

DIPLOMADOLGOZAT

Bartha József

Debrecen

2025

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Marketing és Kereskedelem Intézet**

**A TESCO STRATÉGIAI VÁLSÁGKEZELÉSE A
KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY IDEJÉN
TESCO'S STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT
DURING THE CORONAVIRUS OUTBREAK**

Készítette:

Bartha József

Vállalatgazdaságtan mesterszak

Konzulens:

Nagy Fruzsina

Doktorandusz

2025

Tartalomjegyzék

<i>Bevezetés</i>	5
<i>1. Szakirodalmi áttekintés</i>	6
1.1. Válság és válságmenedzsment	6
1.2. A válságok típusai és hatása	8
1.3. Válságmenedzsment modellek	14
1.4. Válságkezelés a koronavírus-járvány idején	18
1.4.1. Válságkezelés a koronavírus-járvány idején az élelmiszer üzletláncoknál	22
<i>2. Anyag és módszer</i>	27
2.1. A Tesco bemutatása.....	27
2.2. Kutatás bemutatása	28
<i>3. Eredmények és azok értékelése</i>	31
3.1. Szekunder adatok elemzése	31
3.1.1. A Covid-19 okozta válság kockázati tényezői a Tesco számára	31
3.1.2. A közép-európai és magyarországi Tesco áruházak bevételeinek alakulása Covid-19 alatt és után	33
3.1.3. A közép-európai és magyarországi Tesco krízismenedzsmentjének hatásai ..	37
3.2. Mélyinterjúk elemzése.....	41
3.2.1. Krízismenedzsment kezelése a Tesco-nál a Covid-19 idején.....	42
3.2.2. A Tesco válságkezelésének hatása a dolgozók és a fogyasztók felé.....	44
3.2.3. A Tesco lépései a Covid-19 megfékezése érdekében.....	49
3.2.4. A Tesco által alkalmazott krízismenedzsment modell a Covid-19 alatt	51
<i>4. Következtetések és javaslatok</i>	56
<i>Összefoglalás</i>	59
<i>Irodalomjegyzék</i>	61
<i>Mellékletek</i>	66

1. számú melléklet.....	66
-------------------------	----

BEVEZETÉS

A koronavírus-járvány rengeteg ágazatra volt jelentős hatással, mint például a turizmusra, vendéglátásra, illetve a kereskedelmi láncokra. A sok negatív hatás mellett pozitív eredménye is volt a járványnak, például felhívta a figyelmet a vállalatok válságkezelésnek fontosságára.

Diplomadolgozatomban a Tesco válságkezelését elemzem a koronavírus-járványt tekintve. Fő kérdésem az, hogy a Tesco hogyan menedzselte a krízist, érték-e a Tesco-t globálisan és Magyarországot tekintve olyan hatások a járványidőszak alatt, amely során újra kellett gondolnia krízismenedzsmentjét. Van-e, illetve volt-e a Tesco-nak krízis esetén stratégiája? Ha volt krízis esetén stratégiája, akkor mennyire volt hatékony a Covid-19 esetén?

Vizsgálatom tárgyát azért képezi a Tesco, mivel több mint 20 éve dolgozok a cégnél, melynek folyamataira nagy rálátásom van. A Tesco azért is érdekes vizsgálati szempontból, mert egy régóta jelen lévő vállaltról beszélünk, amely Magyarországon az első öt élelmiszer üzletlánc rangsorában is benne van, illetve hazánk egyik legnagyobb munkáltatója.

Diplomadolgozatom kutatásában vizsgálom a Tesco válságkezelési stratégiáját, illetve annak hosszú távú hatásait. Arra szeretnék választ kapni, hogy mennyire volt sikeres a Tesco krízismenedzsment stratégiája és mennyire hamar sikerült kilábalnia a Covid-19 hatásaiból. A továbbiakban azt is részletezem, hogy a Tesco hogyan reagál a felmerülő problémákra válság idején, milyen stratégiákat alkalmaznak a válságok kezelésére és az üzletmenet folytonosságának biztosítására. Célom, hogy azonosítsam azokat a stratégiákat, amiket a Tesco alkalmazott a válságok hatásainak enyhítésére. Diplomadolgozatom célja, hogy megértssem a Tesco előtt álló kihívásokat és gyakorlatait azok kezelésére.

Ahhoz, hogy kérdéseimre választ kapjak, szekunder kutatási formát alkalmazok, valamint szekunder adatelemzést végzek, illetve mélyinterjúkat készítek a magyarországi Tesco vezetőivel, akiknek nagy rálátásuk van a cég válságmenedzsmentjének folyamataira.

Az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyre diplomadolgozatomban szeretnék választ kapni:

1. hipotézis: Mennyire kezelte a Tesco eredményesen a koronavírus-járványt?
2. hipotézis: Mennyire volt hatékony a Tesco krízismenedzsment modellje és válságkezelési stábja?

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1. Válság és válságmenedzsment

A válság az emberek és vállalatok számára zűrzavart és nehézséget okoz, amely mindenkire hatással van. A válsághelyzetek bármely szervezeten belül alkalmazkodóképességet, gyorsaságot, odafigyelést, szoros koordinációt és gyors döntéshozatalt igényelnek. Az egyre gyorsuló világban válságot csak úgy érdemes kezelni, ha előtte a vállalat felkészül minden eshetőségre és tervez (RockDove Solutions, 2018).

Mielőtt a válságmenedzsment fogalmi meghatározására rátérnék, a válság fogalmát érdemes első körben elemezni. A válság fogalmát tudományágtól, területtől vagy kontextustól függően sokféleképpen használják és nincs általános definíciója (Pursiainen, 2018).

Tamásné (2020) hasonlóan fogalmazott, mint Pursiainen (2018), szerinte a válságot avagy krízist egyéni, szervezeti, nemzeti, valamint társadalmi szinten definiálhatjuk. Tamásné (2020) Hendershott és munkatársait (2015) idézte, szerintük a válság egy váratlan és értékromboló esemény. Bundy és társait (2016) is idézte Tamásné (2020), akik arra a következtetésre jutottak, hogy a válság, illetve a válságkezelés interdiszciplináris fogalom, amely az alábbi területeket fedi le: szervezeti magatartás, stratégiamentedzsment, szervezetelmélet, vállalati kommunikáció és közönségkapcsolatok.

A válságot csak a 18. század végén kezdték el használni, eredeti jelentése a megrázkódtatás (quassatio) volt. A válság egyfajta külső-belső megingás és átmeneti állapot (Weiss, 2022). Balogh (2022) szerint nem minden változás válság és fordítva. A válság összességében egy olyan állapot, amely során egy végső döntést kell hozni akkor, amikor az alternatívák kieleződnek.

Vállalati szempontból vizsgálva a válság olyan fordulópont, amely egy vállalatot jobb vagy rosszabb irányba vezethet. A szervezeteknél gyakran előfordul, hogy egy helyzetet vagy vitát válságként definiálnak, pedig nem az. A válság lehet egy jelentős, sürgős, a hírnevet befolyásoló esemény is. A válság fogalmi meghatározását tovább bonyolítja, hogy számos más definíció létezik, amelyek között átfedés van, ezeket pedig néha a válság fogalmával azonosítják. Válság lehet egy katasztrófa, szerencsétlenség, vészhelyzet, incidens, esemény, amelyek sokkal súlyosabbak, mint egy krízis (Pursiainen, 2018).

A válság meghatározó eleme a fenyegetettség. Ez a fajta érzelem a normálistól eltérő működést idézhet elő a szervezeteknél, akik rosszabb információfeldolgozási mechanizmusokat kezdenek el működtetni. Egy jól működő szervezet is ki van téve a fenyegetettségnek, és előfordulhat, hogy egyáltalán nem vagy nem megfelelően értékeli és érzékeli a veszélyt. Egy vállalatnál a krízis hatására három szinten – egyéni, csoport és intézményes - jelenhetnek meg is torzulhatnak az információ feldolgozási mechanizmusok. Ha fennáll a krízishelyzet, a fenyegetettség megítélése nehéz és gátolja az adott szervezetet, hogy hatékonyan szembenézzon vele (Tanács & Zemplén, 2015).

A változókésztetés és a változásmenedzsment manapság egyre gyakoribb fogalmak (Noszkay, 2018). Békeidőben a válságkezelésről és az üzletmenet folytonosságának tervezéséről szinte lehetetlenség beszélni a vállalatokkal, mivel erőforrásaikat másra áldozzák. A krízishelyzetre éppen ebben az időben érdemes felkészülni. Ha a szervezet akkor kezd el válságot kezelni, amikor az „ott van a nyakán”, akkor már lehet, hogy késő számára, és nehezen tudja elkerülni a pénzügyi és reputációs veszteséget. A pénzügyi válság és a Covid-19 rengeteg lehetőséget adott a cégeknek a felkészülésre krízismenedzsment terén (Tamásné, 2020).

Ritkán esik szó arról, hogy a változásmenedzsment és a válságmenedzsment avagy válságkezelés szorosan összefügg. Manapság a változások világkorát éljük, amely a folyamatosan fejlődő technikának is köszönhető. A társadalmak és a szervezetek állandó változásban vannak. Noszkay (2018) szerint változás nélkül egy szervezet egyáltalán nem lehet sikeres, de az igazi sikerhez csak változtatni kevés. A változás hogyanja kérdéses a leginkább, valamint az is, hogy milyen módszereket szükséges alkalmazni hozzá. Nem mindegyik vállalatnál alkalmazható a radikális változás (Business process reengineering, röviden BPR), valahol csak az állandó finomítással operáló inkrementális (Continuous Process Improvement, röviden CPI) jellegűek a leghatékonyabbak.

A válságkezelés elengedhetetlen a 21. század kihívásainak túléléséhez. A válság manapság állandó tényezőnek tekinthető, emiatt annak menedzselése kulcsfontosságú. A válságkezelés olyan folyamatként írható le, amely a szervezet tevékenységét a potenciális válság figyelmeztető jeleinek megragadása és értékelése céljából irányítja. A válságmenedzsmenthez elengedhetetlen a proaktív vezetési stílus és reakció. A vezetők napi feladata kell, hogy legyen a válság figyelmeztető jeleinek észlelése és olyan intézkedések megalkotása, amellyel a szervezetet meg lehet védeni egy jövőbeli válságtól. A

válságmenedzsmentnek egy célja van: minimalizálni a válság hatását, vagy elkerülni azt. A válságkezelés alatt azt a folyamatot kell érteni, amely egy esetleges válság korai előrejelzéséhez, a válsághelyzet jellegének azonosításához (felismeréséhez) és időben történő sikeres megoldásához, és nem utolsósorban a válság elhárításának elősegítéséhez vezet. A válságkezeléssel nem mindig lehet elhárítani a válságot, de a szervezetek sokkal hatékonyabban, minimális veszteséggel kezelhetik azt (Vašíčková, 2019).

A válságmenedzsmentnél általában a vállalatok elsősorban negatív dolgokra asszociálnak, azonban vannak pozitív hatásai is. Aktaş (2024) a kutatásában elsőként állapította meg, hogy pozitív kapcsolat van a válságmenedzsment a szervezeti bizalom és a munkahelyi teljesítmény között. A továbbiakban azt is megállapította, hogy a válságkezelési gyakorlatok pozitív hatással vannak a kollégákba vetett bizalomra. Kutatásában igazolta, hogy minél jobban bíznak a munkavállalók kollégáikban és a vezetésben, annál inkább tudnak összpontosítani a feladataikra.

Ha megvizsgáljuk a válság fogalmát, akkor az látható, hogy valóban nincs egy egységes állásfoglalás – akárcsak a válságmenedzsmentnél - az idézett szerzők között még eredet tekintetében sem. Összességében a válság fogalmi meghatározásaiban közös, hogy hirtelen eseményként jelentkezik a felek számára. Másrészt a válság sokszor az adott vállalat renoméját csorbíthatja vagy a pénzügyi helyzetét veszélyeztetheti. A definíciókban közös az, hogy szinte mindegyik felhívja a figyelmet a válság korai felismerésére.

1.2. A válságok típusai és hatása

Ahogy a válság és a válságmenedzsment definíciója sem egységes, úgy a válságokat is több típusba lehet sorolni. Az egyik ilyen típusbesorolás három válságkategoriót különböztet meg az érzékelt válságfelelősség alapján: áldozati válságok (gyenge válságfelelősség), véletlen válságok (mérsékelt válságfelelősség) és megelőzhető válságok (erős válságfelelősség) (Bundy et al., 2016).

Egy másik kategorizálás szerint megkülönböztethetünk belső és külső krízist (1. és 2. táblázat).

1. táblázat: Lehetséges belső krízisek

Lehetséges tényezők	A lehetséges krízisek leírása
Stratégia	<ul style="list-style-type: none"> - nem egyértelmű vállalati politika - helytelen vagy pontatlan vállalati célok - a bevált sikerreceptekre való túlzott támaszkodás - a szervezet küldetésének pontatlan megfogalmazása és megértésének hiánya - helytelen feltételezések a vállalat kompetenciáiról - a stratégiák betartásának elmulasztása - a modernizáció és az alkalmazkodás képtelensége
Alkalmazottak	<ul style="list-style-type: none"> - a vezetőség magas fluktuációja - rossz vezetési stílus - a munkavállalói lehetőségek helytelen értékelése - határozatlanság a vezetésben és a döntéshozatalban - a szervezet változásának képtelensége - a munkavállalók nem tudnak azonosulni a vállalat céljaival - a szervezeten belüli konfliktusok
Pénzügyek	<ul style="list-style-type: none"> - költségvetésben lévő hibák - magas költségek - a nem megfelelő tervezés miatti hibás beruházások (például fúziók, felvásárlások) - gyenge működőtőke-gazdálkodás - a működési méret meghaladja a pénzügyi lehetőségeket - nem megfelelő kontrollig
Szervezeti struktúra	<ul style="list-style-type: none"> - hiányosságok az irányításban - a vállalati stratégiához nem illeszkedő rossz szervezeti megoldások - konzervatív szervezési módszerek - rossz információáramlás
Technológia	<ul style="list-style-type: none"> - termékek vagy szolgáltatások alacsony minősége - elavult technológia - a termékek műszaki hibái - a folyamat hatékonyatlansága - kihasználatlan termelési kapacitások - hiányosságok a termelés automatizálásában

Forrás: Ciekowski et al., 2023 alapján saját szerkesztés

A szervezetekben előforduló válságoknak különböző forrásai lehetnek, amelyek belső és külső forrásokra oszthatók. A belső források azok, amelyek magának a szervezetnek a tevékenységéből, struktúrájából, folyamataiból vagy szervezeti kultúrájából erednek. Ahogy az 1. táblázatban látható, egy vállalatban számos tényező okozhat válságot. A belső válságok okai a munkavállalókkal kapcsolatos vállalati stratégiában, a vállalkozás pénzügyi

helyzetében, a szervezeti struktúrákat érintő megoldásokban és az alkalmazott technológiában keresendők (Ciekanowski et al., 2023).

Nem csak belső krízisek fenyegetnek egy vállalatot, hanem külső kockázatok is, amelynek értékelésére ugyanúgy figyelmet kell szentelnie a szervezetnek (2. táblázat).

2. táblázat: Lehetséges külső krízisek

Makrokörnyezet	Mikrokörnyezet
<ul style="list-style-type: none"> - alacsony gazdasági növekedési ütem belföldön - alacsony gazdasági növekedési ütem regionálisan - a vállalatokkal szembeni gazdaságpolitika változása - a piac liberalizációja és deregulációja - korlátozó adópolitika - magas kamatlábak - a lakosság jövedelmi szintjének csökkenése, - a munkanélküliség szintje - a megtakarítási hajlandóság nagyobb, mint a fogyasztásra való hajlandóság - a fogyasztási modell változásai - a kereslet és a kínálat változásai - a technológiai változások gyors üteme, ami a termékek életciklusának csökkenését és a költséges bevezetések szükségességét okozza - jogszabályi változások - véletlenszerű tényezők 	<ul style="list-style-type: none"> - a vállalatok partnereinek kedvezőtlen változásai - fizetési elmaradások - problémák az állami intézményekkel (például adóhivatal) - a vállalat termékei iránti csökkenő kereslet vagy a vállalat szerkezetének megváltozása - a piac (ágazat) elöregedése - az ágazatban folyó versenyharc intenzitása - a potenciális verseny nagy nyomása megnövelte a tőke beáramlását az ágazatba - a beszállítók befolyásának növekedése - a helyettesítő termékek termelőinek befolyásának növekedése - az áruk árainak kedvezőtlen változása

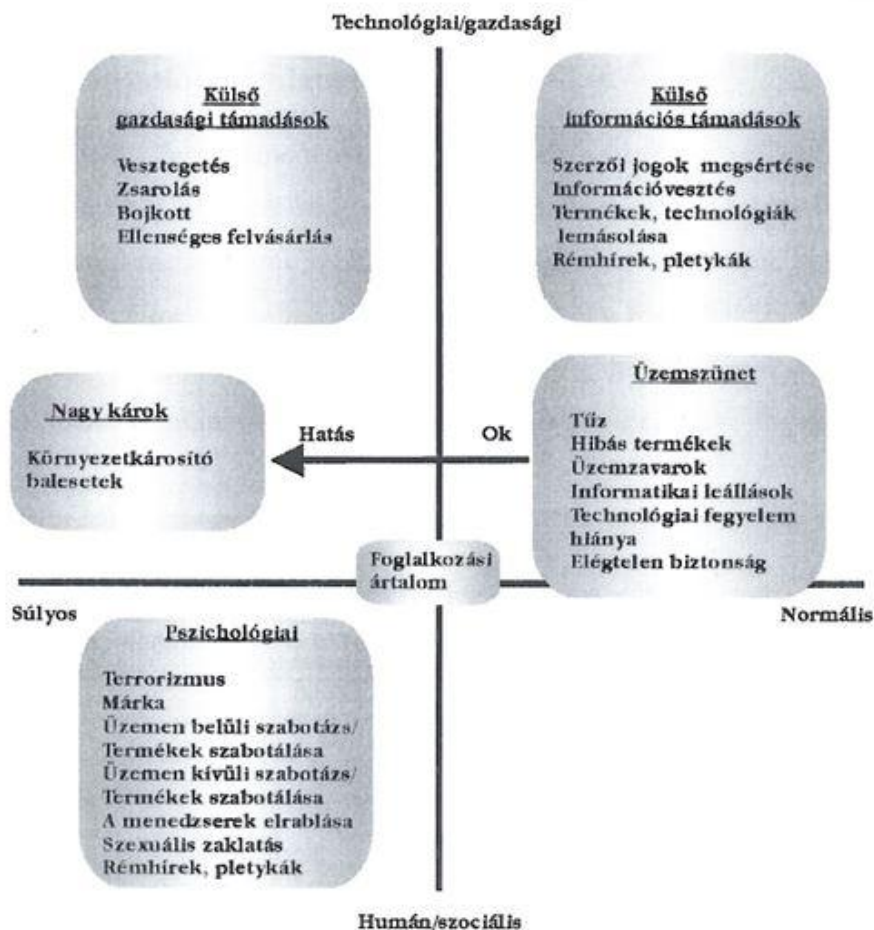
Forrás: Ciekanowski et al., 2023 alapján saját szerkesztés

Ahogy a 2. táblázat is mutatja, számos külső tényező lehet hatással egy vállalatra, amely negatívan érintheti működését. A mikro-és makrokörnyezet gyakran átfedi egymást, ezért nehéz őket szétválasztani (Ciekanowski et al., 2023).

A továbbiakban megkülönböztethetünk hagyományos, váratlan, nehezen kezelhető és elemi válságot. Hagyományos válság lehet a kombaleset vagy a vegyi üzemekben bekövetkező robbanások. Az esemény bekövetkezése minőségellenőrzéssel és tervezéssel könnyen megelőzhető. A váratlan válságok kezelhetőek, de nehezen előre jelezhetőek. A megfelelő válaszlépésekkel sikeresen leküzdhető a válság, de annak meglepő bekövetkezése akadályozhatja a megoldást. Ezt a válságtípust jól példázta a 2000. évi alagúttűz az ausztriai

Kaprunban, amikor téves szakértői feltételezések miatt egy tűzállónak tartott vasút leégett, ezzel 151 ember halálát okozva. A harmadik típus a nehezen kezelhető válság, amelynek lehetnek előzményei a múltban, megoldása viszont bonyolult vagy érdekkellentétek miatt nehezen kivitelezhető. Ilyen például a 2014-es fukusimai atomerőműben a pusztító földrengés és szökőár után bekövetkezett baleset. Az elemi válságok kiszámíthatatlanok, ezért ez a legveszélyesebb típus. Ebbe a kategóriába tartozik például a 2001. szeptember 11-i terrortámadás (Björck, 2016).

Mitroff keretrendszere hat válságcsaládot azonosított: gazdasági támadások, környezeti balesetek, foglalkozás-egészségügyi megbetegedések, pszichológiai események (pl. terrorizmus, szabotázs, termékmanipuláció), reputáció károsodása, technológiai támadások (pl. visszahívások, termékhibák, számítógépes meghibásodások) (Pearson & Mitroff, 1993).



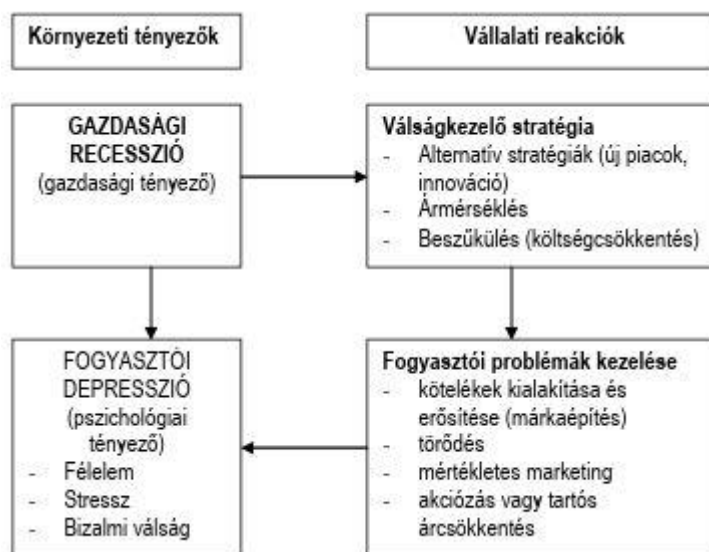
1. ábra: Mitroff kríziscsaládjai

Forrás: Somogyvári (2004)

Mitroff amerikai cégeket vizsgált kutatásában, amely alapján különböző kríziscsaládokat alkotott. Kategorizálása egy koordinátarendszerben történik. A függőleges tengelyen a krízist kiváltó okok helyezkednek el (technológiai/gazdasági, illetve humán/szociális tartomány), a vízszintes tengelyen a válságok súlyosságát szemlélteti (normálistól a súlyosig). A krízis humán okai nem megfelelő vállalati kommunikációból, szabotázsából származhatnak. A technológiai-gazdasági okok általában nem tisztán fordulnak elő, mivel a technikai jellegű baleseteket biztonságosabb technológiák bevezetésével meg lehetne oldani. A súlyos válságokat olyan racionális eszközökkel, mint a jog vagy technológiai tervezés, már nem lehet megoldani, hanem radikálisabb megoldások szükségesek (Somogyvári, 2004).

A válságok különböző intenzitásúak és hatásúak lehetnek. Egyesek rövid ideig tarthatnak és nem gyakorolnak jelentős hatást a szervezet működésére. Mások hosszú távúak lehetnek, és súlyos veszteségekhez, vagy akár a vállalat összeomlásához is vezethetnek. Lehet negatív hatással a vállalatra (például csőd, zavar), de pozitív is lehet, amely megnyilvánulhat a kapcsolathálózatok újjáépítésében, de jó irányba is változhat a szervezet. A válságkockázat minimalizálása érdekében a szervezeteknek megfelelő válságkezelési stratégiákat kell alkalmazniuk. Mivel minden válsághelyzet más és más, ezért minden egyes válsághelyzetet külön-külön kell kezelni (Ciekanowski et al., 2023). Szöllősi és Szűcs (2015) úgy véli, hogy a krízishelyzet kezelésére a vállalatnak mindenképpen egy tervet kell kidolgoznia, illetve előre kell terveznie.

A 2. ábrán látható, hogy a környezeti tényezők és a vállalati reakciók mennyire szoros összefüggést mutatnak, hiszen az utóbbin rengeteg múlik. Ha az adott vállalat megfelelő válságkezelő reakcióval áll elő, amellyel a fogyasztói problémákat hatékonyan tudja kezelni, akkor azzal csökkentheti a gazdasági recesszió következtében megjelenő fogyasztói depressziót.



2. ábra: **Környezeti tényezőkre adott tipikus vállalati reakciók a válságban**

Forrás: Mitev & Bauer (2012)

A válság azonban nem csak a vállalatokat érinti közvetlenül, hanem a fogyasztókat is, hiszen egy válság során az embereknek kevesebből kell gazdálkodni és csökkentik kiadásukat. A válság a fogyasztói igények átstrukturálódásával is járhat, amelyre a vállalatoknak időben reagálniuk kell. A válság egyik típusába tartozik a gazdasági recesszió, amely pszichológiai értelemben fogyasztói depresszió, mert az emberek ilyenkor attól rettegnek, hogy elvesztik állásukat vagy befektetéseiket. A fogyasztók költései vagy nem költése hatással van a vállalatokra, illetve fordítva (Mitev & Bauer, 2012).

Összességében az látható, hogy a válságok típusainál sincs egy azonos összegzés, ahány szerző, annyi besorolás létezik, akár csak a válság fogalmi meghatározásánál. A válságok típusainak meghatározásában közös, hogy maga a krízis lehet belső és külső, ezeken belül pedig több meghatározás is van. A válságok hatásai ellen mindenképpen egy tervet szükséges kidolgoznia a vállalatokat, amit Ciekowski et al. (2023), valamint Szöllösi és Szűcs (2015) is megemlített. Egy gazdasági válság a fogyasztókra és a vállalatokra is hatással van, a megfelelő reakció ilyenkor a szervezetek részéről nagyon fontos. Bár Mitev és Bauer (2012) modelljében nem jelenik meg az, hogy a vállalatok és a fogyasztók reakciói kölcsönösen hatnak egymásra, viszont egy válság esetén a vállalat részéről meghozott döntések és a fogyasztók attitűdje meghatározó lehet egy válság kezelésében.

1.3. Válságmenedzsment modellek

A válságmenedzsment modellek elengedhetetlenek a vállalatok számára, hiszen mindegyik vállalatnak kötelező készítenie.

Ha a válságkezelés korai modelljeire visszatekintünk, azok még csak három fő elemből álltak: a válság előtt, a válság idején és a válság után, amely az egyik elterjedtebb modellnek számít és Coombs (2015) nevéhez köthető. A válságok megközelítése általában a megelőző, proaktív, és reagáló, reaktív stratégiák közé tartozott (Marker, 2020; Tanács & Zemplén, 2015).

A válságmenedzsment a válságok leküzdését és a válság által okozott tényleges károk csökkentését célzó tényezők összessége. A válságkezelés négy, egymással összefüggő tényezőt foglal magában: megelőzés, felkészülés, reagálás és felülvizsgálat (Coombs, 2015). Bár Coombs könyvében négy szakasról számolt be, végül Lauferrel közös kutatásukban arra jutottak, hogy a válságmenedzsment jellemzően három fázist foglal magában:

1. válság előtti fázis (megelőzés és felkészülés)
2. válságfázis (reagálás)
3. válság utáni fázis (tanulás és felülvizsgálat) (Coombs & Laufer, 2018).

Smith (1990) egy válságmenedzsment folyamat modellt alkotott, amely nem csak a válságfolyamatot veszi alapul. Három fázist különböztetett meg:

- Krízis menedzsment az inkubációs időszakban.
- Operatív krízis, miután az esemény bekövetkezett és az első információk megjelentek.
- Krízis-legitimáció, amely az a kommunikatív válasz, amit a szervezet végez.

A három fázist visszacsatolás köti össze. A kommunikáció során kapott válaszokból tanul a vállalat (Tanács & Zemplén, 2015). Smith (1990), akárcsak Coombs (2015) a legalapvetőbb keretrendszert alkotta meg, amely a válság előtti, a válság és a válság utáni formát követi. Smith (1990) szerint a válság első szakaszát az adott szervezet vezetőinek cselekedetei határozzák meg. A helytelen vezetés egy olyan légkört teremthet, amelyben a válság elindításához csak egy kiváltó eseményre van szükség. Ha a válság már jelentkezett, a szervezetnek a lehető legjobban kell kezelnie a válságot az operatív krízis szakaszában. Erre a szakaszra jellemző, hogy támogató légkört alakít ki a válságban érintett kulcsszereplők között.

Sajnos krízis-legitimáció fázisra jellemző lehet a bűnbakképzés több fél részéről, beleértve magát a szervezetet, valamint a kormányt és a médiát is (Smith, 1990).

Az egyik korai modellnek minősül Fink (1986) modellje, amelyet 1986-ban alkotott. Fink könyve volt az első Amerikában, amely a válságkezelésről szólt. A modell célja a válság fejlődése alapján vizsgálni az irányítási problémákat (Kamei, 2019; Tanács & Zemplén, 2015):

- *Figyelmeztető jelek*: krízis előjelei. Ebben a szakaszban a válság még megelőzhető.
- *Akut fázis*: a krízis (hirtelen) jelentkezik. Ebben a szakaszban a szervezeten kívülállók számára észrevehető a válság leginkább.
- *Krónikus vagy lábadozó időszak*: a válság időről időre ismételt figyelmet igényel.
- *Feloldási időszak*: visszatérés a normális kerékvágásba.

Ezután következik González-Herrero és Pratt (1996) modellje, amely a proaktív szimmetrikus válságkezelés négyes felosztása. A kutatók azt is vizsgálják modelljükben, hogy a válságok szakaszonként hogyan követik egymást. Az egyes szakaszokat az alábbiak szerint bontották fel (Apolzan et al., 2022; Tanács & Zemplén, 2015):

- *Környezetfelmérés*: a korai jelek vizsgálata.
- *Megelőzés-tervezés*: a menedzsment-döntések és kockázatfelmérés szakasza.
- *Krízis- és válságmenedzsment*: a terv előkészítése.
- *Krízist követő üzenetkezelés*: a médiafigyelés és az érintettekkel való kapcsolattartás.

Mitroff (Pearson segítségével) a korábbiakban említett keretrendszerének hat válságcsaládja alapján alkotta meg a kríziskezelés, avagy hagyma modelljét, amely a katasztrófakezelés lépéseit az explicit tanulási fázissal köti össze. Öt szakaszát határozta meg a válságmenedzsmentnek, amelyek az alábbiak (Pearson & Mitroff, 1993; Tanács & Zemplén, 2015):

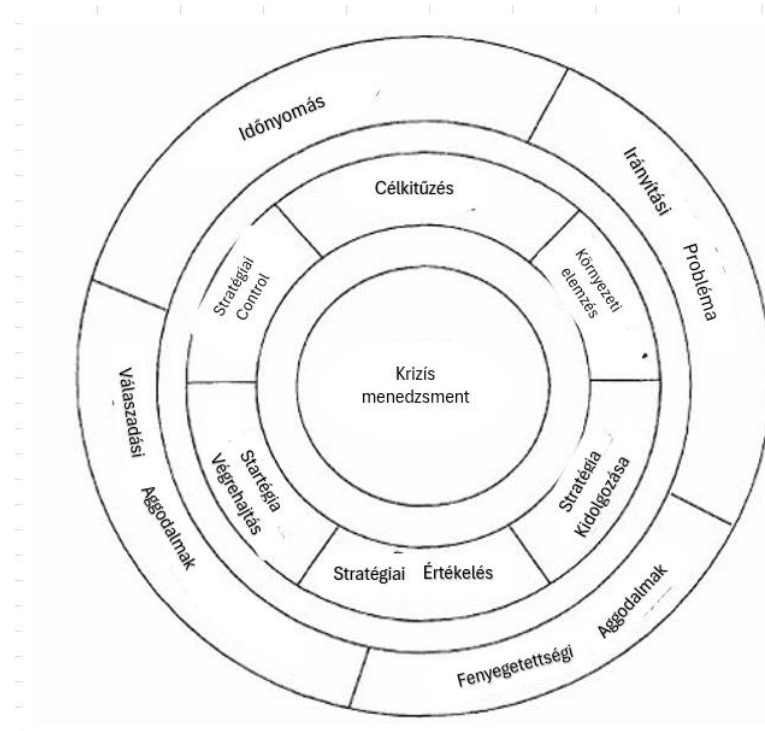
- *Jelfelismerés*: a figyelmeztető jelek megállapítása és megelőző cselekvés. A jelzések észlelésében való jártasság egy olyan gondolkodásmód, illetve készség, amelyet a szervezeteknek el kell sajátítaniuk.
- *Mintavétel és megelőzés*: a kockázati tényezők mérése. Ez a szakasz magába foglalja a válságkezelő csapatok és a bekövetkező válság esetén a tervek

kialakítását. A cél a lehető legtöbb válság megelőzése és a bekövetkező válságok hatékony kezelése.

- *Kárkezelés:* a válság terjedésének akadályozása. Ebben a szakaszban történik a válság tényleges kezelése.
- *Felépülés/Helyreállítás:* a cél a megszokott folyamatokhoz való visszatérés. A helyreállítás gyakran szakaszosan történik, amelynek célja, hogy a vállalat újra működőképes legyen. Ezt követi a hosszú távú helyreállítás, amikor az operatív tevékenységeket a válság előtti szintre állítják vissza. Vannak olyan esetek, amikor a helyreállítási folyamat során olyan fejlesztéseket hajtanak végre, mellyel a válság előtti szinthez képest színvonalasabbá teszik a működés szintjét. Erre példa lehet egy olyan vállalat, amelynek termelési létesítményeiben tűz ütött ki. A tűzvesz után az újonnan épített létesítmény általában jobban felszerelt, mint a régi.
- *Tanulás:* a válságkezelés folyamata alapján a tanulságok leszűrése. A hangsúly nem a bűnbakok keresésén és a hiba más felekre való hárításán van, hanem maximális figyelmet fordítanak a jelenlegi működési problémák javítására és a jövőbeli problémák megelőzésére.

A továbbiakban Burnett (1998) alkotott krízismenedzsment modelljéről is érdemes szót ejteni. Burnett (1998) a modelljében azokat a feladatokat és tényezőket azonosítja, amelyek veszélyeztetik egy szervezet válságkezelési képességét (3. ábra). A szerző először négy olyan tényezőt említett, amelyek gátolják a válságkezelést: az időnyomás, az ellenőrzési problémák, a fenyegetettség szintre vonatkozó aggályok és a válaszadási lehetőségek korlátai. Burnett azt állítja, hogy ezek a tényezők, amelyek a modell külső gyűrűjében találhatók, megzavarják a szervezet azon képességét, hogy a válsághelyzetre összpontosítson, és stratégiaileg megfelelően kezelje azt. Burnett (1998) szerint csak akkor kezdődhet meg a válság stratégiai kezelése, ha ezt a négy tényezőt azonosítja a vállalat. A modell hat lépésből álló belső gyűrűjét három kategóriára osztja: azonosítás, szembesítés és újratervezés. Az azonosítás a célok meghatározásából és a környezetelemzéséből – tehát a válságra való felkészülésből – áll. A szembesítés magában foglalja a stratégia kialakítását és értékelését, azt a pontot, amikor a szervezet belekeveredik a válságba. Az újratervezés magában foglalja a stratégia végrehajtását és a stratégiai ellenőrzést, pontosabban azt, hogy a szervezet hogyan alkalmazkodik a válság kezeléséhez. A szerző azt állítja, hogy válság idején mindegyik kategóriában megnő a jól teljesítés nehézsége. A belső kört alkotó tényezők alkalmazása lehetőséget biztosít a szervezet

számára a válsághelyzet ellenőrzésére és kezelésére (Burnett, 1998). Björk (2016) Burnett 1998-as cikkére hivatkozva állítja azt, hogy a válság kezelése és megoldása az egyik legnehezebb stratégiai kérdés, amellyel a döntéshozóknak szembe kell nézniük a nagyfokú bizonytalanság, az időnyomás és a korlátozott ellenőrzés miatt.



3. ábra: **Burnett krízis menedzsment modellje**

Forrás: Burnett (1998) alapján saját szerkesztés

Pursiainen (2018) úgy gondolja, hogy a válságmenedzsment öt fő kihívásra bontható, amelyek minden válságtípusra és szereplőre jellemzőek. Az érzékelés a gyakran összetett válsághelyzet értelmezésére utal. A döntéshozatal magában foglalja azokat a főbb döntéseket vagy döntések sorozatát, amelyeket a válságkezelőknek a válság során kell meghozniuk. A jelentésalkotás alapvetően arra vonatkozik, hogy a vezetők hogyan kommunikálják a válságot a többi érdekelt felek vagy a társadalom felé. A lezárás az a szakasz, amikor a válsághelyzet elmúlik, és minden visszatér a normális kerékvágásba. Végül a tanulás a válság utáni folyamatra utal, amelynek során a tanulságokat levonják a vezetők. Pursiainen a 2018-ban megjelent *The Crisis Management* könyvében megjegyzi, hogy számos olyan elmélet található, amelyek célja a válságkezelés részekre bontása. A továbbiakban kifejti, hogy a válságmenedzsmentnek különböző ciklusai vannak, amelyek az alábbiak: kockázatértékelés, megelőzés, felkészültség, reagálás, helyreállítás és tanulás.

Összességében az látható a modelleknél, hogy céljuk közös. Lényegében mindegyik kutató azt a következtetést szűri le, hogy a válságokból a szervezeteknek mindenképpen tanulniuk kell, hogy ne ismétlődjenek meg, vagy úgy kell alakítaniuk folyamataikat, hogy visszatérjenek a normális kerékvágásba. A modellek közül Burnett (1998) modellje az egyik legkomplexebb, ugyanis ő nem csak fázisokat határoz meg, hanem négy tényezőt, amely a megfelelő válságkezeléshez szükséges.

1.4. Válságkezelés a koronavírus-járvány idején

A Covid-19 helyzet egyértelműen a válság kategóriába sorolható. A világjárvány hirtelen érte a vállalatokat, emiatt egy olyan eseménynek tekinthető, amire egyedi „forgatókönyvet” kellett a szervezeteknek alkotniuk.

A koronavírus-járvány pusztító, publikus és globális helyzetként írható le, amelyre a vállalatok nehezen tudtak felkészülni, ennél fogva hirtelen választ igényelt a részükről a válsághelyzet elkerülése. A világjárvány a vállalatok működésére hatott leginkább, befolyásolva pénzügyi helyzetüket (Tamásné, 2020).

A Covid-19 egyáltalán nem feketehattyú-esemény, ugyanis voltak már hozzá hasonló járványidőszakok, mint a SARS (2002–2003), a madárinfluenza (2003–2007), illetve a sertésinfluenza (2009) megjelenése. Rengeteg szakértő felhívta arra figyelmet, hogy a világ lakosságának növekedésével az ilyen jellegű járványok egyáltalán nem lesznek szokatlanok. A koronavírus-járványnak alapvetően nem kellett volna váratlanul érnie a világot, a válság tehát rávilágított a vállalatok kockázatelemzéseinek és előrejelzéseinek hiányosságaira (Murphy et al., 2020).

A koronavírus-járvány megfelelő kezelése a vállalati krízismenedzsmenten keresztül vezet. A válság kezelését nehezíti, hogy a világjárvány a működési kockázatokat, valamint a piaci, a hitel- és a stratégiai kockázatokat súlyosbítja. Az egyes termékek iránti kereslet csökkenése és az eszközárak növekvő volatilitása a szolgáltatások és termékek minőségének fenntartását nem könnyíti meg. A vállalatoknak az alábbi területeken kell felkészülniük (Tamásné, 2020):

- működésbeli feladatok és válaszok
- menedzsmentfeladatok és -válaszok
- kommunikációs feladatok és válaszok.

A hazai vállalatok 2020 áprilisában szenvedték el a legnagyobb kapacitáskihasználtság-csökkenést. Bacsák és Horváth (2020) kutatásukban arról számoltak be, hogy a vállalatok több mint fele (54%) legalább 10%-os esést mért kapacitásukban, de volt olyan vállalat, amely több mint 50%-ot. A gazdaság szereplőit 2020 tavaszán érte a leghátrányosabban a koronavírus-járvány harmadik szakasza, leginkább a korlátozó intézkedéseknek köszönhetően. A legnagyobb probléma ebben az időszakban a csökkenő kereslet és a munkaerőhiány volt a hazánkban lévő vállalatok számára. Az otthoni munkavégzés bevezetésével és kivitelezésével a kutatásban megkérdezett vállalatok több mint felének volt fennakadása és nehézsége, amely aztán 33%-ra mérséklődött 2020 végével. Volt olyan cég, amely 2020 áprilisában még nem kényszerült teljes leállásra, azonban 2021 áprilisára igen. Ebben az időszakban a cégek csökkenő exportról és importhelyettesítésről számoltak be (Bacsák és Horváth, 2020).

Bacsák et al. (2020) megállapították, hogy a vállalatok között a legmarkánsabb különbség a járvány második és harmadik hullámában jelentkezett. Ennek oka, hogy ekkor már pontosabb becslése volt az elemzőknek a vállalatok adatairól. A járvány kezdeti időszaka a közép-dunántúli és a nyugat-dunántúli cégeket viselte meg, illetve a közép-magyarországi régiót.

Juhász és Szabó (2021) arra a következtetésekre jutott, hogy a vállalatoknál leginkább a jövedelmezőség és hatékonyság csökkent az első hullámban, viszont voltak olyan cégek, amelyek profitálni tudtak a válsághelyzetből. Hasonló következtetésekre jutottak, mint Bacsák és Horváth (2020) a vállalatot érintő problémák esetében, mint kereslet és rendelés csökkenése. Az ellátási láncok zavarai is növekedtek, amely nem csak az autógyártásban volt megfigyelhető, hanem a kereskedelemben is. Előfordult, hogy a vállalatoknál a válságra kapkodva reagáltak, illetve káoszt szült egyes szervezeteknél. Sok olyan munkavállaló volt, akik fokozott terhelésnek és stressznek voltak kitéve. A stressz a munka-magánélet egyensúlyának felborulásából származott, a személyes jóllét romlásából, illetve a home office-hoz való alkalmazkodásból. Véleményük szerint a vállalati kockázatkezelési rendszerek a válság idején elkerülhetetlenek minden szektorban. Az olyan hirtelen és nagy erejű eseményeknél, mint amilyen a Covid-19 járvány, komoly felkészültséget igénylő válságkezelési tervet kell kidolgoznia a vállalatoknak. A Covid-19 nem járt új, ismeretlen kockázati formák megjelenésével, és lehetett rá számítani a szerzőpáros szerint. Pozitívum, hogy a vállalatok felismerték, hogy hosszabb távon kell gondolkozniuk, valamint az egymással

való kommunikáció (szervezetten belül, befektetőkkel és az ügyfelekkel) ilyen helyzetekben nagyon fontos. A befektetőknek az egyik legfontosabb, hogy a vállalat hogyan kezeli a válságot.

Czirfusz (2021) tanulmányában megállapította, hogy rengeteg vállalat nem vonta be dolgozóit a válságkezelésbe és annak folyamataiba. A munkáltatókkal a magyar kormány igyekezett folyamatosan egyeztetni. A vállalatok csupán azt igyekeztek elérni, hogy minél több munkahelyet mentsenek meg, azonban sokan így is kénytelenek voltak elküldeni munkavállalókat, hogy a költségeiket csökkentsék. Ha egy válságidőszakban csökkennek a bérek, a munkaidő és az elbocsájtások száma növekvő tendenciát mutat, akkor az alapvető feltételek biztosítása kétségessé válik az emberek számára. Ha a lakhatásra és megélhetési költségekre egyre többet kell költeniük az embereknek, akkor másra kevesebbet költenek, amely a vállalatok számára sem jó. A magyar kormány intézkedései hatással vannak a vállalatokra is, emiatt érdemes megemlíteni azokat az intézkedéseket, amelyeket Magyarország Kormánya vitt véghez, hogy mérsékelje a világjárvány okozta hatásokat. A kormány olyan eszközöket vetett be, mint válsághelyzet kihirdetése (vélszhelyzeti kormányzás), egyedi kormánydöntések, versenyképesség-növelő támogatások, ársapkák alkalmazása (bizonyos élelmiszerek esetében, illetve benzin-és gázolaj tekintetében), vendéglátóegységek bezárása.

A következőkben Juhász és Szabó (2021) összefoglalta a világjárvány következtében fellépő kockázatokat (3. táblázat), amelyek nem vállalati és személyes szinten is megjelennek. A személyes bizonytalanság a vállalatra is hatással lehet, de a vállalat a válság hatására fellépő problémái a munkavállalók életére is hatással vannak.

3. táblázat: A Covid-19 okozta kockázatok személyes és vállalati szinten megjelenő formái

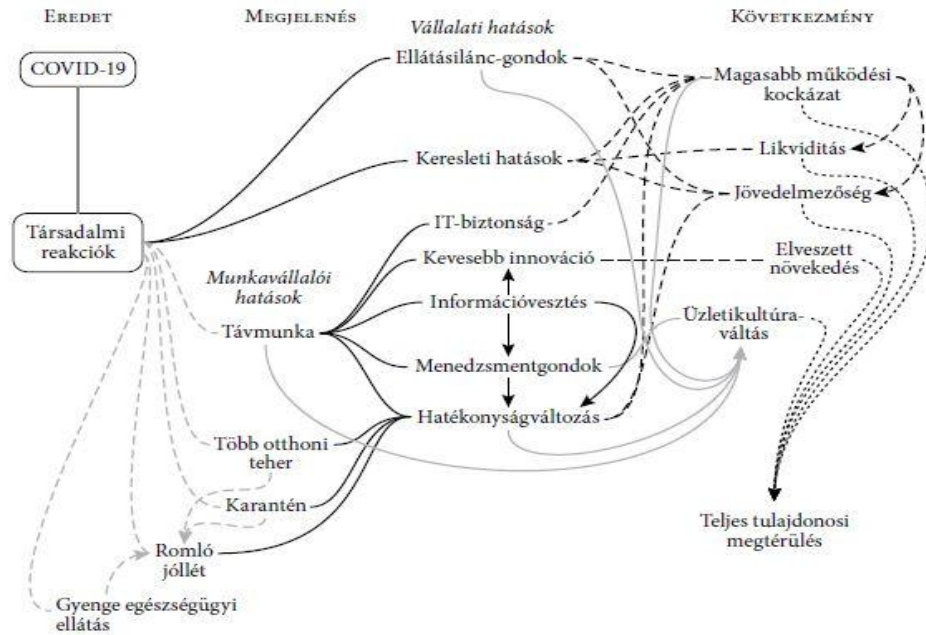
Személyes szint	Vállalti szint
<ul style="list-style-type: none"> - nagy munkaterhelés - alacsony motiváció - munka-magánélet egyensúly keveredése - személyes kapcsolatok ritkulása/hiánya - magányosság érzete - karrierbeli bizonytalanságok - pénzügyi-megélhetési bizonytalanságok - alacsony motiváció 	<ul style="list-style-type: none"> - ingadozás a keresletben - ellátási láncokban fellépő problémák - adatbiztonsági kihívások - irányítási és ellenőrzési problémák - minőség romlása - termelésben fellépő problémák - üzleti életben fellépő bizonytalanság - jogi és szabályozási kockázatok, problémák

Forrás: Juhász & Szabó, 2021

A koronavírus-járvány idején az egészség védelmén túl a vállalati válságkezelés is prioritássá vált számos szervezet életében. Ebben az időben a vállalatoknak az volt a fő céljuk elsődlegesen, hogy üzletmenetüket fenntartsák, illetve hírnevüket megvédjék, esetleg javítsák, emellett az ügyfélbázis megtartására is ügyelni kellett (Tamásné, 2020).

A Covid-19 miatt bekövetkező válság során nagyon sok vállalat elvesztette növekedési pozícióját. Ennek oka, hogy az alacsony jövedelmezőségük akadályozta a beruházási terveiket. Több olyan ágazat is van, amely nagyban támaszkodik a külföldi munkavállalókra, akiknek a lezárások miatt vissza kellett menniük hazájukba. A pandémia legelső fázisában a vállalatok hatékonyságukat és költségeiket csökkentették, elhalasztották beszerzéseiket és beruházásaikat, valamint átdolgozták stratégiájukat (Poór et al., 2020).

Juhász és Szabó (2021) a kutatásában kidolgozta a Covid-19 kockázati térképét, amely azt mutatja be, hogy a vilá járványnak milyen szerteágazó hatása volt egy vállalatra nézve. Ahogy a 4. ábra is mutatja, a járvány komplex hatásokat hozott létre, amely személyes (munkavállalói) és vállalati szintű kockázatokat eredményezett. A szerzők nem találtak olyan kockázatokat, amelyek újonnan jelentek volna meg a válság hatására. Véleményük szerint a vilá járvány csak súlyosbította az eddig is jelenlévő dolgokat, amelyek nagyobb erővel és azonos időben léptek fel. A korábbi kockázatkerülő rendszerek több területen is csődöt mondtak, a becsült erőforrás-tartalékok nem bizonyultak elegendőnek. A problémák nem abból adódtak, hogy újfajta kockázatok jelentek volna meg, hanem a „normál” időkben jól teljesítő kockázatkezelési rendszerek a vilá járvány következtében megjelenő válságkor megbuktak. Újfajta kihívásokat tehát nem kell keresni, egyszerűen az extrém helyzetekre kell felkészülniük a vállalatoknak. Sajnos olyan, mint a globális felmelegedés miatti szélsőséges időjárásviszonyok megjelenése.



4. ábra: A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe

Forrás: Juhász & Szabó (2021)

Összességében elmondható, hogy a világjárvány okozta válságkezelés igen sokrétű és komplex. Juhász és Szabó (2021) nagyon átfogóan és behatóan megfogalmazta azt, hogy a válság nem csak vállalati szinten van jelen, hanem személyes, azaz munkavállalói szinten is. A válságkezelés ezen felül nem csak a vállaltok részéről zajlott, hanem állami szinten is történtek gazdaságélénkítő beavatkozások, mint például a versenyképességet növelő beruházások. Ezek különösen fontosak a vállalatok számára, hiszen ahogy Bacsák és Horváth (2020), illetve Bacsák et al. (2020) rámutatott, a hazánkban lévő vállalatok 2020 és 2021 között likviditási és pénzügyi gondokkal szembesültek, valamint a csökkenő kereslet és a munkaerőhiány problémáit is orvosolniuk kellett. A Covid-19 válságmenedzsment szempontból ezért is tekinthető komplexnek.

1.4.1. Válságkezelés a koronavírus-járvány idején az élelmiszer üzletláncoknál

A koronavírus-járvány az élelmiszeripart és az élelmiszer üzletláncokat sem kímélte. A koronavírus-járvány érintettjei és vesztesei közé tartozott az élelmiszer- és ital-kiskereskedelmi ágazat is (Xiong et al., 2020). A bolti kereskedelemben jellemzően az eladói munkakörökből küldték el a legtöbb embert, köszönhetően a kereslet visszaesésnek. Az áru-

összekészítő, futár és ügyfélszolgálatos pozíciókban élénkülés volt megfigyelhető (Poór et al., 2020).

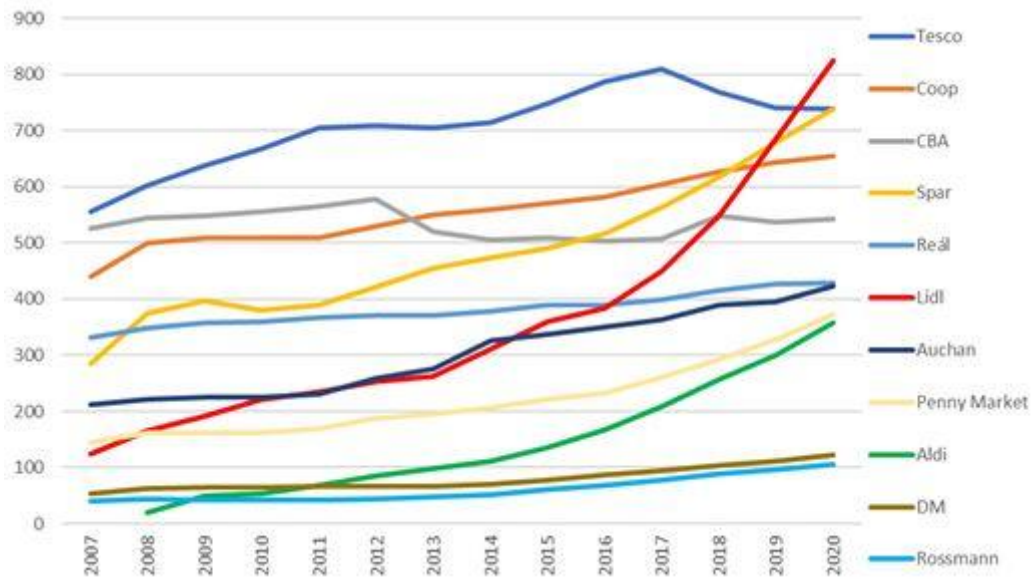
A járvány megjelenésével a vásárlók világszerte tudatosan elkezdtek kerülni az élelmiszerüzleteket azok zsúfoltsága miatt, valamint azért, hogy ne kapják a betegséget valakitől vagy valamiről. Az élelmiszer-üzletláncok globálisan egészségügyi intézkedéseket vezettek be, hogy a járvány terjedését minél jobban akadályozzák. Magyarországon a vásárlások száma csökkenő tendenciát mutatott, de a kosárérték nőtt, a járványtól való félelem következtében az online vásárlások száma emelkedett, kiváltva a fizikai vásárlásokat. Az emberek tartós árukat kezdtek el felhalmozni, a zöldség vásárlás azonban változatlan szinten maradt. Magyarországot tekintve a pánikvásárlás az emberek háromnegyedénél egyértelműen megfigyelhető volt. A vásárlók 23,1%-a több mint két hétre elegendő élelmiszert vásárolt. Az élelmiszer-üzletláncoknál emiatt volt olyan termék, amelyből átmeneti készlethiány keletkezett. Az élelmiszer-üzletláncok a fogyasztói igényeknek eleget téve gyakrabban adtak le rendeléseket a gyorsan fogyó árukra, valamint megnövelték nyitva tartási idejüket és ügyeltek az egészségügyi biztonsági előírások betartására (például kötelező maszkhasználat és kézfertőtlenítés, a dolgozók tesztelése). Az emberek tudatosabban kezdtek el költeni, és az egészségtudatosabb étkezés egyre fontosabb szempont lett (Földi, 2023).

Sikos és Szegedi (2024) kutatásában az élelmiszer-ellátási láncok hálózatát elemezte a Covid-19 idején és után, köztük a Lidl-t, a Tesco-t, az Auchant és a Spart. Megállapította, hogy az egyes hálózatok alakulását és fejlődését nagyban befolyásolta annak tőkeereje és piaci részesedése. Az élelmiszer-ellátási láncok között hatalmas verseny van a fogyasztók kegyének megszerzésért, ennek következtében eltolódtak az arányok a magyar és multinacionális láncok között az utóbbiak javára. A piaci folyamatokat tovább árnyalta a 2009-es pénzügyi válság, majd a koronavírus-járvány. A Covid-19 újabb próbatétel elé állította az élelmiszer-üzletláncokat, ugyanis köztük még inkább kiélezte a versenyt, illetve élelmiszer-biztonság terén is újabb kihívások elé állította őket. Ezeket tovább súlyosbította az orosz-ukrán háború, az ennek következtében kialakuló energiaválság. A felsorolt kihívások mind próbára tették a hálózatrendszerek fenntarthatóságát és hatékonyságát. Az élelmiszer-üzletláncok a meglévő rendszerek energiahatékony működtetésére kezdtek el törekedni, amely jelentős többletberuházásokat követel a mai napig. A fenntarthatóság megkérdőjeleződött ezeknek a hatására, így kérdésessé vált, hogy hogyan tudnak fennmaradni

azok az üzletláncok, amelyeknek nincs elég tőkéjük, ezáltal nem tudnak olyan mértékben beruházni, amely szükséges lenne a hatékony működéshez.

Az üzletláncokat vizsgálva a pénzügyi és világgazdasági válság előtt és után a Tesco volt a piacvezető cég a szektorban egészen 2016-ig, ez 2022-re megváltozott. A vezető pozíciót a Lidl vette át, amely 2007-ben még csak a 7. helyen volt, viszont 2022-re 34,9%-kal meghaladta a Tesco teljesítményét. Árbevételt tekintve a Spar 2007-ben eléggé le volt maradva a Tesco-tól, 2022-ben viszont az 5. helyre tornázta fel magát és meg is előzte a korábbi piacvezetőt. Bruttó árbevételt tekintve 2022-ben az első helyezett a Lidl, a második a Spar, a harmadik pedig a Tesco, amit aztán a Coop követ. Az Auchan annak ellenére, hogy kevés üzlettel képviselteti magát Magyarországon, mindhárom magyar üzletláncot (Coop, Reál, CBA) megelőzi árbevétel terén, viszont fajlagosan vizsgálva – az alacsony üzletszám miatt – eltörpül a többi versenytársa mellett. A Tesco üzletszáma csupán 2013-ig növekedett Magyarországon, 2018 és 2020 között azonban árbevétele és üzletszáma is csökkenő tendenciát mutatott. 2016 és 2022 között üzletei 4,4%-át zárta be. A Spar üzletszáma 2014 és 2018 között növekedésnek indult, 2017 és 2022 között pedig a fajlagos árbevétele is. Az Aldi és Lidl üzleti előnye 200%-os lett 2016 óta, ráadásul a Penny Marketé is meghaladja a 100%-ot (Sikos & Szegedi, 2024).

A GKI Gazdaságkutató Zrt. (2020) igazolta Sikos és Szegedi megállapításait, ugyanis a 2019 és 2020 közti időszakot vizsgálva a Lidl lett a legnagyobb kereskedelmi üzletlánc (5. ábra). A gazdasági válság óta eltelt időben jelentős változások következtek be a piacon. A Lidl, Tesco, Spar élelmiszer-üzletek előretörtek. Az átrendeződés fő vesztesei az olyan hazai élelmiszerboltok bizonyultak, mint a Coop, Reál és CBA. 2010 és 2020 között a boltláncok száma a Lidlnél 51-gyel, az Aldinál 74-gyel, a Penny Marketnél 40-nel bővült. Térnyerésük annak köszönhető, hogy üzleti modelljük gyorsan reagál a fogyasztói igényekre és nyitottak az újra. A diszkontok tudatosan építik hálózatukat, igyekeznek minőséget és nagy választékot prezentálni vásárlóiknak, emellett megfelelő ár-érték arányban kínálják termékeiket. A hatékonyságra is igen nagy hangsúlyt fektetnek, azaz a boltok belső megjelenését változtatják, cserélődő szortimenttel dolgoznak és a munkaszervezésben is kiemelkedőek.



5. ábra: A magyarországi élelmiszerkereskedelmi üzletláncok forgalmának alakulása 2007 és 2020 között

Forrás: GKI Gazdaságkutató Zrt. (2020)

A Covid-19 során bekövetkező válságot az egyes élelmiszer-üzletláncok különbözőképpen kezelték. Számos kihívással nézett szembe ez az ágazat ebben az időszakban, többek között ellátási lánc zavarokkal, termékvisszahívásokkal és változó fogyasztói elvárásokkal. Ahhoz, hogy megfelelően felkészüljenek az üzletláncok, az alábbi válságkezelési stratégiára van szükség (The Clorox Company, 2024):

- termelés bővítése,
- az ellátási lánc rugalmasságának növelése,
- átlátható kommunikáció,
- gyors és hatékony visszahívási eljárások kidolgozása,
- egyértelmű kommunikáció és ügyféltámogatás,
- folyamatos fejlesztések és beruházások,
- online vásárlási élmény javítása,
- digitális marketing fejlesztése,
- elkötelezettség a minőség és a biztonság iránt,
- kapcsolattartás a fogyasztókkal,
- megfelelő krízismenedzsment kidolgozása,
- gazdasági nyomással való szembenézés,

- fenntartható csomagolás és zöld termékinnovációk.

Összességében az látható, hogy a diszkontáruházak előretörése és a hazai élelmiszerláncok háttérbe szorulása látható. A Tesco üzletlánc jelenleg is vezető pozícióban van, annak ellenére, hogy az évek során a Lidl előretört és a piacvezető pozíciót tartja egy ideje. Jelenleg a Lidl méltó kihívója a Tesconak, amely igyekszik folyamatosan fejlődni és eleget tenni a vásárlói igényeknek. A Covid-19 rengeteg kihívást okozott az élelmiszer üzletláncoknak, amelyek különböző válságkezelési stratégiát alkalmaznak. A következőkben a Tesco válságkezelési stratégiáját elemzem a koronavírus-járvány idején.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. A Tesco bemutatása

A Tesco elsősorban élelmiszer kereskedelemmel foglalkozik, ami zöldség-gyümölcs, hús, tejtermék és tartós élelmiszer kereskedelmet foglal magában, de jelen vannak a háztartási cikkek, a tisztítószeresek, ruhaneműk, könyvek, tartós fogyasztási cikkek is a szortimentjében. A Tesco Magyarország az ország egész területén jelen van, üzleteinek mérete változatos, mivel próbál megfelelni a vásárlói elvárásoknak:

- *Hipermarketek:* Ezek a legnagyobb Tesco üzletek, amelyek a legszélesebb árukínálattal rendelkeznek. Méretük 3000 négyzetméter és 14.000 négyzetméter közöttiek, kapcsolódó tevékenységeket is kínálnak más vállalkozások segítségével.
- *Szupermarketek:* Ezek kisebbek, mint a hipermarketek, de még mindig széles választékban kínálnak élelmiszert és egyéb napi fogyasztási cikkeket. Méretük 1000 négyzetméter és 2000 négyzetméter közötti.
- *Express boltok:* Ezek a legkisebb Tesco üzletek, amelyek elsősorban kényelmi vásárlásokra alkalmasak, méretük nem haladja meg a 100-150 négyzetmétert. Céljuk, hogy a lakóhely közelében is biztosítani tudja az alapélelmiszereket, a brandtől megszokott minőségben.

A Tesco jelenleg 10.716 főt foglalkoztat Magyarországon, vezetőinek száma 6 fő (Ceginformacio.hu, 2025).

Ahhoz, hogy megértsük a Tesco válságmenedzsmentjét, vissza kell mennünk az időben. A Tesco működése során többször szembesült kisebb-nagyobb válsággal. Visszatekintve a Tesco korábbi válságaira, a 2008-as gazdasági és pénzügyi világválságot követően a Tesco 2014-ben pénzügyileg megingott, így a cégnek újra kellett gondolnia eddigi működését. Racionalizálnia kellett üzlethálózatát, ennek következtében globálisan több üzletének bezárására kényszerült, és Magyarországon is meg kellett szüntetnie pár boltját (Sikos & Szegedi, 2024).

2017 szeptemberében a magyar Tesco-s dolgozók sztrájkba kezdtek, amelynek oka az alacsony fizetés volt, emellett a dolgozók úgy érezték, hogy folyamatosan ki vannak zsigerelve, nincsenek megbecsülve, illetve a munka-magánélet egyensúlyával sem voltak

megelégedve. A szárájk következtében több áruházat is be kellett zárnia az üzletláncnak (HVG, 2017).

Ahhoz, hogy nehéz helyzetéből kilábaljon a Tesco, új, innovatív megoldásokhoz kezdett el folyamodni. Ennek következtében átszervezte üzleteit, logisztikai hálózatát hubrendszerűvé tette, illetve belső modernizációba kezdett, valamint az élelmiszer pazarlás ellen indított több programot is (Sikos & Szegedi, 2024).

2018-ban a Tesco 20%-os kereskedelmi akciót indított, amely ekkoriban öngyilkos akciónak tűnhetett, viszont a versenytársakat nehéz helyzetbe hozta. A cég valószínűleg 6%-os profitra tehetett szert az akciójával, mivel az élelmiszereken a cégeknek körülbelül 26%-os haszna van. A Tesco-nak ebben az időszakban körülbelül 2 millió törzsvásárlója volt (Sikos, 2019).

2023-ban a Tesco hipermarket az alábbi városokban tölt be meghatározó szerepet, az ország több városában 1-1 üzlete van:

1. Budapest (40 üzlet)
2. Győr (9 üzlet)
3. Pécs, Mosonmagyaróvár, Debrecen és Miskolc (4 üzlet)
4. Székesfehérvár és Dunakeszi (2 üzlet)

A felsorolásból arra lehet következtetni, hogy a cég elsődlegesen Budapestre és agglomerációjára koncentrál, ahol további 20 hipermarketje van. A Balaton térségében 6 üzlete üzemel. A Tesco úgy gondolja, hogy hipermarketje csak ott életképes, ahol vonzáskörzetének száma meghaladja a 100.000 főt, emiatt Magyarország számos térségében, mint Cserehát, Zalai-dombság, nincsenek jelen, mert ezek az elvárt számok alatt vannak (Sikos & Szegedi, 2024).

2.2. Kutatás bemutatása

Diplomadolgozatomban szekunder és primer kutatási formát alkalmazok. Először a Tesco úgynevezett „Preliminary Results”, azaz Előzetes eredmények összefoglalóit értékelem ki dokumentumelemzés segítségével, amelyben a Tesco leírja, hogy hogyan alakultak mutatószámai globálisan. Ezután a magyarországi Tesco vezetővel készült mélyinterjúkat elemzem (kvalitatív tartomelemzés), amelyek rálátást engednek arra, hogy ők mit érzékeltek a Tesco válságkezelési stratégiájából.

A szekunder kutatási forma és az interjúk azért is különösen fontosak, mivel a Tesco adataiból egyfajta rálátást kapunk arra, hogy hogyan is érintette a Tesco-t a Covid-19 válsága, hogyan menedzselte azt és ennek hosszabb távon milyen hatásai voltak, illetve vannak. A Tesco adatai weboldaláról letölthetőek és bárki számára megtekinthetőek. Az adott év értékelése mindig márciustól a következő év márciusig zajlik. A Tesco az összefoglalóban bemutatják fő mutatószámaikat, illetve fejlesztéseiket. A weboldalukra április elején töltik fel mindig értékeléseiket, például a 2024/25 Preliminary Results kivonatát 2025. április 10-én töltötték fel weboldalukra, amely a 2024. március és 2025. március közötti időintervallumot elemzi. Ezekben az összegzésekben a Tesco globálisan mutatja be adatait, azonban külön régiókra is lebontja. Kutatásomban elsődlegesen a közép-európai számokra koncentrálok, amely Magyarországot, Csehországot, Szlovákiát foglalja magában. Régebben Lengyelországot is ide sorolták, de a Tesco 2019/20-ban átstrukturálta az ottani üzletláncait.

Egy vállalat krízismenedzsment folyamataira külsős ritkán lát rá, emiatt is fontos a Tesco vezetőinek megkérdezése, hogy ők hogyan érzékelték a járvány alatti időszakot a vállalatnál és miként kezelte azt a Tesco. Az interjúalanyok adatait a 4. táblázatban foglaltam össze. Ahogy a táblázatban is látható, a legtöbb vezető több mint 20 éve dolgozik a Tesco-nál, tehát folyamataikra rálátásuk van. A vezetőkkel online készítettem az interjúkat, WhatsApp-on, valamint mobiltelefonon, mivel mindegyik vezető nagyon elfoglalt. Összesen 11, a Tesco-nál dolgozó vezetőt interjúvoltam meg, akiknek 6 kérdést (1. számú melléklet) tettem fel. A beszélgetéseket felvettem, amihez a vezetők hozzájártak. A felvételre azért is volt szükség, hogy a későbbiekben elemezni tudjam válaszaikat.

4. táblázat: A Covid-19 okozta kockázatok személyes és vállalati szinten megjelenő formái

Interjúalany	Interjúalany beosztása	Interjúalany Tesco-nál eltöltött éveinek száma
1. Interjúalany	áruházvezető	19
2. Interjúalany	áruházvezető	21
3. Interjúalany	online értékesítési vezető	20
4. Interjúalany	raktárvezető és beszerzési vezető	25
5. Interjúalany	régiós értékesítési vezető	24
6. Interjúalany	áruházvezető	13
7. Interjúalany	áruházvezető	25
8. Interjúalany	régiós HR vezető	20
9. Interjúalany	áruházvezető	25

10. Interjúalany	áruházvezető	20
11. Interjúalany	régiós értékesítési vezető	20

Forrás: Saját szerkesztés (2025)

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

3.1. Szekunder adatok elemzése

3.1.1. A Covid-19 okozta válság kockázati tényezői a Tesco számára

A következőkben a Tesco adatait elemzem 2019-től 2020-ig. A Covid-19 beköszöntével a Tesco három kihívást azonosított, amelyeket elsődleges feladatának tartott kezelni globálisan: a vásárlói magatartásának jelentős változása, a vírus munkatársainkra gyakorolt hatása, valamint a társadalom kiszolgáltatottabb tagjainak segítése. A Tesco érzékelte, hogy a válság első néhány hetében (2020 márciusában) jelentős pánikvásárlások kezdődtek üzleteikben világszerte, amely végül stabilizálódott a hónap végére. Munkavállalók létszáma jelentősen megcsappant, köszönhetően a járványnak. A dolgozók fogyatkozó számát munkaerő felvétellel próbálták orvosolni, azonban nehézséget tapasztaltak az ellátási láncokban, így a teljes piacot nehezen tudták kiszolgálni 2019-2020-ban. A továbbiakban a kiszolgálásuk minőségében is jelentős fennakadást éreztek. David Lewis vezérigazgató megállapította, hogy a világjárvány megmutatta az élelmiszer-ellátási lánc fontosságát világszerte. Megfogalmazta, hogy a válság idején négy dologra összpontosítanak: élelmiszer és biztonság mindenki számára, kollégáik és különböző közösségek támogatása (Tesco, 2020).

A Tesco a válságkezelési terve elkészítésekor az alábbi szempontokat vette figyelembe a koronavírus-járvány idején, amelyet minden Tesco áruház vezető megkapott és kötelező érvénnyel alkalmaznia kellett (5. táblázat).

5. táblázat: A különböző kockázati tényezők mérséklése a Covid-19 okozta válságra vonatkozóan a Tesco-nál

Támogatási „csoportok”	Támogatások formája
Élelmiszer mindenki számára	<ul style="list-style-type: none">- minden termékcsaládban vásárlónkénti három tételes korlátozás bevezetése- különleges nyitvatartási időt bevezetése- élelmiszervásárlási kapacitás bővítése- kormányokkal való szoros együttműködés
Biztonság mindenki számára	<ul style="list-style-type: none">- társadalmi távolságtartó intézkedéseket bevezetése- irányjelző padlóburkolati jelzések használata, a biztonságos távolságtartás végett- védőfalak elhelyezése a pénztárak elejére és hátuljára

	- fokozott takarítás és fertőtlenítés - bankkártyával való fizetés kérése a pénztárnál való fizetéskor
A Tesco kollégáinak támogatása	- COVID-19-ben megbetegedett vagy elkülönített kollégák teljes fizetést kapnak a távollét első napjától kezdve
Különböző közösségek támogatása	- élelmiszerek adományozása különböző szervezeteknek - jótékonyági szervezetek támogatása - rászorulóknak támogatása - helyi közösségek támogatása

Forrás: Saját szerkesztés (2025)

A Tesco a továbbiakban az üzleteiben világszerte a következő intézkedéseket vezette be a koronavírus-járvány kezelésére és megfékezésére a munkavállalói számára (Tesco, 2022a):

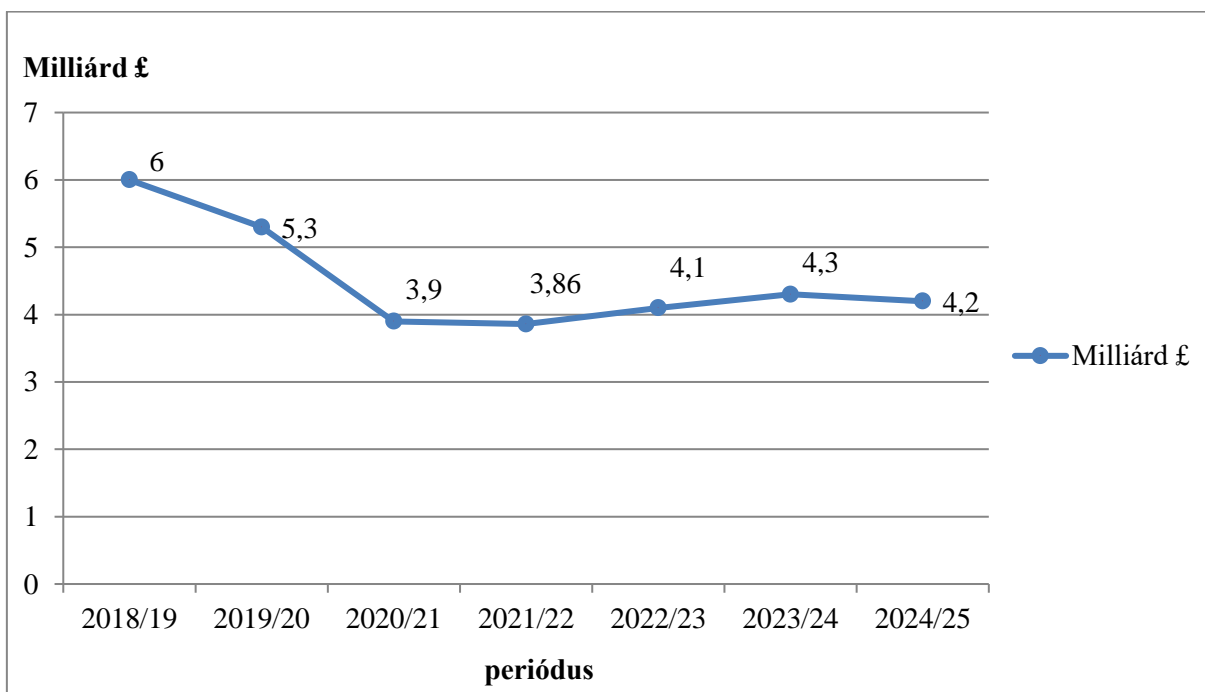
- folyamatos tesztelés Covidra;
- gyakori fertőtlenítés;
- kötelező távolságtartás;
- a tömegközlekedési eszközökön tartanak távolságot (ha munkába járáshoz ezt a közlekedési formát veszik igénybe);
- autómegosztó szolgáltatások igénybevételének mellőzése;
- arcmask és arcvédő viselése;
- az egymás után használt eszközök fertőtlenítése (például szerszámok, targonca, seprű) ;
- légkondicionáló szűrőinek tisztítása és cseréje, illetve szellőzés kezelése;
- online meetingek tartása fizikai helyett;
- veszélyeztetett, idős, illetve terhes kollégák támogatása;
- külföldről való hazatérés után karantén vagy tesztelés;
- helyi szabályok betartása;
- a dolgozók mentális egészségének védelme;
- technikai tréningek tartása a helyes védekezéssel kapcsolatban a Covid vírussal szemben.

A Tesco megállapította, hogy a világjárvány jelentős hatást gyakorolt a működésükre, ennek következtében jelentős többletköltségeik merültek fel, különösen a bérszámfejtés terén, mivel további kollégákat vettek fel, hogy kielégítsék a keresletet, és fedezzék a távollévő és fizetett kollégák munkáját. A Tesco azt jósolta, hogy körülbelül 650 és 925 millió font költsége keletkezik a Covid-19-nek köszönhetően, amely érinti a bérszámfejtést, a

forgalmazást és az összes üzletük költségét, amely a 2020-2021 periódust nézve igaznak bizonyult (Tesco, 2021).

3.1.2. A közép-európai és magyarországi Tesco áruházak bevételeinek alakulása Covid-19 alatt és után

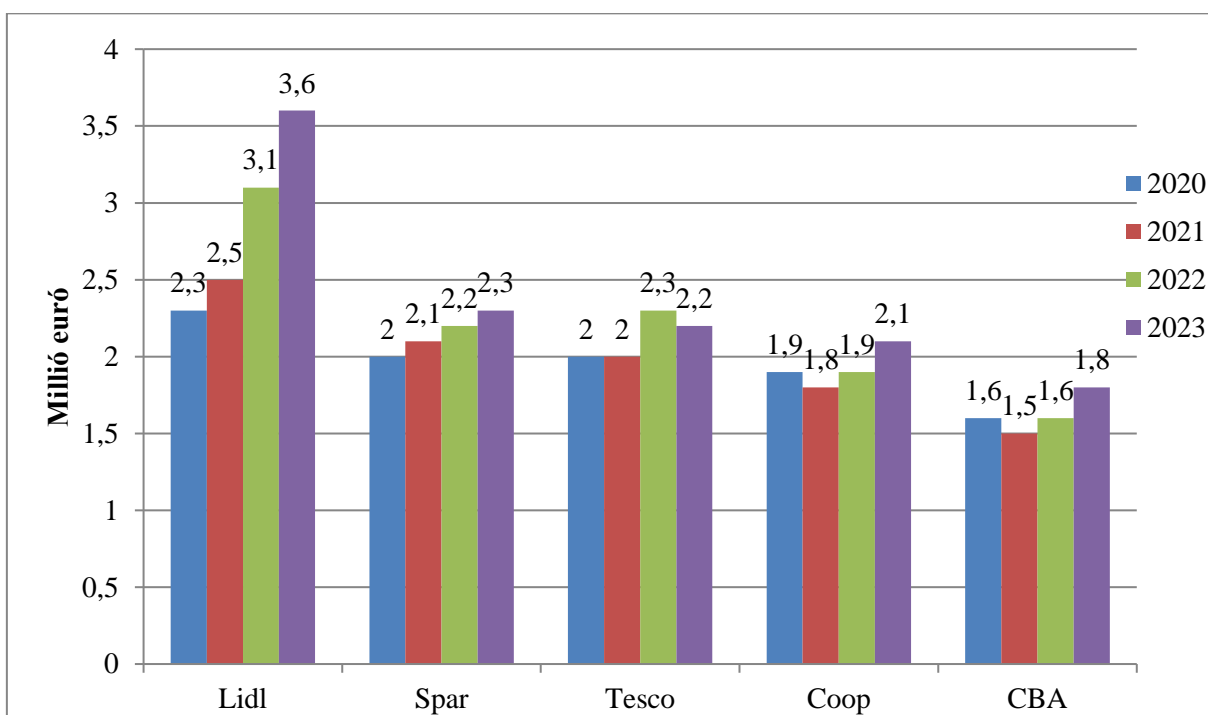
A Tesco Áruház fő profitját főleg az Egyesült Királyságban lévő üzletek adják, azonban kutatásom szempontjából Közép-Európa fontos, ugyanis Magyarország is ide tartozik. A 6. ábrán a közép-európai Tesco áruházak nettó bevételét tekintve az állapítható meg, hogy 2018/19-es év óta (6 milliárd font) a Tesco nettó bevétele folyamatosan csökken. A 2020/21-es periódushoz képest minimálisan tudott növekedni 2023/24-re, csupán 400 millió fonttal. A legújabb adatok szerint a Tesco nettó árbevétele Közép-Európára vonatkozóan 4,2 milliárd font. A Covid-19 negatív hatásait tekintve biztosan a világvárvány hatása miatt csökken a bevétele a Tesco-nak, azonban a kép ennél árnyaltabb. Közép-Európában az Aldi és a Lidl egyre nagyobb teret nyer, melyek üzletpolitikája az évek során egyre jobbnak bizonyul (Tesco, 2020; Tesco, 2024; Tesco 2025).



6. ábra: A közép-európai Tesco áruházak nettó bevétele az egyes periódusokban milliárd fontban

Forrás: Tesco (2020); Tesco (2021); Tesco (2022b); Tesco (2023); Tesco (2024); Tesco (2025) alapján saját szerkesztés

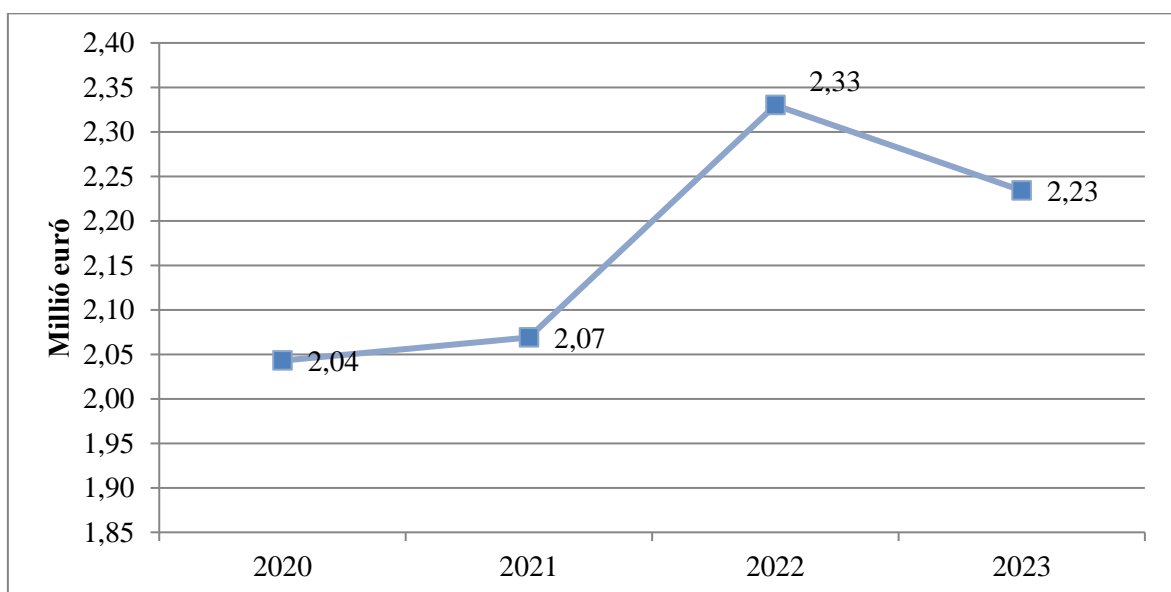
Magyarországot tekintve – ahogy arra Sikos és Szegedi 2024-es kutatása is rámutatott – a 7. ábrán látható az élelmiszer-üzletláncok feltörekvőben vannak, főleg a Lidl. A Tesco csökkenő nettó árbevétele valószínűleg ezeknek a tendenciáknak köszönhető, ugyanis a Tesco bruttó éves bevétel tekintetében a harmadik helyre szorult vissza. Ez a mutatószám a piaci részesedésre is rámutat, hiszen a Lidl-nek és a Sparnak sokkal több volt a bruttó éves bevétele, mint a Tesco-nak. Az első 5 üzletláncot vizsgálva megállapítható, hogy a Lidl komoly piaci kihívója a többieknek, köztük a Tesco-nak is, ugyanis 2023-ban 3,6 milliárd euró volt a bruttó éves bevétele, míg ebben az évben a Tesco-nak 2,2 milliárd euró, tehát körülbelül 1,4 milliárd euróval kevesebb a Lidl-hez képest. 2020-ban a Tesco és a Spar szinte fej-fej mellett haladt, ugyanis az utóbbinak pár száz euróval volt csak több a bruttó éves bevétele, mint a Sparnak. 2021 után ez a tendencia megfordult, így a Tesco a harmadik helyre szorult. A Coop üzletlánc bruttó éves bevétel tekintetében a Tesco-t kezdi utolérni, kettőjük között száz millió euró különbség van (Statista, 2024).



7. ábra: A legnagyobb magyarországi FMCG kiskereskedelmi láncok bruttó éves bevétele milliárd euróban

Forrás: Statista (2024) alapján saját szerkesztés

A Tesco bruttó éves bevételét vizsgálva Magyarországon (8. ábra) az látható, hogy 2020-ban ez a szám körülbelül 2 milliárd euró volt, amely minimálisan növekedett a Covid-19 járványidőszak alatt. 2022-re, amikor csillapodni kezdett a járványhelyzet, a Tesco körülbelül 300 millió euróval növelni tudta bruttó éves bevételét, amely 2023-ban újra csökkenő tendenciát mutatott. A Tesco jelentős, 21,5 milliárd Ft-os veszteséggel zárta a 2023-as üzleti évet, ami komoly kihívások elé állította a vállalatot. A Tesco bevételkiesést szenvedett el úgy, hogy a 2023-as üzleti évben a belföldi értékesítés nettó árbevétele mindössze 1,6 milliárd Ft-tal csökkent, ami 720 milliárd Ft-ról 718,7 milliárd Ft-ra esett vissza. Az inflációs környezet ellenére bekövetkezett csökkenés azt mutatja, hogy a vállalat pénzügyi eredményei nem alakultak kedvezően. Ennek oka, hogy a nagyvárosok peremén található hipermarketek hátrányban vannak a városközpontokhoz közelebb eső kisebb üzletekhez képest. Az emberek vásárlóereje csökkent, amely a járványhelyzet óta egyre inkább növekvő tendenciát mutat, és a közeli kisebb boltokat részesítetik előnyben. A jelenlegi gazdasági környezetben a diszkontok és a kisebb üzletek előnyben vannak, mert közelebb vannak a vásárlókhöz (Trademagazin, 2024).



8. ábra: **Tesco áruházak bruttó éves bevétele az egyes években milliárd euróban Magyarországon**

Forrás: Statista (2024) alapján saját szerkesztés

A magyarországi Tesco üzleteket tekintve a kiskereskedelmi különadó is jelentős terhet rótt a Tesco-ra, amely 25 milliárd Ft-jába került a cégnek. A cég forgalmának jelentős része a nem élelmiszeripari termékekből származik, és az inflációs környezetben az emberek elsősorban élelmiszerekre költöttek, így a nem élelmiszeripari termékek iránti kereslet csökkent. Az energiaárak emelkedése szintén súlyosan érintette a céget, mivel a vállalatnak nagy ingatlanportfóliója van Magyarországon, ami magasabb energiaköltségeket eredményezett. Magyarországon a vállalatoknak piaci áron kell vásárolnia az energiát az MVM-től, nem úgy, mint a magyar lakosságnak, akik a rezsicsökkentett áron fizetnek. Az árplafon és a kötelező akciókkal kapcsolatos veszteségek szintén hozzájárultak a vállalat negatív eredményeihez (Trademagazin, 2024).

A Statista (2024) felmérései szerint 2021-ben a magyar válaszadók közel fele azt állította, hogy a koronavírus világjárvány kitörése előtt hetente két-három alkalommal vásárolt. A vírus első hulláma idején a megkérdezett magyarok több mint 50%-a hetente egyszer ment élelmiszert vásárolni. A magyar fogyasztók 2022-től a Lidl árazását érzékelték a legalacsonyabbnak, ezért is választották előszeretettel az üzletláncot. A Statista (2024) állításai összecsengenek a Tesco adataival Magyarországot illetően, illetve a Trademagazin (2024) megállapításai is, ugyanis a magyar vásárlói attitűd változást mutat, amihez a Tesco-nak nehezen sikerült alkalmazkodnia. Az egyik ok az lehet, hogy a Tesco magasabb árazással dolgozik, ráadásul prémium saját márkás termékei magasabb árkategóriába tartoznak. A Lidl saját márkás termékei, mint a Pilos és a Dulano olcsóbb kategóriába esnek és azokat a vásárlókat célozza meg, akik árérzékenyebbek (Lányi et al., 2024).

A másik ok a reálkereset csökkenése volt a magyarok körében, illetve az élelmiszerárak inflációja, amely 2023 óta egyre növekszik. 2024 decemberében az élelmiszerárak inflációja 5,4% volt, 2023 októberében 10,4% volt. Az infláció 2024 februárjában lecsökkent (0,7%), a drágulás 2024 májusa óta folyamatos. 2025 februárjában a fogyasztói árak 5,6%-kal haladták meg az egy évvel korábbiakat, az élelmiszerárak 1,2%-kal drágultak. Az élelmiszerárak drágulása 2023 óta folyamatos, az emelkedő élelmiszerárak következtében egyre többen fordulnak a saját márkás, olcsóbb élelmiszerek és élelmiszerüzletek felé (KSH, 2025).

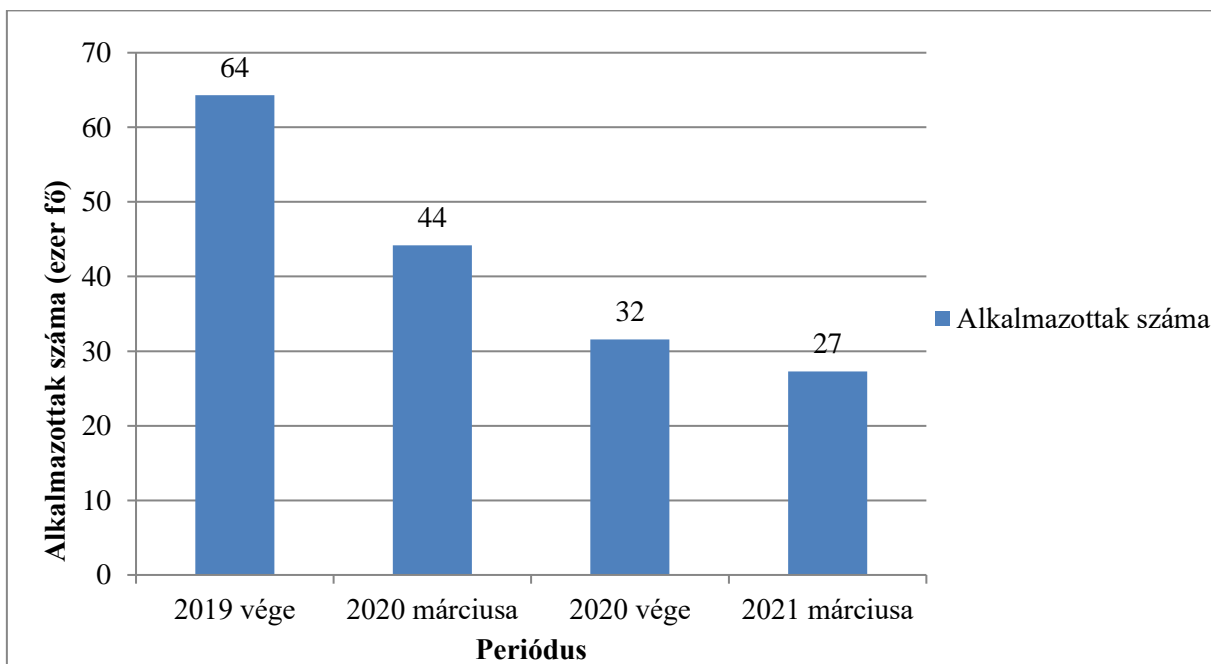
3.1.3. A közép-európai és magyarországi Tesco krízismenedzsmentjének hatásai

A Tesco a 2020/21-es periódusban is fenntartotta világszerte intézkedéseit, ugyanis ekkor a Covid-19 járvány még mindig jelen volt. A Covid-19 időszakában a válság kezelése mellett igyekeztek fejlődni, ugyanis az ügyfélszolgálatukon javítottak, működési költségeiket csökkentették, Közép-Európában a tervezett fejlesztéseket nem ütemezték át: 545 nagy üzlet átalakítását vitték végbe. Árbevételük a 2018/19-es periódushoz viszonyítva 10,1%-kal csökkent a régióban, amely a feltörekvő üzletláncokkal folytatott versenynek is köszönhető volt, valamint a járvány következtében racionalizálták az általános árukínálataikat. Közép-Európában 545 hipermarketet „méreteztek” át, volt, amelyiket kisebbé tettek, valamelyiknek a méretét pedig megnövelték. A teljes területcsökkentés körülbelül 3 millió négyzetméter volt, ebből 2,1 millió négyzetméter Lengyelországban. 28 üzletet bezártak, Lengyelországban pedig befejezték a két formátumú modellre (hipermarketek és szupermarketek) való átállást. A vásárlók számára a vásárlási élmény javítását célzó beruházásokat is végrehajtottak, így a vásárlói élmény 1%-kal javult. A vásárlói élményt a Tesco folyamatosan monitorozza és olyan médiaközönségmérő cégektől kér ezzel kapcsolatos kutatásokat, mint a Nielsen Media Research, amely több mint 100 országban működik, köztük Magyarországon is (Tesco, 2020; Tesco, 2021).

Közép-Európában a rendkívüli tételek előtti működési eredmény 156 millió font volt a 2020/21-es periódusban, ami (29,4%-kal) volt alacsonyabb az előző évinél. A működésük egyszerűsítését célzó, fentebb ismertetett intézkedések jelentős értékesítési zavarokat és készlet kiürítési költségeket eredményeztek, különösen 2020 második felében. Az alacsonyabb eredmény annak is köszönhető, hogy versenyképességük javítását célzó beruházásokat vittek véghez (Tesco, 2021).

A Tesco szintén a 2019/20 időszakban a régióban 163 millió font nettó működőtőke-beáramlást generált, amely javulásnak mondható az előző periódushoz képest, de alacsonyabb a tervezettnél. Az eredmény a Brexit hatásainak köszönhető, mivel ennek hatására angliai cég révén, át kellett állítani bizonyos folyamatait. Ez azt jelenti, hogy a Tesco-nak nem csak a Brexit, hanem a Covid-19 járvány hatásaival is meg kellett birkóznia (Tesco, 2020).

A Tesco csak a 2019/20-as és a 2020/21-es összefoglalóiban ad számot alkalmazottairól, így nem áll rendelkezésre a további évekre vonatkozóan. Ahogy a 9. ábrán is látható, 2019 végén a Tesco-nak 64.301 főt foglalkoztatott Közép-Európában, amelynek száma körülbelül 20.000 fővel csökkent összesen 44.199 főre 2020 márciusára. 2020 végére ez a szám 31.558 fő volt, 2021 márciusára 27.273 munkavállalót jelentett. A drasztikus csökkenésnek a Covid-járvány, a Brexit utóhatásai és a Tesco költségcsökkentései állnak, ugyanis Lengyelországban is több üzletet zárt be, amely a dolgozók elbocsátásával járt (Tesco, 2020; Tesco, 2021).



9. ábra: A közép-európai Tesco áruházak alkalmazottainak száma ezer főben

Forrás: Tesco (2020); Tesco (2021) alapján saját szerkesztés

A magyarországi Tesco-nál 2019-ben 13.113 fő dolgozott, amely 2021-ben csak 9435 fő volt, tehát 3 év alatt 3678 fővel esett a magyar Tesco-s munkavállalók száma (HRportal, 2020; HRportal 2022). 2022 januárjában 11.070 fő foglalkoztatott volt, amely februárjában 213 fővel csökkent. 2021-hez képest 1.635 fővel nőtt a dolgozók száma, amely a 2019-es évhez képest még mindig alacsony számnak mondható. A Lidl-nél ebben az időszakban 300 fővel többen dolgoztak. A Tesco hazánkban a 7. legnagyobb hazai foglalkoztatónak minősül (Karácsony, 2022). 2023 júliusában 10.066 fő volt a teljes alkalmazotti létszám, amely 2023 augusztusára 264 fővel csökkent, amely valószínűleg a fluktuációnak köszönhető (HRportal, 2023). Az látható, hogy a Tesco által foglalkoztatottak száma 2019 óta csökkenő tendenciát mutat, ennek ellenére Magyarországon még mindig a 7. legnagyobb munkáltató.

A Tesco a 2020-2021-es időszakban azt érzékelte, hogy a vásárlói magatartás más volt az Egyesült Királyságban, mint Közép-Európában, mivel a kereskedelmi korlátozások eltérőek voltak. Ráadásul Közép-Európában kisebb az „otthonon kívüli” piac, és nem volt olyan jelentős a „házon belüli” fogyasztás irányába történő elmozdulás. Az eladások tovább csökkentek, körülbelül 0,6%-kal, mivel a vásárlók inkább helyben vásároltak kisebb üzletekben, az általános árucikkek kereskedelmi korlátozásai miatt pedig csökkent a látogatottság a nagyobb áruházakban, mint a hipermarketekben és a szupermarketekben Közép-Európában. Az online vásárlások aránya kiemelkedő volt és egész évben jól teljesített, valamint a szupermarketeken belüli alapvető élelmiszer kínálatuk is. A kereskedelmi szabályok a Tesco számára igen nagy kihívást jelentenek (Tesco, 2021).

A Tesco működési eredménye a 2019/20-as periódushoz képest 29,5%-kal csökkent Közép-Európában, amely 124 millió fontot jelentett. Ez annak volt köszönhető, hogy 2020-2021 egy kihívásokkal teli év volt a kereskedelmi környezetet tekintve, amely a Tesco nagyobb üzletláncait érintette. Magyarországon a Tesco-t a 2020 májusában bevezetett kiskereskedelmi forgalmi adó is sújtotta, amely pluszban 25 millió font költséget jelentett a Tesco-nak, emiatt áremelésre kényszerült bizonyos termékek kapcsán, valamint racionalizálta költségeit. A 2020/21-es időszakban a magyar kormány által bevezetett ársapka hatására, - amely bizonyos alapélelmiszerekre volt érvényben – a Tesco más árucikkek és élelmiszerek árát volt kénytelen emelni (Tesco, 2020; Tesco, 2021).

A Tesco a koronavírus-járvány mellett 4 olyan tényezőt azonosított, amely kockázati tényezőnek minősül pénzügyeire (Tesco, 2021):

- *Befektetés:* Ha a Tesco eszközeinek hozama alulteljesíti a kamatlábat, a számviteli hiányuk növekedni fog, ezzel alulteljesítve a várt hozamot. Ezt megelőzendő a Tesco vagyonkezelő csoportja rendszeresen figyelemmel kíséri a finanszírozási helyzetet, és diverzifikált befektetési stratégiát alkalmaz.
- *Infláció:* A Tesco-ra nagy hatással van az infláció. A hosszú távú infláció a Tesco számára sem jó, emiatt a Tesco vagyonkezelő csoportja ezeket a folyamatokat is folyamatosan figyeli.
- *Kamatláb:* A vállalati kötvényhozamok csökkenése növeli a számviteli hiányt. A befektetési stratégia részeként a vagyonkezelő ezt a kockázatot egy LDI-portfólióba történő befektetéssel igyekszik csökkenteni. A Tesco olyan eszközökbe fektet, amelyek értéke a kamatlábak csökkenésével növekszik.

- *Várható élettartam változása:* A várható élettartam folyamatosan növekszik világszerte. A Tesco a kockázat csökkentése érdekében 2 évvel megemelte azt az életkort, amikor a tagok teljes nyugdíjat vehetnek igénybe, így a cég munkavállalói később mehetnek nyugdíjba.

Ezeket a tényezőket a Tesco folyamatosan igyekszik kezelni, azonban vannak olyan folyamatok, mint például a várható élettartam változása, amelyet nem lehet pár éven belül kezelni, csak hosszabb távon. A Tesco működése során ezek a tényezők folyamatosan fenn fognak állni, az infláció megfékezése manapság egyre fontosabb, hiszen az orosz-ukrán háború óta globális szinten magasak az inflációs ráták.

A 6. táblázatban látható, hogy a Tesco üzleteinek száma 2019 és 2021 márciusa között csökkenést mutatott az összes országban. A 2021/22-es periódusban Szlovákiában történt növekedés az üzletek számában, összesen 3-mal. A 2024/25-ös időszakban Szlovákiában több üzlet lett, mint amennyi a koronavírus-járvány idején. Magyarországot tekintve 7-tel csökkent a Tesco üzletek száma a 2019/20-es periódus óta. Megállapítható, hogy a világjárványt leginkább Szlovákiában érezte a Tesco, ugyanis 10 üzletét is be kellett zárnia, míg Magyarországon és Csehországban csak kettőt (Tesco, 2020; Tesco, 2022b; Tesco, 2025).

6. táblázat: A Tesco üzleteinek száma az egyes periódusokban

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Magyarország	204	202	201	198	197	197
Szlovákia	160	150	153	154	157	169
Csehország	188	186	183	185	187	184

Forrás: Tesco (2020); Tesco (2021); Tesco (2022b); Tesco (2023); Tesco (2024); Tesco (2025) alapján saját szerkesztés

A 2021/22-es periódusban a Tesco azt érezte, hogy kezd kilábalni a koronavírus-járványból. Ken Murphy vezérigazgató szerint a Tesco erős teljesítményt nyújtott az egész csoporton belül, az üzletáguk minden területén növelték a részesedésüket. Szerinte ezt úgy sikerült elérni, hogy az ügyfelek kiemelt prioritást élveznek, a kollégáik pedig nagyszerű munkát végeztek a világjárvány leküzdésében, az iparág ellátási lánc kihívásainak és a növekvő infláció kezelésében (Tesco, 2022b).

Közép-Európában a Tesco árbevétele 2,9%-kal nőtt a 2021/22-es periódusban, amely a 2019/20-hoz képest 2,5%-os emelkedést jelent, amelyet a Tesco nagyon jó eredménynek tart. A növekedés különösen erős volt Szlovákiában és Magyarországon, valamint a hipermarket

és a szupermarket formátumaikban, mivel a látogatottság javult, és a tavalyi nem élelmiszer jellegű értékesítési korlátozásokat követően képesek voltak teljes választékukat kínálni számukra. A nem élelmiszer jellegű eladások 13,3%-kal emelkedtek, mind a ruházati, mind az általános árucikkek terén. Különösen pozitív volt a vásárlói reakció a szezonális rendezvényeikre, az élelmiszer-értékesítés pedig 1,0%-kal nőtt. A Clubcard árak promóciók bevezetésre kerültek Szlovákiában és Magyarországon is, amelyeknek nagy sikere volt, emiatt 2022-ben minden piacra és kategóriára kiterjesztették. Közép-Európa korrigált működési eredménye 168 millió font volt, ami 41,1%-os növekedést jelent (Tesco, 2022b).

A Tesco a koronavírus-járványból kilábalást sikeresen vette, ugyanis a 2021/22-es periódusban egyre jobb eredményeket mutatott fel, amely a krízismenedzsment megfelelő kezelésére utal. A 2022/23-as periódus is mutatja, ez az időszak az infláció kezeléséről szól a Tesco számára, ugyanis a Covid-19 járvány ekkorra már kezdett szinte teljesen lecsengeni. A Tesco árbevétele 10,4%-kal nőtt mindhárom országban, azonban az inflációs nyomás nagyobb mértékben volt érezhető a közép-európai piacokon, ahol még jelentősebb volt az inputköltségek inflációja. Költségcsökkentési programjuk segített ellensúlyozni a jelentős energiainflációt, a devizaárfolyam folyamatos változását és a magyarországi új, rendkívüli kiskereskedelmi adóhoz kapcsolódó 25 millió font többletköltséget. Ráadásul a Tesco hét új kis formátumú üzletet nyitott, 35 nagy üzletet újított fel (megfelelő méretűre alakítva az eladótér méretét), hogy kínálatuk továbbra is releváns maradjon a vásárlók számára. 2023-ban 56 üzlet felfrissítését vitték véghez. Ez azt jelenti, hogy a Tesco az investálási kedve újra „visszajött” a járványhelyzet megszűnésével (Tesco, 2023).

Ahogy korábban is említésre került, egy vállalat krízismenedzsment folyamataira külsős ritkán lát rá, ezért is fontos az adott vállaltnál dolgozók megkérdezése.

3.2. Mélyinterjúk elemzése

Az elsőnek arra kérdeztem rá az interjúalanyoknál, hogy mióta dolgoznak a Tesco-nál, illetve milyen pozícióban vannak jelenleg. A válaszok a kutatás módszertana fejezetben kerültek részletezésre.

3.2.1. Krízismenedzsmet kezelése a Tesco-nál a Covid-19 idején

A krízismenedzsmet kezelésében több vezetőnek is van tapasztalata. Volt olyan interjúalany, aki többször is találkozott valamilyen krízissel a Tesco-nál például a raktár sztrájkhelyzet, háborús helyzet, árvíz és Covid-19 kapcsán. Az egyik vezető elmondása szerint a krízismenedzsmet a mindennapi működésük része, hiszen az e-kereskedelem gyorsan változó környezetet jelent. A Covid-19 járvány alatt extrém forgalomnövekedést tapasztaltak, amit azonnali kapacitásbővítéssel kellett kezelniük. A házhozzállítási időpontok és raktárkészletek optimalizálása napi szintű kihívást jelentett. Ekkor dolgoztak ki egy újfajta prediktív modellezést a kereslet előrejelzésére, amely ma is a rendszerük alapja. Több váratlan technikai leállással is szembe kellett nézniük, amelyek gyors és összehangolt műszaki reagálást igényelt. A válsághelyzetek kezeléséhez agilis vezetési szemléletet és decentralizált döntéshozatalt alkalmaztak, emellett fontos volt a logisztikai partnerekkel való szoros együttműködés is. A válságok során szerzett tapasztalatok segítettek abban, hogy ma már proaktívan készüljenek fel hasonló helyzetekre. A Tesco tapasztalatot szerzett abban, hogy krízisidőszakban különösen fontos a transzparencia és a gyors, ügyfélcentrikus megoldáskeresés. Az online vásárlói élmény megőrzése válsághelyzetben is elsődleges cél.

A Covid-19 világjárvány olyan szempontból volt nagy kihívás, hogy a forgalom szinte egyik napról a másikra többszörösére nőtt, amihez azonnal alkalmazkodni kellett a raktári működésben. A raktárban a krízismenedzsmet a stratégiai tervezést jelentette és a valós időben való döntéshelyzetet. Gyorsan újra kellett tervezniük a műszakokat, a távolságtartást, a raktári tárolási kapacitást és a kiszedési útvonalakat is. A kihívás nemcsak fizikai, hanem mentális is volt: hogyan tudják megtartani az emberek motivációját a megnövekedett nyomás alatt. Vészforgatókönyveket dolgoztak ki olyan esetre, ha kiesik egy teljes műszak, vagy ha fertőzés történik a csapatban. Logisztikai partnerekkel szoros együttműködésben oldották meg az extra terhelést.

A HR-nek a válsághelyzetek kezelése a munkája egyik központi része. A Covid-19 alatt egyértelművé vált, hogy a HR nemcsak adminisztratív, hanem stratégiai szereplő a krízismenedzsmetben. Részt vett a válságstáb munkájában, és felelt a dolgozói biztonság, a munkaerő-tervezés és a kommunikációs protokoll kialakításáért. Az első kihívás az volt, hogyan tartsák meg a működőképességet úgy, hogy közben minimalizálják a fertőzésveszélyt. Gyorsan kellett döntéseket hozniuk home office, műszakcserék, karanténkezelés és

bérkompenzáció kapcsán. Ezek mind megerősítették a kríziskommunikáció és a proaktív HR-tervezés fontosságát.

A legmeghatározóbb tapasztalatot a Covid-19 járvány hozta, de korábban már a logisztikai lánc akadozása, a munkaerőhiány, valamint az inflációs nyomás kezelése kapcsán is alkalmazott krízismenedzsment eszközöket a Tesco. A gyors reakcióidő, az adatvezérelt és fogyasztóközpontú döntések hozása elengedhetetlen a vezetők szerint. A belső kommunikáció, a rugalmas munkaszervezés és a proaktív készletgazdálkodás kulcsszerepet játszottak a hatékony kezelésében a vilá járványnak. A legfontosabb tapasztalat az volt, hogy a válság nemcsak kockázatot, hanem lehetőséget is jelent a szervezet megújulására.

7. táblázat: A Tesco krízismenedzsment kezelése a Covid-19 időszak alatt

A Covid-19 által érintett területek	Felmerült problémák a Covid-19 alatt	Felmerült problémák kezelése
e-kereskedelem	forgalommegnövekedés, gyorsan változó környezet, vásárlói élmény megőrzése	kapacitásbővítés, házhozszállítási időpontok és raktárkészletek optimalizálása és prediktív modellezés kidolgozása a kereslet előrejelzésére
raktár	váratlan technikai leállás, műszakok tervezése, távolságtartás, raktári tárolási kapacitás, kiszedési útvonalak optimalizálása, megnövekedett nyomás, fertőzések kialakulása a munkavállalók között	partnerekkel való szoros együttműködés, összehangolt műszaki reagálás, stratégiai tervezés, valós időben való döntéshelyzet, motiváció megtartása, vészforgatókönyv kidolgozása
HR	Tesco működőképességének fenntartása válsághelyzetben, fertőzésveszély minimalizálása, home office megfelelő működése, műszakcserék, karanténkezelés, bérkompenzáció	dolgozói biztonság megteremtése, a munkaerő-tervezés és kommunikációs protokoll kialakítása

Forrás: Saját szerkesztés (2025)

Összességében elmondható, hogy a válaszadók a Tesco életében a legnagyobb kihívást a Covid-19 járványhelyzet jelentette. A megkérdezett vezetők mind más-más pozícióban dolgoznak, így a saját területükön különféle módokon kezelték a járványhelyzet krízismenedzsmentjét. A megkérdezettek legalább felének van tapasztalata a krízismenedzsment kezelésében. Ez a fajta jártasság több évre nyúlik vissza, mivel egy válaszadó kivételével az összes vezető legalább 19 éve van a Tesco-nál, emiatt a vállalatot ért különböző kihívások menedzselésében jártasak.

3.2.2. A Tesco válságkezelésének hatása a dolgozók és a fogyasztók felé

A vezetők elmondása szerint a Tesco munkatársai többnyire érzékelték, hogy válságban van a Tesco 2019 és 2020 között. A Tesco nagy hangsúlyt fektetett a kommunikációra, és a munkavállalók számára azt közvetítette, hogy biztosak a munkahelyek, illetve sok védelmi intézkedést hoztak, főleg az áruházakban és a raktárakban. Az egyik résztvevő szerint ezért is lehetett az, hogy áruházakban a munkahelyi légkörben nem volt érezhető a válsághelyzet. Bizonyos termékek a vásárlók körében nagyon népszerűnek bizonyultak, és pánikvásárlásba kezdtek, így időnként készletproblémákkal küzdöttek.

Az online üzletág dolgozói különösen intenzíven élték meg a válság időszakát. A kereslet ugrásszerű növekedése miatt megnőtt a terhelés a raktározásban, a kiszállításban és az ügyfélszolgálaton egyaránt. A legtöbben érezték, hogy nem csupán egy krízishelyzetről van szó, hanem a munkájuk kulcsfontosságúvá vált a lakosság ellátásában. Számos Tesco-s munkatárs dolgozott napi 10-12 órában, hogy teljesíthessék az online rendeléseket. A gyors tempóhoz való alkalmazkodás nem volt könnyű. Bevezettek belső támogatási rendszereket, például mentálhigiénés konzultációs lehetőségeket. A technikai dolgozók is fokozott készenlétben voltak, mivel a rendszerleállások kritikus hatással bírtak. A home office-ban dolgozó csapattagok számára digitális csapattartó és motivációs programokat indítottak. Az ügyfélszolgálati kollégák a megnövekedett panaszkezelés és bizonytalanság közepette is példásan helytálltak. Összességében a válság új szintre emelte a szervezeten belüli szolidaritást és felelősségérzetet.

Az e-kereskedelemben dolgozók mellett a raktári dolgozók azonnal megérezték, hogy rendkívüli helyzet alakult ki. A rendelési mennyiségek rekordokat döntöttek, és sokszor napi 10-12 órás műszakokra volt szükség. A szállítmányok gyakran késve vagy nem a megszokott mennyiségben érkeztek, amitől feszültté vált a légkör. A dolgozók egy része attól félt, hogy elveszíti az állását, amely ellentétes azzal, amit az egyik válaszadó állított, hiszen a Tesco biztos kommunikációja ellenére a raktári dolgozók nem voltak biztosak állásuk stabilitásában. A dolgozók attól is féltek, hogy megbetegszenek munka közben. „Fontos volt, hogy világos és őszinte kommunikációt folytassanak, hogy tudják: számítunk rájuk, és értékeljük a munkájukat.” Maszkot, kesztyűt, fertőtlenítőt biztosítottak minden műszakhoz, és folyamatosan fertőtlenítették a közös felületeket. A fizikai terhelés mellett a mentális stressz is nagy volt, ezért figyeltek a pihenőidőkre és a belső támogatásra. A létszám bővítése és az új

munkatársak gyors betanítása szintén megterhelte a csapatot, ugyanakkor sokan érezték azt is, hogy fontos munkát végeznek – ez erőt adott nekik. A nehézségek ellenére a csapatszellem erősebb lett, és sokan azóta is maradtak a cégnél.

A Tesco a dolgozók szempontjából elsődlegesen arra koncentrált, hogy biztonságos munkahelyet teremtsen, illetve gyorsan reagáljon a felmerülő problémákra – mint például az egészségügyi elvárásoknak való megfelelésnek. Az alkalmazottak érezték a válságot, de a Tesco a lehető legnagyobb biztonságot teremtette, tompítva a válsághelyzet érzését és a bizonytalanságot. A saját komfortzónájukból való kilépéssel a dolgozóknak problémájuk adódott, ez szülte nagy valószínűséggel a bizonytalanságukat is az egyik vezető megállapítása szerint. Napi konfrontálódás volt a vásárlókkal, a szabályok betartása és betartatása szintén kihívás volt az áruházakban dolgozók számára. Inkább ezzel azonosították a vállalat helyzetét, nem pedig a ténylegesen felmerülő működési és esetleges pénzügyi problémákkal (például bérköltség, forgalom, veszteség), ami a vállalatnak jelentett nagyobb kihívást.

Az egyik vezető meglátása az volt, hogy a munkavállalók alapvetően nem érzékelték a mindennapi működésben a válsághelyzetet. Az áruházi munkatársak nem érezték, hogy komoly válság lenne, amely szintén ellentétes egy korábban megfogalmazott válasszal. A járvány miatt voltak változások a napi rutinokban, de ezt az egyik válaszadó szerint nem kapcsolták össze a válsággal a dolgozók. Számokkal és stratégiai döntésekkel nem voltak tisztában, csak a felsővezetők látták a teljes képet.

Egy másik interjúalany szintén amellelt állt ki, hogy a munkatársak nagyon is érzékelték a kialakult helyzet súlyát, különösen a 2020-as év elején. A bizonytalanság, a járvány terjedése, a hírek hatására sokan aggódtak a munkahelyük, az egészségük és a jövőjük miatt. Az áruházakban dolgozók közvetlenül találkoztak a feszültséggel: vásárlói pánikvásárlás, túlterhelés, egészségügyi kockázatok. A raktárakban is nőtt a nyomás, a home office-ba került munkavállalók pedig izoláltságot éltek meg. A HR feladata volt, hogy megértő, mégis egyértelmű kommunikációval kezelje az aggodalmakat. Belső tájékoztató anyagokat, heti vezetői videóüzeneteket és élő Q&A alkalmakat szerveztek, emellett elérhetővé tették a dolgozók számára a pszichológiai és jogi tanácsadást.

Egy másik megkérdezett szintén amellelt állt ki, hogy a munkatársak egyértelműen érezték a megváltozott környezet nyomását, különösen 2020 tavaszán, amikor egyik napról a másikra kellett átstrukturálni a Tesco üzleteinek működését. Fokozott volt a bizonytalanság, ami hatással volt a dolgozók biztonságérzetére is. Az operatív döntéseket gyorsan és

hatékonyan kellett meghozni, hogy fenntartható maradjon az ellátás, és megvédjék a munkavállalókat. A fokozott kommunikáció és a belső támogatórendszerek aktiválása sokat segített a nyomás csökkentésében. A Tesco vezetése transzparens módon kezelte a helyzetet, ami erősítette a bizalmat a szervezeten belül.

Összességében elmondható, hogy a megkérdezettek között eltérő vélekedés alakult ki abban a tekintetben, hogy a munkavállalók érezték-e a válsághelyzetet. Volt olyan vezető, aki szerint igen, mások szerint nem, de aközött sem volt egyetértés, hogy a Tesco hatékony kommunikációja ellenére a dolgozók bizonytalannak tartották munkahelyüket. Leginkább munkahelyük elvesztésétől, a fertőzéstől és az ezzel kapcsolatos bizonytalanságtól tartottak. Ezen felül a pánikvásárlás következtében kialakuló készlethiányt nehéz volt menedzselnie a dolgozóknak. Egyes áruházvezetők szerint a dolgozók nem féltek, de voltak olyan dolgozók, akik tartottak munkájuk elvesztésétől. A vezetőket tekintve, ők érezték a válsághelyzetet, de nem a vállalatra vonatkozóan. A vezetők felelőségüknek érezték nyugtatni a munkavállalókat, a HR vezető szerint a HR-nek igen nagy szerepe volt a dolgozók nyugalmanak fenntartásában. A megnövekedett fogalom kezelése főleg az online rendelések és szállítmányozás, valamint logisztika terén jelentett nagy kihívást a Tesco munkavállalóinak. Akik a legjobban érzékelték a krízist, azok a raktárvezetők, az online üzletágban dolgozók voltak, illetve a HR, akiknek ezekre a folyamatokra teljes rálátásuk volt. Ezzel szemben a többi megkérdezett azért sem érzékelt, mert nem látták a teljes krízismenedzsment folyamatát, illetve a vezetők azon dolgoztak, hogy tompítsák a járvány negatív hatásait a dolgozók felé.

A koronavírus-járvány hatására több olyan intézkedést bevezetett a Tesco, amely a fogyasztókat érintette. A vásárlóknak kötelező volt a távolságtartás, valamint maximalizált létszámot vezetett be az üzleteiben a cég és fertőtlenítésre kötelezte vásárlóit. A nyitvatartási időket korlátozta a cég, amely a vásárlókat is érintette. A távolságtartásra felhívták sok helyen a figyelmet. Az önkiszolgáló kasszák biztosítása sok vásárló számára fontos volt.

Az online üzletágban bevezették a kontaktmentes házhozszállítást és elérhetővé tették az érintésmentes fizetési lehetőségeket. Kiemelten kezelték az idősebb és veszélyeztetett korosztályt, külön időszávokat és gyorsított kiszállítást biztosítottak számukra. Az online felületen kiemelt üzenetként kommunikálták a legfontosabb higiéniai tudnivalókat. A

webáruház infrastruktúráját skálázták, hogy elbírja a megnövekedett látogatószámot és rendeléseket. Elindítottak egy „gyors kosár” funkciót, amely a leggyakrabban vásárolt termékeket előre összeállítva ajánlotta fel a lehetséges opciókat. Kommunikációs csatornáikat – hírlevelek, push értesítések – optimalizálták a naprakész információk átadására. Ügyfélszolgálatukat megerősítették, mivel a vásárlói kérdések száma sokszorosára nőtt. Külön programot indítottak a panaszkezelés gyorsítására és a jóvátételek hatékonyabb kezelésére. Fontos volt számukra, hogy vásárlóik azt érezzék: a Tesco akkor is ott van, amikor a legnagyobb szükség van rá.

A raktárvezetők nem közvetlenül a fogyasztókkal dolgoznak, de minden logisztikai döntés végső soron őket szolgálja. Az első és legfontosabb lépése az volt a Tesco-nak, hogy biztosítsák az üzletek időbeni ellátását, elkerülve a polchiányokat. A megnövekedett kereslet miatt az alapvető cikkeknel (például liszt, olaj, WC-papír) napi szintű újrakészletezést vezettek be. Az árukiszállítási ütemezést újratervezték úgy, hogy az üzletek nyitása előtt az egyes Tesco üzletek megkapják a legfontosabb termékeket. A készletelosztást átcsoportosították, ahol nagyobb volt a kereslet, oda arányosan több áru került. A beszállítók felé külön sürgősségi protokollokat küldtek ki, hogy elkerüljék a fennakadásokat. A webáruházi rendelések raktári kiszolgálását is erősítették, hiszen sokan online vásárlásra tértek át. A cél az volt, hogy a fogyasztók a lehető legkevesebbet érzékeljék a háttérben zajló kihívásokból. A logisztikai pontosság kulcskérdés volt a fogyasztói bizalom megőrzése érdekében. A tapasztalataik alapján a legnagyobb hatással a gördülékeny kiszolgálás volt a vásárlói elégedettségre.

A maszkviselés kötelező volt a dolgozók és a vásárlók számára egyaránt, illetve csak adott létszámú vásárló tartózkodása volt lehetséges az áruházakban. Emellett kötelező megvásárolható mennyiséget is bevezettek pár termékre, ugyanis a Tesco-nak szükséges volt a magyar kormány által bevezetett szabályokhoz és rendeletekhez alkalmazkodnia. A kijárási tilalom hatására a nyitvatartási időszak változott, amelyekhez a fogyasztóknak is alkalmazkodni kellett. A Tesco bevezetette nyugdíjas időszávot, ezzel eleget téve a magyar szabályozásoknak.

A HR nem közvetlenül irányítja a fogyasztói intézkedéseket, mégis jelentős szerepet játszottak a háttérben. A dolgozók megfelelő létszáma és felkészültsége kulcsfontosságú volt ahhoz, hogy a vásárlói élmény fennmaradjon. A vásárlók számára látható változás volt például a biztonsági protokollok bevezetése: maszkhasználat, távolságtartás, fertőtlenítő

pontok. Ezeket a szabályokat a munkavállalókkal be kellett tartatni, így tréningekkel, iránymutatásokkal támogatták őket. A megnövekedett vásárlói forgalom miatt bővítették a műszakokat, új dolgozókat vettek fel – ennek lebonyolítása szintén HR-feladat volt. A vásárlók észrevétlenül találkoztak a HR-munka eredményével: a polcok feltöltöttek maradtak, a kiszolgálás zökkenőmentes volt.

Az alapvető élelmiszerekből magas mennyiségeket szerzett be a Tesco, ezeket extra kihelyezésekkel támogatták meg az eladótérben. A házhozszállítás erőteljes növekedésnek indult, itt nagyszámú tömeges beléptetésekkel segítettek a megnövekedett igények kielégítését, illetve több céggel is leszerződtek a szállítási kapacitások bővítése miatt. A Tesco kiemelt figyelmet fordított a vásárlók biztonságára: a kötelező maszkviselés és távolságtartás mellett fertőtlenítő pontokat helyeztek el az üzletekben. Bővítették az online rendelési lehetőségeket és az érintésmentes fizetési módokat. A vásárlói kommunikáció átlátható és proaktív volt, hogy elkerüljék a pánikvásárlást. Ezen kívül külön figyelmet fordítottak a rászorulókat támogatására a Tesco „Ön választ, mi segítünk” programon keresztül.

Ezek az intézkedések azt a célt szolgálták, hogy biztonságos és megbízható vásárlási élményt nyújtsanak a fogyasztóknak. Az elmondottak alapján a Tesco nem csak a munkavállalókra igyekezett tekintettel lenni, hanem a fogyasztókra is. A vezetők mindegyike szinte ugyanazt mondta el, amely azt jelenti, hogy részlegtől függetlenül hasonlóan érzékelték a Tesco járvány elleni védekezését.

A Tesco Covid-19 járvány kezelése komplex feladat és kihívás volt a Tesco számára, amelyet a vezetők szerint megfelelően és hatékonyan kivitelezett a cég (8. táblázat). A Tesco igyekezett a dolgozóknak és a vásárlóinak egyaránt megfelelni, emellett pedig a magyar kormány által hozott szabályoknak és rendeleteknek is eleget tett.

8. táblázat: A Tesco válságkezelése a Covid-19 időszak alatt a dolgozók és a fogyasztók felé

A Tesco válságkezelése a dolgozók felé	A Tesco válságkezelése a fogyasztók felé
<ul style="list-style-type: none"> - nagy hangsúly helyezése a kommunikációra - egészségügyi intézkedések a dolgozók védelme érdekében - mentálhigiénés konzultációs lehetőség - egyéb belső támogatási rendszerek bevezetése - home office-ban dolgozók számára digitális csapattartó és motivációs programok - maszkot, kesztyűt, fertőtlenítőt biztosítottak minden műszakhoz 	<ul style="list-style-type: none"> - a dolgozók létszám bővítése a gyorsabb kiszolgálás érdekében - kötelező távolságtartás - maszkhasználat - fertőtlenítő pontok - nyitvatartási idő korlátozása - kontaktmentes házhozszállítás - érintésmentes fizetési lehetőség - az idősebb és veszélyeztetett korosztály

<ul style="list-style-type: none"> - folyamatosan fertőtlenítették a különböző felületeket - pihenőidők biztosítása - biztos munkahelyek teremtése, a dolgozók megnyugtatása - belső tájékoztató anyagok a dolgozóknak - heti vezetői videóüzenetek készítése - pszichológiai és jogi tanácsadás 	<p>számára külön időszáv és gyorsított kiszállítás</p> <ul style="list-style-type: none"> - „gyors kosár” funkció - hírlevelek és push értesítések optimalizációja a naprakész információk átadására - ügyfélszolgálat megerősítése - panaszkezelés gyorsítása - üzletek időbeni ellátása, a gyorsan fogyó termékek naprakészen tartása - gördülékeny kiszolgálás biztosítása - a magyar kormány által bevezetett szabályokhoz és rendeletekhez való alkalmazkodás
--	---

Forrás: Saját szerkesztés (2025)

3.2.3. A Tesco lépései a Covid-19 megfékezése érdekében

A koronavírus-járvány hatására a Tesco több olyan intézkedést is bevezetett, amely a dolgozókat érintette, ezáltal közvetetten a vásárlókat is. A fertőtlenítés és tesztelés kötelező volt, a fókusz a dolgozók egyre fogyatkozó létszámán volt a betegség miatt, akit lehetett, elszeparáltak. A munkavállalókat az oltás mielőbbi beadatására biztatták, valamint megállás nélkül takarítottak. Az idősebb munkavállalók kiemelt figyelmet kaptak, amikor kiderült, hogy a már meglévő betegséggel rendelkező, vagy idősebb emberekre veszélyesebb a vírus. A nyugdíjas, vagy egyéb betegséggel küzdő kollégák kérhették távolmaradásukat a munkától, ezt pedig nagyon rugalmasan kezelte a vállalat. A kéz-és felületfertőtlenítő szereket a lehető leggyorsabban beszerezték, és a maszkokat is gyorsan legyártatták.

Az online üzletágban kiemelt szerepet kapott a munkavállalók biztonságának garantálása. Bevezették a kontaktmentes csomagátadást, hogy csökkentsék az érintkezést a vásárlókkal. A raktári és logisztikai dolgozók számára extra védőfelszerelést és fertőtlenítő eszközöket biztosítottak. Átütemezték a műszakokat, hogy csökkentsék az egyidejű jelenlétet a munkaterületeken. A home office lehetőségét az adminisztratív munkakörökben maximálisan támogatták. Motivációs céllal egyszeri bónuszokat vezettek be a megnövekedett munkateher elismerésére. Szükség esetén pszichológiai tanácsadást és jogi segítséget is nyújtottak a dolgozóknak. Gyorsítottak az új belépők betanításán, hogy minél hamarabb be tudjanak kapcsolódni a rendelések kiszolgálásába. Külön figyelmet szenteltek a belső kommunikációnak, hogy naprakész és őszinte tájékoztatást kapjanak a kollégák. Minden döntésüknél szem előtt tartották, hogy a munkavállalók biztonsága az üzletmenet kulcsa.

Raktári szinten elsőként a munkatársak biztonságát kellett garantálniuk. Kézfertőtlenítő állomásokat helyeztek el, kötelezővé tették a maszkhasználatot, és rendszeres hőmérsékletmérést vezettek be. Új műszakrendeket dolgoztak ki, hogy csökkentsék a zsúfoltságot az öltözőkben és pihenőhelyeken. Az érintkezés minimalizálása érdekében átszervezték az anyagáramlási útvonalakat is. Aki csak tudott, otthonról dolgozott (például adminisztráció vagy készlettervezés területén), de a raktár operatív magja továbbra is helyben dolgozott. Egyszeri extra juttatásokat kaptak a kollégák a fokozott munkaterhelés és kockázat miatt. Akik karanténba kerültek, azokat a Tesco igyekezett anyagilag is kompenzálni, hogy senki ne érezze veszélyben a megélhetését. A raktárvezetés minden műszak előtt és után rövid eligazítást tartott, hogy információval és motivációval is támogassák a csapatot. A gyors betanítással új munkatársakat is be tudtak vonni a folyamatokba. Ez az időszak emberileg is próbára tette a munkavállalókat, és erősítette a közösségüket.

A Tesco-nál elsődlegesen a biztonságos bevásárlóhely és munkahely miatti intézkedések bevezetése történt meg, mint például távolságtartás, maszkviselés, irodai környezetben a meetingterem 1fő/terem használata, fertőtlenítési eszközök használata, irodai terület csökkentése, közlekedési irányok meghatározása az irodán belül, valamint a home office bevezetése. Az irodákban a védőeszközök használata és állandó takarítás volt jellemző, bevezették a rugalmasabb munkarendet, valamint egyszeri külön juttatásban részesültek a dolgozók készpénzben.

A Tesco gyorsan és hatékonyan reagált a vírus terjedésére, a folyamatosan érkező rendeletekre és szabályozásokra. „Egyik napról a másikra kellett központilag vezetőinknek döntéseket hozni, reagálni a pillanatnyi állapotra.” A járvány gyors terjedése a mindennapi munkára is hatással volt, a bizonytalanságot a kis áruházi közösségekben igyekeztek jól kezelni. A cég ellátta a munkatársakat maszkokkal, kesztyűvel, védőplexiket helyeztek el a pénztáraknál és pultoknál, ahol a dolgozók közvetlen kontaktban voltak a vásárlókkal. Az irodákban és a szociális helyiségekben kézfertőtlenítőket helyeztek ki. Azok a kollégák, akik egészségüket szerették volna óvni (nyugdíjas, tartós beteg), külön szabadságot vehettek igénybe. Akik aktívan dolgoztak, azok jutalomban részesültek, valamint a dolgozóknak lehetőség volt a Covid elleni vakcina felvételére is. Voltak olyan intézkedések, szabályok, amiket kötelező volt betartani, mint a maszk viselése, kézmosás és állandó fertőtlenítés. Akadtak olyan dolgozók, akik a bevezetett intézkedésekkel nem értettek egyet, de a szabálykövetés miatt szükséges volt betartatni. Fel is jegyezték azokat a munkatársakat, akik

többszöri felszólításra sem voltak hajlandók viselni arcmaszkot. Ettől függetlenül a munkatársak jónak ítélték a vállalat hozzáállását, valamint a járványra adott reakcióit. A vállalat egy egységként lépett fel és működött a központban, az áruházakban, illetve a raktárakban.

A járványidőszak idején bevezettek egy belső, HR által koordinált támogatási vonalat is, ahol a dolgozók jogi, egészségügyi vagy érzelmi kérdésekben is tanácsot kaphattak. Rendszeres belső hírlevelekkel és vezetői videókkal tartották fenn az információáramlást. A HR-vezetők napi kapcsolatban álltak az áruházak vezetőivel, hogy időben reagálhassanak a helyi problémákra. A toborzási folyamatokat gyorsították, és online interjúzási rendszert vezettek be.

Az áruházi eladóknak is a törvényileg előírt védőfelszereléseket kellett viselni, folyamatos fertőtlenítést kellett végezni az eladótérben, illetve a vásárlói kosarak és kocsik tekintetében. Gyanú esetén azonnal teszteltek vagy tesztre küldték a dolgozókat. A karantén szabályokat nagyon komolyan vették és betartották.

3.2.4. A Tesco által alkalmazott krízismenedzsment modell a Covid-19 alatt

Az egyik legfontosabb kérdés az volt, hogy milyen krízismenedzsment modellt alkalmaztak a koronavírus-járvány kezelésére a vezetők. Az egyik interjúalany úgy nyilatkozott, hogy egy felülről lefelé induló csapatmunka volt. A krízismenedzsmentbe minden releváns osztály bekapcsolódott. Naponta többször volt megbeszélés a járványidőszak elején, később ez beépült a rendszerbe. A döntésekben szerepet játszott a dolgozók biztonságának garantálása, a vásárlók kiszolgálása a második legfontosabb tényező volt.

A válság kezelésére egy agilis-alapú operatív krízismodellt alkalmaztak, amely gyors reakciót és napi szintű döntéshozatalt tett lehetővé. A modellt úgy alakították ki, hogy képes legyen folyamatosan reagálni a változó piaci és logisztikai helyzetekre. A központi operatív törzs mellett az online üzletág külön válságkezelő csoportot állított fel. Ez a team naponta értékelte az online forgalmi adatokat, a rendelés visszajelzéseket és a kiszállítási teljesítményt. A válságmodell alapja az volt, hogy a vásárlói bizalom megőrzését tartásuk szem előtt minden döntésnél. Minden munkafolyamatot három fő cél mentén vizsgáltak: gyorsaság, biztonság és megbízhatóság. Rendszeres mini-auditokat vezettek be, hogy még időben észrevegyék az esetleges működési szűk keresztmetszeteket. A modell sikeressége nagyrészt annak volt

köszönhető, hogy nem központosított, hanem decentralizált, rugalmas struktúra mentén működött. Ez a gyakorlat azóta beépült a Tesco online operációs kultúrájába. A fő stratégiai döntések központilag, a felsővezetés és a válságstáb által történtek. „Ugyanakkor a raktári operációkban helyi döntési jogköröket kaptunk, hogy gyorsan tudjunk reagálni a változásokra. Létrehoztunk egy raktár-specifikus krízisprotokollt, amely lefedte a fertőtlenítést, dolgozói beosztást, árumozgatást és kommunikációt. Napi szintű adatgyűjtést és jelentéskészítést folytattunk a készletszintekről, megbetegedésekről és szállítási hatékonyságról. Fontos volt a rugalmasság: ha egyik telephelyen munkaerőhiány alakult ki, másik raktárból tudtunk erőforrást átcsoportosítani. A döntéshozatalban hangsúlyos szerepet kapott az operatív tapasztalat, nem csak a pénzügyi vagy stratégiai szempont. A kommunikációt napi online megbeszélések és gyors e-mailes körlevelek támogatták.”

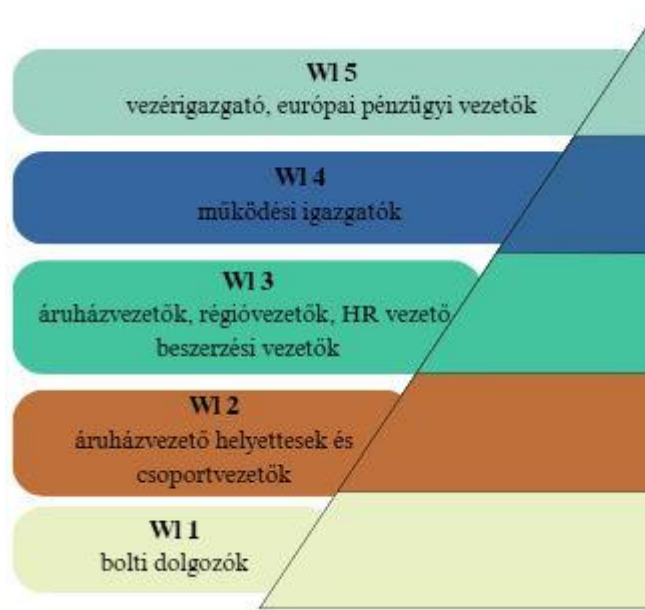
Az egyik interjúalany ennek ellentmondó nyilatkozatot tett, ugyanis ő azt látta, hogy a Tesco egy multidimenzionális, funkcionálisan tagolt krízismenedzsment modellt használt, amelyben a HR-nek önálló, de integrált szerepe volt. A központi válságstáb részeként a HR vezetés napi szinten részt vett a döntéshozatalban. Kidolgoztak egy humán fókuszú alprotokollt, amely lefedte a munkavállalói egészségvédelmet, a toborzást, a munkavégzési rugalmasságot és a kommunikációt. Kiemelten kezelték a kulcspozíciók folyamatos betöltését, különös tekintettel az áruházakra és a logisztikára. A modell része volt a „visszatérés terve” is, amely a krízis utáni fokozatos normalizálást szabályozta.

Egy másik megkérdezett szintén másképp nyilatkozott, az ő elmondása szerint a krízismenedzsment során egy reaktív-proaktív hibrid modellt alkalmaztak. Először gyors, reaktív lépéseket tettek a közvetlen fenyegetések kezelése érdekében, majd fokozatosan áttértek a proaktív tervezésre. A modell alapja a kontingenciaelmélet volt, vagyis a helyzethez legjobban illeszkedő intézkedések kiválasztása. Létrehoztak egy központi válságkezelő csapatot, amely naponta értékelte a helyzetet és koordinálta a döntéseket. Fontos volt az agilis hozzáállás, az adatvezérelt döntéshozatal és az érdekelt felek (stakeholderek) bevonása.

Az látható a válaszok alapján, hogy a Tesco-nak nem volt egy egységes krízismenedzsment modellje a koronavírus-járvány kezelésére. A vezetők kevesebb mint a fele összességében nem tudott egyértelmű választ megfogalmazni. Azok, akik tudtak válaszolni a kérdésre, különböző folyamatokat fogalmaztak meg, hogy hogyan is kezelték a járvány krízisét. A régiós HR vezető fogalmazta egyedül azt meg, hogy egy átfogó krízismenedzsment modellt alkalmaztak. Az egyik megkérdezett egy kontingenciaelméleten

alapuló krízismenedzsment modellt említett, a HR vezető egy multidimenzionális, funkcionálisan tagolt krízismenedzsment modellt, a harmadik megkérdezett egy agilis-alapú operatív krízismodellt. Ez azt jelenti, hogy az egyes részlegek eltérő krízismodelleket alkalmaztak.

A válságmenedzsment kezelése nem mutatott egységes képet a szervezeten belül az egyes részlegekre vonatkozóan, azonban mielőtt erre rátérek, a Tesco-n belüli 5 dolgozói hierarchia szintet érdemesnek tartom szemléltetni (10. ábra). A Tesco-nál 5 dolgozói szint (work level, azaz wl) létezik. Az úgynevezett piramis alján helyezkednek el a bolti dolgozók (wl1), a második szinten az áruházvezető helyettesek és csoportvezetők (wl2), a harmadik szinten az áruházvezetők, régióvezetők, HR vezető, beszerzési vezetők (wl3), a negyedik szinten működési igazgató (wl4), a legmagasabb szinten a vezérigazgató és az európai pénzügyi vezetők (wl5). A szintek között csak szakmai képzéssel, validációval és kinevezéssel lehet mozogni.



10. ábra: A dolgozói szintek a Tesco-n belül

Forrás: Saját szerkesztés (2025)

A válság kezelése a legfelső szintről indult (wl5), de lokálisan benne volt a jog, munkabiztonság, bolti operáció, ellátási lánc, beszerzés, marketing, PR, HR részlege. A közép-európai központi Support Office-ból foglalkozott egy csapat a kríziskezeléssel, akik rendszeresen adatokat elemeztek, a megbetegedéseket figyelték, valamint a dolgozók

visszatérésének lehetőségét, illetve más áruházban való helyettesítés lehetőségeit analizálták. A Support Office további feladata volt az irányítás, a home office delegálása, és a kapcsolattartás a kormány megfelelő szerveivel. A multidiszciplináris válságstáb napi rendszerességgel értékelte az aktuális helyzetet és hozta meg az operatív döntéseket. Ezzel párhuzamosan régiós szinten is létrejöttek válságcsapatok, amelyek a helyi sajátosságokra reagáltak. Az együttműködés alapja a transzparens információáramlás és a gyors döntéshozatal volt.

A központilag működő krízisstáb mellett az online üzletágban egy külön operatív válságkezelő csapatot hoztak létre. Ez a team napi szinten ülésezett és gyors operatív döntéseket hozott az aktuális kihívásokra reagálva. A csapat tagjai között szerepelt az online logisztikai vezető, IT rendszermérnök, ügyfélszolgálati vezető, készletezési koordinátor és kereskedelmi elemző is. Az operatív döntések mellett stratégiai tanácsokat is adtak a felsővezetés felé. Kiemelten kezelték az adatvezérelt döntéshozatalt, például a rendelésvisszmondási arányokból következtettek logisztikai szűk keresztmetszetekre. A csapat feladata volt a kommunikációs csatornák koordinálása is, legyen szó ügyféltájékoztatásról vagy belső információáramlásról. Rendszeresen jelentéseket küldtek a Tesco közép- és felsővezetésének a mutatókról. A team folyamatos kapcsolatban állt a külső beszállítókkal és logisztikai partnerekkel is. Nagy hangsúlyt fektettek a tapasztalatok dokumentálására és visszacsatolására. Ennek a csapatnak a működése jelentős részben járult hozzá az online üzletág működőképességének megőrzéséhez.

Az egyik interjúalany szintén osztotta azt az álláspontot, hogy a válság idején a központi válságstáb mellett raktári szinten is létrejött egy helyi operatív kríziscsapat. A csapatban helyet kaptak a műszakvezetők, logisztikai koordinátorok, HR-képviselők és a munkavédelmi szakemberek. Napi szintű egyeztetéseik voltak, ahol elemezték az előző nap tapasztalatait, és újratervezték a műszakokat, ha szükséges volt. A csapat felelős volt a biztonsági protokollok betartásáért, a dolgozói létszám koordinálásáért és a raktári működés optimalizálásáért. A központi stáb részéről is folyamatos volt a támogatás, különösen a fertőtlenítési eszközök, maszkok és logisztikai anyagok elérhetőségében. A team egyik legfontosabb feladata a gyors, helyszíni döntéshozatal volt – nem volt idő hosszú jóváhagyási láncokra. IT-s és adminisztratív támogatók is segítették a csapat munkáját.

Egy válságstáb Magyarországon is létrejött, akik első kézből döntöttek, készítettek el a terveket, társosztályok bevonásával dolgoztak és kommunikáltak feléjük. A felsővezetésből

létrejött csapat napi szinten foglalkozott a szabályok értelmezésével, bevezetésével és az általános stratégia megalkotásával, összhangban az akkor még 4 országot tartalmazó közép-európai elvárásokkal. Minden teamnek volt feladata a válságkezeléssel, de volt külön a válsággal foglalkozó csapat is. Ezen felül 3 szint volt a résztvevők szerint:

- *Gold*: vezérigazgatók, w14-es vezetők, felsővezetők, közép-európai vezetők.
- *Silver*: magyarországi felsővezetők, területek vezetői, w13-as vezetők.
- *Bronze*: w12-es vezetők, csoportvezetők, specialisták.

A központi válságstábben a HR-nek kiemelt szerepe volt. A HR részlegén belül a Tesco létrehozott egy dedikált operatív teamet, amely napi szinten foglalkozott a válsághoz kapcsolódó feladatokkal. Ez a csapat összehangolta az áruházak, logisztikai központok és az irodai területek munkavállalói vonatkozású ügyeit. A HR részt vett a műszakáttervezésekben, a karanténos esetek kezelésében és az új dolgozók gyorsított beléptetésében. A jogi csapattal közösen biztosították a döntések munkajogi megfelelését is.

A válaszokból érdemes megfigyelni, hogy az egyes vezetőknek milyen rálátásuk volt a Tesco válságmenedzsment teamjeire. Ahogy a krízismenedzsment modellekről is eltérően nyilatkoztak, úgy ebben a kérdésben is. Több vezető is kijelentette, hogy egy központi válságstáb (Support Office) kezelte a koronavírus-járvány helyzetét, akiknek a feladataikról nagyjából hasonlóan nyilatkoztak. Az látható, hogy leginkább a felsővezetőknek volt rálátásuk a krízismenedzsment kezelésére, a középvezetők ezekből kevesebbet érzékeltek. Azok, aki belelátottak a válság kezelésébe, azt állították, hogy nem csak központi multidiszciplináris válságstáb (HR, jog, munkabiztonság, bolti operáció, ellátási lánc, beszerzés, marketing, PR) volt, hanem az egyes ágazatoknak is külön stábjuk volt. A válságmenedzsment összesen három szintből állt (gold, silver, bronze). Elmondható, hogy a válság kezelése összesen 5 szinten zajlott.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Diplomadolgozatomban arra a kutatási kérdésre kerestem a választ, hogy a Tesco milyen krízismenedzsment modellt alkalmazott a koronavírus-járvány idején, valamint mennyire eredményesen kezelte azt.

1. hipotézis: Mennyire kezelte a Tesco eredményesen a koronavírus-járványt?

A szekunder elemzés és a mélyinterjúk alapján elmondható, hogy a Tesco-t a világjárvány nagy kihívások elé állította, de összességében hatékonyan és gyorsan kezelte a járványhelyzetet. A szekunder kutatásból kiderült, hogy a Tesco idejében reagált, a válság idején olyan dologra összpontosítottak, mint élelmiszer és biztonság mindenki számára, valamint a munkatársaik és a vásárlók biztonsága. Ezt az interjúalanyok is megerősítették, ugyanis a raktározás feladata volt az élelmiszerek folyamatos biztosítása az üzletekbe, az e-kereskedelem az érintkezésmentes vásárlást segítette elő, a HR pedig a munkavállalók jóllétét helyezte előtérbe. A szabályoknak való megfelelést a Tesco Közép-Európában és Magyarországon is teljesítette, úgy mint kötelező fertőtlenítés, maszkhasználat, védőfelszerelés, kötelező tesztelése a munkavállalóknak, dolgozók mentális egészségének védelme. A Tesco működésére, bevételére és dolgozói állományára – közép-európai, ezen belül Magyarország szintjén - jelentős nyomást gyakorolt a járvány, amely által csökkenő tendenciát mutatott az utóbbi két tényező, működésük során jelentős többletköltségeik merültek fel, amelyek során 650 és 925 millió font közé tették veszteségüket. Ráadásul a Tesco-nak a koronavírus-járvány kezdetekor a Brexit hatásaival is meg kellett küzdenie. Összességében az látható, hogy a Tesco a különböző válságok kezelésében kellő gyakorlatot szerzett, amelyből a vezetők szerint folyamatosan tanul és egyes gyakorlatokat, amiket a Covid-19 alatt építettek ki, máig alkalmaznak.

Javaslatom az, hogy a válságok egy része nem előzhető meg, de jelentősen csökkenthető a hatásuk megfelelő felkészüléssel. Először is elengedhetetlen a rendszeres kockázatelemzés minden kulcsterületen, mint a logisztika, IT, munkaerő, ügyfélszolgálat. Fontos egy előre kidolgozott és gyakorolt válságkezelési terv, amely külön forgatókönyveket tartalmaz különböző típusú krízisekre. A technológiai rendszerekben redundanciát kell beépíteni, hogy egy hiba ne bénítsa meg a teljes folyamatot. Folyamatosan képezni kell a vezetőket és

kulcsmunkatársakat kríziskezelési készségekre. Az ügyfelek felől érkező jeleket – például panaszok, kosárelhagyások, szokatlan viselkedési minták – is fontos figyelni, ezek korai indikátorok lehetnek. Az ellátási láncot érdemes diverzifikálni, és stratégiai készleteket is lehet képezni alapvető termékekből. A vállalaton belüli kommunikációs csatornáknak válsághelyzetben is jól kell működniük. Előre kialakított partneri kapcsolatok (például szállítók, logisztikai cégek) válság idején életmentőek lehetnek. A legfontosabb, hogy a vezetés hozzáállása legyen proaktív, ne reaktív – ez különbséget tehet túlélés és bukás között.

Második javaslatom a scenárió-alapú tervezés, amely a kockázatelemzéstől kissé eltér. Minden nagyvállalatnak, így a Tesco-nak is szüksége van részletes válságforgatókönyvekre. Ezeket nem elég elkészíteni, mindig frissíteni és gyakorolni kell őket. A jövőben várhatóan egyre gyakoribb lesz a különböző vírusok terjedése, ezáltal a globális járványhelyzet kialakulásának veszélye is növekszik.

A Covid-19 járványt látva az a következtetés vonható le, hogy az alapvető higiéniai szabályok betartása nagyban segítené a világjárványok elkerülését. Annak ellenére, hogy minden bolt bejáratánál van valamilyen kézfertőtlenítő eszköz, mára már az emberek igen kis százaléka használja, pedig kulcsfontosságú a fertőtlenítés, amelyre a Covid-19 járványhelyzet is rámutatott. A Tesco-nak véleményem szerint jobban szorgalmaznia kellene a higiéniai előírások betartását és felhívni rá a figyelmet ismeretterjesztő videók vagy plakátok formájában az egyes üzletekben.

2. hipotézis: Mennyire volt hatékony a Tesco krízismenedzsment modellje és válságkezelési stábja?

Az Előzetes eredmények jelentésekben lévő adatok összhangban vannak azzal, ahogy a Tesco végezte a válságkezelést azzal, amit a vezetők állítottak a mélyinterjú során. A szekunder adatelemzésből és a mélyinterjúk alapján az látszódik, hogy a Tesco krízismenedzsment-modellje és válságkezelési stábja eredményes volt. Ez abban is meglátszódik, hogy a cég idejében megfogalmazta azokat a kulcsfontosságú szempontokat, amely alapján a válságot kezeli, - mint élelmiszer és biztonság mindenki számára, kollégáik és különböző közösségek támogatása – amely általános érvényű az összes Tesco áruházra világszerte. A szekunder kutatás a krízismenedzsment sikerére mutatott rá, azonban az alkalmazott modellekre leginkább a Tesco felsővezetésnek van rálátásra, nem a dolgozóknak

és a vásárlóknak, amely a mélyinterjúk során is bebizonyosodott. Az interjúalanyok válaszaiból kiderült, hogy a Tesco-nak nem volt egy egységes krízismenedzsment modellje, ennek ellenére eredményesen kezelték a járványhelyzetet. Továbbiakban a válságmenedzsment kezelése sem mutatott egységes képet a szervezeten belül az egyes részlegekre vonatkozóan. A válságmenedzsment összesen három szintből állt (gold, silver, bronze) és volt olyan részleg, ahol 5 szinten zajlott a Covid-19 következtében kialakult válság kezelése. Összességében az látható, hogy a Tesco-nak rengeteg tapasztalata van a válság menedzselésében.

Javaslatom az, hogy érdemes gyors döntéshozatali struktúrát létrehozni, amely képes napi szinten reagálni a helyzetre annak ellenére, hogy a cég nagyon gyorsan tudott alkalmazkodni a járványidőszak következtében fellépő nehézségekre. Ezután felmérném, mely területeken van azonnali kapacitáshiány, különös tekintettel az online logisztikára és a kiszállításra. Technológiai szempontból biztosítanám a skálázhatóságot és a rendszerterhelés elviselését, mert a digitális platform kritikus infrastruktúrává válik. A készletezési és beszállítói oldalon alternatív forrásokat építenék ki előre. Kommunikációban a transzparencia lenne a kulcsszó: őszinte, gyakori és empatikus üzenetek a vásárlók és a dolgozók felé egyaránt. A dolgozói támogatás területén bevezetném a mentálhigiénés támogatást, bónuszokat és rugalmas beosztást. Nem hanyagolnám el a közösségi szerepvállalást sem, hiszen egy élelmiszerláncnak társadalmi felelőssége is van válság idején. Elengedhetetlen, hogy a szervezet tanuljon a válsághelyzetekből, és beépítse a tapasztalatokat a jövőbeni működésébe. A válság nemcsak kockázat, hanem lehetőség az újragondolásra és innovációra – ezt kell kiaknáznia a Tesco-nak még inkább.

Összességében megállapítható, hogy a Tesco a koronavírus-járványt jól kezelte, azonban a jövőben olyan kihívásokkal kell szembenézni, mint a piaci részesedésének csökkenése, amely már a járványidőszakban is megfigyelhető volt. A Tesco jelenlegi prioritásai közé tartozik a vásárlói igények kielégítése és árérzékenységének kezelése Magyarországot tekintve, amely a Covid-19 járvány idején „felütötte a fejét”, de az elsődleges szempont ebben a periódusban a krízis menedzsmentje volt. A jövőben azonban a Tesco-nak érdemes arra figyelnie, hogy nagyobb piaci részesedést szerezzen Magyarországon, és felvegye a versenyt a Lidl-el és Sparral, amelyhez stratégiájának újratervezése szükséges.

ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomadolgozatom fő célja volt elemezni a Tesco stratégiai válságkezelését a Covid-19 idején. Annak ellenére, hogy a Covid-19 járvány elmúlt, az ezzel kapcsolatos krízismenedzsment kezelést érdemes jobban megvizsgálni. Több ágazatot is negatívan érintett a járványidőszak, köztük az élelmiszerláncokat is. A Tesco-ra azért is esett a választásom, mert személyes érintettségem van a cég válságkezelésében, illetve több mint 20 éve a vállalatnál dolgozom.

Kutatásom során két hipotézisemre kerestem a választ:

1. hipotézis: Mennyire kezelte a Tesco eredményesen a koronavírus-járványt?
2. hipotézis: Mennyire volt hatékony a Tesco krízismenedzsment modellje és válságkezelési stábja?

Szekunder adatelemzésem és mélyinterjúim rávilágítottak arra, hogy a Tesco a válsághelyzetet jól kezelte, hatékonyan és gyorsan reagált. A Tesco első sorban a központi stratégiai elveket alkalmazta, fókusz a munkavállalók jóllétének biztosításában és a vásárlók igényeinek kielégítésén volt, valamint mindkét fél biztonságát szem előtt tartotta.

A kutatásom főbb következtetései közé tartozott, hogy a Tesco összességében a központból koordinálta a válságmenedzsment lépéseit, amely Magyarországra vonatkozóan 5 szintből épült fel. Az látható, hogy leginkább a felsővezetőknek volt rálátásuk a krízismenedzsment kezelésére, a középvezetők ezekből kevesebbet érzékelték. Azok, aki belelátottak a válság kezelésébe, azt állították, hogy nem csak központi multidiszciplináris válságstáb volt, hanem emellett volt az egyes ágazatoknak is külön válságkezelési stábjuk. A válságmenedzsment három szintből állt (gold, silver, bronze). A Tesco egyes részlegekre vonatkozóan különböző krízismenedzsment modelleket alkalmazott, melynek oka, hogy például az e-kereskedelem, raktározás, logisztika és a HR is különböző kihívásokkal küzdött, ezért eltérő modellek alkalmazása volt megfelelő.

Javaslataimban megfogalmaztam a kockázatelemzés és a scenárió-alapú tervezés fontosságát, illetve az alapvető higiéniai szabályok betartására is felhívtam a figyelmet, amelyre a Tesco-nak a jövőben jobban kellene figyelnie. A továbbiakban a gyors döntéshozatali struktúra létrehozását is szorgalmaztam.

Diplomadolgozatom eredményei rávilágítottak arra, hogy mennyire fontos a krízismenedzsment válság idején, illetve mennyire sokrétű és komplex annak kezelése,

amelyre nehezen lehet felkészülni. A válságkezelés egy „műfaj”, amelyre leginkább a felsővezetőknek van rálátása, ezért nekik van a legnagyobb felelősségük abban, hogy a munkavállalók és fogyasztók a válságból minél kevesebbet érzékeljenek. A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a magyarországi Tesco vizsgálta volt a fő fókuszban, a többi élelmiszerláncal való összehasonlítására nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövőben például a krízismenedzsment vizsgálata tekintetében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Aktaş, K. (2024). The effect of crisis management practices in the media industry on the job performance of employees, the mediating role of trust in colleagues. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 68-80. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1486502>

Apolzan, I. A., Badale, C. S., Lucian, I. (2022). Crisis Management - Methods And Theories. *Management Strategies Journal*, 57(3), 5-12.

Bacsák, D., & Horváth, Á. (2020). A koronavírus-járvány hatásaival kapcsolatos vállalati percepciók, várakozások és a vállalkozások válságkezeléssel kapcsolatos lépései. In: Fazekas K., Elek P., & Hajdu T. (szerk.), *Munkaerőpiaci tükrök* (pp. 57–73). KRTK KTI.

Bacsák, D., Hajdu, M., & Horváth, Á. (2020). *A koronavírus-járvány hatásai a vállalatok működésére, létszámgazdálkodására percepciók, várakozások és a válságkezelés folyamata*. MKIK GVI. https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_279-302.pdf

Balogh, L. L. (2022). Megjegyzések a válság elméletéhez. In: Barcsi T. & Diósi Sz. (szerk.), *A válság elméleti vonatkozásai* (pp. 10-18). Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Jogbölcseleti és Társadalomelméleti Tanszék.

Björck, A. (2016). Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach. *Central European Business Review*, 5(3), 25-37. <http://dx.doi.org/10.18267/j.cebr.156>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.

Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Żurawski, S., Czech, A., & Zdunek M. (2023). Crisis Management and Crisis Situation in the Organization. *European Research Studies Journal*, 24(4), 339-353. <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/3288>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. (4th ed.). Sage.

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

Czirfusz, M. (2021). *A Covid–19-válságkezelés és a dolgozók helyzetének átalakulása a magyarországi feldolgozóiparban*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/18779.pdf>

Fink, S. (1986). *Crisis Management*. Amacom.

Földi, K. (2023). A koronavírus hatása az élelmiszer vásárlásra az 1. hullámban: azaz az FMCG piaci kiskereskedelmi üzletvezetők és helyettesek (kínálati oldal) kvalitatív kutatása. In: Szűcs, K., Csapó, J., Jakopánecz, E. (szerk.), *Empatikus marketing interdiszciplináris közéletben: Tanulmánykötet Törőcsik Mária Professzor Asszony köszöntésére* (pp. 58-65). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

GKI Gazdaságkutató Zrt. (2020). Folyamatosan nő a nemzetközi kereskedelmi láncok súlya. GKI Gazdaságkutató Zrt. <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2021/06/lancok.pdf>

González Herrero, A., & Pratt, C., B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communication management. *Journal of Public Relations, Research*, 8(2), 79–105. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0802_01

Hendershott, T., Livdan, D., Schürhoff, N. (2015). Are institutions informed about news? *Journal of Financial Economics*, 117(2), 249–287. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.03.007>

Juhász, P., & Szabó, Á. (2021). A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 68, 126–153.

Kamei, K. (2019). Crisis Management. In: Abe, S., Ozawa, M., Kawata, Y. (eds.), *Science of Societal Safety. Trust, vol 2*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2775-9_13

Lányi, B., Jakopánecz, E., Csóka, L., & Neulinger, Ágnes. (2024). Competing aspects in Hungarians' household consumption: The importance of price sensitivity and environmental consciousness. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 55(1), 27–38. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.01.03>

Mitev, A., & Bauer, A. (2012). *A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére*. Budapest Corvinus Egyetem. https://www.uni-corvinus.hu/contents/uploads/2022/03/TM6_Mitev_Bauer.pdf

Murphy, J. F., Jones, J., & Conner, J. (2020). The Covid-19 Pandemic: Is It a ‘Black Swan’? Some Risk Management Challenges in Common with Chemical Process Safety. *Process Safety Progress*, 39(2), 1-3.

Noszky, E. (2018). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Akadémiai Kiadó.
https://mersz.hu/dokumentum/dj297vevm_1/

Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48–59.

Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny Mártonné, Kun, A. I., & Szabó, Sz. (2020): *Koronavírus-válság – kihívások és HR-válaszok. A kutatás első fázisának kiértékelése*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.
https://mkik.hu/ckfinder/files/KoronaHR_kutata%CC%81si-jelente%CC%81s.pdf

Pursiainen, C. (2018). *The Crisis Management Cycle*. Routledge.

RockDove Solutions (2018). *The New Rules of Crisis Management*. RockDove Solutions.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/430048/PDFs/The%20New%20Rules%20of%20Crisis%20Management/The%20New%20Rules%20of%20Crisis%20Management%20-%203rd%20Edition.pdf>

Sikos, T. T., & Szendi, D. (2024). A hazánkban működő élelmiszer-ellátási láncok hálózatának formálódása, 1989–2023. *Területi Statisztika*, 64(4), 448–466.
<https://doi.org/10.15196/TS640402>

Sikos, T., T. (2019). A hazai és nemzetközi élelmiszerláncok erőterei és szerepük. In: Sikos T., T. (szerk.), *Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége* (pp. 33–66). Dialóg Campus.

Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), 263–275.

Somogyvári, M. (2004). *A vállalati publicisztikai krízisek és az alkalmazott kríziskommunikációs stratégiák*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://core.ac.uk/download/pdf/80161697.pdf>

Szóllósi, L., & Szücs, I. (2015). *Az üzleti tervezés alapjai*. Debreceni Egyetem.
<https://dea.lib.unideb.hu/bitstreams/2dae9e4d-4024-49a2-8a6a-6cf297ea4015/download>

Tamásné Vőneki, Zs. (2020). Krízismenedzsment és működési kockázatkezelés a pénzügyi szektorban a Covid–19 árnyékában. *Gazdaság és Pénzügy*, 7(3), 313-329.
<http://dx.doi.org/10.33926/GP.2020.3.4>

Tanács, J., & Zemplén, G. (2015). Válság, Kommunikáció, Érvelés - Kríziskommunikáció argumentáció-elméleti nézőpontból. *Kommunikáció, Közvélemény, Média*, 2, 1-13.

Tesco (2020). *COVID-19 Update and Preliminary Results 2019/20*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2021). *Preliminary results 2020/21 - Incredible team effort in exceptional year – well-placed to build on momentum*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2022a). *Covid-19 Risk Assessment - Tesco Maintenance*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2022b). *Preliminary results 2021/22 - Championing great value for customers delivers strong performance*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2023). *Preliminary results 2022/23 - Investing for customers and delivering a strong performance*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2024). *Preliminary results 2023/24 - Market share gains and return to positive volume growth as customers shop more at Tesco*. Tesco, Welwyn Garden City.

Tesco (2025). *Preliminary results 2024/25 - Strong performance positions us to continue winning with customers*. Tesco, Welwyn Garden City.

Vašíčková, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3–4), 61–77. <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>

Weiss, J. (2022). A válság fogalma (Egy megközelítés). In: Barcsi T. & Diósi Sz. (szerk.), *A válság elméleti vonatkozásai* (pp. 4-9). Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Jogbölcseleti és Társadalomelméleti Tanszék. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34836/PTE-AJK-20230117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Xiong, H., Wu, Z., Hou, F., & Zhang, J. (2020). Which Firm-Specific Characteristics Affect the Market Reaction of Chinese Listed Companies to the Covid-19 Pandemic? *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2231–2242.

Internetes források

- Ceginformacio.hu (2025). *TESCO-GLOBAL Zrt.*
<https://www.ceginformacio.hu/cr9310000875>
- HRportal (2020). *TESCO-GLOBAL Stores Zrt.*
https://www.hrportal.hu/szolgaltatok.html/munkaltatok/tesco-global-stores-zrt_
- HRportal (2022). *TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt.*
<https://www.hrportal.hu/szolgaltatok.html/munkaltatok-2022/tesco-global-aruhazak-zrt-2022>
- HRportal (2023). *Tízezer alá esett a Tesco létszáma, 140 fővel dolgoznak kevesebben a Morgan Stanley-nél.* <https://www.hrportal.hu/hr/tizezer-ala-esett-a-tesco-letszama-140-fovel-dolgoznak-kevesebben-a-morgan-stanley-nel-20231026.html>
- HVG (2017). *Fornak az indulatok a Tesco Facebook-oldalán: "Nem a főnökség miatt járok oda".*
https://hvg.hu/gazdasag/20170910_tesco_sztrajk_velemenyek_hozzaszolasok_kommentelok
- Karácsony, Z. (2022). *A Lidlnél 300-zal többen, a Tescónál 200-zal kevesebben dolgoznak – létszámtrendek.* <https://www.hrportal.hu/hr/a-lidlnel-300-zal-tobben-a-tesconal-200-zal-kevesebben-dolgoznak-letszamrendek-20220421.html>
- KSH (2025). *Gyorstájékoztató – Fogyasztói árak, 2025. február.*
<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/far/far2502.html>
- Marker, A. (2020). *Models and Theories to Improve Crisis Management.*
<https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories?srsId=AfmBOoqpDlytdT0RAQi7GNp67WGTvvNUuuYyPoVe6WLD7eiwzMFkdWv>
- Statista (2024). *Gross annual revenue of the largest FMCG retail chains in Hungary from 2017 to 2023 (in million euros).* <https://www.statista.com/statistics/1100362/hungary-turnover-of-the-largest-fmcg-retail-chains/>
- The Clorox Company (2024). *The Clorox Company: Crisis Management in FMCG: How Clorox Became a Household Essential | Goybo.* <https://www.goybo.com/post/the-clorox-company-crisis-management-in-fmcg-how-clorox-became-a-household-essential-goybo>

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

Mélyinterjú kérdések

1. Mióta dolgozik a Tesco-nál és jelenleg milyen pozícióban van?
2. Van-e tapasztalata krízismenedzsment kezelésében?
3. Mennyire érezték az alkalmazottak, hogy válságban van a Tesco 2019 és 2020 között?
4. A koronavírus-járvány hatására milyen intézkedéseket vezetett be a Tesco, amely a dolgozókat érintette?
5. A koronavírus-járvány hatására milyen intézkedéseket vezetett be a Tesco, amely a fogyasztókat érintette?
6. Milyen krízismenedzsment-modellt alkalmaztak a koronavírus-járvány kezelésére?