

## EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK SZEREPE A TESCO KÖZÖSSÉGI ÉS FENNTARTHATÓSÁGI TEVÉKENYSÉGÉBEN

### THE ROLE OF COLLABORATING PARTNERS IN TESCO'S COMMUNITY AND SUSTAINABILITY ACTIVITIES

Dr. Katona Norbert<sup>1</sup>, Dr. Tessényi Judit<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marketing és Üzleti Kommunikáció Tanszék, Neumann János Egyetem, Magyarország, ORCID 0000-0003-0524-4461

<sup>2</sup> Marketing és Üzleti Kommunikáció Tanszék, Neumann János Egyetem, Magyarország ORCID 0000-0002-9462-2470  
<https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.006>

#### Kulcsszavak:

CSR, érintettek menedzselése, fenntarthatóság, közösségi értékek, külső szervezetek bevonása

#### Keywords:

CSR, stakeholder management, sustainability, community values, involvement of external organizations

#### Cikktörténet:

Béérkezett 2022. október 16.

Átdolgozva 2022. november 13.

Elfogadva 2022. november 15.

**Összefoglalás** A tanulmány a TESCO magyarországi felelősségvállalási és közösségi tevékenységébe bevont külső együttműködő partnerek menedzsment vonatkozásait vizsgálja több dimenzió mentén. A félig strukturált interjúk eredményei visszatükrözik a szakirodalom alapján azonosított funkciókat és motivációkat, ugyanakkor a külső partnerek eltérő kapcsolódási és szerepfelfogási mintázatait is felszínre hozták. A vizsgálat rámutatott a külső együttműködők programok és aktivitások tervezésébe történő hatékony integrálásának jelentőségére, amelyet jól támogathat az együttműködés stratégiai partnerség irányába történő elmozdítása.

**Abstract** Based on several dimensions this paper examines the management aspects of the external cooperating partners involved in TESCO's responsibility and community activities in Hungary. The results of the semi-structured interviews reflect the functions and motivations identified by literature review, although the different connection and role perception patterns of the external partners have also been brought to the surface. The investigation pointed out the importance of an effective integration of external collaborators in the planning of programs and activities, which can be well supported by moving the cooperation in the direction of a strategic partnership.

## 1. Problémafelvetés, szakirodalmi előzmények

Az elmúlt években hazai nagyvállalatok (Szerencsejáték Zrt., Tungsram, Nestlé, CSR (Corporate Social Responsibility - Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása) gyakorlatát vizsgáltuk [6], ebbe a sorba illeszkedik a TESCO magyarországi közösségi és fenntarthatósági tevékenységét átfogó módon feltáró tanulmányunk is [7], amely rávilágított a külső együttműködő partnerek e tevékenységek tervezésébe, illetve kivitelezésébe történő bevonásának széleskörű menedzsment vonatkozásaira is. Tanulmányunkban az együttműködésbe bevont külső szereplők kapcsolódási módjait, szerepeit, az együttműködések jellemző területeit, az ezek mintáit, előnyeit és hátrányait kíséreljük meg feltárni a TESCO Magyarország gyakorlatára támaszkodva. Míg a nemzetközi szakirodalomban alaposan vizsgált terület az élelmiszer kiskereskedelmi szektor CSR tevékenységének bemutatása, illetve annak hatáselemzése is, a hazai irodalomban kevés példát találunk erre, és még kevesebb irodalmi

<sup>1</sup> Kapcsolattartó szerző: [katona.norbert@gtk.uni-neumann.hu](mailto:katona.norbert@gtk.uni-neumann.hu)

előzmény foglalkozik magának a TESCO-nak a fenntarthatósági, illetve közösségi tevékenységének feldolgozásával, holott a vállalat a Trademagazin [8] által évente összeállított kiskereskedelmi listán dobogós, harmadik hellyel büszkélkedhet, maga mögött tudva a COOP-ot, illetve a CBA-t is. A hazai publikációkból egyrészt Tóth (2018) méltányos kereskedelem (fair trade) magyarországi helyzetét vizsgáló tanulmányát emelhetjük ki [9], amely a TESCO ez irányú tevékenységét is említi, másrészt kiemelés érdemel Darvasné és társai (2019) [10] kutatása is, amely az élelmiszer-veszteségek keletkezésének okait és azok kezelésének módjait dolgozza fel. E vizsgálat jelentőségét az is aláhúzza, hogy az idők folyamán a TESCO egyik kiemelten kommunikált fenntarthatósági programjává vált az élelmiszerpazarlás elleni küzdelem. Mindez összefüggésben lehet Lasek és társai (2016[11] élelmiszerkereskedelmi láncok elemzése alapján végzett márkaasszociációs vizsgálatnak eredményeivel, amely szerint a sajátmárkás termékek - nem minden esetben pozitív asszociációs halmaza - legerősebben a TESCO-hoz kapcsolódott, amely felerősítette a cég azon törekvéseit, hogy megtalálja és artikulálja azokat a pozitív üzeneteit, amely igazán egyedivé teheti a láncot. Ugyan a gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a fenntarthatósági és közösségi tevékenységek tervezésébe, illetve kivitelezésébe a szervezetek külső erőforrásokat, partnereket, szolgáltatókat is bevonnak, a kutatási eredmények sokkal inkább foglalkoznak a kiszervezett tevékenységek CSR-hatásaival (Izd. Dingjun et. al., 2022 [3], Dathe et al., 2022 [4]), mintsem az ilyen jellegű együttműködés elemeinek feltárásával. Bhattacharyya és Verma (2020)[2] feltáró vizsgálatuk során a következő kulcsszerepeket, illetve motivációkat azonosították a külső szereplők CSR-aktivitásokba történő bevonása területén: auditor-funkció, kiszervezési motiváció, külső szervezet által vezérelt aktivitások megvalósítása, közös CSR-értékalapú tevékenység ellátása, külső szervezet CSR-célú támogatása, a külső szervezet irányított támogatása, valamint koordinációs célú együttműködés. A szerzőpáros szerint az együttműködési fókuszát az előbbiekre illesztve gyakran a tevékenység közös megtervezése, az erőforrások és képességek igénybevétele, a tevékenység folyamatának támogatása, más szervezetek, további erőforrások, kapcsolatok bevonása, illetve monitoring funkciók jelentik. Subramaniam és társai (2019) [1] ugyanakkor rámutattak arra, hogy az ilyen jellegű kooperációk esetén az egyik kiemelt tényező lehet a kontroll-mechanismusok működtetése, hiszen ez teremtheti meg azt a bizalmi köteléket, amely a tartós, igazolható együttműködés alapja lehet.

## 2. Kutatási előzmények és a módszertan ismertetése

A TESCO Magyarország jelenleg mintegy 11 ezer munkavállalónak jelent megélhetést és összesen 198 üzlettel működik Magyarországon, mindez az ország egyik legnagyobb foglalkoztatójává emeli. A cég különböző típusú üzletekben hetente átlagosan 2 millió vásárlót szolgál ki hazánkban (tesco.hu, 2022) [14]. A vállalat folyamatosan foglalkozik közösségi, fenntarthatósági témákkal, annál is inkább, mivel a vállalat 1994-es hazai piacra lépése óta jelentősen megnőtt a verseny a magyar élelmiszer kereskedelem piacán. Annak érdekében, hogy a gyorsan változó kiskereskedelmi piacon a TESCO továbbra is releváns maradjon a fogyasztók számára, neki is alkalmazkodni kellett a bevásárlási szokások[12]. Előzetes vizsgálatunk alapján úgy találtuk, hogy a TESCO fenntarthatósági és közösségi tevékenységének menedzselése négy szervezeti szinten valósul meg [13]. A (i) group (cégcsoport, vagy központi) szinten a fő alapelvek mentén történik a döntéshozatal, ehhez a (ii) régiók egyrészt inputot adnak, másrészt pedig koordinálják és támogatják a saját, regionális és helyi programjaikat - szükség szerint akár külső erőforrások, támogató partnerszervezetek bevonásával. Fontos megállapítás, hogy a magyar (3) országszintű (country) vezetés arra törekszik, hogy működésük és a vállalati kultúra tükrözze az általuk kiszolgált közösséget és vásárlókat. Az előbbi szinteket (+1) az áruházak lokális-érintettségű szintje támogatja. Ezen a szinten létezik egy deklarált közösségi stratégia és támogatási politika is, ami meghatározza, hogy az áruházvezetőknek milyen jogosítványai vannak, miben dönthetnek helyi szinten. A fenntarthatósági és közösségi programok külső szakértői partnerek, szolgáltatók együttműködésnek vizsgálata érdekében az alábbi, 1. számú táblázatban található programokat tekintettük át.

**1.táblázat: A vizsgált közösségi projektek célrendszere és partnerei**

projekt/program	cél	programgazda	szolgáltató
Élelmiszermentés	élelm.pazarlás elleni küzdelem	TESCO komm. és működés	Élelmiszerbank (külső együttműködő)
Tesco Angyal (belső szervezeti alapítvány)	munkavállalók segítése	TESCO HR	Tesco Angyal Alapítvány
Adománygyűjtés	közösségnek való visszajuttatás, rászorulókat támogatása	TESCO komm	Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, Magyar Élelmiszerbank Egyesület (külső)
Őn választ mi segítünk	helyi közösségek támogatása	TESCO komm	Effekteam Egyesület (külső együttműködő)

*forrás: Saját szerkesztés*

Kutatásunk procedurális-fókusszal bír, így - túllépve az együttműködések eredményének pusztán leírásának szintjén - elsősorban a "HOGYAN"-ra és a „MIÉRT”-re kerestük a választ, éppen ezért a félig strukturált szakértői interjúk módszerét alkalmaztuk. Vizsgálatunk fő menedzsment szempontja a külső partnerek, illetve szolgáltatók bevonásának aspektusaira irányult, figyelembe véve a hálózatosodás egyre növekvő szerepét is[15],[16]. Vizsgálatunk során három félig strukturált interjú készítettünk 2022. nyarán a TESCO CSR tevékenységéhez kapcsolódó szervezetek vezetőivel (Dr. Molnár Klára, az Effekteam igazgatója, Cseh Balázs, a Magyar Élelmiszerbank Egyesület elnöke és Gáncs Kristóf az Ökumenikus Segélyszervezet elnökgazdátó-helyettese) a következő fő kérdések mentén: (i) Mióta működik az adott szervezet együtt a TESCO-val?, (ii) Milyen közösségi és fenntarthatósági tevékenységek mentén dolgoznak együtt?, (iii) Hogyan, hol kapcsolódik a külső szervezet ezekbe a tevékenységbe?, (iv) Hogyan került kiválasztásra az adott szervezet?, (v) Milyen konstrukcióban működnek együtt a TESCO-val?, (vi) Mi az együttműködés jellege, konkrét feladata, illetve fókuszpontja?, (vii) Az együttműködést milyen struktúrában, milyen távon, milyen pontok mentén és hogyan értékelik, mérik?, (viii) Milyen értékeket tud nyújtani a szervezet a TESCO-nak?, valamint hogy (xi) összességében hogyan értékelik az együttműködést?

### 3. Félig strukturált interjúk eredményei

A négy kiemelt programot vizsgálva látható, hogy az egyik leghangsúlyosabb az élelmiszermentés, amely megvalósításában több szervezetet is közreműködik, ugyanakkor elengedhetetlen az áruházi dolgozók (tehát a „3+1”-ik szint) aktív és folyamatos együttműködése is. A fenti táblázatban is követhető módon az adományok gyűjtésében, valamint „Őn választ, mi segítünk” programban egy külső szervezet nyújt támogatást, a munkavállalók támogatási programja pedig a TESCO saját alapítványa munkája révén valósul meg. (i) Az élelmiszermentésben aktív szerepet játszó Magyar Élelmiszerbank (ÉB) képviselője az interjúban azt emelte ki, hogy tényként kell azt kezelni, hogy jelenleg még a TESCO is 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 egyre inkább nem kizárólag a (külső) közvélemény, hanem a munkavállalók belső köre. A szervezet képviselője az együttműködés kapcsán a szakmaiságot emelte ki, hiszen az ÉB 2008 óta számos témában működik együtt a TESCO-val, az egyik ilyen kiemelt területet képezik az áruházi adománygyűjtések kampányai. Annak idején, amikor beléptek a piacra, az ÉB kereste meg a TESCO-t és "mára a legfontosabb és leginkább kommunikált közös projekt az áruházi élelmiszermentés lett." Az ÉB két fő vonal mentén nyújt a TESCO felé szolgáltatást: ez egyrészt logisztikai szervezést, másrészt pedig a minőségbiztosítást fedi le. Arra, hogy megfelelő helyre juttassák el az adományait, egyfajta garanciát nyújt az, hogy aki ebben a körben részt vesz, az megbízható, hiszen a visszaélések

kockázatának mérséklésére egy meghatározott folyamaton (előszűrés, pályázati kiválasztási folyamat személyes, látogatás és kapcsolattartás, elszámoltatás) megy keresztül minden szereplő. A két szervezet határozatlan idejű szerződés keretében működik egymással együtt, a TESCO tehát lényegében kiszervezi az ételmentesítési (tehát az ételmentesítés elleni) feladatot, azonban az eredményeket folyamatosan figyelemmel kísérik ők maguk is. Az ételmentesítés a háttérben, összefogó szervezatként működik, miközben a frontvonalban a karitatív szervezetek és családsegítők látszódnak. Mindezen felül a kommunikáció kvázi kiegészítő tevékenységként azonosítható, amelyben szintén együttműködnek a TESCO—val a közös munkájuk megjelenítésében, ennek területei például a belső kommunikáció (a TESCO hírlevelek), eseményeken való részvétel (pl. Sportnap), illetve a TESCO-s alkalmazottak önkéntes tevékenységekbe való bevonása jelenti. (ii) A Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (MÖS) képviselője az interjú során 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, látványos tevékenységek megvalósítására is. A szervezet képviselője az együttműködések kapcsán egy-egy partner lokális fizikai jelenlétén túl annak ismertségének és kapcsolatrendszerének hangsúlyos szerepét húzta alá. A két szervezet komplex stratégiai együttműködése immár 10 éve több lábón áll, ennek ugyanakkor feltétlenül egyik legerősebb eleme a TESCO bevonása a társadalmi szolidaritás hazai és nemzetközi integrált rendszerébe. Kiemelendő, hogy az adományok kuponok segítségével történő gyűjtésére a TESCO egyedülálló rendszert alakított ki, amely minden kasszájánál adományozási lehetőséget biztosít, és amely segítségével éves szinten 100 milliós nagyságrend is lehet az összegyűlt lakossági adomány összege, sőt rendkívüli helyzetben bármikor rugalmasan elindítható újabb gyűjtési akció is. A segélyszervezet által gyűjtött adományok jelentős része ezen a csatornán folyik be, évente legalább két alkalommal. Arra a kérdésünkre, hogy milyen értékeket nyújt a MÖS a TESCO számára, a szervezet elnökgazdátó-helyettese elmondta, hogy minden CSR együttműködésében nagyon erősen jelen van a szakmaiság, sőt azok kivitelezésénél a szakmai szempontok a meghatározóak, nem pedig a kommunikációs szempontok, ezért minden egyes projektet értékelnek és az együttműködésüket éves tervezésre illesztik. (iii) Az EffektTeam (ET) vezetője az interjú során a különböző szolgáltatáscsomagok (tagság, audit, védjegyhasználat, hatékonyságmérés, projektmenedzselés) mentén történő, lépcsőről-lépcsőre felépülő együttműködésben rejlő erőt emelte ki, azzal a kiegészítéssel, hogy szolgáltatók bevonása esetén feltétlenül költséghatékonyság érhető el, amely fontos szempont az igénybe vevő szervezet számára. Az ET 2011 óta működik együtt a TESCO-val, az igazgató asszony elmondása szerint a CSR tevékenységekre ekkor leginkább még a nagyvállalatok részéről volt nyitottság, kapacitás és tudás. Mára az együttműködésük egyik kiemelt programja az “Ön választ, mi segítünk” pályázat koordinációja lett a TESCO esetén, amely kapcsán évente 2 fordulóban lokális rendszerben, támogatottakat keresnek, fordulónként országosan összesen 40 millió Ft értékben. A program teljes folyamatát az ET menedzseli a kiválasztástól, a szerződéskötésen át a beszámoltatásig bezárólag. Az együttműködés értéke egyrészt a hitelesítés, másrészt pedig a komplex szolgáltatáscsomag (pályáztatás, hatásmérés) biztosítása, hiszen az ET folyamatosan nyomon követi, riportálja a támogatások hasznosulását is. Arra a kérdésünkre, hogy milyen hozzáadott értéket nyújt a bevont partner a TESCO számára, az alábbi választ kaptuk az ET vezetőjétől: “a kulcs a civil szektor ismerete, elérése, a folyamatokra vonatkozó tapasztalat, amelynek eredményeként transzparens és eredményes módon tud hasznosulni az a pénzösszeg, amit évente kétszer felajánl a TESCO.”

#### **4. Az eredményekre épülő megállapítások, összegzés**

Az alábbi, 2. számú táblázatban összefoglaltuk a három félig strukturált szakértői interjú kulcsszavait, majd azt követően a vizsgálatunk fő megállapításait összegezzük.

2.számú táblázat: A félig strukturált interjúk kulcsszavai

Fő kérdések	Élelmiszerbank (ÉB)	Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (MÖS)	EffektTeam (ET)
Miben működnek együtt? (mióta) Hogyan kerültek kiválasztásra?	áruházi adománygyűjtések; több multinacionális kereskedővel együttműködik;	adománykuponok gyűjtése; élelmiszermentés; beszerzési partner; munkatársi közösségek támogatása, bevonása, stratégiai együttműködés	védjegy-audit; program koordináció - kiválasztástól az elszámoltatásig teljes horizonton; hatásmérés; folyamatos visszacsatolás
Mik az együttműködés fókuszpontjai, feladatai?	logisztika és minőségbiztosítás; háttérben dolgozik – összefog a ÉB	projektek, programok közös tervezése, kivitelezése - menedzselése, közös kommunikáció	hitelesítés, pályáztatás, hatásmérés
Hogyan, milyen gyakran értékelik az együttműködést?	projektenként, eseti jelleggel	projektenként - azok lezárásaként, illetve az éves tervezés időpontjában	projektenként, eseti jelleggel, visszacsatolások és javaslatok gyűjtése
Milyen fő értékteremtési pontot azonosítottak?	szakmaiság, kapcsolatrendszer, minőségbiztosítás	stratégia partnerségi háló, "együtt gondolkodás", ismert és elismert márka	speciális szolgáltatások nyújtása, hatáselemzés

forrás: saját szerkesztés

Fő megállapítások, következtetések:

- A hálózatosodás terjedése a TESCO fenntarthatósági és közösségi programjainak tervezése és lebonyolítása esetén is jól megfigyelhető.
- Közös elemként jelent meg az interjúk során a (i) szolgáltatás minőségbiztosításának speciális vetülete (célhoz ér-e az adomány?), (ii) a szolgáltatás folyamatos visszamérése, értékelése, valamint az, hogy (iii) kapacitás, illetve kompetenciahiány esetén feltétlenül szerepet kell kapniuk külső szereplőknek is a tevékenységek tervezése és megvalósítása során.
- Jól illeszthető a fenti megközelítésre az, amikor a cég a csoportszinten, központilag meghatározott fenntarthatósági és közösségi programokat helyi szinten, elismert, minőségi kapcsolatokkal rendelkező lokális külső szolgáltatók bevonásával implementálja.
- Az interjúk eredményei első sorban a külső együttműködő partnerek auditor-funkcióját, a kiszervezési motivációt, és a külső szervezet által teljeskörűen koordinált aktivitások, programok megvalósítását tükrözték vissza, miközben jelentős hozzáadott értéként került azonosításra a külső együttműködő szervezetek által bevonható további szervezetek, erőforrások és kapcsolatok meghatározó motívuma is.
- Az együttműködések menedzselésében – bár eltérő súllyal – ugyanakkor minden projekt esetén jelen volt a visszamérés, és a jövőbeli kooperáció tervezésének menedzselési mozzanata is.
- Lényeges elemként emeljük ki ugyanakkor az együttműködők szerepfelfogásának eltérő megjelenését, hiszen a rögzített interjúk három teljesen más kapcsolati mélységet, szintet mutató kapcsolódást hoztak a felszínre, a szolgáltatói szereptől kiindulva, a szakértői kapcsolódáson keresztül egészen a stratégiai partner együttműködési koncepcióig.
- Összességében a fenti interjúk is alátámasztják ugyanakkor azt, hogy a CSR felnőtt korba lépett, és igazolják a konkrét üzleti működésre illesztett CSR2.0 felfogás [17] öt alappilléreinek (kreativitás, skálázhatóság, reagálóképesség, lokalitás és körkörösség) együttműködésekben is tetten érhető érvényességét.

- Gyakorlati javaslatként aláhúzzuk az együttműködő szervezetek tervezésbe történő még erősebb integrálását, hiszen az véleményünk szerint jótékonyan hathat az akciók, programok valós célokra történő illesztése, és azok megvalósítási színvonalára egyaránt.
- További érdemi kutatási irányok egyrészt a kiskereskedelmi láncok CSR/CSV tevékenységének összehasonlítása, másrészt pedig e tevékenységek tervezésébe, illetve megvalósításába bevont szereplők értékteremtő együttműködési mintázatainak, illetve menedzselési vonatkozásainak feltárása területén jelentkeznek.

## Irodalomjegyzék

- [1] Subramaniam, N., Kansal, M., Mihret, D. G., & Babu, S. (2019). Outsourcing mandated corporate social responsibility in India: risks and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2018-0061>
- [2] Bhattacharyya, S. S., & Verma, S. (2020). Firm–civil society organizational collaborations in the context of corporate social responsibility (CSR) initiatives; development of collaboration typology. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2019-0101>
- [3] Dingjun, H., Hong, F., & Jianchang, F. (2022). Research on corporate social responsibility and product quality in an outsourcing supply chain. *Journal of Industrial and Management Optimization*.
- [3] Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). CSR in Procurement. In *Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG)* (pp. 29-59). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-92357-0\_3
- [4] Kozma, T. (2018). Tanulóközösségek és társadalmi innovációk. *Educatio*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.6>
- [5] Katona Norbert, Tessényi Judit (2022): Hogyan működik a közös értékteremtés a gyakorlatban? A Nestlé Hungária Kft. CSV tevékenységnek esetalapú bemutatása *Gradus 2022*. Vol.9. No.1. <https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.004>
- [6] Katona- Tessényi (m.a.): A TESCO Magyarország fenntarthatósági és közösségi tevékenysége menedzsment összefüggésének vizsgálata. *Competitio*
- [7] [https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2021/05/FMCG-Kereskedelmi-Toplista-2020\\_poszter.pdf](https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2021/05/FMCG-Kereskedelmi-Toplista-2020_poszter.pdf)
- [8] Tóth, E. (2018). A méltányos kereskedelem hazai kutatási előzményei és magyarországi helyzete. *Competitio*, 17(1-2), 54-68.
- [9] Darvasné Ördög, E., Dudás, G., Kőröshegyi, D., Kulmány, I., Kürthy, G., Radócné Kocsis, T., ... & Vajda, Á. (2019). Élelmiszer-vesztések keletkezésének okai, azok kezelése és megítélése a feldolgozóipari vállalatok körében= Reasons, management and assessment of food losses among processing companies.
- [10] Lasek Brigitta, Jászai Dávid, Gábora Noémi, Biegner Ede, Temesi Ágoston (2016) Versenytárs élelmiszerkereskedelmi láncok márkaasszociációs térképe. *Stores, Of Contestant Food Retailer*. P. Letöltve: <https://core.ac.uk/download/pdf/233609327.pdf>
- [12] [https://corporate.tesco.hu/media/3867/tesco\\_impact-in-hungary\\_final\\_2020.pdf](https://corporate.tesco.hu/media/3867/tesco_impact-in-hungary_final_2020.pdf)
- [13] <https://corporate.tesco.hu/about/m%C5%B1koed%C3%A9si-alapelveink/>
- [14] <https://corporate.tesco.hu/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1gi-jelent%C3%A9s-202122/kapcsol%C3%B3d%C3%B3-adatok/c%C3%A9lok-kpi-ok/>
- [15] Kozma, T. (2018). Tanulóközösségek és társadalmi innovációk. *Educatio*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.2.6>
- [16] Szilágyi, T. (2021). A felelősség társadalma. *Kultúratudományi Szemle*, 3(4), 38-45.

[17] Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. John Wiley & Sons.  
[https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_csr\\_2\\_0.pdf](https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_2_0.pdf) letöltés: 2022. augusztus 28