányába nemcsak a tudományos és az üzleti világ, de a közpolitika, a média, a pénzügy és a jogtudomány, valamint a marketing, a gazdaság és a politikaelmélet is intenzív érdeklődést mutat – állítja Hemingway (2002, in Berkesné 2018). Az üzleti világ téma iránt tanúsított kiemelt figyelmét jól példázza az is, hogy Samuelson (2021) az USA-beli Aspen Institute alelnöke hat olyan új üzleti szabályról értekezik legújabb könyvében, amelyek jól reflektálnak arra az aktuális – több szektorban is megjelenő – kihívásra, hogy a társadalom újradefiniálja a vállalatok társadalmi szerepét (Köves & Király, 2022).

Az új szabályokat áttekintve jól kitapintható a pénzügyi elemzési és értékelési rendszereken túlmutató kritériumrendszer, amely a bizalomra épült hírnévre, a részvényesi értéken túlmutató elemi érdekekre, a munkavállalók megkülönböztetett szerepére, illetve a közös értékteremtés kiemelt szerepére alapozható. Fink (2018) évindító, nagyvállalati vezetőkhez intézett levelében mindezzel kapcsolatban már évekkel ezelőtt arra hívta fel a figyelmet, hogy magának a vállalatvezetésnek, az üzleti felfogásnak is változnia kell, abban hangsúlyos szerepet kell kapnia a rövidtávú üzleti célokon túlmutató, tudatos és „nemes” társadalmi céloknak is. Mindez persze nem újkeletű, hiszen Freeman (1984) már évtizedekkel korábban rámutatott az itt érintettek meghatározásának, majd kezelésének kiemelt jelentőségére, amely az utóbbi évtizedekben egyre inkább a vállalatok társadalmi szerepvállalására (angol kezdőbetűk alapján rövidítve: CSR) irányította a figyelmet, annak stratégiai, szervezeti és mérhetőséggel összefüggő aspektusait egyaránt érintve (van Oosterhout & Heugens, 2006).

A kérdés súlyát az üzleti élet szereplői és a tudomány művelői is egyre inkább értik, mindeközben ugyanakkor még napjainkban is parázs vita kíséri a tevékenységek riportálásának, illetve egyértelmű mérhetőségének kérdéseit (Christensen et al, 2022). A helyzetet jól példázza, hogy még az UNICEF (magyarul Egyesült Nemzetek Szervezete, az ENSZ Gyermekalapja) által képviselt, fenntarthatósági célokra (angolul: SDG, UNICEF, é. n.) illesztett ESG (környezeti, társadalmi és vállalkormányzási) kritériumokat is számos megalapozott kritika éri több nézőpontból is (Halbritter & Dorfleitner, 2015; Jackson, 2022; Hughes, Urban & Wójcik, 2021, miközben véleményünk szerint annak feltétlen előnye, egyrészt hogy (i) látványosan kiszélesítette a vállalati felelősségvállalás kérdését, és (ii) rendszerbe helyezve egy komplex természeti, társadalmi és vállalatirányítási elváráskörre alakította azt át, (iii) jól érthetővé tette annak lényeges társadalmi dimenzióit is. Mindez megélhetővé, kézzel foghatóvá tette az elméleti közgazdaságtan externáliák kezelésével foglalkozó klasszikus területét is (Cortini, 2019).

A vállalatok felelős működése és az életminőség kapcsolata számos iparág esetén elemzés tárgya lehet, különösen igaz ez az úgynevezett káros iparágakra

(Kim & Choi, 2022), ezen belül pedig kiemelten az olajipari, illetve energetikai vállalatok ellentmondásos tevékenységére (Chondough, 2021; Campillo-Alhama & Igual-Antón, 2021). Megközelítésünk szerint alapvető, hogy a felelős magatartás célja és egyben hangsúlya szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységeknek a szervezet kulcstevékenységéhez szükséges illeszkedniük (Eweje, 2014). Megközelítésünk alapján a CSR ernyő jellegű fogalma alá soroljuk a PSR (Public Social Responsibility) tartalmakat és a CSV (Created Shared Value) tevékenységeket is, még akkor is, ha egyre inkább tetten érhető az a megközelítés, hogy a CSR és a CSV fogalmát elválasszák egymástól (Wójcik, 2016; Wiriapipat, 2020).

Felfogásunk szerint ugyanakkor a CSV nem más, mint az üzleti tevékenységhez illeszkedő, a szervezet üzleti folyamataiba integrált valódi CSR tevékenységet, amely gyakorlati fókusszal bír, az adott iparág, illetve vállalat esetén kimutatható értékteremtő környezeti, illetve társadalmi felelősségvállalást jelent, miközben e tevékenységek által igazoltan üzleti versenyelőnyhöz juthat az adott piaci szereplő is (Park, 2020). Jól látható, hogy a fenntarthatóság témájában végzett elméleti kutatások fokozatosan bővültek és mélyültek, melynek eredményeképp a tevékenységek mérhetősége mellett annak hatásmechanizmusa, illetve vállalati folyamatai is az elemzések tárgyává váltak, több szektorban is (Shah & Guild, 2022). Magunk is alapvetően ebből a szempontból közelítünk a témához, egy konkrét szervezet, a TESCO Magyarország fenntarthatósági és közösségi tevékenységének vizsgálata mentén.

2. Hazai és nemzetközi szakirodalmi, vizsgálati előzmények

Az elmúlt években olyan hazai nagyvállalatokat vettünk górcső alá, melyek társadalmi felelősségvállalásuk terén egyedit és újszerűt mutattak, és hajlandóak voltak megnyitni kapuikat esetenként diszkrétnek tűnő, ugyanakkor kellő absztrakciós szinten tudományos és az üzleti értékek feltárását célzó kérdéseink előtt is. Először a SZERENCSEJÁTÉK Zrt. felelős játékszervezői tevékenységét vizsgáltuk, [1], kialakítva és tesztelve egy olyan jól használható standardot, mely a nemzetközi összehasonlítást is lehetővé tette a szerencsejáték szervezők körén belül [2]. Ezt követően, 2019-ben a TUNGSRAM, mint a kormány -stratégiai partnervállalata CSR tevékenységének esetalapú vizsgálata következett [6], amely rámutatott arra, hogy a vállalatok átalakulása, nemzetközi piacokon való expanzív jelenléte óhatatlanul érinti a CSR tevékenységük és menedzselésük aspektusait és gyakorlatait. Emellett lehetőséget kaptunk a munkavállalók elégedettségi és elkötelezettségi vizsgálatára is, amely a munkavállalók bevonásának gyakorlati aspektusaira irányította rá a figyelmet. Az előremutató intézkedéseket látva szomorú aktualitással bír, hogy az elmúlt évek kedvezőtlen primer gazdasági hatásai kétségessé teszik a

TUNGSRAM jövőjét (kitekintő.hu, 2022). A Nestlé HUNGÁRIA KFT. CSV tevékenységének esetalapú bemutatását [6] megelőzően pedig közel 100 olyan tudományos cikk tartomelemzésére vállalkoztunk, mely során összevetettük, hogy a hazai és nemzetközi CSR témájú szakcikkek mennyiben mutatnak eltérő fókusz, megvizsgálva például azt is, hogy az elemzett tanulmányok konkrétan milyen iparágban, milyen vizsgálati területre helyezték a hangsúlyt [5].

A nemzetközi és hazai szakirodalmi áttekintésünk során rámutattunk a következőkre: (i) kellő mennyiségű, széleskörű a magyar CSR-kutatás a nemzetközi publikációkhoz mérten, sőt egyfajta divattémának tekinthetjük a CSR-t a hazai gazdaságtudományi területen, (ii) mind a hazai, mind a nemzetközi források esetén tetten érhető az az igény, hogy a CSR illeszkedjen, integrálódjon az üzleti folyamatokba, ugyanakkor még mindig erős a CSR kommunikációs aspektusaira való elsődleges fókuszálás. (iii) A vizsgálatok túlnyomórészt nem fókuszálnak egyes iparágra, szektorra, cégre, hanem sokkal inkább általános következtetések levonását célozzák meg, mindez csökkenti az eredmények gyakorlati értelmezhetőségét, használhatóságát, miközben nincs egyértelmű és széles körben elfogadott standardja a CSR globális kutatásának. (iv) A vizsgálatunk hatókörébe eső, relatíve kis számú esettanulmány aláhúzza azt a lehetőséget is, hogy több – tudományos igényű összeállított – esettanulmány születhessen, amely üzleti és edukációs, oktatási szempontból is helyes irány lehet, továbbá (v) a témakörök között megjelenik a hagyományos – káros externáliákkal bíró – CSR területeken (energia, divat, luxuscikkek, szerencsejáték etc.) kívül egy új terület, a kis- és középvállalatok (KKV) vizsgálata is, amely véleményünk szerint egyértelműen a fogyasztói tudatosság „kényszerítő” hatásának tulajdonítható. López–Concepción és társai (2022) szisztematikus szakirodalom-vizsgálata mindeközben megerősítette a CSR tevékenységek felértékelődését a tehetségek vállalatokhoz történő bevonása, valamint a munkavállalók megtartásának területén. Mindez jól illeszkedik Poór és szerzőtársai (2021), a koronavírus HR hatásait vizsgáló tanulmánykötetének eredményeihez is, amely bemutatta, hogy a szervezetek milyen gyorsan és rugalmasan reagáltak a munkavállalókat sújtó primer járványügyi kihívásokra, úgy, hogy maguk az intézkedések később a vállalati lét alapvető kereteivé váltak, tehát állandósultak.

Csapóné és Tóth (2017) vizsgálata rámutatott arra, hogy egy vonzó munkahely megteremtése számos munkavállalói célcsoport aktív támogatásával valósulhat meg, kezdve a kismamák visszaintegrálásától, a fiatal gyakornokok és a friss diplomások fogadásán és gondozásán keresztül, a jutalmazási rendszerek megfelelő kialakításán át, egészen a dolgozók munka-magánélet egyensúlyának kialakításáig, illetve fizikai és mentális egészségének megőrzéséig. Raffay-Danyi és Hajmásy (2021) kutatása a Balaton-régióban található szállodák munkavállalói megkérdezése alapján igazolta, hogy pozitív a kapcsolat a belső CSR és a dolgozói elégedettség között, a szálloda nagyságától független módon.

Molnár (2021) a nagyvállalati önkéntesség alakulását vizsgálta az elmúlt 10 évben, és arra a megállapításra jutott, hogy több körülmény is látványosan erősítette ennek a vállalati támogatási formának a térnyerését, ezek közül kiemelkedik az, hogy relatíve forrásszegényebb környezetben a munkatársak munkaideje költséghatékonyan bizonyulhat, az egyéb pénzbeli vagy természetbeni támogatásokkal szemben. Mindeközben Zarzycka és társai (2021) tanulmánya az érintettek CSR-gyakorlatba történő bevonását vizsgálta szakirodalmom-elemzési módszerrel, melynek eredménye az érintettek közösségi médián keresztül történő megszólítását emeli ki. Pizzi és társai (2021) a gáz- és olajszektorban vizsgálva a közösségi média érintetti bevonásban betöltött szerepét, rávilágított arra, hogy a közösségi média kommunikációja nem mindig válaszol célzottan az érintettek állításaira, amelyeket így rendszeresen ellenőrizni, követni szükséges.

A szakirodalmi eredmények megerősítettek bennünket abban az feltételezésünkben, hogy a konkrét vállalati CSR és CSV munka külső, objektív értékelése ritka, a kutatók szívesebben maradnak az elméleti teóriák általános felvázolása mellett. Számunkra a gyakorlati megközelítés és a vállalati jó gyakorlatok megismerése és megismertetése továbbra is fő cél, bízva abban, hogy a pillanatnyi helyzetképek dokumentálásán túl sikerül olyan érzékeny pontokra is rávilágítanunk, melyeken elgondolkodva a vezetés is lényeges javaslatokat fontolhat meg a jövőre nézve. Jelen tanulmányunkban a fentiek tükrében egy adott iparág, az élelmiszer-kiskereskedelem meghatározó hazai szereplőjének vizsgálatára fókuszálunk, így a TESCO magyarországi fenntarthatósági és közösségi tevékenységének pilléreit, gyakorlatát elemezzük, illetve menedzselése fő elemeinek azonosítását, illetve bemutatását tűztük ki célul. A szektor azért is érdemel kiemelt tudományos figyelmet, mert arra folyamatos átrendeződés, elaprózottság és markáns regionális és lokális különbségek jellemzőek (Dankó & Hajdú, 2019).

Az iparág gazdaságföldrajzi karakterisztikáján felül a fogyasztói szokások vonatkozásában is figyelemreméltó, e vonatkozásban kiemelendő Szabó-Szentgrótiék (2022), az okos kiskereskedelmi eszközök vásárlói használata, illetve megítélése kapcsán írt áttekintő tanulmánya.

Míg azt tapasztaltuk, hogy a nemzetközi irodalomban alaposan vizsgált terület az élelmiszer-kiskereskedelmi szektor CSR tevékenysége, illetve annak hatáselemzése is, a hazai irodalomban kevés példát találunk erre, és még kevesebb irodalmi előzmény foglalkozik a TESCO fenntarthatósági, illetve közösségi tevékenységének feldolgozásával, holott a vállalat a Trademagazin (trademagazin, 2020) által évente összeállított kiskereskedelmi listán dobogós, harmadik hellyel büszkélkedhet, maga mögött tudva a COOP-ot, illetve a CBA-t is.

A TESCO fenntarthatósági és közösségi tevékenységének tudományos igényű, önálló feldolgozásának hiánya az előbbieken túl azért is különös, mert Közép-Európa (CE) más országaiban is találtunk ilyen jellegű vizsgálatokra példát. Csehországban például a felelős állattartási, illetve -tenyésztési közéleti viták alapozták

meg Grmelová és Zahradníková (2019) öt kiskereskedő-lánc CSR tevékenységének bemutatását célzó tanulmányát. Egyéb nemzetközi forrásokat tekintve még izgalmasabb összefüggések is előkerülnek, hiszen Nyame-Asiamah és Ghulam (2019) Nagy-Britanniára korlátozódó vizsgálatával igazolta a különböző CSR-aktivitások és a Marks & Spencer, valamint a TESCO árbevétele közötti kapcsolatot. Az eredmények pozitív összefüggést tártak fel a két vállalat adományai és árbevétele között, ami arra utal, hogy a kiskereskedők jótékonyági tevékenysége egyértelműen növelheti az értékesítést, míg ezzel szemben a közösségi munkával és a környezetbarát tevékenységgel kapcsolatos megállapítások nem minden esetben vannak bizonyíthatóan pozitívan kapcsolatban a cégek árbevételével. Benghezel és Izadi (2022) dolgozata vezető globális élelmiszer-kiskereskedelmi társaságok elmúlt öt évre vonatkozó éves beszámolóiban elérhető adatokra, valamint a hivatalos honlapokon elérhető információkra, illetve dokumentumokra támaszkodva vizsgálta a cégek riportált CSR tevékenységeit, illetve azok hatását. A szerzők a tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy az élelmiszer-kiskereskedelmi cégek többnyire nem mutatnak be konkrét részleteket a CSR-tevékenységekről, nem is beszélve azok pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról. Benghezel és Izadi ezért úgy látja, hogy nagy szükség van arra, hogy az élelmiszer-kiskereskedőket meggyőzzék arról, hogy konkrét és részletorientált információkat mutassanak be a CSR-hez való hozzáállásuk bizonyos aspektusairól, és annak társadalmi, valamint pénzügyi hatásáról. A tanulmány ezen felül arra a következtetésre jut, hogy az üvegházhatású gázok kibocsátásának növekedése negatívan befolyásolja a bevételt, így a működési stratégia e mentén történő újragondolása hosszú távon előnyös lehet a társaságok számára is. Ez utóbbi területre kapcsolódik rá Evans és Mason (2018) munkája, amely a TESCO az aktuális környezeti kihívásokra a lean menedzsment dimenziói mentén adott válaszait mutatja be és elemzi, ebben is kiemelten foglalkozva azokkal a logisztikai megoldásokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a zéró-kibocsátás eléréséhez.

Az élelmiszer-kiskereskedelem és a fenntarthatóság összefüggésének vizsgálatában és a vállalati gyakorlatok eset-jellegű bemutatásának témájában Tóth (2018), a méltányos kereskedelem (fair trade) magyarországi helyzetét elemző tanulmányát emelhetjük ki, amely a TESCO ez irányú tevékenységét is említi. Mindeközben a magyar nyelvű szakirodalomban is tetten érhető az élelmiszerellátás biztonságának tematikája (Németh, 2018), illetve abban az ellátási láncok (Neulinger & Birtalan, 2021), valamint konkrétan az élelmiszerláncok által betöltött kiemelt szerep (Szabó, Szilágyi & Gera, 2019). A témához illeszkedő hazai áttekintő vizsgálatok közül Darvasné és társai (2019) kutatását emelnénk ki, amely az élelmiszer-veszteségek keletkezésének okait és azok kezelésének módjait dolgozza fel, amely – mint később látni fogjuk – a TESCO egyik kiemelt fenntarthatósági területévé vált. Mindez azért is bírhat különös jelentőséggel, mert Lasek és társai (2016) az élelmiszerkereskedelmi láncok márkaasszociációit vizsgálva 223 nő és 64 férfi válaszainak elemzése alapján kimutatták, hogy a sajátmárkás termékek nem

minden esetben pozitív asszociációs halmaza legerősebben a TESCO-ra volt érvényes, amely felerősíthette a cég azon törekvéseit, hogy megtalálja és artikulálja azokat a jellemzőit, amelyek igazán egyedivé tehetik az üzletláncot.

3. Módszertan, megközelítés

Jelen vizsgálatunk során, illeszkedve korábbi tanulmányaink ívéhez is, az alábbi kutatási kérdésekre kerestük a választ a TESCO gyakorlatában: (i) kik az azonosított érintettjei?; (ii) hogyan vesznek részt ezek a csoportok a stratégiaalkotásban, illetve megvalósításban?; (iii) milyen szervezeti, teljesítménybeli elvárásstruktúra támogatja a CSR célok elérését?; (iv) hogyan méri ezt és hogyan csatolnak vissza (építik bele a működésbe a változtatást)?; (v) a feltárt cégspecifikus eredmények mennyiben erősítik az eddigi kutatások, felmérések eredményeit?; (vi) az eredmények milyen közvetlen üzleti, illetve marketinghatással bírnak? Jelenlegi munkánkban dokumentumokon, szervezeti szerepeken, döntéshozatali utakon, valamint tevékenységek vállalati folyamatokba történő beágyazottságán keresztül vizsgáljuk és mutatjuk be a fenntarthatóság menedzselésének kérdéseit, az alábbi, 1. számú táblában feltüntetett folyamat és inputok mentén.

Kutatásunkban elsősorban procedurális fókusszal bír, így a „Hogyan?”-ra kerestük a választ, túllépve az eset pusztá leírásának szintjén, éppen ezért a félig strukturált szakértői interjúkat és a dokumentumelemzés módszerét alkalmaztuk. Ez a fajta módszertan arra törekszik, hogy a vizsgált szervezetek valóságát azokkal a fogalmakkal, megközelítésekkel írja le, amelyeket azok használnak, illetve a leírásba minél kevesebb előzetes koncepciót vigyen (Domschitz & Csorba, 2022). Komplexitásban, valamint stratégia-megközelítésében Cramer (2006) CSR Ház modellje fedi le leginkább az elképzelésünket, amely a következő hat lépcsőfok mentén közelíti meg a CSR szervezetbe történő integrálását: (1) a vállalat alaptevékenysége, (2) az érintett felek (stakeholders) elemzése, (3) CSR üzleti célok és értékteremtés, (4) CSR üzleti stratégia, (5) belső és külső kommunikáció, (6) hatásmérés. E modellre illesztette esetalapú, több szektort is felölelő CSR vizsgálatait Agaard (2016) tanulmánykötete is.

E lépéssorozatot vizsgálatunkban egy menedzsment szemponttal egészítettük ki, amely során a külső partnerek, illetve szolgáltatók bevonásának aspektusait próbáltuk meg feltárni, figyelembe véve a hálózatosodás növekvő szerepét is (Kozma, 2018; Szilágyi, 2021). Tanulmányunk a módszertani megközelítés bemutatását követően a TESCO Közép-Európában betöltött szerepét, fenntarthatósági és közösségi céljait, e vállalati tevékenységeinek riportjait, valamint menedzselési és szervezeti összefüggéseit, a visszamérés módjait, majd a vizsgálat következtetéseit, illetve limitációit foglalja össze. Az eredményeket a lefolytatott szakértői interjúk és a dokumentumok elemzése alapján ismertetjük.

1. táblázat: A vizsgált anyagok és interjúk

Vizsgálati szintek	Információforrások és főbb kérdéskörök	Kapcsolódó dokumentumok
A TESCO CSV politika generális fókuszai	Dokumentumelemzés	A TESCO CSV politikájának bemutatása; Ezek fókuszának változása / idősorosan;
A fenntarthatóság célkitűzései és eredményei	publikus jelentések, döntéshozó belső anyagok, belső riportok, külső és belső kommunikációs anyagok felmérése	A TESCO gazdasági és társadalmi hatása Közép-Európában Fenntarthatósági jelentés (2020)
	Szakértői interjú Hogyan, hol kapcsolódik egy-egy külső szervezet ebbe a tevékenységbe? Fenntarthatósági és közösségi programok	Üzleti Etikai Kódex (2018) Vesztegetés-megelőzési szabályzat üzleti partnerek részére (2019) Üzleti ajándékokra és reprezentációs juttatásokra vonatkozó szabályzat üzleti partnereink részére (2019)
TESCO CSV politika lokálisan és üzletági szinten	Szakértői interjú Hogyan ágyazódik be a globális iránymutatás a lokális, üzletági szintekre; Hogyan, mi mentén jelölik ki a lokális fókuszokat?	Kommunikációs- és kampányigazgató (TESCO Magyarország, CE) Elnökigazgató-helyettes (Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, MÖS) Igazgató (Effekteam) Elnök (Magyar Élelmiszerbank Egyesület)
	Hol jelenik meg ez a fókusz a mindennapi munkában, elvárásokban, elvárásokban, riportokban, KPI-kben?	

Forrás: Saját szerkesztés

4. Eredmények bemutatása

4.1. A TESCO gazdasági és társadalmi hatása Közép-Európában

„A TESCO 1994-es piacra lépése óta jelentősen megnőtt a verseny a magyar élelmiszerkereskedelemben. A diszkont üzletláncok, a kényelmi üzletek és az online bevásárlás elterjedésével megváltoztak a bevásárlási csatornák” – írja az első sorban gazdaságpolitikai döntéshozók számára készült, a TESCO közép-európai gazdasági és társadalmi hatását bemutató 2020-as jelentés (TESCO, 2020: 3). Annak érdekében, hogy a gyorsan változó kiskereskedelmi piacon a TESCO továbbra is releváns maradjon a fogyasztók számára, alkalmazkodnia kellett a bevásárlási szokások változásához.

A TESCO Magyarország jelenleg mintegy 11 ezer munkavállalónak jelent megélhetést, amely az ország egyik legnagyobb foglalkoztatójává emeli a Magyarorszá-

gon összesen 198 üzlettel működő vállalatot. A cég különböző típusú üzletekben (TESCO, TESCO SUPERMARKET, S-MARKET, TESCO EXPRESS), hetente átlagosan 2 millió vásárlót szolgál ki hazánkban. A vállalat folyamatosan foglalkozik közösségi, fenntarthatósági ügyekkel. Fontos üzletpolitikai irányelvük, hogy nem akciókban vagy projektekben gondolkodnak, ha fenntarthatósági, CSR területről van szó, sokkal inkább szemléletként és állandó stratégiai hozzáállásként, illetve az üzleti stratégia szerves részeként kezelik ezeket a feladatokat. A közép-európai szerepvállalási jelentés adatait a belső szervezeti egységek gyűjtik össze, a kommunikációs terület koordinációja mellett, a külső, nemzetközi tanácsadó cég (Frontier Economics, <https://www.frontier-economics.com/uk/en/home/>) sokkal inkább az anyag végső formába öntésében ad támogatást. Az összefoglaló jelentés sorra veszi a tevékenységre ható fő elemeket, így a vásárlók kiszolgálását, a termékeket, a beszállítói kapcsolatokat és a munkavállalókat ért hatásokat egyaránt, emellett beszámol a helyi közösségekre, illetve a környezetre gyakorolt hatásokról is.

Vizsgálatunk procedurális vonatkozásai miatt érdemes megemlíteni azt is, hogy már e jelentés is érinti – bár röviden – a vállalatirányítás kérdését is, az alábbi három általánosító, érezhetően elsősorban kommunikációs célú kijelentés, irányelv mentén: (1) A TESCO mindenkinél többet tesz a vásárlóért, (2) A TESCO úgy bánik mindenkivel, ahogy mindannyian szeretnénk, hogy velünk bánjanak, végül (3) A TESCO hisz abban, hogy egy kis figyelmesség csodákra képes. A fentiekkel összefüggésben az elérhető és rendelkezésünkre bocsátott dokumentumok közül elsőként a „Működési alapelveket” tartalmazó 3 anyagot említjük meg,¹ melyből az első kimondottan az alkalmazottakra, míg a másik kettő az üzleti partnerekre, a beszállítóikra és egyéb külső felekre vonatkozik. Bár tágabb értelemben ezek a dokumentumok is szervesen kapcsolódnak a TESCO fenntarthatósági és közösségi tevékenységéhez, ezek tartalmi bemutatástól – terjedelmi okok miatt – eltekintünk, hiszen szakmai olvasatban meglétük nagyobb relevanciával bír, mint elemzésük.

5. A fenntarthatósági és közösségi célok, és azok riportálási gyakorlata

„A TESCO-nál nem használjuk a CSR kifejezést, inkább a *közösségek és fenntarthatóság* kifejezés feddi le véleményünk szerint ezt a tevékenységünket” – kezdi az interjút a TESCO képviselője. Átalakult ennek riportálási gyakorlata, hiszen a „*little helps plan*” közösségi és fenntarthatósági riport, amely csoportszinten készült, korábbi formájában megszűnt. 2022 július 20-án publikálta a cég a fenntarthatósági riportot a központtal (UK) paralel. Maga a módszertan, a szerkezet is központilag kidolgozott – ennek a mintájára készül el a hazai, magyar nyelvű jelentés, amelyet

¹ <https://corporate.tesco.hu/about/m%C5%B1koed%C3%A9si-alapelveink/>

vállalati honlapjukon tettek közzé (TESCO,2020²: 3). 2022-től közvetlenül ez a honlap lesz a riport platformja, nem készül korábbi formájában el a sustainability report.

„A klímaváltozástól az egészséges életmódon és a pazarlás visszaszorításán át a sokszínűség minden területen beépítettük a fenntarthatósági szempontokat küldetésünkbe, stratégiánkba és üzleti terveinkbe, valamint mindennapi működésünkbe.” – mondja a szakértő. A fenntarthatósági jelentést a kommunikációs szervezeti egység állítja össze és tölti fel tartalommal. Jellemzően mindig valamelyik ország (cseh, szlovák, magyar) kommunikációs szakemberei a tartalom összegyűjtéséért. A TESCO a termékek - munkatársak - bolygó - közösség témakörök mentén működteti fenntarthatósági és közösségi programjait, ennek szellemében csoportszinten nemrég újrafogalmazták, bővítették küldetésüket, amely korábban kizárólag a vásárlókat tartalmazta. A pillérek nincsenek súlyozva, interjúalanyunk szerint a hosszútávú stratégiában azok ugyanolyan arányban jelennek meg. A részvényesek e téren is egyre érzékenyebb módon igénylik a felelős beszámolót, ezért külön shareholder-kommunikációs csapat foglalkozik a velük való kommunikációval a központban, amelyhez a régiók inputot biztosítanak. A részvényeseknek alapvetően a csoportszintű vállalati oldal szól (<https://www.tescoplc.com/>). A TESCO PLC leányvállalataként a TESCO Magyarország teljesítménye is szerepel a TESCO Csoport jelentéseiben.

A vállalat idén új formában, átfogó fenntarthatósági jelentésének részeként hozta nyilvánosságra az adatokat. A 2021/22-es üzleti évre vonatkozó beszámoló az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai tükrében mutatja be a TESCO felelős és fenntartható működésének eredményeit a vásárlók kiszolgálása, a közösségek támogatása és a bolygó védelmének stratégiai pillérei mentén. Az ENSZ 2015-ben közzétett Fenntartható Fejlődési Céljai (SDG) meghatározzák, hogyan győzhetik le a vállalatok, a kormányok és a civil társadalom a globális kihívásokat a fenntartható jövő megvalósításához. A TESCO számára az a 8 SDG célkitűzés releváns, amely a működésük során érdemben befolyásolható. Az alábbi, 2. számú táblázat azt foglalja össze, hogy az egyes célterületek melyik, az ENSZ által publikált SDG-hez kapcsolódnak.

2. táblázat: TESCO Fenntartható Fejlődési Célok az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai (SDG) mentén

	Célterület	Kapcsolódó SGD száma és címe
1	Egészség és étrend	2 Az éhezés megszüntetése
		3 Egészség és jóllét
		17 Szövetségek a célok elérése érdekében
2	Helyi kezdeményezések támogatása	11 Fenntartható városok és közösségek
		17 Partnerség a célok eléréséért
3	Emberi jogok	1 A szegénység felszámolása
		2 Nemek közötti egyenlőség
		Tisztességes munka és gazdasági növekedés
		8
		17 Partnerség a célok eléréséért
4	Nagyszerű munkahely mindenki számára	5 Nemek közötti egyenlőség
		10 Az egyenlőtlenségek csökkentése
		17 Partnerség a célok eléréséért
5	Egészség, biztonság és jóllét	3 Egészség és jóllét
		17 Partnerség a célok eléréséért
6	Oktatási és fejlesztési programok	1 A szegénység felszámolása
		4 Minőségi oktatás
		Tisztességes munka és gazdasági növekedés
		8
		17 Partnerség a célok eléréséért
7	Klímaváltozás	7 Megfizethető és tiszta energia
		13 Fellépés az éghajlatváltozás ellen
		17 Partnerség a célok eléréséért
8	Hulladékgazdálkodás	12 Felelős fogyasztás és termelés
		17 Partnerség a célok eléréséért
9	Csomagolás	12 Felelős fogyasztás és termelés
		17 Partnerség a célok eléréséért
10	Fenntartható beszerzés	2 Az éhezés megszüntetése
		6 Tiszta víz és alapvető köztisztaság
		12 Felelős fogyasztás és termelés
		15 Szárazföldi ökoszisztémák védelme
		17 Partnerség a célok eléréséért

² <https://corporate.tesco.hu/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1g-new/publik%C3%A1ci%C3%B3k/little-helps-plan-koezoess%C3%A9gi-strat%C3%A9gia/>

11	Pálmaolaj	13	Fellépés az éghajlatváltozás ellen
		15	Szárazföldi ökoszisztémák védelme
		17	Partnerség a célok eléréséért
12	Tengerek	8	Tisztességes munka és gazdasági növekedés
		14	Óceánok és tengerek védelme
		17	Partnerség a célok eléréséért

Forrás: saját szerkesztés, a TESCO 2. anyaga alapján

Ezek a célok hasznos kiindulópontként szolgálnak kezdeményezéseik értékeléséhez. Az ENSZ Global Compact iránymutatásával összhangban a számukra különösen releváns célokat állítják a középpontba: azokat, amelyek a legnagyobb elvárásokat, kockázatokat és lehetőségeket jelentik a TESCO számára, és ahol a legnagyobb mértékű pozitív változást tudják elérni. A célok azonosak Közép-Európában és Magyarországon is. A jelentések évekre visszamenően is kiemelt területként azonosítják és mutatják be az alábbi témákat: egészséges táplálkozás, klímaváltozás, természetvédelem, egyenlőség, hulladékgazdálkodás, emberi jogok (az élelmiszermentésről szóló riportját már ötödik éve publikálja a magyar csapat). Az alábbi, 3. számú táblázat a vásárlók, közösségek, a munkatársak és a bolygó mint „érintetti csoportok” mentén foglalja össze a fenntarthatósági jelentés fő elemeit, külön kiemelve a riport fő fejezeteit, illetve az azokban azonosított lényeges kulcsszavakat és szereplőket.

6. Hogyan dolgoznak a fenntarthatósági és közösségi projekteken?

A TESCO *fenntarthatósági stratégiája* group-szinten születik a meghatározott ENSZ fenntarthatósági dimenziók mentén, amely CE-szinten 3 piacot (cseh, szlovák, magyar) érint, ezen belül pedig az érintett funkciónak, mint például a termékfejlesztésnek (sajátmárka), a fenntartás/üzemeltetésnek, vagy a logisztikának is megvan a maga speciális szakterületi feladata.

A stratégia alkotását az európai kommunikációs vezető fogja össze, a fenntarthatósági stratégia megvalósítása ugyanakkor a funkciók feladata, amelyet kommunikációs szempontból a kommunikációs szakterület támogat. A TESCO-nál vallják, hogy csak akkor tud valaki igazán hiteles lenni, ha a fenntarthatósági és közösségi kérdések a szervezeti kultúra és az üzleti stratégiaalkotás részét képezik, beépülve a mindennapok szintjén a működésbe. „Akkor lehet eredményeket elérni, ha az ember kitartóan ugyanarra fókuszál, ezért a fenntarthatósági szempontokat (pl. a támogatási politikát) sem szabad 2-3 évente megújítani, hiszen akkor tudunk hatékonyak lenni, ha a partnereink tudják, hogy hosszú távon szá-

3. A TESCO 2022-es Fenntarthatósági jelentésének főbb tartalmi struktúrája és annak kulcsszavai

Témakör	Főbb alfejezetek	Kulcsszavak, együttműködő szervezetek
Vásárlók	Elérhetőség és megfizethető árak	
	Egészség és étrend	Pazarlás nélküli világ, Csomagolás (fenntartható packaging)
	Vásárlók személyes adatainak védelme	
	Termékbiztonság és minőség	
Közösségek	Segítségnyújtás élelmiszerekkel	Magyar Élelmiszerbank Egyesület
	Helyi ügyek támogatása: Ön választ mi segítünk	Ökumenikus Segélyszervezet
	Vészhelyzeti segítségnyújtás: OKU	Élelmiszerrel támogatjuk a rászorulókat
	Emberi jogok	
Munkatársak	A TESCO-nál mindenkit szívesen látunk	Gondoskodás, befogadás
	Egészség, biztonság és jóllét	Női-férfi foglalkoztatási arányok
	Oktatási és fejlesztési programok	Fiatál vezető programok
	TESCO Angyal	Emberi jogok
Bolygó	Klímaváltozás	WWF
	Hulladékgazdálkodás és csomagolás	Úton a nettó zéró kibocsátás felé (2035)
	Fenntartható beszerzés	A fenntartható étrend támogatása felé
	WWF együttműködés	Fellépés az erdőirtás ellen
		Óceánok védelme (MSC)

Forrás: saját szerkesztés (TESCO, 2020: 3 alapján³)

³ https://corporate.tesco.hu/media/3127/raport-csr-tesco_210x260_hu_0626.pdf

míthatnak ránk. Lehet azt mondani, hogy unalmasak vagyunk, de nekünk az a fontos, hogy hosszú távon, tényleg fenntartható módon tudjon mindez működni, mivel hosszútávon is összeadódhatnak azok a segítségük, amiket nyújtunk a partnereinknek” – vallja a kommunikációs vezető. A fenntarthatósági és közösségi programok működésének vizsgálata érdekében az alábbi, 4. számú táblázatban található programokat tekintettük át, azok konkrét célja, irányítója, illetve külső támogatója, partnere mentén.

4. táblázat: A vizsgált közösségi projektek célrendszere és partnerei

projekt/program	cél	program-gazda	szolgáltató/partner
Élelmiszermentés	élelmiszer pazarlás elleni küzdelem	TESCO komm. és működés	Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, Magyar Élelmiszerbank Egyesület
TESCO Angyal	munkavállalók segítése	TESCO HR	TESCO Angyal Alapítvány
Adománygyűjtés	közösségnek való viszájuttatás, rászorulóknak támogatása	TESCO komm.	Magyar Ökumenikus Segélyszervezet
Ön választ mi segítünk	helyi közösségek támogatása	TESCO komm.	Effekteam Egyesület

Forrás: Saját szerkesztés

Összesen négy kiemelt programot vizsgáltunk, ebből az egyik leghangsúlyosabb az élelmiszermentés, amely megvalósításában több szervezet is közreműködik, ugyanakkor elengedhetetlen az áruházi dolgozók aktív és folyamatos együttműködése is. A táblázatban is látható módon az *adományok gyűjtésében*, valamint az „Ön választ, mi segítünk”-programban egy-egy külső szervezet nyújt támogatást, a munkavállalók támogatási programja pedig a TESCO saját alapítványának munkája révén ölt testet.

A TESCO képviselője elmondta, hogy a programok működtetése a következő 3+1 szinten valósul meg a szervezetben. A fenntarthatósági és közösségi tevékenység menedzselésére jellemző, hogy (i) *group* (cégcsoport vagy központi) szinten a fő alapelvek mentén történik a döntéshozatal. A közösségek területén az egyik fontos célkitűzés az éhezés elleni küzdelem, valamint az *egészséges és fenntartható táplálkozás* támogatása. Ennek megvalósítása Közép-Európában egy kicsit eltér a UK-modelltől, ugyanakkor a CE három országa között nincsen jelentős különbség, azonban például a Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (MÖS) bevonása magyar sajátosság, a másik két országban más helyi jótékonyági szervezet támogatja külsős partnerként a feladatot. A központtal az európai kommunikációs igazgató tartja a kapcsolatot, aki részt is vesz a fenntarthatósági döntések meg-

hozatalában, illetve képviseli Közép-Európát a csoport felé. Lényeges azonban, hogy a legfelsőbb CE-szinten is tapasztalható a személyes vezetői elköteleződés. A tevékenységek menedzselése szempontjából fontos rögzíteni, hogy (ii) a *régiók* egyrészt inputot adnak a központi riportokhoz, programokhoz, másrészt pedig koordinálják és támogatják a saját, regionális és helyi programjaikat, szükség szerint külső erőforrások, támogató partnerszervezetek bevonásával. Ami a kommunikációs szervezetet érinti, annak állománya jelenleg a következőképpen alakul: a 4 területre (külső kommunikáció-média, belső kommunikáció, közösségi programok, kormányzati kapcsolatok) összesen 6 fő jut országszinten, a másik két országhoz hasonlóan (tehát összesen 18 fő dolgozik a kommunikációs projekteken a régióban), az ő munkájukat pedig 2 fő CE-koordinátor és az európai kommunikációs igazgató támogatja, így tehát a kommunikációs szervezet mindösszesen 21 főből áll CE-szinten. A munkatársak közösségi támogatása területén mindhárom CE-országban a TESCO Angyal Alapítvány, mint önálló jogi személy felel a tevékenységért, a három országban azonos szervezeti formában, a kollégák irányában azonos támogatási rendszerben és működési modellel. Emellett a közösségi munkát szintén a kommunikációs csapat menedzseli, ahogyan ők tartanak kapcsolatot a külső szolgáltatókkal, partnerekkel is.

Fontos megállapítás, hogy a magyar (3) *országszintű (country) vezetés* arra törekszik, hogy működésük és a vállalati kultúra tükrözze az általuk kiszolgált közösségeket és vásárlókat. 2021 júniusában önkéntesen, és az országban az elsőként adták ki például a *sokszínűségi riportjukat*, ezzel is ösztönözve más vállalatokat hasonló elemzés és beszámoló készítésére, valamint a sokszínű munkaerőben rejlő lehetőségek kiaknázására (TESCO Fenntarthatósági jelentés). A szervezet a 2021/22-es pénzügyi évben is aktív társadalmi szerepet vállalt a közösségi programok megvalósításában, hiszen immár tizenegyedik alkalommal hirdették meg – csoportszintű kezdeményezésre – „Ön választ, mi segítünk” című országos pályázati felhívásukat, melynek során vásárlóik szavaznak arról, hogy a helyi közösségekben milyen programokat támogassanak. 2016 óta összesen közel 4000 pályázat érkezett, amelyek közül a TESCO vásárlói több mint 23 millió szavazattal támogattak mintegy 1400 helyi kezdeményezést, a pályázó közösségek pedig összesen közel 365 millió forint támogatást nyertek projektjeik megvalósítására.

A nagyobb cégek és a versenytársak gyakorlatait is figyelemmel kísérik a társaságnál, és adott esetben be is építik azokat saját működésükbe, ugyanakkor arra is volt példa, hogy más társaság (pl. a MOL) vette át egyik kezdeményezésüket. Az előbbi szinteket (+1) az áruházak lokális-érintettségű szintje támogatja. Ezen a szinten létezik egy közösségi stratégia és támogatási politika, ami meghatározza, hogy az áruházvezetőknek milyen jogosítványai vannak, miben dönthetnek helyi szinten. Fontos, hogy az áruházvezetők kezében is van olyan eszköz, amivel a helyi közösségeket tudják támogatni. Minden régió (jelenleg 10 régió és összesen 198 áruház található az országban) rendelkezik elkülönített budget-vel, amelyet a

régióvezetők és az áruházvezetők közös egyeztetést követően fordítanak közösségi célokra. Van tehát helyi döntéshozatali szabadsága az áruház-vezetőknek, sőt évről évre infláció-arányosan nő a keretösszeg, így idén például 5 millió Ft-tal.

Szakértői, félig strukturált interjút készítettünk a programok megvalósítását támogató szervezetek vezető képviselőivel is, annak érdekében, hogy feltérképezzük az ő értékteremtésben betöltött szerepüket, illetve azt, hogy hogyan kapcsolódnak a TESCO vizsgált tevékenységeihez. A készített interjúk tartalmi feldolgozásának teljeskörű bemutatása meghaladja e tanulmány kereteit, így ezúttal mindössze egy-egy fontosabb megállapítást adunk csak közre, azzal a megjegyzéssel, hogy az együttműködési mintákkal részletesebben külön elemzésben foglalkoztunk (Katona & Tessényi, 2022). Az élelmiszermentésben aktív szerepet játszó Magyar Élelmiszerbank képviselője az interjúban azt emelte ki, hogy tényként kell kezelni, hogy jelenleg a TESCO még csak nehezen tudja áttörni a média ingerküszöbét a segítő tevékenységek, pl. az élelmiszerpazarlás kapcsán, ezzel párhuzamosan azonban jól tetten érhető a CSR tevékenységek olyan jellegű szemléletváltozása, miszerint azok célcsoportja a közvéleményről egyre inkább áthelyeződik a munkavállalókra, amely megállapítás igazolja a szakirodalomban is feltárt fókuszváltást.

A szervezet képviselője az együttműködés kapcsán a szakmaiságot emelte ki. A MÖS képviselője pedig azt hangsúlyozta, hogy ők stratégiai kapcsolatot alakítottak ki a TESCO-val, amely minőségileg más szintre helyezi az együttműködést, rendre lehetőséget adva a jól működő, bevált egyedi gyakorlatokon (pl. adománykupon) túli, a változó világ megannyi kihívására gyorsan reflektáló tevékenységek megvalósítására is. A szervezet képviselője az együttműködések kapcsán egy-egy partner fizikai jelenlétén túl annak ismertségének szerepét húzta alá.

Az Effekteam vezetője az interjú során a különböző szolgáltatáscsomagok (tagság, audit, védjegyhasználat, hatékonyságmérés, projektmenedzselés) mentén történő, lépésről-lépésre felépülő együttműködésben rejlő erőt emelte ki, azzal a kiegészítéssel, hogy a szolgáltatók bevonása esetén feltétlenül költséghatékonyság érhető el. Mindezek mellett közös elemként jelent meg az interjúk során (i) a szolgáltatás minőségbiztosításának speciális vetülete (pl., hogy célhoz ér-e az adomány?), (ii) a szolgáltatás (kapcsolat) folyamatos visszamérése, értékelése, valamint (iii) az, hogy kapacitás, illetve kompetenciahiány esetén feltétlenül szerepet kell kapniuk külső szereplőknek is.

7. Az értékteremtés mérése a TESCO esetén

A TESCO 3 témakör mentén határozta meg fő célkitűzéseit – melyekhez az alábbi (5. számú) táblázatban részletezett konkrét KPI-okat (Key Performance Indicators jelentése: kulcsfontosságú mutatók) is rendelt.

5. táblázat: A TESCO vállalásai a KPI-ok mentén

Cél	KPI
A vásárlók kiszolgálása	KPI-ok: 2027-ben az értékesített mennyiség 53%-át az „egészséges” besorolású termékek fogják kitenni.
	Növelik az egészségesebb termékek arányát a megfelelő módszertan kidolgozásával, mely rögzíti a kiindulási állapotot, valamint a 2022 végéig elérni tervezett célokat.
	2025-ig 300 százalékkal növelik a növényi alapú, húst helyettesítő termékek értékesítését.
	Olyan tervet dolgoztak ki, amely a sajátmárkás termékeket azok összetételének megváltoztatásával mindhárom országban egészségesebbé teszi.
Nagyszerű munkahely mindenki számára	KPI-ok: a férfiak és nők, valamint a különféle etnikumok százalékos arányának képviselete globális felsővezetésükben.
	2025-ig 35%-ra növelik a nők arányát a globális felsővezetők között.
	2025-ig 14%-ra növelik az etnikailag sokszínű háttérű kollégáik arányát a vezetők közül álló globális testületben.
Bolygónk védelme	KPI-ok: Az 1. és 2. működési területből származó üvegházhatású gázok piaci alapon számított kibocsátásának százalékos csökkentése a 2015-ös bázisévhez képest. Ahhoz, hogy a TESCO Csoport 2035-re elérje a nettó zero kibocsátást saját működésében, 2050-ig pedig a teljes értékláncban (a 1,5 Celsius-fokos klímacélhoz igazodva).
	2020 óta 100%-ban megújuló energiát használnak.
	Az eredetileg 2050-re kitűzött karbonsemleges működés helyett vállalták, hogy saját működésükben már 2035-ig elérik a nettó zero kibocsátást.
	Cél, hogy 2025-ig az összes szóját olyan régiókból szerezzék be, ahol igazoltan mellőzik az erdőirtást.
	Vállalták, hogy a tengeri élelmiszerek esetében 2030-ig, a tonhal esetében pedig 2025-ig elérik a 100%-os fenntarthatóságot.

Forrás: Saját szerkesztés, a TESCO 1. anyaga⁴ alapján

A fenti visszamérési pontokhoz illesztve, a szervezetben jól ismert módon vannak olyan fenntarthatósági célok, amelyek a bónusz-kifizetéseket befolyásolják: menedzseri és igazgatói szinteken az éves célkitűzéseknek tartalmaznia kell a küldetéshez tartozó konkrét célokat, melyekbe a fenntarthatósági és/vagy közösségi célokkal kapcsolatos célkitűzések vannak beépítve. Az alsóbb, munkatársi szinten nincs bónusz, alapvetően a küldetés pilléreihez kötve jelennek meg teljesítménycélok. Ami a fogyasztóoldali visszamérést illeti, a hazai marketingcsapat havonta végez vásárlói felméréseket, melyben helyet kapnak a fenntarthatósággal és a közösségi támogatással kapcsolatos kérdések is.

⁴ <https://corporate.tesco.hu/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1gi-jelent%C3%A9s-202122>

„Aki tud róla, nagyra értékeli, viszont kevesebb pénzt költünk ennek kommunikálására, mint a versenytársak. Kritikusan nézve a legnagyobb hiba, hogy többet teszünk, mint amennyit kommunikálunk róla – de inkább többet tegyünk és kevesebbet beszéljünk róla, mint fordítva.” – mondta el a kommunikációs vezető. A TESCO reputációja a közelmúltig lefelé mutató spirálban volt, sokat tettek az elmúlt 3 évben azért, hogy a vásárlói percepciókat megváltoztassák. Kétévente készítenek egy nagyobb, közel ezer fős csoportszintű kutatást újságírókkal, érintettekkel, vásárlókkal, amely alapján az látszik, hogy a jelenlegi stagnáló tendenciával előbbre kerültek, mert a konkurenciánál visszaesés volt megfigyelhető. A fogyasztói visszamérésen túl évente kétszer dolgozói attitűd és elégedettség felmérést is végez a társaság, amelyek ugyanakkor nagyon kedvező képet mutatnak.

8. Kommunikációs javaslatok, észrevételek

A fenti eredmények mentén a fenntarthatósági és közösségi programok és tevékenység vonatkozásában az alábbi visszajelzéseket, illetve javaslatokat fogalmaztuk meg a TESCO kommunikációs szervezete felé:

- A fenntarthatósági riport most kialakuló, webes formátumban elérhető változata időszzerű, érintettbarát és korszerű megközelítés.
- Ezzel összefüggésben ugyanakkor célszerű lehet a jövőben a gyors áttekinthetőség érdekében több vizualizációs megoldással (pl. infografika, videó, dinamikus chartok) támogatni az üzenetek célba jutását, illetve ösztönözni az eredmények vállalaton belüli és kívüli megosztását.
- Az új formátum, illetve az információk új helye, elérése ugyanakkor megnehezíti a korábbi évek adataival, eredményeivel való összehasonlítást, összevetést – amelyet célszerű lehet támogatni, már csak a transzparens és prudens működés érdekében is. Mindez azért is fontos, mert a TESCO jelenleg is több, önmagában is értékes riportot, dokumentumot oszt meg a honlapján, amelyek könnyebb elérése támogatást igényelhet.
- A fenntarthatósági, illetve közösségi programok magas száma miatt egy adott program időszakos, célcsoporthoz illesztett kommunikációján túl célszerű lehet egységes, általános (ernyő) fenntarthatósági és közösségteremtési üzeneteket is eljuttatni a nyilvánosság felé, a vállalati kommunikáció integráns részeként.
- Az előbbi ponttal összefüggésben, a TESCO fenntarthatósági és közösségi programjai kiváló lehetőséget teremtenek arra, hogy e tevékenységek mentén csökkenthető legyen a különbség a TESCO, mint fogyasztói márka és a TESCO, mint fenntarthatósági és közösségi aktor megítélése között. Ehhez jól illeszthető például az emissziókibocsátás, vagy például az élelmiszerpazarlás csökkentésében tett eredmények márkaértékként történő kommunikálása.

- A CSR eredeti kiindulópontja miatt érdemes lehet úgy bemutatni a fenntarthatósági és közösségi kezdeményezéseket, illetve már állandósult programokat, hogy láthatóan, adatokkal alátámasztva, követhető módon megjelenjen az is, hogy annak milyen rövid-, közép-, vagy hosszútávú üzleti, üzletviteli relevanciája van.

9. Menedzsment-jellegű, illetve procedurális következtetések

A TESCO magyarországi fenntarthatósági és közösségi tevékenységeinek elemzése számos, a konkrét szervezeten túlmutató, általános menedzsment-jellegű következtetés, illetve irány meghatározását is lehetővé tette, amelyeket a következő pontokban foglalhatunk össze:

- A stratégiai és taktikai tevékenységek kivitelezésében 4 szintű rétegzettség figyelhető meg a TESCO esetén: (1) központi stratégiai és taktikai szint (cégcsoport), (2) regionális stratégiai és taktikai szint (CE, Közép-Európa = a TESCO esetében Magyarország, Cseh Köztársaság, Szlovákia), (3) országos szintű stratégiai és taktikai szint (country), végül pedig, (4) áruházi lokális közösségi stratégiai és taktikai szint. A szinteket a 1. számú ábra is mutatja.

1. ábra: A TESCO fenntarthatósági és közösségi tevékenységeinek szervezeti koordinációs szintjei



Forrás: saját szerkesztés

- A tapasztalt tevékenység nem CSR, és nem is CSV, hanem sokkal inkább az egész vállalatot átfogó fenntarthatósági és közösségi tevékenység. A vállalati felelősség kérdése tehát egyre inkább kilép a stratégiai szintről és a „puszta” kommunikációs gyakorlatok halmazából, az értéket a vállalatok folyamatainak keresztül állítják elő.
- Jól illik a fenti megközelítéshez, ha egy cég esetén a központilag meghatározott fenntarthatósági és közösségi programokat, helyi szinten, elismert, lokális külső szolgáltatók bevonásával implementálják. Jó irány, ha egyszerre nem több, párhuzamos, hanem néhány, de következetesen végigvezetett célra, illetve programra összpontosít a szervezet.
- Egy összetett, egymással összefüggő „CSR 2.0” világban (Visser, 2010) a vállalatoknak (és kritikusaiknak) sokkal kifinomultabbá kell válniuk a helyi kontextusok és a megfelelő helyi megoldások megértésében, anélkül, hogy feladnák az univerzális elveket.
- A fentiekből következően a vállalatok környezeti és társadalmi stratégiájának megalkotása, illetve az ezeket támogatni hivatott aktivitások menedzselése nem lehet egy kijelölt szervezeti egység feladata, hanem ezeket keresztfunkcionális, akár régiókat is átfogó csapatok hatáskörébe utalt, ún. BAU („business as usual”, mindennapos) tevékenységekként kell kivitelezni.
- Ezekben a munkacsoportokban az adott szakterületek (pl. termékmenedzsment, beszerzés, logisztika, létesítményműködtetés etc.) szakemberei folyamatosan vesznek részt, hiszen ők hozzák meg azokat a napi szintű döntéseket, melyek a kijelölt stratégiákat működő folyamatokká és kézzelfogható, konkrét eredményekké tudják alakítani.
- A kommunikációs terület feladata néhány általuk közvetlenül irányított projekt, vagy program menedzselésén túl elsősorban a célok, a folyamatok, illetve az eredmények belső és külső kommunikációjára összpontosít.
- Az irányítás bevált, így gyakran alkalmazott gyakorlata alapján a szervezetekben ezekhez a fenntarthatósági és közösségi célokhoz mérhető teljesítménymutatókat rendelnek, amelyek – más és más módon, de – illeszkednek a menedzsment tagjai és az egyes munkavállalók elismerési csomagjaihoz.
- A hálózatosodás megjelenése és terjedése hatására érdekes megfigyelni, hogy számos szervezet végeztet el külsős tanácsadóval, illetve céggel, szolgáltatóval fenntarthatósággal és közösségekkel kapcsolatos CSR, CSV tevékenységeket, amelyek egyrészt kiterjeszthetik az adott szervezet lehetőségét kapacitás és akár az adott időpontban elérhető kompetencia, illetve kapcsolatrendszer (hálózat) tekintetében, másrészt azonban ezek az egyes eredménytermékek, illetve folyamatok kockázatokat is rejthetnek.
- Ezek kiküszöbölése érdekében jól strukturált folyamatmérési szempontrendszer és rendszeres visszacsatolás, egyeztetés folyamatba történő illesz-

tése lehet indokolt, amely szakértői hozzáállást és módszeres erőforrást igényel minden aktor részéről, jól látható ugyanakkor, hogy egy-egy olajozott, ügyek mentén szerveződő partneri kapcsolat kétségkívül más minőségű tevékenységeket, programokat eredményez, következésképpen magasabb társadalmi hatást gyakorol.

További alapos vizsgálatot érdemel a tevékenységeket végző külső és belső szereplők közötti kommunikációs csatornák, platformok, és azok hatékonyságának vizsgálata, ez ugyanis jelen tanulmányunknak nem volt szköpja, ugyanakkor a felszínre hozott eredmények menedzselési szempontból feltétlenül rávilágítottak ezek jelentőségére is. A jövőben – a kutatás folytatásaként – érdemes lehet más FMCG-k CSR tevékenységével összehasonlítani a TESCO-ét, miután a tényleges, stratégiába beépített CSR tevékenység és szemlélet versenyelőnyt jelent.

Irodalomjegyzék

- Aagaard, A. (2016). Sustainable business: Integrating CSR in business and functions. Stylus Publishing, LLC.
- Benghezel, D., & Izadi, J. (2022). Exploring the impact of CSR strategy in food retail sector firms. In: Banking and Accounting. Intechopen Limited. (In Press <http://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/8995/>)
- Campillo-Alhama, C., & Igual-Antón, D. (2021). Corporate Social Responsibility Strategies in Spanish Electric Cooperatives. Analysis of Stakeholder Engagement. Sustainability, 13(12), 6810. <https://doi.org/10.3390/su13126810>
- Chondough, S. M. (2021). Nexus between Corporate Social Responsibility Practices and Sustainable Livelihood in Nigerian Oil and Gas Production Region. Competitio, 20(1–2), 71–87. <https://doi.org/10.21845/comp/2021/1-2/4>
- Christensen, D. M., Serafeim, G., & Sikochi, A. (2022). Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. The Accounting Review, 97(1), 147–175. doi: <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0506>
- Cortini, M. (2019). CSR fostering and production externalities solving with integrated networking. An Italian mix-method case study. Int J Sci Technol Res, 8(10), 1211–1216.
- Cramer J., Van Der Heijden A., & Jonker J. (2006): Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, Business Ethics, 2006(15), 380–389. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00459.x>
- Csapóné R. T., & Tóth E. (2017). Vállalati felelősség: Alkalmazottakat célzó belső CSR programok. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 2017(4), 207–218. <https://doi.org/10.14232/jtgef.2017.4.207-218>

- Dankó, L., & Hajdú, N. (2019). Kereskedelmi trendek és vállalati innovációk. In *Marketingkaleidoszkóp*, 30–42. http://real.mtak.hu/108042/1/DL_HN_Mark_kal.2019.pdf utolsó letöltés dátuma: 2022. 09. 09.
- Domschitz, M., & Csorba Zs. (2022). A beszédmod vizsgálat mint szervezeti kutatási eszköz, *Magyar Tudomány* 2022(2) Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/matud202202_f71128_p4#matud202202_f71128_p4 (2022. 08. 13.)
- Evans, B., & Mason, R. (2018). *The lean supply chain: managing the challenge at Tesco*. Kogan Page Publishers.
- Eweje, G. (2014). *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies*, Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008026>
- Fink, L. (2018). A sense of Purpose. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>, letöltés dátuma: 2018. február 15.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*; *Business Ethics Quarterly*, volume 1, p. 53-73
- Frontier Economics (2020). A TESCO GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI HATÁSA KÖZÉPEURÓPÁBAN Magyarország https://corporate.tesco.hu/media/3867/tesco_impact-in-hungary_final_2020.pdf letöltés: 2022. június 23.
- Grmelová, N., & Zahradníková, R. (2019). Corporate social responsibility of five leading food retailers operating in the Czech Republic. *Eur. Food & Feed L. Rev.*, 14, 180.
- Halbritter, G., & Dorfleitner, G. (2015). The wages of social responsibility-where are they? A critical review of ESG investing. *Review of Financial Economics*, 26, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.rfe.2015.03.004>
- Hemingway, C. A. (2002). In Berkesné Rodek N. (2018). CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszköze – doktori értekezés http://real-phd.mtak.hu/705/1/Berkesne_Rodek_Nora_dissertation.pdf https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_2_0.pdf letöltés: 2022. augusztus 28.
- Hughes, A., Urban, M. A., & Wójcik, D. (2021). Alternative ESG Ratings: How Technological Innovation Is Reshaping Sustainable Investment. *Sustainability*, 13(6), 3551. <https://doi.org/10.3390/su13063551>
- Jackson, J. D. (2022). A Future of Mandatory Environment, Social, and Governance (ESG) Disclosures: A Review of Public Comments as a Case Study in the Impact of ESG. *Emory Corporate Governance and Accountability Review*, 9(1), 120.
- Katona N., & Tessényi, J. (2016). Expanding the Self-Evaluation System of Corporate Social Responsibility on the Basis of Hungarian Lotteries. *Gaming Law Review and Economics*, 20(4), 339–348. <https://doi.org/10.1089/glre.2016.2047>
- Katona, N., & Tessényi, J. (2020). CSR az innováció szolgálatában. A Tungsram, mint a kormánystratégiai partnervállalata CSR tevékenységének esetalapú vizsgálata, *Marketing és Menedzsment*, 53(4), 75–87. <https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.04.07>
- Katona, N., & Tessényi, J. (2022). Együttműködő partnerek szerepe a TESCO közösségi és fenntarthatósági tevékenységében, *Gradus* 9(2), 1–7. <https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.006>
- Kim, Y., & Choi, S. M. (2022). When Bad Becomes Good: The Role of Congruence and Product Type in the CSR Initiatives of Stigmatized Industries. *Sustainability*, 14(13), 8164. <https://doi.org/10.3390/su14138164>
- Kozma, T. (2018). Tanulóközösségek és társadalmi innovációk. *Educatio*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.6>
- Köves, A., & Király, G. (2022). A fenntarthatósági átmenet kihasználatlan erőforrásai: Egy marketingiparági backcasting folyamat tanulságai. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(2), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.01>
- Darvasné Ö., E., Dudás, Gy. Köröshegyi, D. Kulmány, I. Kürthy, Gy. Radóczné, K., T. Székelyhidi, K. Takács, E. & Vajda, Á. (2019). *Élelmiszer-veszteségek keletkezésének okai, azok kezelése és megítélése a feldolgozóipari vállalatok körében*, eds. Kürthy, Gy., Dudás Gy., Budapest: Agrárgazdasági Könyvek. NAIK Agrárgazdasági Kutatóintézet.
- Lasek, B., Jászai, D. Gábora, N. Biegner, E., & Temesi, Á. (2016). Versenytárs élelmiszerkereskedelmi láncok márkasszociációs térképe. Stores, of contestant food retailer. Letöltve: <https://core.ac.uk/download/pdf/233609327.pdf>
- López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2022). Stakeholder engagement, Csr development and Sdgs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 19–31. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>
- Molnár, K. (2021). A nagyvállalati önkéntesség az elmúlt tíz évben: Az Effekteam vizsgálatainak tükrében. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 102–122. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.102-122>
- Németh, N. (2018): A Fenntartható Élelmiszer-Fogyasztás Promóciója: Elmélet És Gyakorlati Példák. *Journal of Central European Green Innovation*, 6(1063-2018-4224), 55–74.
- Neulinger, Á., & Birtalan, I. L. (2021). Élelmiszer-igazságosság, avagy hogyan lehet igazságos az élelmiszerrendszer a termelőtől a fogyasztó asztaláig? = Food justice: How is it possible Farm-to-table?. *Szociológiai Szemle*, 31(2), 85–107. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2021.2.4>
- Nyame-Asiamah, F., & Ghulam, S. (2019). The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0245>

- Park, K. O. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17072556>
- Pizzi, S., Moggi, S., Caputo, F., & Rosato, P. (2021). Social media as stakeholder engagement tool: CSR communication failure in the oil and gas sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 849–859.
<https://doi.org/10.1002/csr.2094>
- Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021). Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása.
- Raffay-Danyi, Á., & Hajmágy, G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(4), 32–47.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Samuelson, J (2021). A hat új üzleti szabály. Budapest: Pallas Athéné Books.
- Shah, M. U., & Guild, P. D. (2022). Stakeholder engagement strategy of technology firms: A review and applied view of stakeholder theory. *Technovation*, 114, 102460. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102460>
- Szabó–Szentgróti E., & Szabó–Szentgróti G. (2022). Az okos kiskereskedelmi eszközök vásárlói megítélése és használata Magyarországon. Letöltve: <http://www.irisro.org/tarstud2021junius/18SzaboSzentgrotiEszter-SzaboSzentgroti-Gabor.pdf>
- Szabó, P., Szilágyi, F., & Gera, A. (2019). Élelmiszer kiskereskedelmi láncok és helyi termékek kapcsolatának lehetőségei a poszt szocialista térségben. *Köztes-Európa*, 11(2), 87–98.
- Szilágyi, T. (2021). A felelősség társadalma. *Kultúratudományi Szemle*, 3(4), 38–45.
- Tessényi J., & Katona N. (2021). How does Common Value Creation Work in Practice? Case – Based Presentation of CSV Activities at Nestlé Hungary; *J Addict Sci* 7(2), 24–28. <https://doi.org/10.17756/jas.2021-052>
- Tessényi, J., & Katona, N. (2021). A CSR kutatásának legújabb hazai és nemzetközi eredményei – Az utóbbi öt év hazai és nemzetközi szakirodalmának áttekintése (2017–2021) *Annales, Budapesti Metropolitan Egyetem*.
- Tessényi, J., & Katona, N. (2015). A CSR és a stratégia menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül, *MARKETING ÉS MENEDZSMENT XLIX* 19–34. ,16 p.
- Tóth, E. (2018). A méltányos kereskedelem hazai kutatási előzményei és magyarországi helyzete. *Competitio*, 17(1–2), 54–68.
<https://doi.org/10.21845/comp/2018/1-2/4>
- UNICEF (é.n): UNICEF and the Sustainable Development Goals.
 Letöltve: UNICEF and the Sustainable Development Goals | UNICEF, letöltés dátuma: 2022. 09. 09.
- Van Oosterhout, J., & Heugens, P. P. (2006). Much ado about nothing: A conceptual critique of CSR. In. *ERIM Report Series. Reference No. ERS-2006-040-ORG*. <https://ssrn.com/abstract=924505>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
- Visser, W (2010). CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Responsibility = ~ Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully, Eds. Pohl, M. & Tolhurst, N. (2010).
- Wiriyapipat, N. (2020). Transitioning from CSR to CSV: Creating shared value for business and society.
- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Central European Management Journal*, 24(2), 32–55.
<https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
- Zarzycka, E., Krasodomska, J., & Dobija, D. (2021). Stakeholder engagement in corporate social practices and Non-Financial disclosures: a systematic literature review. *Central European Management Journal*, 29, 112–135.
<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.43> https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2021/05/FMCG-Kereskedelmi-Toplista-2020_poszter.pdf
 Letöltés: 2022. 08.09.
<https://kitekinto.hu/2022/04/09/gazdasag/kerdesesse-valt-a-tungsram-jovo-je/199462/> Letöltés: 2022. 08.09.