

SZAKDOLGOZAT

Czibolya Cintia

2021

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
NAPPALI TAGOZAT
ÜZLETI INTELLIGENCIA ÉS DÖNTÉSEK SPECIALIZÁCIÓ

**VÁLLALATI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA, ELEMZÉSE A TÍZPRÓBA
MAGYARORSZÁG KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

Belső konzulens:

Dr. Marosán György

Egyetemi tanár

Külső konzulens:

Rajnai Zsuzsanna

Készítette:

Czibolya Cintia

Budapest, 2021

TARTALOM

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	3
ÁBRAJEGYZÉK.....	3
1. BEVEZETÉS.....	4
1.1 TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA.....	4
1.2 HIPOTÉZIS.....	5
1.3 ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK.....	5
2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS.....	6
2.1 ALAPFOGALMAK.....	6
2.2 VÁLLALATI STRATÉGIA.....	8
2.3 STRATÉGIAI MENEDZSMENT.....	8
2.4 STRATÉGIAI TERVEZÉS.....	14
2.5 A VÁLLALATI STRATÉGIA SZINTJEI.....	17
3. TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. BEMUTATÁSA.....	18
3.1 A TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. TÖRTÉNETE.....	18
3.2 LEGJOBB MUNKAHELY.....	19
3.2.1. <i>DISP részvényprogram</i>	20
3.3 TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁS.....	21
3.4 A TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE.....	23
5.4.1. <i>Sportvezető szervezeti egység</i>	24
3.5 VÁLLALATI KULTÚRA.....	30
3.6 A VÁLLALAT ELHELYEZKEDÉSE A PIACON.....	31
4. TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. VÁLLALATI STRATÉGIAI POZÍCIÓ.....	32
4.1 PEST- ANALÍZIS.....	32
4.2 PORTER-FÉLE IPARÁG ELEMZÉS.....	34
4.3 SWOT ANALÍZIS.....	39
4.4 ALKALMAZOTT STRATÉGIA.....	43
4.5 A VÁLLALATI STRATÉGIA KIALAKÍTÓINAK INFORMÁCIÓIGÉNYE.....	45
4.6 HUMÁN HATÁSOK.....	45
4.7 KÉSŐBBI KUTATÁSOK.....	47
5.4.2. <i>Teljesítménymérés</i>	51
5. ÖSSZEGZÉS.....	53
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	55
7. NYILAKOZATOK.....	57

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: VÁLLALATI STRATÉGIA SZINTJEI (BARAKONYI, STRATÉGIAI TERVEZÉS, 1999, OLD.: 8-9).....	7
3. TÁBLÁZAT A KEZDŐ SPORTOLÓK FOGYASZTÓI RÉTEGÉNEK CSOPORTOSÍTÁSA (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	49

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	9
2. ÁBRA A STRATÉGIAI TERVEZÉS VÁZLATOS FOLYAMATA (DR.FEKETE, 2021, OLD.: 11).....	15
3. ÁBRA A DIVÍZIONÁLIS SZERZET EGYSÉGEI (BARAKONYI, STRATÉGIAI TERVEZÉS, 1999, OLD.: 49).....	17
4. ÁBRA. A DISP RÉSZVÉNYEK VÁLTOZÁSA 2007-TŐL 2020-IG (HTTPS://SITES.GOOGLE.COM , 2020).....	20
5. ÁBRA FOGYASZTÓI MAGATARTÁS KOROSZTÁLYOK TEKINTETÉBEN (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	26
6. ÁBRA AZ IPARÁGI VERSENYT MEGHATÁROZÓ ERŐK (PORTER, 2006, OLD.: 30).....	35
7. ÁBRA A DECATHLONBAN VÁSÁROLÓ FOGYASZTÓK GYAKORISÁGA (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	37
8. ÁBRA ÉVES TO NÖVEKEDÉS (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS A DECATHLON 2021-ES SALES PERFORMACE RIPTJAI ALPJÁN).....	51
9. ÁBRA A TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSOK VOLUMENE FORRÁS: (WWW.DECATHLON.HU , 2020)...	52

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

A szakdolgozatom bevezetését szeretném azzal kezdeni, hogy miért is a Tízpróba Magyarország Kft-re esett a választásom. Amikor felvettek a Budapesti Gazdasági Egyetemre, jelentkeztem a céghez, hogy a tanulmányaimat tudjam finanszírozni és annyira megtetszett a vállalati kohézió, hogy úgy döntöttem a későbbiekben szeretnék a gazdasági osztályon elhelyezkedni. Jelen szakdolgozatom tökéletes lehetőség arra, hogy mélyebben megismerjem a cégen belüli folyamatokat, így nem volt kérdés számomra, hogy a Decathlon köré építem fel a kutatásomat.

Azért döntöttem úgy, hogy a cég vállalati stratégiáját vizsgálom, mert tanulmányaim során nagyon izgalmasnak találtam a stratégiai döntéseket formáló tényezők alakulását. Úgy gondolom, hogy a vállalati stratégia, azaz összetevő, ami többek között igazán sikeressé tehet, vagy megbuktathat egy vállalkozást, ezért sok múlik azon, hogy egy szervezet milyen stratégiát alkalmaz és hogyan. A Decathlon meglehetősen egyedi szemléletű mind a szervezeti egységeit mind a humánpolitikáját tekintve, ezért is tartom érdekes témaválasztásnak, ám ami igazán különlegessé teszi a vállalatot az a sport iránti elhivatottság, ami megvan a felsővezetőkben és a beosztottakban egyaránt. Napjainkban az egészséges életmód már szinte egy új trendnek nőtt ki magát, amit a Decathlon sportruház révén kész meglovagolni. A vállalat arculatát a sport szeretete és a családias lékkör teszi hitelessé.

Továbbá azért, hogy három és fél éve a cégnél dolgozok, rengeteg információm van a működéséről, a belső folyamatokról, amit felhasználhatok a kutatásomhoz, ezen felül a szükséges adatokhoz mérésekhez is hozzáférésem van. Szeretnék szót ejteni arról is, hogy mennyire és miként vonják be a dolgozókat a céget érintő döntésekbe, valamint fontosnak tartom megvizsgálni azt is, hogy mi különbözteti meg igazán a piacon szereplő többi hasonló vállalattól és mitől piacvezető Magyarországon.

Dolgozatomban a stratégia alapfogalmainak tisztázása után szeretném a vállalati stratégia szerepét, lényegét feltárni, ismertetni a megtervezésének lépéseit és a stratégia szintjeit. Rövid cégbemutató után betekintést kívánok nyújtani a Tízpróba Magyarország Kft. egyes részeibe, valamint kifejtetni a sportvezető szervezeti egység fogalmát, ezután a cég által alkalmazott vállalati stratégiát fogom elemezni. Továbbá, mivel napjainkban a COVID-19 nevezetű világvárvány nagyban befolyásolja stratégiai döntéseket szeretnék szót ejteni a járvány okozta hatásokról is.

1.2 Hipotézis

Vállalati stratégiai szempontból a fogyasztói réteg, amelyet a Decathlon megcéloz az a sportolók vonatkozásában egészen a kezdőktől a haladóig terjed. Ez egy nagyon széles skála, és úgy hiszem, ha koncentráltabbá tenné a célcsoportot a kezdő szinten, akkor a vállalat nagyobb presztízsrre, így nagyobb bevételre is szert tehet. Végeredményben azt kívánom bizonyítani, hogy a vállalati stratégia megfelelő eszköz arra, hogy ezt a fogyasztói réteget befolyásoljuk, motiváljuk. Jelen esetben a megfelelő eszközökkel ösztönözhetjük a vásárlókat arra, hogy egészségesebben éljenek azáltal, hogy komolyabb szintre tereljük őket a sportolás tekintetében, mindezt úgy, hogy ne rontson a cég jelmondatán, miszerint elérhetővé kell tenni a sportolást a lehető legtöbb ember részére.

Másfelől dolgozatomban kitérek a cég társadalmi szerepvállalására és arra, hogy minél nagyobb és nyereségesebb a Tízpróba Magyarország Kft., annál nagyobb horderejű a társadalmi szerepvállalása.

Céлом, hogy átfogó képet alkossak a vállalat működéséről, alkalmazott stratégiájáról, illetve a humán-hatásokról. Ezenfelül szeretnék betekintést nyújtani a szervezeti egységek működésébe, felépítésébe, valamint elemzem a vállalat célcsoportját. A disszertációm végén a hipotézisemet kívánom részletesen kifejteni, konzekvenciát levonni és az általam felvetett problémára kidolgozott javaslatot megvizsgálni és alátámasztani az alkalmazott kutatási módszerek segítségével a vizsgált vállalat példáján keresztül. Tehát bemutatom, hogy a cég vállalati stratégiája hogyan alkalmazható, mint eszköz a fogyasztók befolyásolására, motiválására és a vállalat mértének volumene és a társadalmi szerepvállalásának mértéke miként hozhatók összefüggésbe.

1.3 Alkalmazott kutatási módszerek

Kutatásaim során elsősorban magyar szakirodalmakat és újságcikkeket, valamint a tanulmányaim során szerzett ismereteimet használom fel. Szakdolgozatom megírásában sokat segített a munkatapasztalatom, amit a kiválasztott vállalatnál töltött idő során szereztem.

Továbbá felhasználtam a cég által készített nyilvános statisztikai elemzéseket és kérdőív segítségével saját felmérést is tudtam készíteni, így bizonyos témáknál össze tudtam vetni őket a cég felméréseivel.

Köszönetet szeretnék mondani dr. Marosán György tanár úrnak azért, hogy vállalati stratégiai menedzsment elméleti és gyakorlati információkkal segítette munkámat, megosztotta

velem a tapasztalatait és észrevételeit, ezáltal gazdagította tudásomat, ami hozzájárult a szakdolgozatom elkészítéséhez.

2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Mielőtt a vállalati stratégiai döntésekről beszélnénk, fontosnak tartom azoknak az alapfogalmaknak a tisztázását, amelyek a későbbiekben is előfordulnak a disszertációm során. Ilyen tisztázandó fogalom maga a vállalati stratégia és annak szintjei, Mindenképpen szeretnék kitérni a stratégiai lépések megtervezésének részleteire, továbbá a stratégiai menedzsment fogalmát fogom boncolgatni. A későbbiekben az általam választott multinacionális vállalatot keresztül, a Tízpróba Magyarország Kft. segítségével fogok gyakorlati példát mutatni egy-egy fogalomnál.

2.1 Alapfogalmak

Mindenek előtt azonban szeretnék tisztázni néhány stratégiával kapcsolatos alapfogalmat, amelyekre a későbbiekben hivatkozni fogok. Az alábbi fogalmakat Barakonyi (1999) fogalmazta meg, és gyűjtötte össze, ezek felhasználásával szeretném megadni a dolgozatom szakmai alapjait.

A *misszió* (mission) megalkotása során a szervezet vagy vállalat megfogalmazza, hogy miért is létezik, milyen tevékenységben kíván részt venni, milyen fogyasztók igényeit szeretné kielégíteni, azaz a szervezet vagy vállalat lényeges céljait határozzuk meg.

A szervezet aspirációja, a *vízió* (strategic intent) nem más, mint az a kecsesítő jövőbeli állapot, amelyet a szervezet vagy vállalat el kíván érni a tevékenysége során az általa választott stratégiai út bejárásával.

A *célok* (objectives, goals) a kívánt jövőbeli állapotot ismertetik az időskálán való pontosabb elhelyezéssel. Megszabják a szervezet típusát és méretét, a szóban forgó tevékenységi területek jellegét, összetételét, továbbá a sikert meghatározó szinteket is előrebocsájtják.

A *stratégia* (strategy) az az iránymutatás, melynek betartása szükséges a misszió, a vízió és célok elérése érdekében. Magába foglal minden olyan stratégiai döntést és tennivalót, ami a siker eléréséhez vezetnek az adott szinten.

A *stratégiai menedzsment* (strategic management) egy olyan komplex folyamat, amely tartalmazza a missziók, célok meghatározását és az elérésükhöz szóba jöhető stratégiai

alternatívák megfogalmazását. A stratégiai menedzsment részét képezi továbbá a stratégiai döntés, a stratégia részleteinek kidolgozása, végrehajtási akcióinak megtervezése, a végrehajtás irányítása, továbbá az eredmények értékelése. Mindezt a környezet mindenkori változásait visszacsatolásként figyelembe véve határozzák meg.

A *stratégiai tervezést* (strategic planning) vizsgálhatjuk szűkebb és tágabb értelemben is. A célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata a szűkebb értelmezésben vett stratégiai tervezés. Tágabb értelmezésben mindezek mellett beleértjük a terv megvalósításának ellenőrzését is.

Az *alapotvető képességek* (core competencies) azok az erőforrások, képességek, folyamatok, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalat számára a piacon.

A *stratégiai változások* (strategic change) lehetnek drámaiak és forradalmiak, vagy fokozatosak és evolúciós jellegűek. Ezek a változások többnyire elkerülhetetlenek, amelyek a szervezet céljaiban és stratégiáiban az idő folyamán következnek be.

A *stratégiai tudatosság* (strategic awareness) a szervezet és a versenytársak által követett stratégiák megértése vagy annak kutatása. Ezen a ponton azt vizsgálják, hogy miként javítható a szervezet stratégiája. Ez a változás szükségességének, lehetőségének és megfelelőségének felismerésére ad lehetőséget.

A szervezetek működése folyamán, a stratégiák más-más szinteken jelennek meg. Ezeknek három szintjét érdemes kiemelni:

STRATÉGIAI SZINTEK			
	Vállalati stratégia	Üzleti stratégia	Funkcionális stratégia
Felelősségi szint	Legfelső vállalatvezetési szint	Üzletági vezetők	Funkcionális vezetők
Működési kör	Az egész vállalat	SBU (Strategic Business Unit)	Funkció, földrajz, termék, fogyasztó
Időtáv	Hosszútáv	Középtáv	Középtáv, rövidtáv
Jellegzetesség	Általános iránykitűzés	Konkrét, operatív	Akció- és megvalósítás orientált

1. táblázat: Vállalati stratégia szintjei (Barakonyi, *Stratégiai tervezés*, 1999, old.: 8-9)

2.2 Vállalati stratégia

Az alapfogalmaknál már meghatároztuk a stratégia definícióját, de ez a fogalom annál összetettebb mintsem le lehessen tudni egy rövid mondattal. Tehát bővebben a stratégia nem más, mint egy átfogó terv, a vállalat sikeréhez vezető koncepció, ami magába foglal minden olyan eszközt és erőforrást, amik szükségesek a szervezet előre meghatározott céljainak eléréséhez, továbbá kiköti, hogy miként használja azokat annak érdekében, hogy a legoptimálisabb szinten működjön a szervezet, mindezt az adott versenykörnyezetben. Egyúttal felvázolja a legfontosabb fejlesztési funkciókat is. Az egyetemleges célok, a szervezeti struktúra és annak egyes részei összehangolása, koordinálása a vállalati stratégia legfőbb feladata. Nem titok, hogy a versenykörnyezet rendszeresen változik, akár csak a fogyasztók igényei, éppen ezért a stratégiai folyamatok mondhatni dinamikusak. „A dinamikus stratégia elemzi a helyzetet, alternatívákat megfogalmazza, kiválasztja az adott helyzetben legmegfelelőbb alternatívát, kijelöli a végrehajtást, és folyamatosan értékeli és visszacsatol.” (Tasi, 2011, old.: 72) Egy szó, mint száz, a stratégia célja, tehát nem más, mint a győzelem (Tasi, 2011).

Bármelyik a témával foglalkozó könyvben olvashatjuk, hogy a vállalati stratégiaalkotás alapja maga a hadviselés. A sok-sok szakirodalom a vállalati, vagy ha úgy tetszik üzleti stratégia felvezetését szinte mindig egy történelmi eseménnyel indítja, ami nem más, mint egy csata vagy akár egy háborús megmozdulás, amelynek során a stratégiai terv alkalmazása mentette meg a harcosokat, katonákat és vezette győzelemre őket. Nem véletlen, hogy ezt az évszázados jól bevált módszert ráhúzták az üzleti világra, hiszen ez napjaink hadszíntere.

A Tízpróba Magyarország Kft. vállalati stratégiájának működését és fontosságát bizonyítja az, hogy évről évre nyereséges tárgyévet zár a vállalat, folyamatosan terjeszkedik világszerte, és Magyarországon belül, valamint az hogy Magyarországon vezeti a sportpiacot. Mindez nem lenne lehetséges egy jól kidolgozott vállalati stratégia nélkül, de ezt a későbbiekben részletesen kifejtem.

2.3 Stratégiai menedzsment

Eddig szó esett arról, hogy mi a stratégia, miért fontos bármely iparágról is legyen szó, valamint az elméleti áttekintés során definiáltuk a stratégiai menedzsmentet, úgyhogy ideje szétbontani ezt a fogalmat és szót ejteni a menedzsment pontos jelentéséről, jelentőségéről.

A menedzsment nem más, mint maga a vezetés, így ha például egy vállalatról beszélünk, akkor a vállalati célok érdekeit képviselő emberek csoportja jelentik a menedzsmentet, akik irányítanak és felügyelik az erőforrások felhasználását annak érdekében, hogy a vállalat minél sikeresebben tudjon működni. Más szóval: „A vezetést –a menedzsmentet –első közelítésben tehát úgy határozhatjuk meg, mint a konkrét célokra szerveződött emberi közösségekben, a közös munka megszervezésével, a folyamatosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének a közös cél érdekében történő befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége” (Marosán, 2006, old.: 11).

Ha megnézzük egy vezető feladatkörét láthatjuk, hogy nem csupán néhány konkrét feladata van, hanem inkább, ha fogalmazhatok így, három halmaz nyugszik a vállán, és ezek a halmazok tartalmazzák a további feladatait.



1. ábra Vezetői tevékenységek
(Forrás: Saját szerkesztés)

Ahogy az ábrán is látszik a vezető tevékenységei keresztezhetik egymást, többek között ez az egyik olyan kihívás, amit meg kell oldania, hiszen ettől válik a vezetői szerepkör komplexé. Például a vezetői FELADATOK általában tervezhetőek és periodikusak, ellenben a PROBLÉMÁK többnyire nem várt akadályok, amik felmerülhetnek a feladatok elvégzése közben, amiket az EMBEREK segítségével kell megoldania a vezetőnek.

Ezzel a példával tehát bizonyítottam a keresztmetszetek létjogosultságát. Ezen a ponton egy újabb példával hozakodnék elő a Decathlonon keresztül. Az átláthatóság érdekében egy konkrét áruházba tekintünk be, a Nyugati téri Decathlon áruházba és az ott szorgoskodó vezető, azaz áruház igazgató tevékenységét vizsgálom meg. Ha az áruházban felmerül egy probléma, legyen az előre látott vagy váratlan, azt az áruház igazgató nem önállóan oldja meg a rendelkezésére álló eszközökkel, hanem a beosztottait, az *embereit* kell arra sarkallnia, hogy közösen találjanak megoldást és mindent tegyenek meg annak érdekében, hogy a fenn álló probléma megszűnjön. Az aktualitás kedvéért nézzük napjaink válsághelyzetét, amit a COVID-19 vírus okoz. Természetesen ez a helyzet nem csupán a kiválasztott áruházat érinti, ám mégis felmerültek ezen probléma kapcsán lokális gondok, amiket helyileg kellett kezelnie az áruház igazgatónak,

nem pedig a globális protokollt kellett követnie. Amikor először be kellett zárnia az áruházaknak, a vezetőknek el kellett érnie a dolgozóknál, hogy együttműködjenek, amiben csak szükséges. Ezt sokféleképpen elérheti egy vezető, ösztönözhet negatívan és pozitívan is. Szerencsére a negatív ösztönzés nem passzol a cég elveihez, így a Decathlonnál pozitív ösztönzés gyanánt az igazgató felajánlott több lehetőséget a dolgozóknak, hogy hogyan dolgozhatják le a szükséges munkaórákat. Részt lehetett venni oktatásokon, a központi raktárunk is fogadta az áruházi dolgozókat, illetve lehetőség volt a Call Centernél besegíteni. Természetesen meg volt bizonyos mértékig szabva, hogy hányan jelentkezhetnek egy-egy területre, és néhány oktatáson mindenkinek részt kellett venni és mégis azzal, hogy valamilyen szinten volt beleszólásuk a dolgozóknak, hogy nekik, hogy lenne optimálisabb nem volt tényleges kényszerhelyzet. Így az emberei rugalmasan tudtak alkalmazkodni a helyzethez és mivel a szervezet célja ezen a szinten az volt, hogy a munka a lehető legproduktívabban folytatódjon a válság ellenére, mondhatjuk, hogy a vezető elérte a célját.

Természetesen, ahhoz, hogy egy vezető eredményesen töltsen be a szerepét, szüksége van neki is bizonyos támpontokra, amik alapján felépítheti a vezetési technikáját, ezért az alábbi funkciókat alkalmazza, amelyek eltérő módon és jelentőséggel rendelkeznek a különböző vezetési szinteken. Ezek a tervezés, a szervezés, a vezetés és az ellenőrzés, ahogyan azt Marosán György *A 21. század stratégiai menedzsment (2006)* című könyvében megfogalmazta Gareth Jones és Jennifer George *Contemporary Management (2003)* című könyve segítségével.

Tervezés során meghatározzuk, hogy mit akarunk elérni, azaz mi a célunk és hogyan, milyen eszközökkel szeretnénk azt megvalósítani.

A *szervezés* alatt az optimális szervezet kialakítását tűzzük ki célul és azok megfelelő működését. Ennek érdekében a feladatokhoz és eszközökhöz, rendeljük a megfelelő eszközöket és szervezeti egységeket.

Vezetés, vagy koordináció lényege, hogy rávegyük ez embereket arra, hogy megfelelően viselkedjenek, a célok elérése érdekében cselekedjenek. Azért, hogy ez megvalósulhasson, a vezető különböző eszközöket alkalmazhat, hogy ösztönözze, segítse, befolyásolja embereit, vagy ha szükséges kényszerítse.

Az *ellenőrzés* során a vezető rendre összeveti a korábban kitűzött célokat a megvalósult eredményekkel, visszacsatol, és ha szükséges változtatást eszközöl a célok elérése érdekében.

Nézzük, meg hogyan néz ki mindez a gyakorlatba átültetve a Tízpróba Magyarország Kft-nél, pontosabban a Nyugati téri Decathlon áruházban egy egyszerű példa segítségével!

A fent említett vezetési funkciókat az áruház igazgató határozza meg, és alkalmazza. Annak érdekében, hogy meg tudja tervezni a céljait, tisztában kell lennie azzal, hogy milyen eszközök állnak a rendelkezésére. Így ha a napi forgalomnövekedés a kitűzött célja, fel kell mérnie milyen a napi humán az áruházban és hogy az milyen jellegű.

Egy esős napon az áruház igazgató kitűzi célul, hogy a napi eladások a tüzázason x %-kal emelkedjenek. Ahhoz, hogy ezt elérje, a részlegen dolgozó beosztottak segítségével az esőkabátokat olyan helyre kell átépíttetnie, ahol a vásárlók egyből belebotlanak. Ebben az esetben eszközként szükséges legalább egy a feladatra alkalmas beosztott, a terv megvalósításához nélkülözhetetlen áruházi adottságok¹, valamint idő, amit a beosztott az egyéb elvégzendő feladatai mellett rá tud száni.

Itt jön képbe a szervezés, mint vezetési funkció. Fontos, hogy gördülékeny legyen az áruház napi működése, az egyéb kitűzött célok ellenére. Az igazgató kötelessége az, hogy a feladatokat a megfelelő beosztottakra bízza. Miután kitűzte a célokat azokat továbbítja az ügyeletesi beosztásban dolgozó vezetőknek.² Az ügyeletes osztja ki a beosztottak között, hogy ki milyen folyamatért felel azon a napon, így ő dönti el azt is, hogy ki építse át az esőkabátokat. Megteheti azt is, hogy a hegyvidék részlegvezetőre bízza a feladatot és ő továbbíthatja a részlegen dolgozó eladók felé. Arra kell ügyelnie itt a vezetőknek, hogy, amikor az átépítés zajlik, legyen, aki addig a részlegen segít a vásárlóknak, illetve valaki, aki a részleg kasszájáért felel, tehát a részleg napi prioritásai ne vesszek el.

Ezen a szinten az igazgató átruházza az ügyeletesre azt is, hogy a vezetési funkció alkalmazása során ösztönözze a beosztottakat, hogy a célok elérése érdekében cselekedjenek, és tegyenek meg minden tőlük telhetőt. Erre egy jól bevált módszerük van. Mindennap nyitás előtt az ügyeletes tart egy kis megbeszélést a nyitós csapatnak, ahol közlik az előző nap eredményeit, hogy országosan hol helyezkedünk el a forgalom tekintetében, illetve az aznapra kitűzött célokat. Ez pozitív és negatív ösztönzésként is felfogható, de ez az eredményektől függ. Mivel a fizetési bónusz a forgalomnövekedésből és az eladott termékmennyiségből adódik össze, ezek

¹ Fontos, hogy az áruházban belül a termék kihelyezés mobilis legyen. Ez nem csak a szezonváltások esetében hasznos, hanem a napi szintű felkészültséget is segíti optimalizálva ezzel az eladást.

² Az áruházi ügyeletesi pozíciót minden nap más-más beosztott tölti be. Egy nap két műszakban váltják egymást és általában részlegvezetők vállalhatnak ügyeletesi felelősséget, illetve azok a kiemelt eladók és sportvezetők, akik jelentkeztek és megkapták ezt a pozíciót. Az ügyeletes felel az áruház működéséért, ő veszi át a vezetői szerepet az áruházi folyamatokban.

az információk ösztönzik a dolgozókat. Másfelől ha egy dolgozó indokolatlanul elmulasztja a napi kötelezettségeit, ráosztott feladatait, az természetesen következményeket von maga után. Ezek az esetleges mulasztások, vagy jobb esetben a feladatok terv szerinti elvégzése az ellenőrzés során derülnek ki.

Ha el lettek végezve a kiosztott feladatok, akkor az áruház igazgató végzi el az ellenőrzésnek azon részét, amelyben összeveti a kitűzött célokat, jelen esetben az esőkabátok átépítését, az eredményekkel, azaz milyen volt az áruházi forgalom, azon belül a hegyvidék részleg milyen forgalmat realizált. Az adatok alapján leszűri, hogy az átépítésnek volt-e szerepe a forgalom növekedésében vagy esetleges csökkenésében, és a levont következtetés alapján dönti el, hogy szükséges változtatni a célokon vagy a megvalósítás kivitelezésében. Ezek alapján, ha az igazgató arra a következtetésre jut, hogy ez nem a megfelelő kitűzött cél volt, mert egy olyan termék helyére kerültek az esőkabátok, aminek jobb a forgalma, így veszteséget jelentett a kitűzött cél megvalósulása, akkor vagy másik termék helyére kell átrakatnia, vagy visszacsinálni az egész folyamatot.

Amikor stratégiai menedzsmentről beszélünk, olyankor nem a szervezet egyes részein van a hangsúly, hanem a teljes szervezetet felölelő koncepción, amely olyan jellegű problémák megoldásával foglalkozik, ami a szervezet működését tekintve kulcsfontosságú. Ez maga a stratégiai menedzsment, amelyben meghatározzuk, milyen prioritású legyen a vezetés. Ez azonban igen sokrétű, hiszen olyan összetett helyzetekre kell megoldást találnia a vezetőnek, amelyek nem a szokásos mindennapi feladatok közé tartoznak, éppen ezért sajátos módon kell megoldania azokat. Természetesen mivel vezetésről beszélünk, különbséget kell tennünk a hosszú- és a rövidtávú feladatok között. Ezt pontosabban nevezhetjük stratégiai vezetésnek és operatív vezetésnek is. A stratégiai menedzsment hosszú távú vezetésnek minősül, hiszen a döntések következtében megnyilvánuló hatások is később mutatkoznak meg (Marosán, 2006). A vezető maga rangsorolja a teendőit, hogy milyen jellegű probléma hova való és ez alapján alakítja ki a saját szabályait.

Amikor a Decathlonon keresztül vizsgáljuk ezt a témakört az áruház igazgatót tekintem vezetőnek. Ebben az esetben kijelenthetem, hogy nem minden probléma jellegéről ő dönt. Vannak olyan problémák is, amelyeket az országos igazgató határoz meg az alapján, hogy mennyire sürgős, vagy fontos, de ettől függetlenül a vezető dolga megoldást találni rájuk, úgy hogy az a legfelsőbb vezetőknek és a szervezet érdekcsoportjainak is megfeleljen.

Stratégiai szinten a vezető projektcsapatokat hozott létre, amelyek külön-külön foglalkoznak a hozzájuk tartozó problémákkal. A beosztottak által felvázolt éves prioritásokat összegezte a vezető azokkal a vállalásokkal, amiket a projektek vezetői határoztak meg. Ezek alapján jöttek létre azok a taktikák, amelyeket 2021-ben követni fog a vezető. Csak olyan taktikákat vesznek figyelembe, amelyekre közvetlenül az áruházban van ráhatásuk, az összes többi esetben csak visszajelzést adnak az érintett központi csapatoknak. A létrejött projektcsapatok a hatékonyság, a kommunikációs, a digitalizációs, a HR, a Stock&Flow, a vevőszolgálat, és a biztonsági csapat. Ezekbe a csapatokba önként lehet jelentkezni. Három fő szempont alapján szórta szét a vezető a megoldandó problémákat és fejlesztési területeket. Ez a három szempont a vásárlási élmény, a környezettudatosság és a megfelelő munkavállalók alkalmazása és képzése.

Egy adott témában vagy problémában egyszerre, több projektcsapat is érintett lehet, például, hogy online és offline formában is segítse az áruház a vásárlók tájékozódását az a kommunikációs, a digitalizációs és a hatékonyság csapat feladatai közé egyaránt beletartozik.

Jelenleg a cég életében is krízis pontot jelent a COVID-19es vírus okozta helyzet, ami sürgősen megoldandó problémákat idézett elő és tartósan át kellett alakítani a működési struktúrát lokális- és országos szinten is. Egyértelmű, hogy a váratlan helyzet miatt háttérbe szorult globális szinten az előre meghatározott stratégia, beleértve a projektcsapatok feladatainak prioritási sorrendjét is.

Felmerült probléma gyanánt a Nyugati téri Decathlon áruházban, hogy nem volt lefedve egy-egy pozíció az áruházban és emiatt sokszor nem volt elég kassa megnyitva vagy nem volt dolgozó, aki a részlegen segítene a vásárlóknak és ez negatív irányba helyezte az áruházi produktivitást. Erre jelentett megoldást az áruházi dolgozók két csoportra bontása, és az hogy a beosztás megírásakor nem a részlegek lefedése az elsődleges, hanem az hogy az áruházi pozíciók be legyenek töltve. Sajnos szinte mindig vannak az áruházban olyan részlegek, ahol nincs elegendő humán a feladatok elvégzéséhez, de ez a beosztástervezés ezt is megoldja. Mindemellett ez a változtatás egy afféle óvintézkedésként is szolgált, hiszen ha bármelyik munkavállaló elkapja a vírust, elsődlegesen csak az egyik csapat lehet kontakt, így a másik csapat még mindig le tudja fedni az áruházi pozíciókat.

Továbbá a biztonsági szolgálatot is érintette, hiszen nem elég egy biztonsági őr a bejáráthoz, hanem szükség van még egy emberre, aki ellenőrzi a maszkviselést az áruház területén, persze

ez utóbbi feladat minden dolgozóra egyaránt vonatkozik, hiszen a szigorítások és a bírságok mértéke miatt fontos, hogy erre fokozott figyelmet fordítson az áruház.

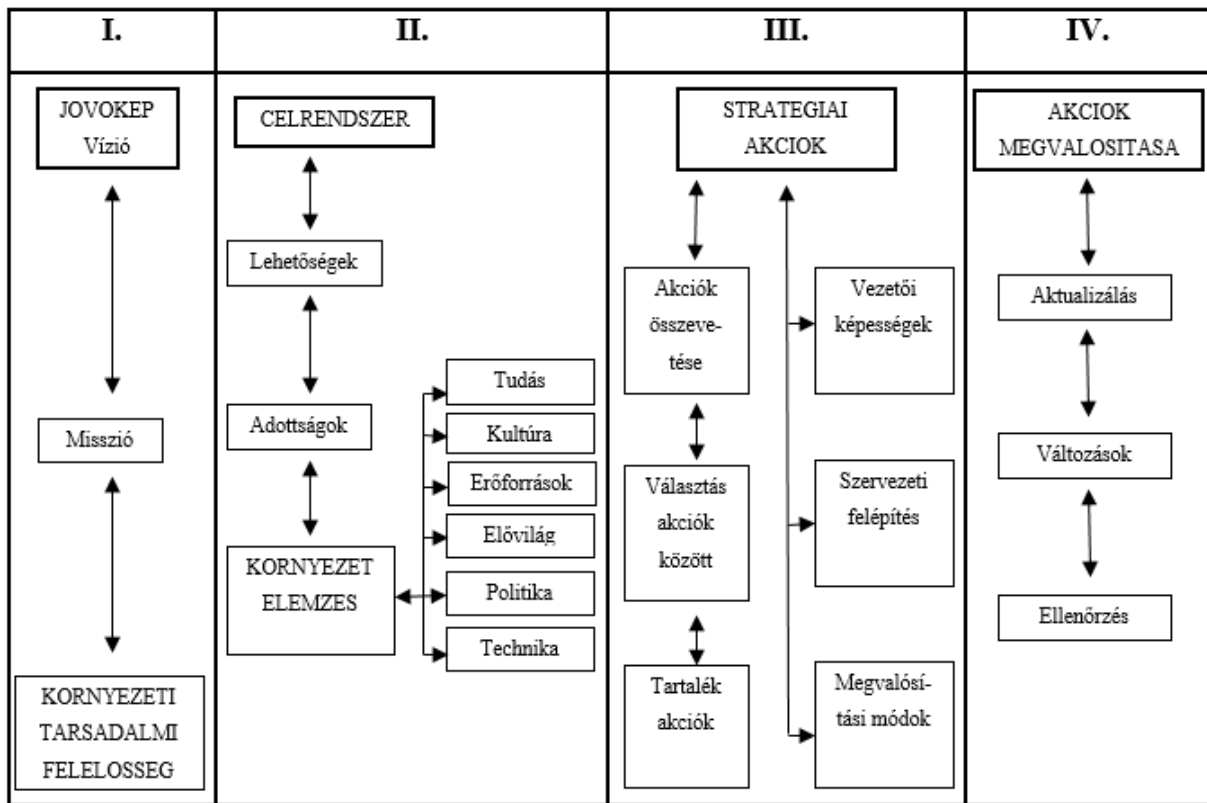
A vállalatnak ebben a helyzetben fel kellett készülnie arra, hogy nem múlik el a probléma egyik napról a másikra, így hosszútávra is működő stratégiát kellett kialakítania, hogy ne érje váratlanul, akár egy bezárás sem. Éppen emiatt a hozzáállás miatt nem igényelt akkora szervezést a bezárások alatt átszervezni az áruházi folyamatokat. Mára már tapasztalhattuk, hogy a korábbi feltevések miszerint több bezárás is bekövetkezhet a vírus-helyzet miatt nem voltak alaptalan. A magyarországi áruházak 2021 májusára már túl volt két lockdown³ időszakon is, amit a körülményekhez képest sikeresen átvészelt. Előtérbe került az online értékesítés és kihasználva a lehetőségeket és az áruház elhelyezkedésének adottságait átvételi pontként működött a második bezárás ideje alatt. Mivel a Nyugati tér egy igen frekvenciált hely a városban így ez nagy könnyebbséget jelentett a fogyasztók számára, továbbá így az áruházi készlet is elérhető volt a 2 órás Click&Collect⁴ segítségével.

2.4 Stratégiai tervezés

„A stratégiai tervezés az a tevékenység, melynek során a környezeti változások természetét elemezve, azokat egyre jobban megértve, növekvő eséllyel alakítjuk az azok megváltoztatására, jobbítására alkalmazott módszereket és eljárásokat, illetve irányítjuk azok megvalósítását.” (Dr.Fekete, 2021, old.: 11)

³ „A 2020-as koronavírus-járvány idején a lockdown kifejezéssel például egy ország vagy város teljes lezárására utaltak, azaz arra, hogy a csak a legszükségesebb boltok nyithatnak ki, illetve valamilyen formában kijárási, belépési tilalom is van.” (lexiq.hu, 2020)

⁴ A Decathlon weboldalán lehetőség van 2 órás áruházi átvételre, amely annyit takar, hogy az áruházban dolgozók megkeresik és összekészítik a fogyasztó részére a már online kifizetett csomagot, amelyet 7 napon belül átvehet az adott áruházban.



2. ábra A stratégiai tervezés vázlatos folyamata (Dr.Fekete, 2021, old.: 11)

Ahogy az Dr. Fekete Jenő György (2021) vázlatos folyamatábráján is látható a tervezés folyamata nem egyirányú, ugyanis egyes elemek kölcsönhatásban vannak egymással és itt a kapcsolat kétirányú. A legtöbb esetben a jövőképet, azaz a víziót vesszük fix kiindulópontnak.

„Az I. szakasz egy kreatív szakasz, melyben megfogalmazzuk a jövőképet, a missziót, a környezeti és társadalmi felelősség kérdését az értékek és az érdekek függvényében;

A II. szakaszban a célhierarchia felépítése és az elemzés történik meg, ezért ezt egy módszertani, racionális szakasznak nevezzük. Az elemzés módszerei különbözők lehetnek: PEST, Porter 5 versenyerő modellje, SWOT, portfólió, stb.;

A III. szakasz ismét egy kreatív szakasz, mely az akciókat tartalmazza, figyelembe véve az egyes alternatívák közötti különbségeket, megvalósítási módokat, továbbá az akciók függvényében meghatározza a szervezeti és vezetői feltételeket;

A IV. szakasz az akciók megvalósítása, mely ismételen racionális szakasznak tekinthető. Realitásokra támaszkodik, többször él a korrigálás, változtatás lehetőségével is.” (Dr.Fekete, 2021, old.: 11)

Ezek a szakaszok a Decathlon stratégiai tervezése során is egyértelműen megfigyelhetőek. A Nyugati téri Decathlon áruházon keresztül egy egyszerű példával szemléltetem, hogy hogyan néz ki mindez a gyakorlatban.

Ez esetben egy áruházi fő cél lesz a kiindulópont, a „JÖVŐKÉP”, ami lehet például az áruház produktivitás maximalizálása. Ez egy olyan közös célt szolgálhat, ami nem csak a cégnek és a vezetőnek hoz kedvezőbb eredményeket, de a dolgozók számára is előnyös, hiszen ha gördülékenyen és hatékonyan működik az áruház, akkor egy dolgozó vállát kevesebb teher nyomja a mindennapok során, kevesebb a szembejövő akadály és árbevételtől függően magasabb bónuszkifizetések is megvalósulhatnak. Így megteremt a vezető egy közös érdeket szolgáló célt.

Fontos, hogy ez a vízió reális maradjon így körvonalazni kell a pontos célokat, és az ehhez rendelkezésre álló eszközöket.

Mivel fontos szempont a környezeti és társadalmi felelősségvállalás, szem előtt kell tartani azt is, hogy a stratégia legyen összeegyeztethető a környezettudatos fenntartható működéssel, továbbá a lehető legkisebbre kell csökkenteni a környezetre és társadalomra gyakorolt negatív hatásokat. Ezért annak ellenére, hogy nem a leggyorsabb megoldás a hulladékfeldolgozásra a szelektív gyűjtés, mégis fontos, hogy ezzel is hozzájáruljon az újrahasznosításhoz, még ha valamennyire akadályozza is a fő célt. Ugyanígy a társadalmi hatásait figyelembe véve, ha bármely folyamat negatív hatást kelt arra tekintettel kell lennie.

„A célok és célrendszerek kialakítását alapvetően a jövőkép várható változatai határozzák meg. Fontos a reális jövőkép felállítása, sikeres megvalósítás csak ebben az esetben érhető el. Gyakran az egyes célok, vagy részcélok elemzése során derül ki, hogy a jövőkép irreális célok megvalósításán alapul. ugyanakkor a jövőkép nem lehet áldozata egy tehetetlen stratégia felállításának.” (Dr.Fekete, 2021, old.: 17)

A korábbi példához visszatérve, ha az áruház produktivitását szolgálja az, hogy minden részlegen 10 ember dolgozzon, akkor egyszerűen meg lehet oldani a humán lefedettséget. Azonban nem minden részlegen van szükség ennyi emberre, mint például a csapat sportok részlegén, ahol elegendő 6 munkavállaló is. Így azon a részlegen az a plusz 4 fő nem lesz semmilyen mértékben produktív, mert nem lesz számukra elegendő feladat így ez nem javítja, hanem rontja a produktivitást így a célt sem szolgálja. Hasonló a helyzet, ha azt tartom szem előtt, hogy hány olyan dolgozó van az áruházban, akinek vannak olyan egyéb feladatai, amelyek nem az áruházi működéshez és a mindennapi feladatok elvégzéséhez kapcsolódnak. Ilyenek

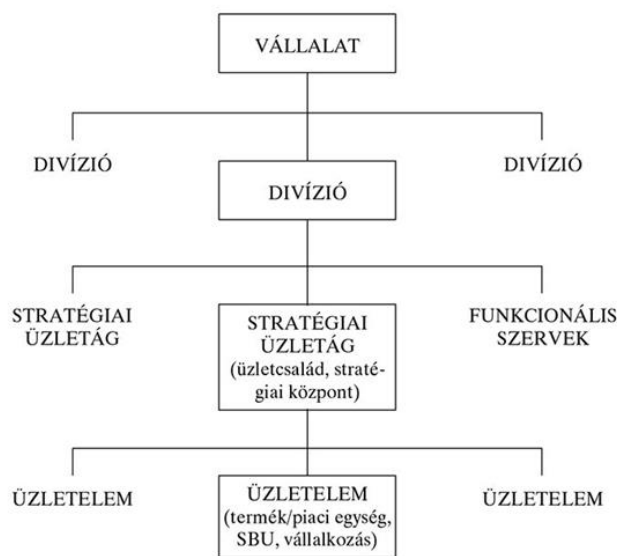
például a képzők, a projektvezetők és azok is, akik a különböző rendezvények szervezésében vesznek részt. Ez is jól mutatja, hogy nem egy egyszerű célról, sokkal inkább célrendszerrel beszélünk. Ez az elem alkalmas arra, hogy az esetleges hiányokat vagy hibákat megtalálja a vezető.

Ahogy az a 2. ábra is mutatja a célrendszerek körvonalazásához szükség van a lehetőség és adottságot feltárására, meghatározására, mindemellett fontos szerepet játszik a környezet elemzése is melynek szempontjai a következők: tudás, kultúra, erőforrások, élővilág, politika és technika.

„A lehetőségek azt a mozgásteret határozzák meg, melyeken belül a kitűzött célok sikeresen megvalósíthatók. Az adottságok a mozgásteren belül segítik az akciók végrehajtását.”
(Dr.Fekete, 2021, old.: 19)

2.5 A vállalati stratégia szintjei

A Vállalati stratégiát több szempont alapján is csoportosíthatjuk, az egyik konvencionális megközelítés a vállalati-, a divizionális- és a funkcionális szintű stratégiára való felosztás, mindez a divizionális vállalati modell tekintetében. Ezt a három stratégiai szintet természetesen több különböző megfogalmazásban is megtaláltam különböző szakirodalmakban, de a lényege mindenhol ugyanaz. Számomra a legisztábban Barakonyi (1999) fogalmazta meg, aki részletesen vizsgálja ezeket a tervezési szinteket.



3. ábra A divizionális szervezet egységei
(Barakonyi, Stratégiai tervezés, 1999, old.: 49)

A Tízpróba Magyarország Kft. stratégiai modellje is ezen alapszik, ezért is éreztem szükségesnek, hogy részletesebben megvizsgáljam, miként épül fel ez a folyamat.

Ezek a vezetési szintek a feladataik jellegét tekintve, ahogy azt a 2. ábra is mutatja, szemmel láthatóan különböznek és mindegyik szintnek fontos szerepe van. Mivel egymásra épülnek, nem lehet kihagyni egyik szintet sem a tervezésből.

A vállalati stratégia Barakonyi (1999) felfogása szerint az egész vállalatra vonatkozóan, meg kell határozni a stratégiai célokat és a fejlesztési irányokat, így tehát az elsőszámú feladata egy kiegyensúlyozott stratégia megalkotása az egyes vállalati divíziók számára.

A következő szinten az üzleti egységek kidolgozása az egyik fontos stratégiai feladatkör, emellett fontos a divíziók stratégiai programjainak kialakítása, tökéletesítése.

A funkcionális stratégia esetében az egyes alapvető szakmai területekre lebontva vannak meghatározva a stratégiai célok és a fejlesztési irányok. Ezen a szinten a stratégia kialakítása egy adott területre koncentrálódik, szétválik a stratégia a különböző funkciókra. Ez többek között lehet például termelési-, pénzügyi stratégia is.

3. TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. BEMUTATÁSA

A Tízpróba Magyarország Kft egy multinacionális vállalat. Mielőtt bemutatnám a cég történelmét, szervezeti felépítését, illetve a vállalat stratégiai pozícióját, fontosnak tartom tisztázni a multinacionális vállalat fogalmát.

„Multinacionálisnak tekintjük mindazokat a szervezeti, intézményi, vállalati képződményeket, amelyeken belül kettőnél több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek szervesen összefonódott részvétele a jellemző. Multinacionális tehát az olyan vegyes tulajdonú vállalat, amelynek tulajdonosai különböző nemzetgazdasághoz tartoznak, a vállalat működésében viszont ez a tulajdonosi elkülönülés közvetlenül nem érvényesül, annak irányítása és üzletpolitikája - az „egynemzetiségű” vállalatokéhoz hasonlóan- egységes” (Fülöp, 2001, old.: 44).

3.1 A Tízpróba Magyarország Kft. története

A Decathlon egy igen nagy múltú sportáruház-lánc, amelyet 1976-ban alapított Michel Leclercq Franciaországban és azóta már 57 országban jelen van. Magyarországon 2005 májusában nyitotta meg az első üzletét Budaörsön és azóta további 23 áruház jött létre az ország

különböző pontjain és ezután is terjeszkedik. Megközelítőleg 1000 emberrel dolgozik a cég csak Magyarországon és több mint 78 000 emberrel szerte a világon. Érdekes, hogy van egy szezonális áruház Velencén, ahova a nyári időszakra különböző áruházakból toboroznak önkéntes dolgozókat, akik végigkísérik a szezont. (www.decathlon.hu, 2020)

A Nyugati téri Decathlon áruház egy digitális teszt áruház, ahol az új innovációkat, technológiai újításokat tesztelik a dolgozók a fogyasztók segítségével. A tesztelés kiértékelésénél összevetik az adott berendezés hasznosságát és az áruházi produktivitást és ezeket az értékeket vizsgálva hoznak döntéseket.

3.2 Legjobb munkahely

Zsinórban háromszor nyerte el a legjobb munkahelynek járó díjat, amelyet az Aon Magyarország HR tanácsadási üzletág felmérések alapján határoznak meg. Erről Diego Rango d’Aragona az ügyvezető igazgató a következőképpen nyilatkozott:

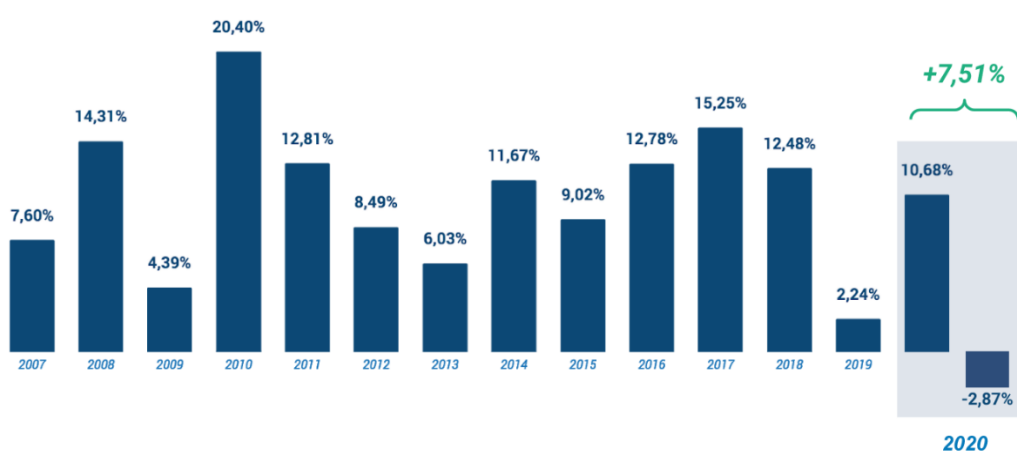
“Az hogy negyedszerre is kiérdemeltük ezt a díjat több tényezőből áll össze: a munkatársaink közötti közvetlen kapcsolat, a munkavállaló-központú cégfilozófiánk, hogy mindenki felelős és önálló a saját projektje kapcsán, de említhetném a közös sportolást is, mely igazi csapatává kövácsol minket. Sokat fektetünk a képzési rendszerünkbe, hogy mindenki magabiztos és felkészült legyen a mindennapi munka során. Hiszünk a különbözőség erejében, hogy sokan sokfélék vagyunk, rengeteg tapasztalattal. Ezek a “hozzávalók” teszik gazdaságilag is sikeressé a Decathlon magyarországi projektjét.” (d’Aragona, 2020)

Saját tapasztalatom alapján úgy gondolom, fontos a vállalat számára, hogy véleményt nyilvánítson az összes alkalmazott és mindezt őszintén tegye, ezért a munkatársi elégedettség felmérést végez, ami teljesen anonim. Ez az úgynevezett Decathlon boldogság index, ami a Decathlon UNITED világszintű felmérése. Ez a hálózatban minden egyes csapatot, egységet érint, és egy képet ad arról, hogy csapatonként, egységenként, országonként mik az erősségeik és miben tudnának fejlődni ahhoz, hogy még jobb munkahellyé váljon. Országos szinten minden munkavállaló ugyanazt a felmérést tölti ki, ahol természetesen helyet adnak az egyéb meglátásoknak és véleményeknek is.

Az eredmények feldolgozására külön felkészülnek, hiszen ezek mentén fogják tudni megfogalmazni azokat a területeket, amikre fókuszálni kell majd a következő évben, annak érdekében, hogy még jobb munkahelyet teremtsenek a dolgozók számára, ezzel is növelve a hatékonyságukat.

3.2.1. DISP részvényprogram

Ez a Decathlon belső vállalati részvényprogramja, ami azt jelenti, hogy ezek a részvények nincsenek a tőzsdén jegyezve, hanem kizárólag a Decathlon dolgozói vásárolhatják vagy kaphatják meg a juttatási politika részeként. Azért említem meg ennél a résznél, mert véleményem szerint ez egy rendkívüli munkavállalói megtakarítási modell. A részvény értékét minden év márciusában egy külső szakértői csoport határozza meg a vállalat eredményei alapján. Eddig minden évben növekedett a részvény értéke, ez 2020-ban pontosan +7,51%-ot jelentett.



4. ábra. A DISP részvények változása 2007-től 2020-ig

(<https://sites.google.com>, 2020)

Van egy TOP UP nevezetű kedvezményes program az új részvényeseknek, ami azt jelenti, hogy, aki először vásárol részvényt annak a vállalat a saját befizetésének az ötszörösét, de maximum 25 db részvényt ad ajándékba. A részvény kötelező tartási időszaka 5 év. Ez az 5 év sávosan értendő, azaz mindig azt a mennyiséget lehet eladni, amire vonatkozóan már letelt ez az idő. Ez alól a szabály alól kivételt jelentenek bizonyos jelentős események, ezzel is megkönnyítve a munkavállalók életét. Ilyen kivétel például a házasságkötés, gyermek születése, ingatlan vásárlása vagy felújítása, illetve a válás. Az eladott részvényeket minden esetben a Decathlon vásárolja vissza.

3.3 Társadalmi szerepvállalás

A cég alapértékei a vitalitás, a felelősségtudat, a nagylelkűség és a hitelesség. A kezdetektől az a vállalati cél, hogy a Decathlon egyet jelentsen a sport szeretetével, így a cég legfőbb ígérete a vásárlói felé:

„Együtt elérhetővé tenni a sportolás örömét és jótékony hatását a lehető legtöbb ember számára.” (www.decathlon.hu, 2020)

Ezen irányelv alapján működik a cég és számos szolgáltatást és sportolási lehetőséget kínál mindenki számára. Emellett a vállalat társadalmi szerepvállalásának szerves részét képezi a jótékonykodás. Ilyen például a Mikulásfutás, ahol a futós és kerékpáros sportközösségeik vezetésével önkéntesek ételt osztanak az utcán a rászorulóknak. Egy másik rendhagyó kezdeményezés a Láthatatlan Fitnesz, ahol megfelelő szaktudással rendelkező decathlonos dolgozók tartanak edzést látássérülteknek. Ezen kívül számos alapítvánnyal és szervezettel dolgozik együtt a cég, annak érdekében, hogy a sportolás mindenki számára elérhető legyen. Ezzel egy olyan piaci rést töltött be a vállalat, ami nemcsak, hogy fontos, de vállalati stratégiai szempontból is jövedelmező, tehát ez egy klasszikus mindenki nyer szituáció.

Egy hasonló humánus kezdeményezés a csendes nyitva tartás, amely minden hónap első vasárnapján esedékes. A csendes nyitva tartás azokért a fogyatékosággal élő vásárlókért valósult meg, akik számára kellemetlen az áruházakra jellemző erős fény, hangos zene, vagy a géphangok. Ezen zavaró tényezők minimalizálásával számukra is kellemes élményt nyújthat a vásárlás során a Decathlon.

Mindenképpen szeretném megemlíteni a környezetvédelmet, mert úgy gondolom napjainkban ez a legfontosabb dolog, amit nem szabad félvállról venni. A vállalat komolyan veszi a környezetvédelmet és számos intézkedést hozott már annak érdekében, hogy optimalizálja a hulladék újrahasznosítást, elszállítását, a mindennapi munkafolyamatokat és az áruházak működését is. Ez egy globális projekt a cégnél, amelynek vannak áruházi képviselő. Az egyik ilyen dolgozó a Nyugat téri Decathlon áruházban a kasszasornál található válfagyűjtőket saját kezűleg varrta textilből, hogy ezzel is hozzájáruljon a környezetvédelemhez. Számos ehhez hasonló egyéni kezdeményezés van a cégnél, amiket a felelős projektszapatok igyekeznek minden áruháznál megvalósítani. Ők ügyelnek arra, hogy az adott áruházak a lehető legkevesebb hulladékot termeljenek, és azokat szelektíven gyűjtsék. Ezen felül már a dolgozói egyenruha is újrahasznosított anyagból készültek, illetve az áruházakban megvásárolható ajándékkártyákhoz is 100%-ban újrahasznosított papírt

használnak a legyártásuk során. 2017-re az energiatakarékosság érdekében minden áruházban kicserélték a fénycsőveket LED világításra, a legtöbb áruháznál már a parkolóknál is. (<https://www.decathlon.hu>, 2020)

Nyomon követhető az, hogy minél nagyobb ütemben terjeszkedik a cég Magyarországon, annál nagyobb hangsúlyt kapnak a cég életében a közösségi és jótékonyági megmozdulások. Ha a láthatatlan fitneszt vesszük alapul, ami talán a legfrissebb kezdeményezés volt ezen a területen, akkor láthatjuk, hogy idővel ez az esemény is tovább fejlődött. Az esemény neve ellenére nem csak látássérült emberek jöhettek el az edzésekre, ez mindenki számára nyitott esemény. Az edzők olyan Decathlon dolgozók, akiknek megvan a tudása és képzettsége ahhoz, hogy biztonságosan edzést tartsanak. Ők önként jelentkeztek erre a feladatra. Kezdetben csak egy kisebb teremben tartottak edzéseket, de ahogy nőtt az érdeklődés nagyobb helyre volt szükség. A Látássérült szabadidős sportegyesület elnöke is részt vesz ezeken az edzéseken és természetesen még sokan mások.

Később a COVID-19 járvány következtében fel kellett függeszteni ezeket a foglalkozásokat és átültették őket az online térbe. Mivel itt elsősorban látássérülteknek tartottak foglalkozást az edzők pontosan tudják, milyen részletességgel és hogyan írjanak le ahhoz egy gyakorlatot, hogy ők is el tudják helyesen végezni azokat. Az első bezárásokat követően az edzők elkezdtek kisebb könnyedebb edzéseket átmozgatásokat tartani a social-media segítségével, azért hogy a bezártság ellenére megmaradjon a fogyasztókban a sport szeretete és az egészséges életmód. Ez az online kezdeményezés sokkal nagyobb közönségre talált, mint azt a kezdetekkor remélték, és ez azt eredményezte, hogy több edzést tartottak és már volt haladó szintű edzéseket is. Fontos, hogy azok az emberek, akik nem igazán vásárolnak a Decathlonban, de mégis valahogy belebotlanak ebbe az eseménybe, előbb-utóbb ha szükségük lesz bármilyen sporteszközre valószínűleg a Decathlont fogják választani. Ehhez nagyban hozzájárulnak az edzők, akik teljes vállszélességgel hisznek ebben a megmozdulásban és vidáman odaadással csinálják, továbbá a gyakorlatok elvégzése közben, ha eszközhasználat merül fel minden esetben a Decathlon termékeit használják. Ez a cég részéről nem egy egyszerű befektetés, hanem tökéletes alátámasztása a vállalat jelmondatának. Ebben a megmozdulásban a vezetők komoly lehetőséget látnak, ezért tovább szeretnék bővíteni az eseményt és kihasználni minden ebben rejlő potenciált. Ezt az a tény bizonyítja a legjobban, hogy ez a projekt kapott egy háttér csapatot, akik kidolgozhatják a megvalósítás folyamatát.

Ezek a társadalmi szerepvállalások, amilyen a Láthatatlan fitnessz is nem csak a cég ismertségére hat kedvezően, hanem annak megítélésére is. Fontos irányelv a cégnél, hogy ne csak gazdasági szempontból emelkedjen felül a versenytársain, hanem a közösségért tett vállalásai és kezdeményezései tekintetében is.

Véleményem szerint ez nem jöhetne létre, ha olyan emberek dolgoznának a vállalatnál, akiknek a társadalmi értékek nem fontosak. Minden egyes munkavállalónak osztoznia kell, ezeken a nézeteken és azon a felelősségen, amit a cég ezáltal vállal, mert ez csak így működhet.

A vállalatnak van egy erre a célra elkülönített alap, amit a forgalmából különít el. Ebből adódik, hogy minél nagyobb volumenű a vállalat annál nagyobb a társadalmi szerepvállalása, hiszen ahogy növekszik az árbevétel, és a nyereség, annál nagyobb alapot tud elkülöníteni erre a célra.

3.4 A Tízpróba Magyarország Kft. szervezeti felépítése

A kezdetektől fogva olyan sok rétegű hierarchiával dolgoztak, ami felülről lefelé történő döntéshozattal működött, ám ez közelmúltban gyökeresen megváltozott. Decentralizálttá és rugalmassá kellett válnia, mert felismerték, hogy a régi rendszer egyáltalán nem volt hatékony.

A rugalmasság ez esetben a helyi piacokra értendő ugyanis, azzal hogy a döntéshozatal nem egy emberre hárul így a reakcióidő is jóval rövidebb lesz így hatékonyabban tud reagálni lokálisan a cég a piacra. A döntések nem a központban, hanem helyi szinten születnek, helyben a helyi egységeket érintő kérdésekben, így egyértelműen gyorsabb, pontosabb válaszok szülehetnek. Persze kivételt képeznek ez alól a szervezet egészét érintő, komolyabb szakértelmet igénylő kérdések.

Ezek alapján döntöttek úgy, hogy a helyi vezérigazgatók hozhatnak saját döntéseket saját felelősségre, ezt később az 5.5-ös fejezetben részletesebben is kifejtem.

Ez a szervezeti átalakulás tette lehetővé a munkavállalók számára, hogy saját felelősséget vállaljanak, és elvégezhessenek olyan feladatokat, amik korábban a menedzserek hatáskörébe tartoztak. Erre egy jó példa az is, hogy jómagam sporttanácsadóként a régi rendszerben csak egyszerű eladói feladatokat láthattam volna el, de az új struktúrának köszönhetően én írom a fitnessz részleg beosztását, és érvényesítem, továbbá az egész áruház produktivitását figyelembe véve ellenőrzöm minden részleg beosztását. Ez korábban a részlegvezetők feladata volt.

A hierarchiai felépítés ma már nem igaz a Decathlonra, helyette olyan szerepek jöttek létre, mint a coach a szakértő vagy a vezető. Decathlon legfőbb célja, hogy valamennyi munkatársa

számára lehetőséget biztosítson a folyamatos fejlődésre, az autonómia növelésére, a felelősség, a szabadság és a teljes körű felhatalmazás megvalósítása érdekében. Az új szervezeti kultúrában leválasztották a vezetői szerepről a fejlesztői, szakértői, támogatói feladatokat. Természetesen továbbra is az áruház igazgatók és a lokális vezérgazgató fogja át az egész struktúrát.

A COACH egy olyan szerepkör, ami a személyes fejlődést hivatott támogatni. A Decathlonnál ez nem egyenértékű a business coach fogalmával. A projektnek két fontos pillére van, az egyik az új coachok kiválasztása, képzése és szakmai támogatása, a másik pedig a már coach szerepben dolgozó, korábbi képzéssorozatban részt vett munkatársak után követése és támogatása.

A szaktudás, készség támogatása különböző területekhez köthető a SZAKÉRTŐK által. Ez egy olyan titulus a cégnél, ami azt jelenti, hogy az adott szakértő valamilyen területen, vagy témában kifogástalan tudással rendelkezik, így lehet hozzá fordulni bármilyen a területét érintő kérdés esetén.

A VEZETŐI szerepkör a harmadik pillére az új szervezeti felépítésnek, ami egy adott sport teljes menedzselését jelenti.

5.4.1. Sportvezető szervezeti egység

Minden Decathlon áruház a méretétől függetlenül sportonként van szegmentálva, mint például a futás, horgászat, vadászat, fitnessz. Vegyünk példának egy kisebb áruházat, amilyen a Nyugati téri Decathlon áruház, ahol nincs úgymond megnyitva az összes sport szegmens, mint például a horgászat, vadászat és a többi olyan sport, aminek nincs igazán létjogosultsága egy belvárosi áruházban. A vállalat most egy új sportvezetői pozícióval kísérletezik, ami már Franciaországban, vagyis az anyaországban már egy rég bevált módszer, ez nem más, mint a sport leader pozíció, más néven sportfelelősség vagy sportvezető szervezeti egység. Ez egy olyan vezetői pozíció, ami lehetővé teszi az áruházon belüli szervezeti átrendeződést, ami hosszútávon a vállalat javát szolgálja.

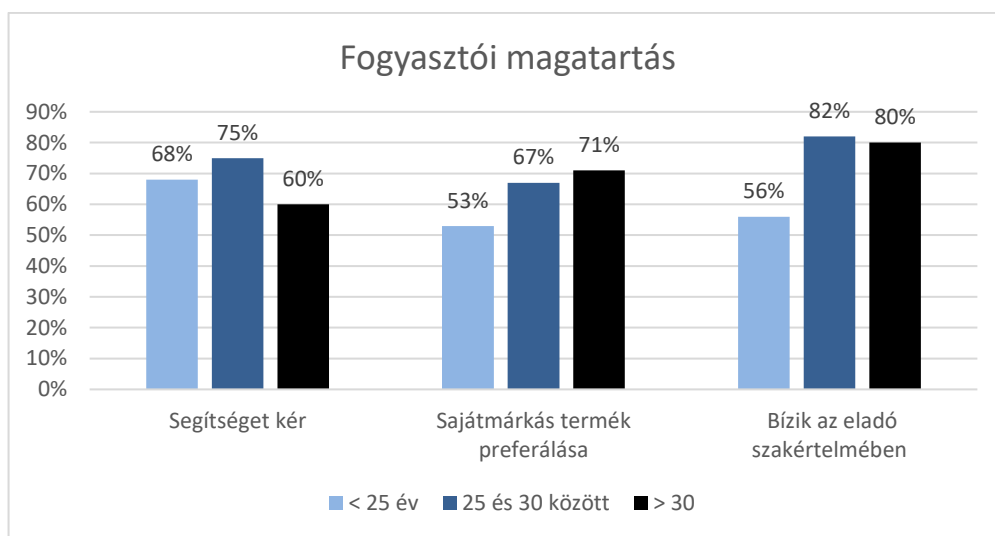
Értelemszerűen minden olyan sportnak, amely a Decathlon repertoárjában szerepel, lehet sport leadere azaz vezetője. Ez azt jelenti, hogy ha egy munkavállaló pályázik például egy fitnessz kardió sport leaderi pozícióra és megkapja, onnantól kezdve a fitnessz részleg vezetője a kardió sporttal tulajdonképpen nem kell foglalkoznia, mert minden tekintetben a kijelölt sportvezető lesz a felelős mind a gazdasági mutatókért mind az áruházon belüli sportját érintő folyamatokért, de ezt a későbbiekben részletesen kifejtem. Ez az egyéni szerepvállalás az oka annak, hogy a leaderi szerepkör képes átalakítani a szervezeti struktúrát, hiszen ha minden

sportnak meglesz a vezetője nem lesz szükség részlegvezetőkre, legalábbis a szó, hagyományos értelmében vett részlegvezetőire. A sportfelelősöknek sok-sok kisebb nagyobb célt kell kitűzniük maguk elé, hogy sikeresek lehessenek, ám talán a legfontosabb célja, hogy az adott áruház életében kiemelt fontosságú legyen az általa képviselt sport és annak jótékony hatását még elérhetőbbé tegye a felhasználók, vásárlók számára. Ezzel nem csak a sportoknak lesz személyre szabott menedzsere, de ezáltal a cég saját márkáinak is nagyköveteket kreál. Ez egy fantasztikus stratégiai lépés, hiszen sokkal közelebb hozza így a márkát a vásárlóinak. Az áruházban dolgozó eladóktól a fogyasztók nap, mint nap szakszerű segítséget kaphatnak, és ezáltal megbízhatóságot, hitelességet és profizmust sugall a cég.

Annak reményében, hogy bizonyítani tudom ezt az állításon kérdőív segítségével kutatást végeztem, hogy a nyugati éri Decathlon áruház vásárlói közege, hogy vélekedik a dologról. Az eredményeket vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a megkérdezettek több mint 82%-a szokta igénybe venni a Decathlon szolgáltatásait és nekik csak a 14%-a válaszolta, hogy hetente vagy inkább havi rendszerességgel teszi ezt meg. Megdöbbenve tapasztaltam, hogy a megkérdezettek közül 93% ismeri a Decathlon saját márkás termékeit, és a vizsgált csoport 36%-a előnyben részesíti azokat. Elsőre kevésnek tűnhet ez a szám, ám ezek a márkahű vásárlók, akik a tapasztalataik alapján horgonyoztak le a Decathlon márkái mellett, hiszen ha a jól bevált Quechua túracipő minden elképzelését felülmúlt, miért ne próbálná ki a többi sporthoz tartozó Decathlon márkákat. Ha ebből a következtetésből indulunk ki, akkor egyértelmű, hogy a vállalatnak minden saját márkájánál azonos minőséget kell biztosítania, hogy a lánc ne szakadhasson meg. A kérdőívben továbbá kitértem arra, hogy szívesebben vásárolnak-e olyan márkát, aminek Magyarországon van saját képviselője, sportnagykövete, ami a mi esetünkben a sportvezetői pozíció. Csupán 3,6% válaszolt erre a kérdésre egyszerű nemmel, és ugyanennyi egyszerű igennel, ami arra enged következtetni, hogy az a maradék 92,2% lehetnek azok, akiknek igazán szüksége lehet a szakszerű vezetésre vásárlásaik során. Egy egyszerű példával élve, ha egy laikus fogyasztó futócipőt szeretne vásárolni, akkor minden bizonnyal vagy egy általa ismert, a közvéleményben jó minőségnek örvendő márkát választ, vagy a fogyasztói árat összeveti a termék tulajdonságaival és az alapján kiválasztja a legjobbat. Sajnos ezt követve hozhat igencsak rossz döntést, mert a rosszul megválasztott futócipő, még ha kényelmesnek is tűnik komoly károsodásokat okozhat, ennek több oka is lehet. Például a rossz alátámasztás, ütéscsillapítás vagy egyszerűen nem azon a terepen használja a cipőt, amire gyártották.

Összefoglalva, ha a fogyasztó nem ért hozzá talán szívesebben kér tanácsot egy hozzáértő, az adott sportot űző eladótól, mint valakitől, aki éppen annyira ismeri a sportot, mint az adott vásárló. Éppen ezért nem csak az az elsődleges, hogy a cég kinevelje a sportszakértőket, akik idővel sportvezetővé válnak, de fontos hogy ez az információ eljusson a fogyasztói réteghez is. A kérdőívre kapott válaszok alapján kiderül az is, hogy a vizsgált csoport tagjai nincsenek tisztában a sportvezetőséggel. Továbbá azzal sem, hogy az áruházakban dolgozó eladók mennyire is értenek a saját részlegükhöz, vagy, hogy van-e általuk képviselt sport, aminek a „mesterei”. Ezután nem is meglepő, hogy ezt a réteget, akiknek ez még új nem befolyásolja az a tény, hogy egy márkát nem egy megfizetett modell vagy esetleg híresség képviseli, hanem a cégnél dolgozó, a sportot szenvedéllyel űző munkavállalók.

Végeredményben a kutatásom elérte a célját és bebizonyosodott, hogy valóban közelebb hozza a márkákat a vásárlókhoz az, hogy egy szakértelemmel bíró munkavállalótól kapnak közvetlen segítséget. Így a márka nagyköveteivel való közvetlen kapcsolat megteremti azt a bizalmat, amire egy márkának szüksége van, ezt az alábbi grafikonon szemléltetem.



*5. ábra Fogyasztói magatartás korosztályok tekintetében
(Forrás: Saját szerkesztés)*

És ezzel elérkeztünk, ahhoz a törésponthoz, ami azt mutatja, hogy ez a kezdeményezés Magyarországon még gyerekcipőben jár és ez a fogyasztók információhiánya.

Meg kell említenem az online leaderséget, ami az olyan áruházakban nyer értelmet, mint amilyen a korábbi példában szereplő Nyugati téri Decathlon áruház. Mint ahogy azt már említettem itt nincs megnyitva minden sport, de ez nem azt jelenti, hogy nincs szükség a sportot képviselő sportvezetőre. Ez egy másik síkra tereli a sport reprezentációját. Természetesen az

online sportfelelősnek nem ugyanaz lesz a feladatköre, mint annak, akinek a sportja megtalálható az áruházban, ám mivel maga az online leaderség még csak egy jövőbeli elképzelés egy lehetséges új pozícióról, ezért még nincs pontosan meghatározva, hogy mit foglal magába. Annyi bizonyos, hogy fontos szerepet tölt majd be különösen így, hogy a digitális fejlődés egy fontos pillér a vállalat számára.

A sport leader kinevezése hasonló folyamat, mint bármilyen másik pozícióé. A kiválasztási folyamatban részt vesz az adott áruház igazgatója, a pályázott sport részlegvezetője és általában jelen van a többi részleg vezetője is. A pályázónak készülnie kell egy több diás prezentációval, melynek segítségével vázolhatja a terveit, és hogy miért ő a legalkalmasabb arra, hogy az adott sportot képviselje. Figyelembe veszik a sport márkájával való kapcsolatát és ismeretét, az áruházi tevékenységeit, szerepvállalásait és, hogy milyen felelősséget vagy áruházi projektet vállalt eddig. A pályázónak szemléltetnie kell, hogy hogyan javítana a gazdasági mutatók értékén, milyen változtatásokat eszközölné, annak érdekében, hogy az adott sport nagyobb jelentőséggel bírjon az áruházban. Később a jelen lévők kiértékelik és megvitatják, hogy az jelentkező megfelel-e az elvárásoknak. Az eredménytől függetlenül visszajelzést adnak a jelentkezőnek és amennyiben megkapja, a pozíciót rögtön elkezdik a betanítását.

A vállalat egyik hosszú távú célja, hogy egyszer az összes munkavállalója sport leader legyen, így biztosítva a szakszerű odaadó segítséget a vásárlók és a fogyasztók számára. Ezzel nem csak a vásárlók és a fogyasztók felé közvetíti azt, hogy a Decathlon egy értéket képvisel, hanem a leendő munkavállalók felé is, akik majd a részesei lehetnek ennek a gépezetnek. Továbbá azzal, hogy szétosztja egy részlegvezető felelősségét és minden sport megkapja a maga leaderét ezzel koncentráltabbá teszi a munkafolyamatokat kimaximalizálva az összes lehetőséget, amit nem csak egy adott áruház, de minden egyes sport magába foglal. Ezzel tökéletesen optimalizálja az áruházak működését, karbantartását gazdasági szinten és az innovációk tekintetében is.

A SPORTVEZETŐ FELELŐSSÉGI KÖRE

Egyértelmű, hogy a Sportvezetői pozíció fontos szerepet tölt be a vállalat életében, ezért fontosnak tartom összefoglalni, hogy pontosan milyen feladatokkal kell ellátniuk és milyen felelősségeket vállalnak. Személyes felelőssége egy leadernek, hogy a vásárlók és felhasználók igényeit olyan termékkel vagy szolgáltatásokkal elégítse ki, amelyek biztonságérzetet és

bizalmat alakítanak ki bennük, valamint, annak érdekében, hogy hiteles legyen a saját sportjában és saját márkája nagykövete lehessen, nyilatkozik arról, hogy az általa képviselt sportot rendszeresen űzi.

Tehát a hitelesség kedvéért nem elég, hogyha például valaki sok focimeccset néz és mindent tud a sportról, amit arról tudni lehet, hanem fontos, hogy saját tapasztalataival gyakorlati tudásával is gazdagítani tudja a sportját, valamint fontos a vállalat saját márkáinak ismerete használata is. Annak érdekében, hogy minél jobban elsajátítsa a termékek technikai tulajdonságait, termékképzéseken kell részt vennie és az így megszerzett tudását használva szakszerű tanácsokkal tudja ellátni a fogyasztókat.

A leaderek felelősségvállalását tekintve fontos megemlíteni, hogy a cég elvárja, hogy a sportfelelős feltérképezze és megismerje a sportját a városban is ezáltal megismerheti az igényeket a sportja tekintetében és a direkt értékesítésre kiemelt figyelmet fordít. Mindezek ismeretében a helyi piac feltérképezésével megtervezi a saját sport-projektjét és annak mentén alakítja ki a megfelelő választékot és készletet.

Mindezek mellett a sportfelelős saját maga felel a sportág gazdasági mutatójáért és folyamatosan dolgoznia kell a teljesítménymutatói fejlesztésén, hiszem a célja a sportja folyamatos gazdasági növekedése. Ehhez fontos, hogy ismerje a sportja felépítését, a kiemelt időszakokat és annak megfelelően kell megterveznie egy évre előre annak mutatószámait, a szükséges óraszámokat, a bevételt, a bevétel növekedésének mértékét, a mennyiségnövekedést, továbbá a szükséges készletértéket. A felelősségei betartása mellett döntési szabadsággal bír és ezen, területen minden döntéséért felelősséget vállal, továbbá a csapattal együtt kell, tudjon dolgozni és közösen megalapozott döntéshozatalra is képesnek kell lennie. A céloktól való távolmaradás esetén konkrét, írásbeli akciótervvel kell előállnia, melyet köteles követni és elemezni. Ahhoz, hogy egy működőképes akciótervet meg tudjon alkotni elengedhetetlen a konkurencia figyelemmel kísérése. Fontos hogy az árait úgy alakítsa, hogy a piacon versenyképes legyen és a szezonjainak megfelelő készlettel dolgozzon és a készletforgását egészséges szinten tartsa, természetesen az áruház igazgatóval közösen meghatározott célérték szerint.

A sporton belüli választék is a sportfelelős munkakörének a része és az áruházi polcképet, más néven a DAO-t a vásárlók igényeinek megfelelően kell, hogy kialakítsa és fenntartsa figyelembe véve az egyik legfontosabb teljesítménymutatót, a legjobb eladások elérhetőségi mutatóját. Az áruházban található kommunikációs eszközök, anyagok is nagyon

fontosak, így a sportfelelős a saját sportja kommunikációs anyagaiért is felelősséget vállal. Fel kell mérnie milyen kommunikációs anyagnak, van létjogosultsága az áruházban, ezt nyilván a vásárlói közeghez alakítja. A PLV-k azaz a plakátok poszterek ponyvák, amik az áruházban arra szolgálnak, hogy különféle információkat nyújtsanak a vásárlók számára, megrendelése és kihelyezése is a feladatkörük része. Ugyanígy a termékek helyét jelölő árcédulák, amik tartalmazzák az ár mellett az adott termék fontosabb tulajdonságait. Ezeket balisage-nak nevezzük és hiánytalanul minden terméknél kint kell lenniük. A helyi sportélet és a piac ismerete elengedhetetlen ahhoz, hogy az áruházban a legoptimálisabb polcképet alakítsa ki, továbbá saját kereskedelmi politikája mentén tartja fent a választékát és a készletét, amit ugyan ezen ismeretek birtokában képes csak megalkotni. A cél az, hogy a sport választéka és készlete igazodjon a helyi igényekhez.

Egyénileg kidolgozott, egyszerű, de jól átgondolt sport-kereskedelmi politikát kell írnia a korábban említett helyi sportélet és piac ismeretében, melyben megvalósítható és fenntartható célokat fogalmaz meg a jövőre nézve. Kereskedelmi politikáját és az éves választékkialakítási meetingeken meghatározott elemeket beépítve alakítja ki a sportja választékát.

Konkurenciavizitekkel a legjobb eladásokat előtérbe helyezi kihasználva az áruház nyújtotta lehetőségeket, mint például a gondolavég, a kassza-kocsi kihelyezés, vagy a kocka tároló használata. Továbbá jó árakkal garantálja a vásárlói felhasználói elégedettségét. Ehhez több eszköz áll a rendelkezésére. Ilyen a kifutó termékek árazása, szett-ajánlatok vagy a starweek termékek. Az utóbbi azért érdekes, mert több lehetőséget is rejt magában. Ezeket a termékeket hatalmas árréssel dobják piacra és mindig a trendi új modell benyomását keltik. Ezek minden esetben technikai és esztétikai szempontból is remek termékek.

Vegyünk példának egy starweek fitnesscipőt. Ez a cipő középhasaladó minősítést kapott, azaz optimális körülmények között heti 3-4 alkalommal 1-2 órát használható egy héten. A cipő technikai tulajdonságait és a dizájnját figyelembe véve magasabb árréssel vezetik be a piacra, mint ahogy azt egy hasonló technikai tulajdonságokkal rendelkező termékkel tennék, ez is azt bizonyítja, hogy a forgalmazó bízik a termékben. Ahhoz, hogy ez működhessen, a reklámkampányban is szerepel ez a termék. A starweek termékek nagyobb háttérkészlettel rendelkeznek, így sokáig tudják kínálni az áruházak. Amint véget ér a szezonja elkezdhetik lépcsőzetesen leárazni a terméket és itt kezd igazán érdekessé válni a dolog, hiszen többszöri árleszállítás után is nyereséges lehet a termék eladása a magas árrésnek köszönhetően.

A hatékonyság méréséhez teljesítménymutatókkal vizsgálja, a munkája minőségét. Figyeli a készletforgási sebességet a legjobb eladások elérhetőségét az áruházban, megvizsgálja a készlet nélküli kifutó termékek arányát, valamint a bevételt összeveti az áruházi linear méterrel, ami az adott sport áruházban elfoglalt méterszáma.

Több egyéb teljesítménymutató is segíti a munkáját egy sportfelelősnek, amiket saját maga vizsgál és vonja le a következtetések a saját sportjára. Ilyen a vásárlói, felhasználói elégedettség, a napi vásárlószámhoz alakított beosztás, az áruházi rendezvények száma és az aktív sportkapcsolatok száma. Ezenfelül a nagy forgalmú családok (termékcsoportok) leltárja, a leltárhány és a napi készletellenőrzés is, így mérheti a készlet megbízhatóságát is.

A sportfelelős a cég neve alatt szervezhet sportrendezvényeket, megmozdulásokat is, együttműködési javaslatot tehet a helyi sportkluboknak, ezzel is saját kompetenciáit egészítheti ki, hiszen a folyamatos fejlődés a cél, amellyel nem csak a részlege, de az áruház fejlődését is elősegíti.

3.5 Vállalati kultúra

Az igazán jó stratégia nem csak a vállalati tőkéből és technológiából áll össze, hanem szerves részét képezi a vállalati kultúra is.

A céget az úgynevezett felhatalmazó vállalati kultúra jellemzi, ami annyit jelent, hogy a dolgozók hozhatnak a saját munkakörükön belül saját döntéseket, amiért felelősséget vállalnak. Erre jó példa a sport leader pozíció, amit az 5.4.1-es bekezdésben kifejtettem.

A vállalati értékek, amik meghatározzák ennek az egész közösségnek attitűdjét az a vitalitás, a felelősségtudat, a nagylelkűség és a hitelesség. A vállalat ezekkel az értékekkel próbálja lelkesíteni az összes munkavállalót, és a céljaikat úgy alakítsák ki, hogy minden értéket figyelembe vegyenek. Mindemellett globális vállalati cél, hogy hasznos legyen az emberek és a bolygó számára egyaránt.

A vitalitás tulajdonképpen az élet és a sport szeretetét hivatott képviselni, arra buzdít mindenkit a vállalat, hogy merjen kezdeményezni és rugalmasan álljon a mindennapok akadályaihoz.

A felelősségtudat egy fontos pillér minden vállalatnál és ez a Decathlonnál sincs másképp. Fontos, hogy minden munkavállaló úgy hozzon döntést, hogy mérlegeli a következményeket és vállalja is azokat. Mindenkinek lehetősége van hibázni, ám kötelességet vállal arra is, hogy a tudásához mérten a lehető leghatékonyabban próbálja megoldani, semmissé tenni az okozott

problémát, és ha szükséges kérjen segítséget, tanácsot. A cél az, hogy pozitív hatása legyen a vállalatnak a társadalomra és a környezetre is.

A nagylelkűség is fontos irányelv a vállalati kultúrában, hiszen ez csak akkor működik igazán, ha olyan csapat dolgozik a vállalatnál, akik egytől egyik hisznek ebben az értékben és a mindennapi munkavégzésük alatt is szem előtt tartják ezt az értéket. Elengedhetetlen, hogy mindenki tudjon csapatban dolgozni és együttműködni, nem csak egymással, de a fogyasztókkal egyaránt. A megfelelő információ megosztás és kommunikáció elengedhetetlen egy multinacionális vállalatnál, így ez is egy fontos szempont.

A hitelesség talán az egyik legfontosabb pont az értékek között, ugyanis ez teszi azzá a Decathlon-t ami. Ez nem csak a fogyasztók felé üzen, hanem a teljes vállalati légkört és dinamikát befolyásolhatja. Éppen ezért kap teret minden munkavállaló arra, hogy feltárja a gondolatait, ötleteit, így önmaga lehessen.

Én személy szerint úgy tapasztalom a Nyugati téri Decathlonnál, hogy ezek az értékek nemcsak megvalósulnak, de tényleg ezek mozgatják a mindennapokat. Persze mindig vannak olyan helyzetek, amik a vállalat egészén túlnyúlnak, mint például a COVID-19 okozta helyzet, ami korlátozza ezeket a lehetőségeket és eszméket, de továbbra is ezek alapján tervezi a vállalat a stratégiáját és a megoldásait a problémákra.

3.6 A vállalat elhelyezkedése a piacon

A Decathlon Európában a sportszerek forgalmazása, tervezése valamint gyártása terén is piacvezető. Ezenfelül a Tízpróba Magyarország Kft. piaci részesedése 2018-ban 35%-os, és az általános ismeretsége elérte a 80%-ot is ezzel pedig itthon is elfoglalta az első helyet a piacon. (d'Aragona, 2021)

Ma a vállalat piaci részesedése körülbelül 23%, a fitness piacból magasabb, 31% és ezzel továbbra is vezeti a magyarországi sportszer forgalmazás és gyártás piacát. Sportruházatot utcai használatra a vásárlók 69,6%-a vásárolja a Decathlonnál, tehát széles réteget szolgál ki a nem sportolók körében is.

Ez egy igen jelentős teljesítmény a 2020-21-es év körülményeihez képest. A már fentebb említett COVID-19-es világjárvány természetesen erre az iparágra is nagy hatással volt, de ahogyan azt a számok is mutatják a Decathlon egy meglehetősen stabil helyet foglal el a piacon. A vírus alapjaiban változtatta meg a sportpiacot, a sportolói és vásárlói szokásokat. Ez a fitness

piacára kiemelten igaz. A vírus okozta korlátozó intézkedések következtében az edzőtermek nincsenek folyamatosan nyitva, a csoportos órák nem megengedettek, így az otthoni edzés iránti igény eddig nem tapasztalt méreteket öltött. Fontossá vált az eszközök széles tárházának beszerzése, a funkcionális kiegészítők vásárlása. Háttérbe szorult ezzel egy időben a sportruházat vásárlása, ugyanakkor az otthoni munkavégzésre alkalmas tornaruházat részesedése nőtt. Amennyiben ez a trend folytatódik és szokássá alakul át, úgy 2021-ben a felszerelések részesedésének további növekedésével számolhat a vállalat.

4. TÍZPRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. VÁLLALATI STRATÉGIAI POZÍCIÓ

4.1 PEST- analízis

A PEST- analízis egy átfogó makrogazdasági elemzési mód, amely a vállalatok és vállalatcsoportok környezetét vizsgálja politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és technikai (Technical) vonatkozásban. (Mészáros, 2002, old.: 85)

Ezzel az elemzési módszerrel vizsgálom a választott céget, mivel a makro környezet változásai hatással vannak a Decathlonra is.

Elsősorban POLITIKAI szempontból vizsgálom a vállalat helyzetét.

2020-ban számos olyan kormányrendelet jelent meg a járványhelyzet következtében, ami nem csak megnehezítette a vállalat működését, hanem arra készítette, hogy a teljes stratégiai tervét felülírja.

Az olasz határok lezárás után a cég hatvani logisztikai központja átvette Szlovénia és Horvátország szállítását is és ez változásokat eredményezett a logisztikai folyamatokban is.

A szortírozási kulcsok egyszerűsödtek, ami azt jelentette, hogy több vegyes raklapokat és dobozokat kaptunk, amik nem voltak szétválogatva sportok szerint csak konszolidációk szerint, azaz részlegenként.

Tilos volt minden kézi megrendelés, csak és kizárólag a központi automatikus utánpótlási rendszer által generált mennyiségek érkeztek az áruházakba.

Jelentős szigorításokra volt szükség a humánpolitikát illetően is, továbbá számos új szabály került beiktatásra a járványhelyzet és a rendeletek miatt.

Az egyik ilyen szigorítás a külföldi és belföldi utakat is érintette. Nem kapott teret semmilyen külföldi üzleti út, továbbá nem fogadhatott egyik áruházi egység sem külföldről vendéget semmilyen országból. Ugyanígy belföldön sem lehetett az áruházak között sima vizitekre sem utazni. Ebben az esetben azonban a vészhelyzet elhárítása kivételt jelentett, ám ilyen helyzetben az érintett felsővezetők és áruház igazgatók hozták meg a szükséges döntéseket. Privát út esetében 14 napos otthonmaradást kellett vállalnia minden munkavállalónak, függetlenül attól, hogy melyik országot látogatta meg. Ez a szabály az egy háztartásban élő külföldről hazatért, közeli kontaktba került esetén is ez érvényes (közeli kontakt: 15 percnél tovább, 1,5 méternél közelebb kerültek kapcsolatba).

Csak a core businessre, tehát a fő tevékenységekre összpontosított az áruház, minden egyéb tevékenységet (leltár, kollektív meetingek, WTS⁵ rendezvények, stb.) elhalasztottunk, és 10 főben korlátoztak minden csoportosulást, továbbá minden képzés törlésre került.

Azt is fontos tényezőnek tartom, hogy két alkalommal is be kellett zárnia az összes áruházban. Az első bezárás 2020.03.28 - 2020.05.18-ig a második pedig 2021.03.08-22-ig. Ez idő alatt csak az online kereskedelem hozott bevételt a cég számára.

Politikai tényező továbbá, hogy újra bevezetésre került a kiskereskedelmi különadó, ami korábban 2010 és 2012 között volt hatályban. „Az adót az éves nettó (áfát nem tartalmazó) árbevétel alapján kell kiszámítani, függetlenül attól, hogy az adott kereskedő nyereséges vagy veszteséges.

Az adómérték sávosan emelkedik:

- 500 millió Ft éves árbevétel alatt nem kell fizetni,
- az 500 millió és 30 milliárd Ft közötti részre az árbevétel 0,1%-a,
- a 30 milliárd és 100 milliárd Ft közötti részre az adó az árbevétel 0,4%-a,
- a 100 milliárd Ft feletti árbevétel részre pedig 2,5%.” (<https://www2.deloitte.com>, 04)

A következő szempont, ami alapján vizsgálom a környezetet az a GAZDASÁGI HELYZET ALAKULÁSA. Ennél a résznél a KSH adatai alapján dolgoztam.

⁵ A WTS rendezvények, azaz a *Wants To Sell*, azokat a rendezvényeket foglalja össze, amelyek az értékesítési folyamatokat, ötleteket problémákat tekintve fő témakörnek. Ezeket az értekezleteket az áruházak tartják a saját munkavállalóinak. Ezek az események a Decathlonnál nem mindig a hagyományos értelemben vett értekezlet keretein belül valósulnak meg, sokszor afféle műhelymunka keretein belül zajlik.

A GDP, azaz a bruttó hazai termék volumenváltozása az előző év azonos időszakához viszonyítva, a 2020 IV. negyedévében -3,5%. Ez jelentős javulás a II. negyedévhez képest, amikor ez az érték -13,3% volt.

A havi bruttó átlag keresetek változása az előző év azonos időszakához képest 9,5%.

A KSH adatai szerint a munkanélküliségi ráta 2021 I. negyedévében 4,5%-ra emelkedett, az államadósság a GDP %-ban pedig 80,4% 2021. évi I. EDP-jelentés alapján. (<https://www.ksh.hu>, 2021)

A következő szempont, ami alapján vizsgálók nem más, mint a TÁRSADALOM. A KSH adatai alapján 2021-ben a népesség 9,7 millió fő. Az öregedési index 2020-as adatok alapján 136,6 fő, ami „a 65 éves és annál idősebb népesség a 14 éves és annál fiatalabb gyermeknépesség százalékában. Ha nagyobb, mint 100, akkor az időskorú népesség száma meghaladja a gyermekkorú népességét.” (<https://www.ksh.hu>, 2021)

A járvány hatására jelentősen csökkent a kereslet, ezenfelül a korlátozások és a bezárások eredményeként a napi fogyasztási cikkeket elkezdték a vásárlók felhalmozni, így a kínálat majdnem mindenhol lemaradt a kereslettől, mert a gyártás nem volt erre a helyzetre felkészülve. Ezen felül azonban egy tudatosabb fogyasztói magatartás vált jellemzővé.

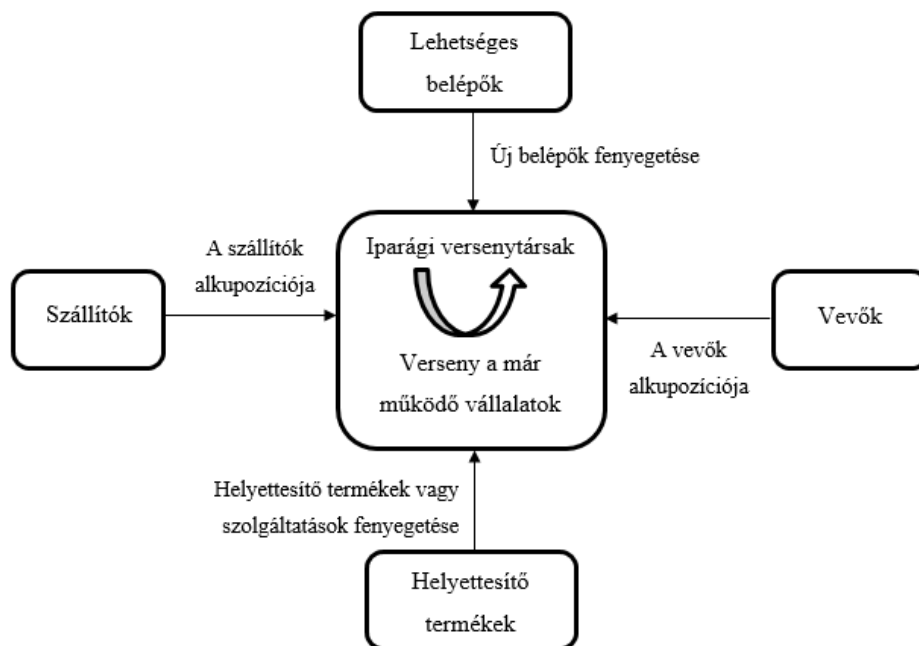
Az utolsó szempont a TECHNOLÓGIA.

2019-es adatok alapján a K+F (Kutatás Fejlesztés) ráfordítások a GDP %-ában 1,5%-ot tettek ki.

2021. februárjában mért adatok alapján a regisztrált vállalkozások száma 1,1%-kal nőtt és a regisztrált nonprofit szervezetek száma, pedig 0,6%-kal.

4.2 Porter-féle iparág elemzés

Ezt a részt Michael E. Porter *Versenystatégia (2006)* című könyve ihlette, amelyben részletesen taglalja többek között az iparági versenyt meghatározó erőket, amelyeket ma már Porter-féle öt erőnek is nevezünk.



6. ábra Az iparági versenyt meghatározó erők (Porter, 2006, old.: 30)

A Tízpróba Magyarország Kft. esetében viszonylag szűk versenypiaci környezetről beszélhetünk, hiszen a sportszergyártás és forgalmazásban csak néhány nagyobb versenytárs van Magyarországon.

A szállítók alkupozíciója

Saját márkás termékek révén ez esetben a termelő is maga a vállalat, ezért mondhatni erős az alkupozíciója a szállítókkal szemben, hiszen a centralizált beszerzésnek köszönhetően, a beszállítók ugyanazok. Magyarországon a regionális logisztikai központ Hatvanban található, amely hét ország termékellátásáért felel.

A vevők alkupozíciója

A Decathlon vásárlói hűségprogramja is rengeteg lehetőséget kínál a fogyasztók számára. Ez a Decathlon Sport Közösség (DSK), ami egy hűségkártya, de ma már csak elektronikusan létezik a vállalatnál a fenntarthatóság jegyében. Megkönnyítik a vásárlást, azáltal, hogy nem kell többé megőrizni a blokkot, ha az okos eszközön elmentett vagy kinyomtatott azonosítót használnak vásárlásaik során a pénztáraknál. Ezenfelül létrejött egy második esély program, ami a hűségprogramban résztvevő vásárlóknak biztosít egy olyan

lehetőséget, hogy a már használt és kipróbált terméket is vissza tudják hozni áruházainkba és a termék állapotától függően utalványra váltjuk azokat. Továbbá az online rendeléshez szükség van a regisztrációra, ami tulajdonképpen egy online profil, így ez a funkció is csak a hűségprogramba résztvevő vásárlók számára elérhető.

A Decathlon célcsoportja meglehetősen vegyes. Egészen a hobbiportolóktól a versenysportolókig terjed a skála, így magába foglalja a kezdő sportolókat, középhaladókat és a haladókat egyaránt. A vásárlói közeg jellemzően ár-érzékeny, sokszor a családok együtt látogatnak el egy-egy áruházba. (Budaörs: pingpongasztal, mászó fal stb., Nyugati tér: gyereksarok táblagépek)

A fogyasztók átlagosan évente egy- két alkalommal vásárolnak a Decathlonban, viszont ez többnyire rendszerszerű „nagybevásárlás”, így ezen alkalommal hosszabb ideig tartózkodnak az áruházban, mint azok, akik havi vagy heti rendszerességgel látogatnak el egy áruházba. Ez utóbbi átlagosan másfél vagy akár két órát is eltölt az üzletben, persze ezeknek a fogyasztóknak az aránya függ az áruház méretétől és elhelyezkedésétől is. A vásárlók jövedelme többnyire átlagos, vagy átlag fölötti.

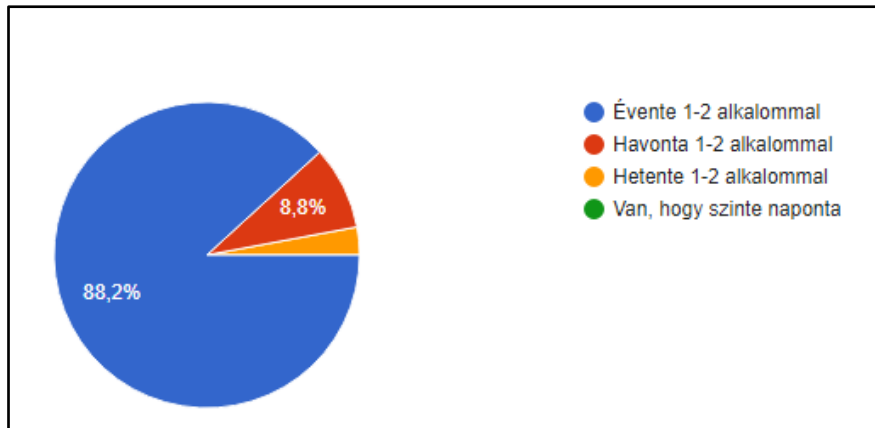
Az átlagos kosárérték áruházanként eltér, hiszen más jellegű a fogyasztói réteg Budaörsön, ahol a legnagyobb alapterületű áruházunk található, illetve a Nyugati téri áruházban, ami a kisebb áruházak közé tartozik.

Például amíg Budaörsre kimennek a vásárlók, hogy kipróbálhassák a futópadokat, majd megvegyék a számukra legjobb gépet, addig a Nyugati téren ezt nem tudják megtenni, hiszen nincsen sem kiállított futópad sem, pedig megvásárolható fitneszgép. Így a belvárosi áruházakban, mint a Nyugati téri Decathlon csak online rendelésként lehet megvásárolni bármilyen fitneszgépet.

Ebből a különbségből is látszik, hogy mennyire más egy vidéki nagyáruház fogyasztói közege és egy kis belvárosi áruházé. Egyrészt nyilván sokat számít az, hogy sok sport nincs megnyitva a kis áruházban, illetve ahogy fentebb említettem fitnesz gépeket egyáltalán nem árulnak csak a nagyobb áruházak, másrészt a belvárosi kis áruházban nagy az átmenő forgalom, és azok, akik edzés előtt beugranak egy-egy apróbb dologért.

2020-ban az E-commerce sales vette át a szerepet a járványhelyzet hatásaként. Az országos éves növekedés 112% volt, ezért a teljes stratégia átirányult az online platformra. Ezért a

raktárakból elsősorban nem az áruházi készleteket töltötték fel, hanem az online készletet, ezzel is elérhetőbbé téve a termékeket mindenki számára.



7. ábra A Decathlonban vásároló fogyasztók gyakorisága

(Forrás: Saját szerkesztés)

A helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése

A Decathlon esetében fontos kérdés, hogy mivel tölti a szabadidejét a fogyasztó, hiszen ha nem sporttevékenységet folytat, hanem helyette például videó játékozik, akkor fennáll annak a veszélye, hogy elveszítjük. Ez a lehetőség legfőképp a Z és Alfa generáció esetében áll fenn, hiszen ők a technológiai fejlődéssel együtt nőttek fel, így fontos szerepet játszott ennek a nemzedéknek a kialakulásában, az okos telefonok a táblagépek és még az Internet fejlődése is. Ezzel igyekszik a cég is lépést tartani és nem átneveli ezt a nemzedéket, mert az túl nagy falat lenne, hanem megadja nekik is, amire szükségük van. Rengeteg termék sugallja a technológia fejlődését, továbbá a már korábban említett áruházi technológiák is vonzzák ezt a vásárlói réteget, hiszen nekik ezzel teremthetünk otthonos hangulatot. Ilyen például az okos próbafülke, a bluetooth-os sapka, a kondigépek technológiai fejlesztései és az applikációk is.

Új belépők a piacra, lehetséges belépők fenyegetése

Mivel a piac aránylag szűk ezért az új belépők számára nem túl jók az esélyek. Ennek azonban több egyéb oka is van, ilyen például az a tény, hogy a belépéshez szükséges tőke nagysága magas.

Ahogy az korábban is említettem a 4. bekezdésben, Magyarországon ez a piac földrajzilag le van fedve, így az új belépők számára valószínűleg a szakboltok nyitására van esély. Egy konkrét példával élve a Decathlonnal szemben jó esélyeik vannak a táncos

szakboltoknak. A cég termékei haladó szinten már nem feltétlen a legjobbak, mert az már túl magas árkategóriába tartozna, és jelenleg nem hoz akkora forgalmat, például a balett, mint sportegység, ezért nem éri meg a cégnek jelenleg többet fektetni belé. Ellenben egy balett szakboltban már egy prímabalerina is megtalálja a számára megfelelő terméket abban a minőségben, amire szüksége van.

Versenyársak

Magyarországon a Decathlon már kiharcolta magának az első helyet, de ez nem azt jelenti, hogy hátra dőlhet. Általánosságban leszögezhető, hogy fő konkurenciáink ma már nem a sportpiac többi szereplője, hanem az ún. hard discounterek és az egyéb, non food piaci szereplők. Ilyen például az Aldi, a Kik, a Pepco, az Auchan az extreme digital és az ezekhez hasonló piaci szereplők.

Erősségeik a leárazásokban, akciókban rejlenek, továbbá a jó ár-érték arányban és, hogy a termékek minősége mindemellett megfelelő.

Gyengeségeik, hogy a termékek csak szezonálisan elérhető és nincs állandó választék, illetve a szaktudás hiánya.

A sportpiac többi szereplője, mint konkurenciánk például a Sport Direct, az Intersport, a Sportfactory és a Hervis is fellendülőben van és fenyegetést jelentenek a Decathlon számára.

Ebben az iparág nincs túl sok olyan szereplő, aki felvonná a kesztyűt a multinacionális vállalatokkal. Figyelembe véve, hogy a piac aránylag szűk és a szereplők által le van fedve nem várható nagyobb iparági növekedés.

A versenyársak stratégiája alapjaiban eltér a Decathlon stratégiájától. Vegyük például a Hervis Sport-és Divat Kereskedelmi Kft-t. Ezt a vállalatot tartják sokan a Decathlon legnagyobb vetélytársának, hiszen a struktúrája nagyon hasonló. Szemben a Decathlonnal, aki inkább közösségként hivatkozik a csapatára a Hervis a mottójában azt üzeni, hogy velük a nyerő csapat tagja lehetsz. A Hervis is rendszeresen továbbképzzi a munkavállalóit és a sport iránti elhivatottság is szintén fontos elem. Magyarországon 31 áruháza van így ebben a tekintetben jócskán lekörözte a Decathlont. A hasonlóság ellenére azonban nagyon is eltér a két vállalat egymástól, ugyanis a Hervis egy leányvállalata a SPAR-csoportnak. Egy német divatkereskedő üzletei a SPAR tulajdonába kerültek és így jöhetett létre a Hervis Sports. (<https://www.hervis.hu/store/>, 2021)

Tehát összességében a versenytársak is nemzetközi sportáruházak, stabil vállalati struktúrával, ezért köztük szoros a verseny a piacon. Franciaországban például a 2020-as adatok alapján az Intersport vezeti a piacot 19,8%-os részesedéssel, és mellette a Decathlon 15,7%-os piaci részesedéssel bír. (<https://www.statista.com>, 2021) Magyarországon azonban csak 12 üzletük van. (<https://www.intersport.hu>, 2021)

A Sport Factory 32 áruházzal van jelen Magyarországon (<https://sportfactory.hu>, 2021), a Sport Direct viszont csak 11 áruházzal van jelen. (<https://hu.sportsdirect.com>, 2021)

4.3 SWOT analízis

A SWOT analízis során külön vizsgáljuk a belső és külső tényezőket. Ezeknek összegyűjtjük az elemeit és elemezzük pozitív és a negatív tényezők alapján, majd ezek szerint csoportosítjuk. A belső tényezők esetén a pozitív csoportba tartoznak a vállalat erősségei, a negatív csoportba pedig a gyengeségei. A külső tényezők esetében a pozitív csoport nem más, mint azoknak a lehetőségeknek a gyűjtőhelye, amik kereskedelmi és működési szempontból relevánsak, a negatív pedig azokat a kockázatokat, veszélyeket foglalja magába, amik felmerülhetnek a működés során.

Először a Tízpróba Magyarország Kft. erősségeit, azaz a belső tényezők pozitívumait fogom vizsgálni.

Véleményem szerint a legjelentősebb erősségei a cégnek az a saját márkái. Lehet, hogy jelenleg még a Quechua túracipő nem világmárka, de egyfelől saját megfigyeléseim alapján minden második embernek van egy ilyen darab a cipős szekrényében, másfelől ha bárki meglátja a márkajelzést tudja, hogy az a Decathlonból származik, ellentétben például az ADIDAS márkával, ami nem kizárólag a márkaboltokban kapható. De ez ennél sokkal több, hiszen a Decathlon 47 saját márkával rendelkezik. Minden olyan sportnak, ami a cég repertoárjában szerepel, mára már saját márkája van, így már akár a márkajelzés alapján meg lehet állapítani egy termékről, hogy milyen sportra szánták a gyártók. A márkák mindegyike úgy alakítja a termékeit, hogy az minél jobban megfeleljen az elvárásoknak, mind a kereskedő részéről, mind a fogyasztó részéről. Sok márká a vásárlókkal együtt fejlesztik a termékeket, így tényleg az lesz a kínálat, amire a keresletnek szüksége van.

Úgy tapasztaltam a munkám során, hogy a fogyasztók szívesebben vásárolnak saját márkás terméket, mert ár-érték arányban jóval csábítóbb, mint a világmárkák egyike. Persze ez alól mindig kivételt képeznek a márkahű fogyasztók.

A cég bízik a saját márkáiban, amire megvan az alapja, hiszen közel 80%os a részesedése a saját márkáknak, a külső márkákkal szemben. Éppen ezért a cég jövőbeli tervei között szerepel, hogy kivonják a Decathlonból az összes külső márkát és csak és kizárólag a saját termékei fogják forgalmazni. Ezt a folyamatot el is kezdte beindítani a cég és csökkentette a külső márkák jelenlétét, de ez egy viszonylag lassú folyamat. Jó példa erre a Biotech és a Decathlon saját márkájú fehérjeszelete, amit kifejezetten azért fejlesztettek ki, hogy a Biotech helyére lépjen.

A márka rájött arra, hogy ha az ügyfélre összpontosít, akkor nem veszíthet. Az elsődleges célja a márkának a vásárlói hűség megtartása és elnyerése. Ennek érdekében a vállalatnak külön részlege foglalkozik azzal, hogy a fogyasztók aktivitása a megfelelő módon, nyomon legyen követve, kezdve a vásárlástól, az elhagyott kosarakon keresztül egészen a vásárlói értékelésig. Ahhoz hogy ezt teljes körűen vizsgálni tudják, integrált kommunikációs funkciók állnak a rendelkezésükre, ezek segítségével képesek a kapcsolatot tartani a fogyasztókkal és akár a felmerülő kérdéseikre is válaszolni tudnak, így növelve a jelenlétet és az elégedettséget egyaránt.

Fentebb már említettem, hogy a Nyugati téri Decathlon áruház egy digitális teszt áruház. Első kézből tapasztalom, hogy a cég életében mekkora előnyt jelentenek azok a technológiai innovációk, amikkel a vállalat kísérletezik. Az összes vállalatnál az egyik legalapvetőbb technológiai eszköz az RFID chip. A kasszájánál sokszor tapasztalom, hogy a fogyasztók rácsodálkoznak, milyen gyors a folyamat, ez természetesen az RFID chipnek és a RFID leolvasó kádnak köszönhető, amik elvégzik a termékrögzítést egy pillanat alatt. Ez jó a fogyasztónak a kasszában dolgozó munkatársnak és az áruháznak is. Ez a technológia még rengeteg lehetőséget rejt magában, ilyen a Decathlon applikációval való kompatibilitása, ami a fogyasztók informálására szolgál. Ilyen innováció volt még az okos tükör, ami egy digitális berendezés volt, vagy az okos próbafülkék, amelyek összeváltak kötve a dolgozók eszközeivel, így hatékonyabb segítséget tudtunk nyújtani a vásárlóknak. Az egyik legújabb technológiai berendezés a cégnél egy úgynevezett robot munkatárs. Ez nem más, mint a csomagkiadó automata, ami nem csak a dolgozók munkáját segíti, de a fogyasztók számára is időt spórol.

Mint már említettem a belső tényezőknek nem csak erősségeik vannak, hanem gyengeségeik is. A szervezet a gyengeségeivel tisztában van és igyekszik felülemelkedni rajtuk.

Már szó esett arról, hogy a piac túltelített és elég szűk. A Decathlon márkáknak szembe kellett nézniük azzal, hogy sok helyen „túl olcsónak” számít, ezért nem bíznak a minőségében. Annak ellenére, hogy Európában mekkora eredményeket ér el a vállalat, sok országban részben ezért nem aratott túl nagy sikert. Az Egyesült Államokba egyelőre, még nem sikerült igazán betörni, ugyanis túlságosan lefedik a piacukat a már náluk jól bevált márkák. Az USA-ban a Decathlon megállja ugyan a helyét a piacon, ám még messze nem vezeti azt.

Nem titok hogy a Decathlon reklámarcai egyszerű Decathlonos dolgozók. Többnyire azok a munkavállalók képviselik a márkákat, akik sportvezetői pozícióban vannak, így válik hitelessé a reklám. Sajnos a sport- vagy márkanagyköveti cím még nem annyira elterjedt képviselési formák egyes országokban, mint például az USA-ban, ahol a márkákat általában világszinten ismert hírességek képviselnek. A vállalat egyrészt azért döntött emellett a képviselési forma mellett, hogy minél hitelesebb, közvetlenebb és elérhetőbb benyomást keltsen, valamint azt a tőkét, amit ezen a területen így meg tud takarítani, befektetheti a vállalati technológiai fejlődésbe, kutatásokba. Logikusnak tűnik, hogy inkább az ügyfelekbe investálja a tőkét a reklámok helyett, bár úgy tűnik, ez egyelőre nem mindenhol állja meg a helyét. A vállalat azonban emiatt nem hajlandó változtatni ezen a stratégiáján, hiszen jól látszik, hogy Európában ez egy jól bevált nyertes forma, így továbbra is ezt az irányt tervezi követni a jövőben is. Pozitív tény azonban, hogy több márká is együtt dolgozik aranyérmes versenyzőkkel, akik saját meglátásaikkal és tapasztalataikkal segítenek fejleszteni a termékeket, továbbá sokszor ők maguk tesztelik azokat.

Akadnak olyan negatívumok is, amelyek túl mélyen gyökereznek ahhoz, hogy akár lokális szinten változtatni tudjanak rajtuk, ilyen például a Franciaországgal szembeni alárendeltség.

A Tízpróba Magyarország Kft. története című bekezdésben említettem, hogy a cég francia eredetű. A globális jellegű döntéseket ők hozzák meg ők alakítják ki a globális stratégiai tervet, amit az összes ország igazgatójának követnie kell. Ez a franciától való függés nagyon sok területen megmutatkozik a szervezet működése során és ez nem mindig előnyös. A legkézenfekvőbb példa erre az, hogy Franciaországban más a divat irányultsága, mint Magyarországon, így sokszor nincs átfedésben ez a két fajta stílus. A franciák alakítják ki az áruházak kialakítási tervét, azaz, hogy melyik termék hogyan helyezkedjen el az áruházban.

Nyilván ez nincs teljesen kőbe vésve, ugyanis áruházi szinten a részlegvezetők és a sportvezetők is kapnak szabad mozgásteret a kialakítást illetően, azonban vannak olyan kommunikációs anyagok, amiknek a kihelyezése kötelező. Sok esetben figyelembe veszik, hogy egy kisebb áruház, mint például a Nyugati téri áruház nem képes minden kommunikációs anyagot kitenni, ezért azok a jellegű plakátok táblák és feliratok a kötelezőek, amik tényleg segíthetik az eladást, vagy éppen a fogyasztók tájékozódását. Ezenfelül a francia csapat szabja meg, hogy melyik range-be⁶ milyen termékek tartozzanak bele, így gyakorlatilag ők döntenek el, hogy a nem teljes választékban lévő áruházak az adott sporton belül mit forgalmazzanak.

Kétségtelenül a Decathlon stratégiai célja az, hogy mindenki előtt vezesse a sportcikk piacát és nemzetközivé váljon, de mivel a francia piac bőven telített a meglévő 317 áruházával és csak hátráltatja a vállalat stratégiai célját a további áruházak megnyitása, ám ennek ellenére tervezik a további áruházak megnyitását a városokon kívül.

A külső tényezők vizsgálata számomra kicsit érdekesebb volt, mint a belső tényezőké, ugyanis véleményem szerint a pozitív tényezők sokkal több lehetőséget rejtenek magukban, a negatív tényezők fenyegetése pedig sokkal aggasztóbb abban a tekintetben, hogy nehezebb kezelni őket.

Az egyik lehetőség a cég számára a saját márkái skálájának bővítése volt, amit a 2020-as évben meg is valósított. Ez azt jelenti, hogy minden létező sport saját márkát, a márkák pedig saját székhelyet kaptak. Igyekeztek mindezt úgy kialakítani, hogy a márkák székhelye szorosan kötődjön a hozzá tartozó sporthoz és többnyire az új márkaneveket is ezek alapján alakították ki. Ezek a márkák azonban már akcióba lendültek, ám még korántsem olyan ismertek, vagy népszerűek, mint a Decathlon régebbi saját márkái, továbbá a fogyasztók számára is újdonságot jelent, hogy az eddig általuk jól ismert DOMYOS márkájú pilatesz póló többé már nincs, mert helyébe lépett egy új fiatalabb márka, a NYAMBA.

Szerencsére a Decathlon is azok közé a vállalatok közé tartozik, amely megengedheti magának a folyamatos bővülést. Ez az egyik legjobb lehetőség a cégnek arra, hogy szándékai szerint elérje stratégiai célját és nemzetközi piacvezetővé váljon. Ez azonban nem csak olyan országon belüli bővülést jelen ahol a cég már jelen van, hanem új piacok meghódítását is. Nagyon fontos hogy a cég figyelembe vegye azokat a kultúrákat, amelyeket újonnan igyekszik megcélozni,

⁶ A **Range of choice** egy kifejezés a választékok kialakítására. Ezt általában úgy jelölik a belső rendszerben, hogy Range 1, Range 2, stb.. Például, ha a Fitness részleg kardió sportja Range 1-ben van. megnyitva, akkor a sporthoz tartozó összes termék választékban van az áruházban, és ahogy növekszik a Range utáni szám, annál kevesebb termék kerül bele a választékba.

továbbá azonosulnia kell azokkal. Ezek a feltörekvő piacok jelenthetik a vállalat számára a céljai eléréséhez vezető utat.

Viszont nyilvánvalóan nem ennyire egyszerű a dolog, hiszen ahol vannak pozitív tényezők, ott felütik a fejüket a negatív tényezők is. Jelen esetben ezek a külső fenyegetések, amelyek a vállalat céljait akadályozhatják.

Ilyen szempontból Kína is fenyegetést jelenthet az üzemeltetési fix költségekre nézve, hiszen nem kis mértékben növekedtek a bérleti díjak az elmúlt években. Bár jelenleg úgy tűnik Kína képes kitermelni ezeket a plusz költségeket és így nem éri el a Decathlon profitját, azonban a fenyegetés még mindig fennáll.

Emellett jelentős veszélyt jelentenek az utánpótlók, akik a Decathlon termékeit lemásolva próbálnak hasznot teremteni. Ez azért is fenyegetheti a céget, mert egyrészt ront a minőségi megítélésen és a nehezen kidolgozott vállalati arculaton, továbbá elpártolást eredményezhet egyes fogyasztók részéről, hiszen ha közel ugyanazt a terméket megtalálja máshol, könnyen lehet, hogy elveszítjük, mint potenciális ügyfelet. Általában, ezekre a lemásolt termékekre a forgalmazó, vagy a gyártó nem vállal egy évnél hosszabb jótállást vagy garanciát, ellentétben a Decathlonnal. Talán ez az egyetlen mentőöv ebben a történetben, hiszen ez a probléma örökösen fennáll. Személy szerint az Aldiban is láttam már olyan terméket, ami egy az egyben a Decathlon egyik saját márkás terméke volt más színben és csomagolásban.

Befolyásoló tényező az áruház elhelyezkedése, az ott megtalálható sportok, illetve az, hogy az áruház környezetében milyen sportok üzésére van lehetőség.

A DSK program lehetőséget kínál a tagoknak, hogy a vállalat partnerkapcsolatainál kedvezményeket vegyenek igénybe, így az is egy fontos tényező, hogy milyen partnerkapcsolatok vannak az adott áruház közelében.

4.4 Alkalmazott stratégia

Fentebb összefoglaltam a stratégia lényegét, hogyan alakítjuk és használjuk fel a gyakorlatban. A Tízpróba Magyarország Kft. alkalmazott stratégiája nem egy egyszerűen jól működő stratégia, hanem a kialakítása majdhogynem interaktív.

Ezalatt azt értem, hogy a cégnél dolgozók egytől- egyig részt vesznek a stratégia kialakításában, még az „egyszerű” eladók is. Erre egy évente megrendezésre kerülő értekezlet, a Lunching Day alkalmával van lehetőségük a dolgozóknak. Ezen az értekezleten a vezető részéről szó esik

minden céget érintő adatról, forgalomról és a cég globális stratégiájáról és terveiről. Továbbá vázolja a vezető azt is, hogy áruházi szinten mit szeretne megvalósítani. A dolgozók bármilyen ötlettel előrukkolhatnak, amelyek segítik a célok elérését. Mindezt egy alkotó műhely, azaz egy workshop keretein belül tehetik meg, ahol csoportokban dolgozva gyűjtik össze azokat a felmerülő problémákat, amelyekkel foglalkozni kell, illetve az esetleges megoldásokat is.

Minden hasonló jellegű szervezet életében fontosak az egyes területekre kialakított egyéni stratégiák. Ezeket külön területekre bontva fogom elemezni és levetíteni a vizsgált vállalatra.

Mindnek előtt a termékstratégiát fogom körüljárni, mert ez az első üzlet megnyitása óta kíséri a vállalat gyarapodását.

A kezdetek óta a Decathlon célja a sporteszközök alacsony áron történő értékesítése, továbbá ma már egyértelműen tömegeknek értékesít a cég.

Nem csak azért kezdett el a cég saját márkákkal dolgozni, mert nagy lehetőséget láttak benne, hanem mert nem volt nagyon más választása, ugyanis a nagyobb márkák nem vették komolyan és nem működtek együtt.

Az első saját márkanév a cég történetében maga a Decathlon volt. Azóta ugyanezt a sémát követve egyre csak terjedt a cég és halmozta a sikereket. Már az elején rájöttek, hogy mennyire kifizetődő egy sportáruháznak, ha sportolókkal dolgozik együtt a termékek és a márkák fejlesztésében, továbbá a vásárlói visszajelzésekre is egyaránt figyelmet fordít. Ezt a hagyományt a cég azóta is őrzi. A vállalat célja a termékeik tekintetében természetesen az, hogy mind technikai adottságait mind dizájnját tekintve egyedi és elsőrangú legyen, de mindezek mellett megfizethető.

Ezzel bekapcsolódik a közösségi stratégia is, hiszen ahogy azt fentebb említettem a cég bevonja a fogyasztói közösséget a kínálat kialakításába. Véleményem szerint ez egy nagyon elegáns és egyszerű megoldás, ami úgy tűnik, még működik is. De nem csak a fogyasztókon alapszik a vállalat közösségi stratégiája, hanem a munkavállalókon is, hiszen ők is a közösség szerves részét képezik. Bármely pozícióról is legyen szó a Decathlon csak és kizárólag olyan munkavállalókat alkalmaz, akik igazi sportemberek, azaz aktívan üznek valamilyen sporttevékenységet, ezzel is hitelessé téve a sportáruházhoz méltó szaktudást, amit a dolgozók nyújtanak.

Mint minden multinacionális vállalatnak a Decathlonnak is egy alapcélját képezi a terjeszkedés, legyen szó a már meglévő áruházak bővítéséről vagy egy új építéséről.

4.5 A vállalati stratégia kialakítóinak információigénye

A vállalati stratégia kialakítása elsősorban természetesen a vezető feladata, ám a Decathlon kihasználja a multinacionális vállalati forma adta lehetőségeket és bevonja a beosztottakat vezetőket a döntési folyamatba. Áruházi szinten nézve a vezető alatt az áruházi igazgatót értem, alá tartoznak a részlegvezetők, őket követik a sportvezetők, majd a beosztottak, tehát az eladók.

Figyelembe kell venni azokat a rendelkezésünkre álló információkat, amelyek szükségesek a stratégia kialakításához. Ilyen például az előző évek szám-adatai, az offline és online forgalom, egy esetleges új áruház megnyitása, szezon bevételek, országos kiadások vagy az áruházi fluktuáció.

Mindenek előtt a vezetőség vitatja meg a globális prioritásokat és stratégiai célokat. Az előző időszakok adatai alapján statisztikai elemzéseket készítenek, majd ezeket az adatokat a gazdasági és társadalmi változásokkal összevetve jövőtervet készítenek, hogy milyen növekedések vagy csökkenések várhatóak a jövőben.

Az országos áruház igazgatói értekezleten konkretizálják a vállalat vízióját, majd az utolsó lépés a globális stratégia lokalizálása.

A dolgozók bevonása a Lunching Day-en történik meg, amit az 5.3-as bekezdésben kifejtettem. Ezt azonban számon online felmérés megelőzi, amik többnyire anonimek, ám vannak olyanok, ahol be kell jelölni, melyik részleghez tartozunk. Emellett a WTS workshopok is számos kérdést felvetnek, amik a célok eléréséhez fontos információk lehetnek, hiszen ezeken a műhelymunkákon a vezetőség képet kap arról, hogy a dolgozóknak milyen tapasztalataik és meglátásaik vannak bizonyos témákban.

4.6 Humán hatások

Nagyon sok csatornát biztosít a vállalat a munkavállalóinak, amin keresztül véleményt formálhat és megoszthatja az ötleteit. Áruházankét eltér ennek a megvalósítási módja, de a lehetőség mindenhol adott. A Nyugati téri Decathlonnál ez egy anonim felületen a www.slido.hu-n keresztül történik, illetve van egy kijelölt projekt csapatvezető, aki a

humánerőforrás témáiban érdekelt. Ezen felül a vállalati kultúra része az, hogy csapatként együttműködjön egymással minden munkavállaló.

Lehetősége van egy munkavállalónak áruházat váltani, ha esetleg megpályáz egy olyan pozíciót, ami egy másik áruházba hívja, vagy költözés esetén a vállalat esélyt azt a munkavállalónak arra, hogy a cégnél maradhassanak. Minden esetben az az áruház, amit elhagy az adott munkavállaló, ajánlást adhat róla annak az áruháznak, aki kész befogadni. Előfordulhat azonban, hogy a munkavállaló nem tett eleget az elvárásoknak, így nem kap ajánlást az áruházától, ilyen esetben általában nem veszik át más áruházak, mert bíznak egymás ítélőképességében. Összefoglalva ez egy lehetőség, amit a vállalat kínál a dolgozóinak, nem pedig kötelezettség.

Fontos kérdés a vállalat életében a fluktuáció, ami a humánerőforrás mozgását jelenti. Ami a munkavállalókat illeti, sokan közülük egyetemi vagy főiskolai hallgatók. A Decathlon egy ideális környezet, azok számára, akik tanulmányaikat saját maguk finanszírozzák, így a tanulmányaik elvégzése után felmondanak. Ez az alapnál egy kicsivel nagyobb humánmozgást eredményez. A Nyugati téri áruház esetében bebizonyosodott, hogy egy igazgatóváltás is okozhat nagyobb mennyiségű felmondást, hiszen 2018-ban kapta meg az áruház igazgatói pozíciót Miklós Lőrinc. Egy régen összeszokott közösségnek nehéz, ha lecserélődik a vezető, mert ez új nézetet és új működési rendszert is magával vonz. Ebben az esetben az új áruház igazgatójának sem volt egyszerű a dolga, mert az érkezését hatalmas fluktuáció követte. Ezzel azonban esélye nyílt egy olyan csapat létrehozására, akik nem csak egyet értenek a stratégiájával, de hajlandóak a célok eléréseért dolgozni. Az ilyen események nyersen fogalmazva kiszűrik, azokat a munkavállalókat, akik belekényelmesedtek a saját feladataik elvégzésébe, így erre alapvetően negatív hatásra lehet úgy is tekinteni, mint lehetőségre, hogy felfrissüljön az áruházi lendület.

A 2020-as évben a válsághelyzet ellenére is nagy volt a fluktuáció a cégnél. Sajnos ez többnyire annak tudható be, hogy a munkavállalóknak az addig megszokottól eltérő módon kellett alkalmazkodnia mindenféle téren a vállalati stratégiához, hiszen a COVID-19-es járvány mindig elgáncsolta azt, így folyamatos készenlétben volt az összes munkavállaló. Ez az időszak mindenki számára megterhelő volt a cégnél és ez meglátszódott a foglalkoztatottak számán is. Ám később ugyanezen okból hatalmas túljelentkezések voltak az áruházaknál, amivel a HR csapatok alig bírtak lépést tartani, így a felvételiztető csapat és a vezetőség kedvükre

válogatható a jelentkezők között. Nagyobb hangsúlyt kapott a sport iránti elhivatottság és a nyelvtudás is.

4.7 Későbbi kutatások

Az a feltételezésem, hogy a megfelelő stratégiai eszközzel és annak, megfelelő helyen és időben történő alkalmazása elegendő ahhoz, hogy egy adott fogyasztói réteg vásárlási szokásait, indíttatásait és esetleg a motivációját mi magunk alakítsuk. Az általam megcélolni kívánt fogyasztói réteg a kezdő sportolók csoportjaiból áll, pontosabban az a réteg, akik a kezdőknek szánt sportcikkre, termékekre utaznak. Ennek nyilván sokszor nem csak az az oka, hogy a fogyasztó most kezd bele az adott sportba, hanem az, hogy az a legolcsóbb termék a maga kategóriájában, így sokszor nem sportolási célból vásárolnak a fogyasztók éppen ezért különbséget teszünk vásárlók és felhasználók között. Úgy gondolom, hogy ezért két csoportra kell bontanunk ezen a szinten a fogyasztókat. Értelemszerűen azokra, akik sportolási célból vásárolnak, ők a felhasználók és azokra, akik nem, ők pedig a vásárlók.

Ennél a kutatásnál nagy segítségemre volt a képzői tapasztalatom, amit a cégnél szereztem fitness termékképzőként. Ezáltal betekintést kaptam a márka döntéshozatali folyamatába és részt is vehetek benne a képzői csapattal együtt. Továbbá az áruházi direkt eladás képzés is a segítségemre volt, amelyen már kétszer is részt vettem, mert nagyon hasznos és érdekes. Ezeket a képzéseket mindig a kijelölt képző tartja, aki többnyire az áruházakban dolgozó eladók közül kerül kiválasztásra.⁷ Vizsgáljuk a fogyasztói magatartás mellett az értékesítési technikákat, lehetőségeket is. Ezen a csoportos képzésen többek között saját tapasztalatainkat felhasználva szituációkat teremtünk és kielemezzük, továbbá az áruházi képző feladata az, hogy megismertesse velünk az eladásban rejlő lehetőségeket, rámutasson az esetleges hibákra, vezesse a képzést.

KEZDŐ SPORTOLÓK

Kezdjük azzal a csoporttal az elemzést, akik sportolási törekvéseik miatt vásárolnak, tehát a felhasználókat. Tapasztalataim alapján ez a fogyasztói réteg a legtöbbször segítséget kér a vásárlása során az eladótól, még akkor is, ha korábban felmérte a kínálatot. Ez utóbbi ár-érték

⁷ A cégnél dolgozók közül bárki jelentkezhet képzőnek. Ahhoz, hogy valaki képző lehessen az általa megválasztott témában kiemelkedőnek és meggyőzőnek kell lennie, és próbaképzést is kell tartania az interjú során. A vezetőség bírálja el, hogy a jelentkezők alkalmasak-e. Az cég repertoárjában szereplő képzéseken minden munkavállalónak kötelezően ajánlott a részvétel.

alapján dönt a vásárlásáról, neki fontos, hogy a termék alkalmas legyen az általa végezni kívánt sportra. Úgy gondolom, hogy ez a réteg könnyedén meggyőzhető befolyásolható, mert többnyire fejlődni szeretne és hosszú távú az elköteleződése az adott sport iránt. Amennyiben megfelelő segítséget kap és elégedetten távozik idővel a fejlődése során átkerülhet a középhaladók kategóriájában, akik általában többször és hosszabb ideig edzenek egy héten, ezért a nekik szánt termékek is komolyabb szintet igényelnek technikai szempontból, így természetesen a fogyasztói ár is magasabb.⁸

Ugyanebbe a csoportba beletartoznak azok is, akik sportolnak ugyan kezdő szinten, de nem a technikai szempontokat mérlegelik vásárlásaik során, hanem a legolcsóbb termékeket keresik az adott kategóriában. Ők viszonylag könnyen meggyőzhetők arról, hogy az olcsóbb termékek között melyik számukra a legmegfelelőbb, de mivel jellemző rájuk az érzékenység az ő esetükben inkább sportban kell gondolkodni nem pedig termékben. Érdekes velük azt körüljárni, hogy milyen eszközök, ruházat és egyéb kiegészítők szükségesek az adott sporthoz, és így elérhető egy nagyobb vásárlói kosár. Ez a réteg különböző okokból kifolyólag nem vásárol akkor sem kimondottan drága termékeket, ha idővel szintet lép és már a középhaladóknak szánt termékekre lenne szüksége. Egy kisebb halmazt alkotnak azok, akik túlhasználják a terméket jótállási időn belül, ezáltal saját maguk tapasztalják, hogy komolyabb minőségre van szükségük.

A cégnél töltött idő alatt találkoztam olyannal is, aki csak megerősítést várt, hogy az általa választott termék a megfelelő számára, ezeket a fogyasztókat nem könnyű befolyásolni, eltéríteni a céljaiktól, legfeljebb akkor, ha erős ellenvéleményt hallanak például egy hozzáértő eladótól, persze ez is akkor releváns, amennyiben az adott fogyasztó elismeri a dolgozó hozzáértését. Ez a fogyasztó típus megtalálható a *NEM SPORTOLÓK* csoportjában is.

NEM SPORTOLÓK

Természetesen ennél a rétegnél is vannak, akik ár-érték alapján döntenek vásárlásaikról és olyanok, akik újfent az alacsony fogyasztói árat célozzák meg.

Az utóbbi egy egyszerűbb eset abból a szempontból, hogy a fogyasztás szintjén meggyőzhetetlenek. Tekintve, hogy nem motiválja őket a sportolás, nem impulzív vásárlók, így

⁸ Ez azért van, mert egy fitnesscipő esetében egy kezdőnek szánt darab körülbelül havi négy alkalommal alacsony intenzitás mellett használható, ezzel szemben a középhaladó már akár heti három alkalommal használható mérsékelt intenzitás mellett, a gyártó szándéka szerint.

nem igazán lehet őket eltántorítani a céljaiktól. Röviden nem ez az a fogyasztói szegmens, ami érdekes a kutatásom szempontjából, szemben azokkal, akik az ár-érték arányra alapozzák vásárlási döntéseiket. Ők ugyan többnyire meggyőzhetőek, legalábbis az én véleményem és tapasztalatom szerint, bár ez már nem olyan könnyű feladat. Ez az a réteg, akit meg kell nyerni, és ha ez sikerül az eredmény egy nagyobb vásárlói kosár vagy, ami ennél is jobb olyan fogyasztóvá válhat, aki a Decathlon által kinevelt sporttanácsadók és sportvezetők befolyására sportolni kezd. Ezzel elérkeztünk a kutatásom lényegéhez, ugyanis ezt a csoportot törzsvásárlóvá tenni nem könnyű feladat, de úgy gondolom nem is lehetetlen.

Egy táblázat segítségével szeretném összefoglalni és átláthatóbbá tenni, hogy hogyan képezem el a fogyasztók csoportosítását ezen a szinten.

FOGYASZTÓI RÉTEG				
JELLEMZŐK	Kezdő sportolók (felhasználók)		Nem sportolók (vásárlók)	
Vásárlási szokás	ár-érték arány	legolcsóbb termék	ár-érték arány	legolcsóbb termék
Befolyásolási kategória	meggyőzhető	meggyőzhető	meggyőzhető	meggyőzhetetlen
Befolyásolási nehézség	könnyedén	viszonylag könnyedén	nehéz, összetett	megvalósíthatatlan
Eredmény	átsorolás a középhaladókhöz	nagyobb vásárlói kosár	átsorolás a kezdő sportolókhöz/ nagyobb vásárlói kosár	többnyire marad ebben a fogyasztói kategóriában

2. táblázat A kezdő sportolók fogyasztói rétegének csoportosítása

(Forrás: Saját szerkesztés)

A fitness részlegben rengeteg olyan termék van, ami nem kifejezetten a felhasználók célpontja, sokkal inkább azoké a vásárlóké, akik olcsón szeretnének kényelmes és jó minőségű termékeket.

Egy egyszerű példa erre a pilatesz sport termékkínálata, ami a fitness részlegben többnyire a legjobb eladásokat hozza. Ennek a sportnak a ruházati termékei jó minőségű pamutból készülnek, illetve olyan technikai anyagokból, amik nem csak kényelmes viseletet biztosítanak,

de izzadság-elvezetés, rugalmasság és szellőzés szempontjából is kiváló választás lehet. Fontos megemlítenem, hogy a terméktesztelések során a sportoló felhasználók igényeit veszik alapul, sőt a legtöbb innováció tesztelésében a termékképzők is részt vesznek, így teljes képet kap a márka a termék gyakorlatban történő alkalmazásáról, illetve arról is visszajelzést adunk, hogy az adott termékről milyen vásárlói visszajelzéseket, tapasztalatokat kapunk.

Nem meglepő, hogy azokat a vásárlókat is bevonzza, akik csak egy kényelmes szabadidő ruházatot vagy pizsamát keresnek. Az úgynevezett elsőáras termékek⁹ kedvező ára és egyszerűsége miatt nagyon népszerűek a „Nem sportolók” fogyasztói rétegnél.

Ezeknek a termékeknek elég alacsony a beszerzési ára így jó árréssel is olcsón lehet őket kínálni. Tulajdonképpen nem lenne túl megfontolt döntés a márkától, ha olyan mértékben fejlesztené tovább ezeket a termékeket, hogy teljes mértékben sport-specifikusak legyenek, hiszen az magasabb beszerzési ár mellett nagyobb eladási értéket eredményezne. Így ezek a gyakorlatilag állandó termékek továbbra is megmaradnak a termékkínálat listáján. Azokat a fogyasztókat, akik kifejezetten az elsőáras termékeket keresik, általában nem lehet meggyőzni arról, hogy vegyen egy jobb minőségű, divatosabb ugyanakkor drágább terméket. Ők az a vásárlói réteg, akik eltántoríthatatlanok, ám ugyan így az első áras termékek rajongói azok a fogyasztók, akik meggyőzhetőek, ugyanis az ár-érték arány alapján döntenek vásárlásaik során.

Kutatásom során ez utóbbi réteget vizsgálom, mert úgy gondolom, hogy is ráfordítással is nagy eredményeket lehet elérni ennél a fogyasztói rétegnél.

Az az elméletem, hogy amikor egy átlagos fogyasztó, aki nem sportol és bemegy a Decathlonba, azért, hogy vegyen egy sima pólót, nadrágot vagy akár egy üveg vizet szembe találja magát nem csak rengeteg féle sporteszközzel, hanem egy olyan közösséggel, akik szeretnek sportolni. Én úgy gondolom, hogy ez bárki számára vonzó lehet és annak a fogyasztói rétegnek, akikre irányítom a kutatásom, csak egy kis lökés kell, hogy a részévé akarjon válni. Számos olyan ember van, aki szeretne sportolni és egészségesen élni, de valami gátolja ebben. Ez megannyi különböző dolog mellett, lehet a saját lustasága, az hogy elfoglalt, sokat dolgozik vagy egyszerűen a motiváció hiánya. Ők, amikor belépnek egy Decathlonba megadják az esélyt a cégnek és a dolgozóinak, hogy megragadják a lehetőséget és adjanak egy kezdő lökést.

⁹ Az elsőáras termékek azok a fogyasztási cikkek, amelyeknek a maga kategóriájában legalacsonyabb az áruk. Pl.: Pilateszt női könnyű ruházat: elsőáras fehér póló 990Ft-ért. elsőáras leggings 1790Ft-ért.

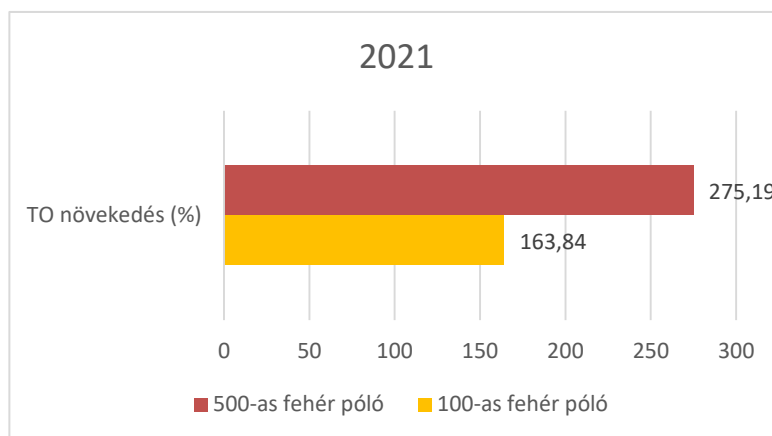
5.4.2. Teljesítménymérés

Turn Over mutató vizsgálata

Mivel a fitness sportjai esetében a vásárlók és felhasználók aránya vegyes ezért a vállalat célja, hogy a választékukkal ki tudják szolgálni a nem sportoló fogyasztókat, akik utcai vagy otthoni viseletre keresnek ruházatot, a kezdő sportolókat, akik ismerkednek a sportokkal és olcsó, egyszerű ruházatot és felszerelést keresnek továbbá a rendszeresen sportoló fogyasztókat, akik számára fontos a ruházatuk technikaisága, eszközeik sokoldalúsága. A Turn Over mutatók vizsgálatával elemzem a hipotézisem, miszerint a „Nem Sportolók” fogyasztói réteg átsorolása a „Kezdő Sportolók” csoportjába a vállalati stratégia segítségével lehetséges, és hosszú távon nagyobb forgalmat realizálhat ezáltal a vállalat.

A mérhetőség érdekében nem az összes érintett termék eredményeid vizsgálom, hanem leszűkíteni a fitness részleg női pilátesz sportruházatra, mindezt a céláruházra, azaz a Nyugati téri Decathlon áruházra levetítve.

Összevettem a TO növekedését az első-és másodikaras női pilátesz pólónak. Figyelembe véve azt, hogy a vizsgált termékek jellege azonos így nem szükséges szem előtt tartani olyan befolyásoló tényezőket, mint például az időjárás. A két termék eladási mutatói segítségével szemléltetem (lásd: 8. ábra), hogy milyen különbség van a két termék eladása között.



8. ábra Éves TO növekedés (Forrás: saját szerkesztés a Decathlon 2021-es Sales Performance riportjai alapján)

Az ábrán láthatjuk, hogy az 500-as, azaz a középhaladóknak szánt póló árbevételének (TO) éves növekedése jelentősen meghaladja a 100-as, azaz a kezdőknek szánt pólók eladásait. Ez azt jelenti, hogy az 500-as pólóra több mint 110%-kal nagyobb a kereslet, mint a 100-as pólókra. Azonban az is jól látszik, hogy a 100-as pólók is jelentős árbevételt hoztak, pontosan 163,84%-os árbevétel növekedést értek el. Azt a következtetést vontam le az adatokat

vizsgálva, hogy jelenleg a vállalatnak nem érdeke fejleszteni ezeket a termékeket, hiszen rendkívül jó forgalmat realizál, így nem szükséges nagyobb tőkét befektetni a termékbe a fejlesztése érdekében, mint amekkorát eddig is rászánt a vállalat.

Erre jó példa az a tény, hogy korábban ez a 100-as kezdő fehér póló nettó eladási ára 790Ft volt, ez mára már 990Ft-ra növekedett. Ez többek között a gazdasági hatások, és az infláció miatt van, valamint a termék minimális fejlesztéseken és változtatásokon esett át. Ilyen változtatás például az, hogy a fehér szín mellett egy mási színben is elérhetővé tették ugyanezt a terméket ugyanezen az áron. Mivel a színes textil előállítás költségesebb, így szintre kellett hozni az árakat, hogy ugyanazon árkategóriába essenek.

A 100-as pólókat vásárló fogyasztói réteg a vállalat egy alap célcsoportját képezik a 2021-es stratégia alapján, amire jó oka van a vállalatnak figyelembe véve az értékesítési adatokat.

Továbbá a kutatásom teljes átláthatósága érdekében a teljes sokaság vizsgálata szükséges a feltevésem további elemzéséhez, ezért fontos lenne a versenytársak hasonló termékei TO növekedési adatait is vizsgálni és összevetni.

A *FITNES UNITED Kereskedelmi Politika* 2019-es adatai alapján a pilátesz sport termékeit a fogyasztók közel 7/8-a nem sportolási felhasználásra vásárolja, így a feltételezésem, miszerint a kezdőknek szánt termékek fejlesztésével az azt vásárló fogyasztók átsorolhatóak egy másik fogyasztói csoportba az eredmények és a meglévő adatok alapján nem volt helytálló.

A társadalmi szerepvállalás volumenének vizsgálata

A magyarországi áruházak nyitását és bővülését összevetettem a társadalmi szerepvállalás volumenével. Ezzel nem csak szemléltetni tudom az összefüggéseket (lásd: 8. ábra), hanem vizsgálni is. A Decathlon weboldalán található információk, illetve az éves meeting összefoglalója alapján vettem össze és elemeztem az adatokat.



9. ábra A társadalmi szerepvállalások volumene

Forrás: (www.decathlon.hu, 2020)

A társadalmi szerepvállalás évről évre növekvő tendenciát mutatott egészen 2018-ig bezárólag. A 2018-as év volt a legjelentőségtebb a társadalmi felelősségvállalás szempontjából. Számos új eseményt tudott a vállalat megvalósítani az előző évekhez képest, bővültek a partnerkapcsolatai és a vállalati stratégia szempontjából is nagyobb hangsúlyt kapott.

A visszaesésnek az az oka, hogy a korábban már említett COVID-19 okozta világjárvány teljes mértékben átvette az irányítást a vállalat működése fölött, így 2019-től 2021-ig a cég társadalmi szerepvállalása jelentősen háttérbe szorult. Ez nem csak azért történt, mert a válsághelyzetben nem tudtak rá elegendő figyelmet fordítani, hanem mert sok rendezvényt nem lehetett megtartani, a korlátozások miatt. Sajnos, az online megvalósítható események, rendezvények messze nem érik el a 2018-as szintet.

A Decathlon minden évben pályázatokat ír ki, így a tornaterem felújítás mindig a listán szerepel. A vállalat célja azonban továbbra is az, hogy ne csupán elérjék a 2018-as szintet, hanem igyekeznek felülmúlni azt. A 2021-es vállalati célkitűzések egyik alappillére, hogy pozitív hatással legyen az emberiségre, mindez a környezetvédelem és természetesen a profit mellett. Továbbá a járvány előtti programokat újra indítják és előreláthatólag a 2019-re tervezett új megmozdulásokat és eseményeket is sikerül megvalósítani. Persze ez nagymértékben függ a válsághelyzet alakulásától, és a kormány rendeleteitől.

Az is megfigyelhető, hogy a válsághelyzet ellenére 2019-ről 2020-ra növekedett a felelősségvállalás volumene. Ez arra enged következtetni, hogy valóban a prioritások között szerepel a vállalatnál a társadalmi szerepe és amennyiben a következtetésem helyesek, 2021 végére a növekedés mértéke el fogja érni a 2018-as szintet.

5. ÖSSZEGZÉS

A Tízpróba Magyarország Kft egy olyan innovatív szervezeti egységrendszerrel működik, ami nem sok multinacionális vállalatnál lelhető fel. A hierarchiai felépítést a vállalat olyan szerepekre cserélte, mint a coach a szakértő vagy a sportvezetői szerep, a folyamatos fejlődés, az autonómia növelés, a felelősség, a szabadság és a teljes körű felhatalmazás megvalósítása érdekében. Ezzel a szervezeti egységgel teljes összhangban van a vitalitás, a felelősségtudat, a nagylelkűség és a hitelesség, amik a legfontosabb értékek a vállalatnál, ezeket tartja szem előtt és követi működése során. A cég vállalati stratégiája és kultúrája egyaránt hozzájárul a vállalat sikereihez és olyan lehetőségeket teremt számára, mint például a lokálisan létrehozott és alkalmazott stratégia. A 2019-ben elterjedt COVID-19-es nevezetű világjárvány jelentős hatást gyakorolt a vállalat stratégiájára, működésére globális szinten.

Kutatásom során a Nyugati téri Decathlon áruháznál szerzett munkatapasztalatom, a cégnél szerzett információk, a felhasznált forrásaim, valamint a teljesítmény mérés alapján, azt a következtetést szűrtem le, hogy a feltevésém miszerint a vállalati stratégia megfelelő eszköz arra, hogy az általam vizsgált fogyasztói réteget befolyásoljuk és átsoroljuk a „Nem Sportolók” csoportjából a „Kezdő Sportolók” csoportjába, nem nyert bizonyítást. Az adatok elemzése során eltártam, hogy a céláruház, azaz a Nyugati téri Decathlon áruház egyes termékei milyen árbevételt realizáltak 2021-ben. A vizsgálatom során megtudtam, hogy a feltevésém stratégiai szempontból nem állja meg a helyét, hiszen a vizsgált termékek forgalma jelentős százalékos növekedést mutatnak. Továbbá a pontos eredmény érdekében szükség lenne a jelentősebb versenytársak eladási adataira, annak érdekében, hogy valós képet kapjak a fogyasztói réteg mozgásáról.

Mindemellett a másik hipotézisem arról, hogy a társadalmi felelősségvállalás mértéke szorosan összefügg, a vállalat terjeszkedésének volumenével helyesnek bizonyult. A társadalmunkra gyakorolt pozitív hatása a stratégia azon része, amelyet a vállalat a mindenkori stratégiája részeként kezel.

Disszertációm megírása során arra a következtetésre jutottam, hogy egy multinacionális vállalat működéséhez a társadalmi szerepvállalás elengedhetetlen fontosságú, így nem csak érdemes vizsgálni a hatásait, hanem indokolt további kutatásokat végezni annak érdekében, hogy globális szinten feltárja a vállalat az összes kihasználatlan lehetőséget.

6. IRODALOMJEGYZÉK

- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barakonyi, K. (2000). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- d'Aragona, D. R. (2020. 10 25). <http://csatlakozz.decathlon.hu>. Forrás:
<http://csatlakozz.decathlon.hu/legjobbmunakahely>
- d'Aragona, D. R. (2021. 04 30). <https://www.portfolio.hu>. Forrás:
<https://www.portfolio.hu/uzlet/20180609/uj-vezeto-kerult-a-magyar-decathlon-elere-288326>
- Dr.Fekete, G. J. (2021. 04. 28.). <https://regi.tankonyvtar.hu>. Forrás:
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/ch03.html
1
- Fülöp, G. (2001). *A globális vállalati stratégiák*. Budapest: Aula Kiadó.
- <https://hu.sportsdirect.com>. (2021. 04 29). Forrás: <https://hu.sportsdirect.com/stores>
- <https://sites.google.com>. (2020. 09 15). Forrás:
<https://sites.google.com/oxylane.com/decathlonhr-magyarorszag>
- <https://sportfactory.hu>. (2021. 04 29). Forrás: <https://sportfactory.hu/uzletek>
- <https://www.decathlon.hu>. (2020. 10 25). Forrás:
<https://www.decathlon.hu/kornyezetvedelem.html>
- <https://www.hervis.hu/store/>. (2021. 04 25). Forrás: <https://www.hervis.hu/store/>
- <https://www.intersport.hu>. (2021. 04 29). Forrás: <https://www.intersport.hu/stores>
- <https://www.ksh.hu>. (2021. 04 30). Forrás:
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/edp/edp20210422/index.html>
- <https://www.ksh.hu>. (2021. 04 30). Forrás: <https://www.ksh.hu/nepesseg-es-nepmozgalom>
- <https://www.statista.com>. (2021. 04 29). Forrás:
<https://www.statista.com/statistics/1222788/market-share-sports-sportswear-retailers-france/>

<https://www2.deloitte.com>. (04. 30). Forrás: 2021:

<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/ado/articles/ujra-bevezetik-a-kiskereskedelmi-kulonadot.html>

lexiq.hu. (2020. április). Forrás: <https://lexiq.hu/lockdown>

Marosán, G. (2006). *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki Kiadó.

Mészáros, T. (2002). *A stratégia jövője- A jövő stratégiája*. Budapest: Aula Kiadó.

Porter, M. E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémia Kiadó.

Tasi, M. (2011). *Vállalatirányítási rendszerek*. Budapest: Edutus Főiskola.

www.decathlon.hu. (2020. 10 18). Forrás: www.decathlon.hu/rolunk

7. NYILAKOZATOK

NYILATKOZAT

AlulírottCZIBOLYA CINTIA..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021 év05..... hónap17... nap


.....
hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott CZIBOLYA CINTIA (Neptun kód
CH.683V)
)
 a

VÁLLALATI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA, ELEMZÉSE A
T.I.Z. PRÓBA MAGYARORSZÁG KFT. PELOJÁN KERESZTÜL

című szakdolgozattal/zárodolgozattal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű (a megfelelő rész aláhúzendó)
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: BUDAPEST 2021. 05. 17.....



hallgató

s.k.