

SZAKDOLGOZAT

Gyöngyösi Réka

2021.

NYILATKOZAT

Alulírott GYÖNGYÖSI REKA 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 diplomaszerzés során.

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

Budapest, 2021 év 11 hónap 30 nap

gyöngyösi Reka

hallgató aláírása



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KERESKEDELEM ÉS MARKETING SZAK
NAPPALI TAGOZAT
MARKETINGMENEDZSMENT SPECIALIZÁCIÓ

MINDEN FELADAT FONTOS, DE A „LEGKISEBB IS SZÁMÍT”!

Belső konzulens: Dr. Kopcsay László

Külső Konzulens: Hajzer Gyula

Készítette: Gyöngyösi Réka

Budapest, 2021

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	5
2. A KISKERESKEDELMI ÁGAZAT BEMUTATÁSA.....	7
3. TESCO BEMUTATÁSA	13
4. A JÓ VEZETŐ ÉS A VEZETÉS FONTOSSÁGA	17
4.1. Regionális vezetés	19
4.2. Alkalmazott és Vezető	20
4.3. Online vásárlási szokások	25
5. VÁSÁRLÁSI SZOKÁSOK VÁLTOZÁSAI.....	26
6. MÉLYINTERJÚS KUTATÁS A TESCO KÖZÉPVEZETŐINEK A MUNKÁJÁRÓL.....	30
6.1. Kutatás célja, módszere	30
6.2. Az interjú alanyok személyes bemutatása	30
6.3. A feladatkörök bemutatása a BIG 6 szegmensei alapján.....	32
6.4. Az első féléves pénzügyi eredmények után a második félév tervei.....	36
6.5. Piaci trendek és azok változásai	39
6.6. COVID - 19.....	41
6.7. Kutatás eredménye	42
7. EGYÉNI JAVASLATOK.....	43
8. ÖSSZEGZÉS	44
9. IRODALOMJEGYZÉK.....	46
10. MELLÉKLET	48

Ábrajegyzék

1. ábra A külkereskedelmi forgalom értéke 2020-ban	8
2. ábra Magyarországon a kereskedelmi szálláshelyek bevétele	12
3. ábra Az online vásárlók százalékos aránya, akik kéthavonta legalább egy online vásárlást végeznek.....	27
4. ábra Az átlagos online kiadások csökkenése havonta a COVID-19 óta, termék kategória szerint	28

1. Bevezetés

„A kereskedelem saját magát növeli, és a pénz pedig pénzt fial, míg világ a világ.”

(William Paterson)

Édesapám az elmúlt évtizedekben a Spar Magyarországnál és a Tesco - Global Zrt.-nél dolgozott, először áruház igazgatóként, majd regionális vezetőként. Mivel a Tesco a nemzetközi és magyarországi kiskereskedelmi szektorban meghatározó szereplő, ezért választottam szakdolgozatom témájaként a vezetői feladatokat, ezen gazdasági társaságon belül. Az Ő közreműködésével interjúvoltam meg egy régió vezetőt és egy áruház igazgatót.

Elsősorban a cég regionális vezetését vizsgáltam meg, összevetve az áruház vezetéssel. Valamint kitérve arra, hogy a COVID-19 és az ahhoz kapcsolódó vészhelyzet, hogyan és milyen mértékben befolyásolta az áruházak / cég helyzetét, illetve a régió vezetők, áruház igazgatók feladatkörét.

Szakdolgozatom kutatói kérdése a következő: A magyarországi Tescora milyen hatást gyakorolt a COVID-19 világjárvány és az online kereskedelem mennyire terjedt el a pandémiát megelőző időszakhoz képest.

Elsősorban az elméleti alapokat fektettem le.

Kezdeként a kiskereskedelmi ágazatot mutatom be, majd áttérek és részletesen szemléltetem a Tesco - Global Zrt. történetét, továbbá a magyarországi helyzetét.

Bevezető jelleggel pár fejezetben szót ejtek a regionális vezetésről, a vezetői alkalmazottakról, illetve arról, hogy milyen a jó vezető.

Feltérképeztem az online vásárlási szokásokat, amelyekre egy további fejezetben részletesebben is visszatérek a későbbiekben.

A dolgozatom során elsősorban az online térben történő vásárlási szokások és piaci trendek gyors és radikális változásairól is szót ejtek. Az azokkal kapcsolatos kutatásokról és az abból leszűrt konzekvenciák fontosságára is kitértem.

A különböző kérdéseim vizsgálatára a szakdolgozatomban primer kutatást végeztem. Ezen kvalitatív kutatás alapjául két mélyinterjút készítettem.

Az elsőt a Tesco egyik regionális vezetőjével, a másodikat pedig egyik áruház vezetőjével. Először pár mondatban bemutatom a vezetőket, mivel fontosnak tartottam azt, hogy betekintést nyerjek ezen személyek korábbi munkásságainak a hátterébe, valamint jelen élethelyzetükbe.

Ezáltal a kutatásom elemzési folyamata alatt jobban és könnyebben meg tudtam érteni az interjú elhangzott kérdéseimre adott válaszaikat, valamint vezetői döntéseik okait.

Ezt követően áttértem a dolgozatomhoz kapcsolódó főbb kérdésekre. Az elhangzottak, az elméleti háttér fogalmainak és korábbi feltevéseimnek a tisztázását segítették.

Továbbiakban részletesen bemutattam a Tesco vállalat csoport legmagasabb szintű vezetői által összeállított teljesítménymutató KPI-t, azaz a BIG 6-et. Ennek szegmenseit is, illetve az ehhez kapcsolódó feladatköröket.

Szóba kerül a vállalat első féléves pénzügyi eredményeinek a kihirdetése után a második félév tervei.

Kérdeztem az interjú alanyaimat a Tesco magyarországi helyzetéről, illetve, hogy ezt az ott dolgozó vezetők, hogyan és miként látják / élik meg, illetőleg miként vélekednek arról a stratégiáról, amit követ a cég és véleményük szerint milyen lenne az ideálisnak mondható stratégia.

Kutatásomban kitértem a piaci trendek változásaira, különös tekintettel arra, hogy a Tesco miként és milyen módszerekkel tervez lépést tartani ezekkel a gyors és folyamatos változásokkal.

Majd áttértem a COVID - 19 által okozott jelenlegi és jövőbeni következményekre.

Az interjú alatt egyik legfőbb kérdésem arra irányult, hogy megtudjam a magyarországi Tescora milyen hatást gyakorolt a világjárvány és az online kereskedelem mennyire volt népszerű az áruházi szintű bevásárlásokhoz képest. A koronavírus felgyorsította az online vásárlás folyamatát világszerte, ami a magyarországi Tesco-ra is kihatással volt.

Elemeztem a primer kutatásom eredményeit és az abból fakadó következtetéseket is megosztottam. Ezt követően saját szempontok alapján hasonlítottam össze a két vezetői funkciót.

Végezetül pedig személyes javaslataimat és gondolataimat fogalmaztam meg, majd összegeztem mind azt, amit a dolgozatomban felvettem és a mélyinterjúban kapott új ismeretekkel összevettem.

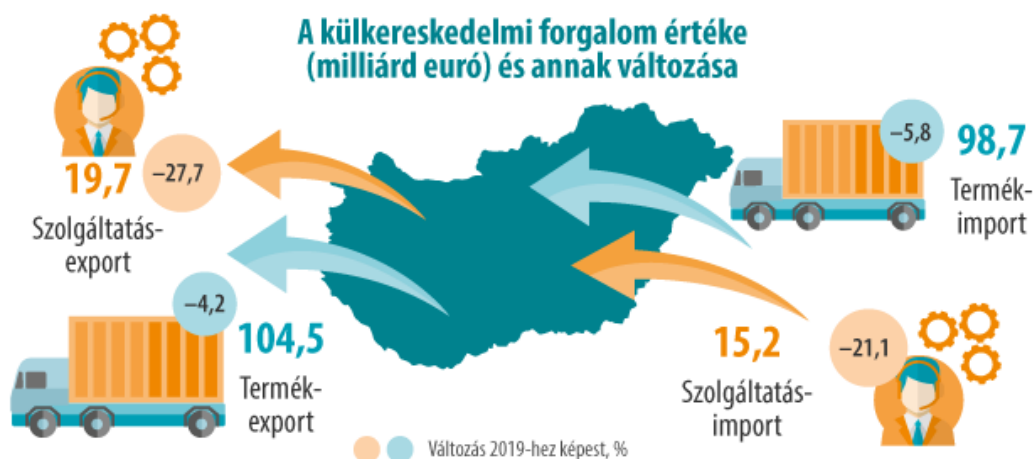
2. A kiskereskedelmi ágazat bemutatása

A kereskedelem olyan alapvető gazdasági koncepció, amely magában foglalja az áruk és szolgáltatások vásárlását és eladását, a vevő által az eladónak fizetett kompenzációval áruk vagy szolgáltatások felek közötti cseréjével (Horváthné Herbáth, – Stágel. 2006).

A kereskedelem a termelők és a fogyasztók közötti gazdaságon belül történhet. A nemzetközi kereskedelem lehetővé teszi az országok számára, hogy bővítsék piacait mind az áruk, mind a szolgáltatások számára, amelyek egyébként nem voltak elérhetők. Ez az oka annak, hogy egy amerikai fogyasztó választhat egy japán, német vagy amerikai autó között (Gábor. – Sólyom. 2005). A nemzetközi kereskedelem eredményeként a piac nagyobb versenyt és ezáltal versenyképebb árakat tartalmaz, ami olcsóbb terméket hoz a fogyasztónak. A pénzügyi piacokon a kereskedelem olyan értékpapírok vásárlására és eladására utal, mint például a New York-i tőzsde (NYSE) történő részvényvásárlás. A kereskedelem nagyjából az áruk és szolgáltatások cseréjére utal, leggyakrabban pénzért cserébe. A kereskedelem történhet egy országon belül vagy a kereskedelmi nemzetek között. A nemzetközi kereskedelem esetében a komparatív előny elmélete azt jósolja, hogy a kereskedelem minden fél számára előnyös, bár a kritikusok azzal érvelnek, hogy a valóságban az országok közötti rétegződéshez vezet. A közgazdászok a nemzetek közötti szabad kereskedelmet támogatják, de a protekcionizmus, például a vámok politikai okokból, például "kereskedelmi háborúk" miatt jelenhetnek meg (Hofmeister-Tóth. – Töröcsik. 1996).

A gazdasági kereskedelem, nemzetek közötti globális kereskedelem lehetővé teszi a fogyasztók és az országok számára, hogy a saját országukban nem elérhető áruknak és szolgáltatásoknak legyenek élvezői. Szinte minden termék megtalálható a nemzetközi piacon: élelmiszer, ruházat, pótalkatrészek, olaj, ékszerek, bor, készletek, valuták és víz. A szolgáltatások is kereskednek: turizmus, banki, tanácsadás és szállítás (Csató. 1995). A globális piacra értékesített termék export, a globális piacról vásárolt termék pedig import. Az importot és az exportot egy ország folyószámláján számolják el a fizetési mérlegben. Ahogyan az első ábra szemlélteti, jól láthatjuk, hogy hazánk, hogyan teljesített 2020-ban, 2019-hez képest.

HAZÁNK KÜLKERESKEDELME 2020-BAN



I. ábra A külkereskedelmi forgalom értéke 2020-ban

Forrás: KSH [Központi Statisztikai Hivatal \(ksh.hu\)](https://www.ksh.hu)

A nemzetközi kereskedelem nemcsak a hatékonyság növelését eredményezi, hanem lehetővé teszi az országok számára, hogy részt vegyenek a globális gazdaságban, ösztönözve a közvetlen külföldi befektetéseket (FDI) lehetőségét, amely az az investíció, amelyet az egyének külföldi vállalatokba és egyéb eszközökbe fektetnek be. Teoretikusan tehát a gazdaságok hatékonyabban növekedhetnek, és könnyebben válhatnak versenyképes gazdasági szereplőkké. A fogadó kormány számára az FDI olyan eszköz, amellyel a külföldi valuta és szakértelem beléphet az országba. Ezek pozitívan hatnak a foglalkoztatási szintre, és elméletileg a bruttó hazai termék növekedéséhez vezetnek. A befektető számára az FDI a vállalat terjeszkedését és növekedését kínálja, ami magasabb bevételeket jelent. A kereskedelmi hiány olyan helyzet, amikor egy ország többet költ a külföldről származó aggregált behozatalra, mint az összesített exportjából. A kereskedelmi deficit a hazai valuta országon túli piacokra való kiáramlását jelenti. Ezt negatív kereskedelmi mérlegnek (BOT) is lehet nevezni (Bélyácz. 2007).

A globális kereskedelem elméletileg lehetővé teszi a fejlettebb országok számára, hogy erőforrásaikat – legyen szó munkáról, technológiáról vagy tőkérről – hatékonyabban használják fel. Mivel az országok különböző eszközökkel és természeti erőforrásokkal (föld, munkaerő,

tőke és technológia) rendelkeznek, egyes országok hatékonyabban termelhetik ugyanazokat a javakat, és ezért olcsóbban értékesíthetik, mint más országok. Ha egy ország nem tud hatékonyan előállítani egy terméket, akkor a terméket egy másik országgal folytatott kereskedelemmel szerezheti be. Ezt nevezik a nemzetközi kereskedelem specializációjaként. A komparatív előny törvényét népszerűen David Ricardo angol politikai közgazdásznak tulajdonítják, és 1817-ben a politikai gazdaságtan és adózás elveiről című könyvét, bár valószínű, hogy Ricardo mentora, James Mill hozta létre ezt az analízist. David Ricardo megmutatta, hogy Anglia és Portugália hogyan profitálhat a komparatív előnyeiknek megfelelő specializációval és kereskedelemmel. Ebben az esetben Portugália alacsony áron tudott bort készíteni, míg Anglia alacsony áron tudott ruhát gyártani. Valójában mindkét ország látta, hogy előnyükre válik, ha felhagynak az ilyen termékek hazai előállítására irányuló erőfeszítéseikkel, és ehelyett kereskednek egymással, hogy megszerezzék őket. A komparatív előny elmélete segít megmagyarázni, hogy a protekcionizmus általában miért sikertelen. Ennek az elemzési megközelítésnek a hívei úgy vélik, hogy a nemzetközi kereskedelemben részt vevő országok már dolgoztak azon, hogy komparatív előnyökkel rendelkező partnereket találjanak. Ha egy ország kiveszi magát egy nemzetközi kereskedelmi megállapodásból, ha egy kormány vámokat vet ki, és így tovább, akkor új munkahelyek és ipar formájában helyi előnyökkel járhat. Ez azonban csak rövid távú megoldás egy kereskedelmi problémára. Végül ez az ország hátrányban lesz a szomszédaihoz képest: olyan országokhoz képest, amelyek már jobban képesek voltak ezeket a tételeket alacsonyabb költséggel előállítani (Bauer. – Agárdi. 2000). Miért nincs a világnak nyílt kereskedelme az országok között? Ha szabad kereskedelem van, miért maradnak egyes országok, szegények mások rovására? Talán a komparatív előny nem úgy működik, ahogy azt javasolták. Ennek több oka lehet, de a legbefolyásosabb, amit a közgazdászok bérleti díjkeresésnek neveznek (Bakacsi. 1996).

Más elméletekhez hasonlóan vannak ellentétes nézetek is. A nemzetközi kereskedelemnek két ellentétes nézete van a kereskedelem ellenőrzésének szintjével kapcsolatban: a szabad kereskedelem és a protekcionizmus (Bauer. – Mitev. (2008). A szabad kereskedelem a két elmélet közül az egyszerűbb: a laissez-faire megközelítés, kereskedelmi korlátozások nélkül. A fő elképzelés az, hogy a globális szinten működő keresleti és kínálati tényezők biztosítják a termelés hatékony működését. Ezért nincs szükség másra a kereskedelem és a növekedés védelme vagy előmozdítása érdekében, mivel a piaci erők ezt automatikusan megteszik. Ezzel szemben a protekcionizmus úgy véli, hogy a nemzetközi kereskedelem szabályozása fontos a piacok megfelelő működésének biztosításához. Ennek az elméletnek az támogatói úgy vélik, hogy a piaci hatékonyság hiánya akadályozhatja a nemzetközi kereskedelem előnyeit, és céljuk

a piac megfelelő irányítása. A protekcionizmus sokféle formában létezik, de a leggyakoribbak a tarifák, támogatások és kvóták (Józsa. – Piskóti. – Rekettye. – Veres. 2005)

A pénz, amely számlaegységként és értéktárként is működik, a leggyakoribb csereeszköz, amely számos módszert kínál a vevők és az eladók közötti átutalásokhoz, beleértve a készpénzt, az ACH átutalásokat, a hitelkártyákat és a vezetékes pénzeszközöket. A pénz értéktárolóként való attribútuma azt is biztosítja, hogy az eladók által áruk vagy szolgáltatások fizetéseként kapott pénzeszközök felhasználhatók azonos értékű vásárlásokra a jövőben (Juhász. – Kenedics. – Sólyom. 2005).

A felek közötti áru- vagy szolgáltatáscserével járó készpénzmentes ügyleteket csereügyleteknek nevezzük. Míg a bartert gyakran primitív vagy fejletlen társadalmakhoz társítják, ezeket a tranzakciókat a nagyvállalatok és az egyének is használják az áruk megszerzésének eszközeként a felesleges, kihasználatlan vagy nem kívánt eszközökért cserébe. Például az 1970-es években a PepsiCo. cserekereskedelmi megállapodást kötött az orosz kormánnyal a Stolichnaya vodka kólaszirupjának kereskedelméről. 1990-ben az üzletet 3 milliárd dollárra bővítették, és 10 orosz építésű hajót tartalmazott, amelyeket a PepsiCo bérelt vagy értékesített a megállapodást követő években (Karsai. 2000).

Mindannyian tudjuk, hogy a nemzetközi kereskedelem évszázadok óta divatban van, és minden civilizáció kereskedett a világ más részeivel. A kereskedelem szükségessége az erőforrások rendelkezésre állásának és a komparatív előnyöknek a változása miatt áll fenn. A jelenlegi helyzetben, amikor a technológia és az innováció minden területen nyitott határokat dobott a globalizáció elé, egyetlen ország sem engedheti meg magának, hogy elszigetelt maradjon és önellátó legyen.

A nemzetközi kereskedelem gazdag történelemmel rendelkezik, kezdve azzal, hogy a csererendszer a 16. és 17. században a merkantilizmus váltotta fel. A 18. században a liberalizmus felé mozdult el. Ebben az időszakban írta Adam Smith, a közgazdaságtan atyja 1776-ban a híres "A nemzetek gazdagsága" című könyvet, amelyben meghatározta a termelésre való szakosodás fontosságát, és a nemzetközi kereskedelmet az említett hatály alá hozta. David Ricardo kifejlesztette a komparatív előny elvét, amely ma is igaz (Ilosvai. 2008).

Mindezek a gazdasági gondolatok és elvek befolyásolták az egyes országok nemzetközi kereskedelempolitikáját. Bár az elmúlt néhány évszázadban az országok számos paktumot kötöttek a szabad kereskedelem felé való elmozdulás érdekében, ahol az országok nem vetnek ki vámokat az importvámok tekintetében, és nem teszik lehetővé az áruk és szolgáltatások szabad kereskedelmét.

A 19. század elején a professzionalizmus felé mozdult el, amely a század végére lefelé haladt. 1913 körül a nyugati országok azt mondták, hogy kiterjedt elmozdulás történt a gazdasági szabadság felé, ahol mennyiségi korlátozásokat vezettek be, és a vámokat országszerte csökkentették. Minden valutát szabadon átváltottak aranyra, amely a nemzetközi pénzváltó volt. Az üzleti tevékenység bárhol történő létrehozása és a foglalkoztatás megtalálása egyszerű volt, és azt mondhatjuk, hogy a kereskedelem valóban szabad volt az országok között ebben az időszakban (Juhász. – Seres. – Stauder. 2005).

Az első világháború megváltoztatta a világkereskedelem egész menetét, és az országok háborús ellenőrzéssel falakat építettek maguk köré. A világháború után öt év telt el a háborús intézkedések lebontására és a kereskedelem normalitásának visszaállítására, de aztán az 1920-as gazdasági recesszió ismét megváltoztatta a világkereskedelem egyensúlyát, és sok országban vagyonváltást láttak valutáik ingadozása és az értékcsökkenés miatt, ami gazdasági nyomást gyakorolt a különböző kormányokra, hogy védelmi mechanizmusokat fogadjanak el a vámok és tarifák emelésével.

A gazdasági feltételek nyomásának csökkentésére és az országok közötti nemzetközi kereskedelem megkönnyítésére volt szükség, ami a Népszövetség által 1927 májusában szervezett Világgazdasági Konferenciát eredményezte, ahol a legfontosabb ipari országokban részt vettek és többoldalú kereskedelmi megállapodás kidolgozásához vezettek. Ezt később 1947-ben az Általános Vám- és Kereskedelmi Megállapodás (GATT) követte.

Az 1930-as években azonban ismét baj sújtott, amely minden ország gazdaságát megzavarta, ami az importvámok emelkedéséhez vezetett, hogy fenntarthassa a kedvező fizetési mérleget és az importkvótákat vagy mennyiségi korlátozásokat, beleértve a behozatali tilalmakat és az engedélyezést (Kotler. 1998).

Az országok lassan kezdtek megismerkedni azzal a ténnyel, hogy a régi gondolati iskola már nem lesz praktikus, és hogy folyamatosan felül kell vizsgálniuk nemzetközi kereskedelempolitikájukat, és ez a gyakovok ahhoz vezetnek, hogy minden ország beleegyezik abba, hogy a nemzetközi szervezetek és a kereskedelmi megállapodások irányítsák a nemzetközi kereskedelmet (Kerner. 1990).

Ma sokkal jobban megértjük a nemzetközi kereskedelem és a globális kereskedelmet befolyásoló tényezők megértését. A globális piacok kontextusát a közgazdászok által a különböző országokkal elérhető természeti erőforrásokon alapuló megértés és elméletek vezérelték, amelyek komparatív előnyt, a nagyüzemi termelés méretgazdaságosságát, az e-kereskedelem technológiáját, valamint a technológia fejlődésével összhangban a termék életciklusának változásait, valamint a pénzügyi piaci struktúrákat adják nekik. 2020 volt a

Míg egyes nemzetközi ellátási láncokra a világjárvány első hónapjaiban nyomás nehezedett, az adatok azt is mutatják, hogy az ellátási láncok kulcsszerepet játszottak a gazdasági tevékenység újra indításában. Az importált termékek által megtett távolság 2020-ban tovább nőtt, nagyrészt annak köszönhetően, hogy Kína és más ázsiai országok pótolták a kijárási korlátozásokból és a kereslet változásaiból eredő kínálati hiányosságokat más régiókban. Ezek a változások a nemzetközi közlekedési ágazat jelentős zavarai miatt következtek be. Bár nem ismert, hogy a 2020-as változások közül melyik lesz csak rövid életű, egyeseknek úgy tűnik, hogy hosszabb távú változások jeleit mutatják, vagy valószínűleg hosszú távú kiigazításokat eredményezhetnek. Mindenekelőtt a termékek, források és rendeltetési helyek közötti kereskedelmi áruforgalom 2020-ban tapasztalt példátlan heterogenitása magas bizonytalanságra és kiigazítási költségekre utal a vállalkozások és a kormányok számára, hogy új vagy intenzívebb meglévő kockázatsökkentési stratégiákat fogadjanak el (Európai Bizottság, 2021).

3. Tesco bemutatása

1929-ben nyílt meg Londonban a Tesco első szupermarketje, amely így az alapításának közel 100. évfordulóját ünnepli. A Tesco Csoport ma 5 országban van jelen, mint a kiskereskedelem meghatározó szereplője, több mint 6800 üzlettel működik. A Tesco csoport szintű árbevétele az elmúlt üzleti évben 51 milliárd GBP volt, és összesen 440 000 alkalmazottat foglalkoztatott világszerte. A továbbiakban szeretném ismertetni a Tesco fejlődésének mérföldköveit:

- 1919: Jack Cohen visszatér a háborúból, és piaci standot indított, Jack Cohen 1919-ben kezdett el élelmiszert árulni a londoni East End egyik standjáról. A világháborút követően elhagyta a Royal Flying Corp-ot, és a leszerelésből származó pénzét fektette az árok beszerzésére. Az első naptól kezdve Jack hitt abban, hogy a megfizethető ételeket mindenki számára elérhetővé teszi. Az első nap végén Jack Cohen 1 font nyereséget ért el 4 font forgalomból.
- 1924: Megszületett a Tesco név. Az első saját márkás termék, a Tesco Tea volt, melyről a céget is elnevezte. A név a TE Stockwell tea szállító cég kezdőbetűiből és Jack vezetéknévéből származó CO-ból ered.
- 1929: Az első Tesco áruház. Jack Cohen megnyitotta első Tesco áruházát Burnt Oakban, Edgware-ben, Észak-Londonban. Az üzlet nagy értékű szárazárut és az első saját márkás terméket értékesítette, amely nem meglepő módon a Tesco Tea volt.

- 1934: Jack új főhadiszállást épített. Jack Cohen vásárolt egy telket az Angel Road-on, Edmontonban, Észak-Londonban, hogy új központot és raktárat építsen. Ez volt az első modern élelmiszerraktár az országban.
- 1937: A Tesco egész Londonban, a külvárosokban és a környező megyékben terjeszkedett.
- 1948: Önkiszolgálás. Jack Cohen egy észak-amerikai kutatóút után úgy döntött, hogy önkiszolgálóvá teszi az áruházait. Az első ilyen új üzlet 1948-ban nyílt meg a Hertfordshire-i St Albans-ban, az ügyfelek vegyes reakciójával. Az első önkiszolgáló üzlet: St Albans, Egyesült Királyság
- 1955: Gyors terjeszkedés. 19 Burnards üzletet vettek. A következő öt évben 500 új üzletet vásároltak.
- 1958: Az első szupermarket. Megnyílt az első szupermarket Maldonban, Essexben. Az új formátumbolt tartalmazott egy pultszolgáltatást, amely sajtot, vaját és húsokat értékesített, amelyeket értékesítési asszisztensek mértek ki.
- 1960: Befektetés a háztartási és a ruházati termékekbe. Elkezdett háztartási cikket és ruházatot árulni üzletekben. Az Irwin üzletek 212 fiókját is megszerezte Észak-Angliában.
- 1963: Green Shield bélyegeket vezetett be. A pénztárnál gyűjtött bélyegeket a Green Shield katalógusból származó nagy értékű árukra lehetett cserélni.
- 1968: A "Superstore" kifejezést ekkor használták először Crawley-ban, West Sussexben. 40.000 négyzetméteres volt, és élelmiszert és nem élelmiszer jellegű termékeket értékesített.
- 1973: Versenyképes árakat hozott az Egyesült Királyság autósai számára azáltal, hogy benzinkutakat vezetett be a nagyobb helyszíneken.
- 1979: Egy korszak vége. Az alapító Jack Cohen elhunyt.
- 1992: Új, kisebb formátum. Megnyílt az első Tesco Metro a Covent Gardenben. A Tesco az évtized későbbi szakaszában más formátumokat is piacra dobott, köztük a "Tesco Express" és a "Tesco Extra".
- 1993: A Tesco Value bevezetése. A Tesco Value elindította, hogy ügyfeleinek szélesebb termékválasztékot kínáljon alacsony áron. **Elindult az „Every Little Helps” („A legkisebb is számít”) szlogen.** Az új kampány 1993 és 1995 között 1,3 millió új ügyfelet vonzott.

- 1995: Terjeszkedés Közép-Európában, magyarországi üzletekkel. Egy évtizeden belül üzleteket nyitott Csehországban, Szlovákiában, Lengyelországban, Írországban, Thaiföldön és Malajziában, és belépett Indiába. A Tesco Clubcard elindult és közel ötmillió ügyfelet hozott.
- 1997: Elindult a „Tesco Personal Finance” megtakarítási számlák.
- 1998: Tesco Finest. Kifejlesztették és elindították a Finest termékcsaládot, amelynek célja a piaci rés kitöltése a tehetősebb ügyfelek számára.
- 2000: **Online: Tesco.com elindul.** A weboldal havonta több, mint 20 000 000 ügyfelet szolgál ki az Egyesült Királyságban.
- 2001: A Florence & Fred (F&F) stílusos, új és megfizethető ruházati választékot kínál a Tesco vásárlóinak.
- 2002: Megvásárolták az Egyesült Királyság második legnagyobb kisboltláncát, a One Stop-ot.
- 2003: A Tesco Mobile az O2-vel közös vállalat, több mint ötmillió ügyféllel az Egyesült Királyságban. Az eredetileg „Pay As You Go” szolgáltatásként elindított Tesco Mobile szerződés nélküli sim és pay havi ajánlatokat is kínál, kizárólag online és 500 telefonboltban.
- 2009: A Clubcard újraindítása. A Clubcardot 150 millió font befektetéssel indították újra az Egyesült Királyságban, így az ügyfelek megduplázhathatják utalványaikat.
- 2012: Mindennapi érték bevezetése. A Tesco elindította az új Everyday Value termékcsaládot a Tesco Value helyett. Az új termékek három fő területre összpontosítanak: minőség, egészségesebb lehetőségek biztosítása az ügyfelek számára és csomagolási fejlesztések, amelyek segítenek az ügyfeleknek azonosítani a polcokon lévő termékeket.
- 2016: A Tesco ingyenes gyümölcsöt kínál a gyerekeknek a boltokban. A cél az egészséges táplálkozási értékek létrehozása, valamint megkönnyítik a gyermekek számára a szükséges gyümölcs megszerzését. Nyolc friss élelmiszer-márkát indítanak el, köztük a Redmere Farms-ot és a Boswell Farms-ot, amelyek minőségi, friss termékeket kínálnak alacsony áron. 2018-ban további nyolc új "Kizárólag a Tesco-nál" márkát vezettek be, köztük a Stockwell & Co, a Ms Molly's, a Hearty Food Co., a Creamfields, az Eastman's, a H.W. Neville, a Butcher's Choice és a The Grower's Harvest márkákat.

- 2018: A Booker Group nagykereskedő a Tescoval egyesül. A két vállalat egyesíti a kiskereskedelmi és nagykereskedelmi szakértelmet, hogy létrehozza az Egyesült Királyság vezető élelmiszeripari üzletágát. Az egyesülés lehetőségeket nyit meg üzleti tevékenységünk számára, bárhol is készítik és fogyasztják az ételt, "otthon" vagy "otthon kívül", és értéket teremt az ügyfelek, beszállítók, kollégák és részvényesek számára. A Tesco elindítja a Jack's-t, hogy megünnepelje a 100 éves értéket a Tescoban.
- 2019: Tesco Közösségi Főzőiskola Jamie Oliverrel. A Tesco Közösségi Szakácsiskola Jamie Oliverrel, amelyet a FareShare-rel együttműködve fejlesztettek ki, képzéssel és tanácsadással segíti a közösségi csoportokat azáltal, hogy képzést és tanácsot nyújt arról, hogyan lehet táplálkozási szempontból kiegyensúlyozott ételeket készíteni a felesleges élelmiszer-adományokból, hogy megakadályozzák a jó ételek pazarlását (Companies History. 2021).
- 2020/21 pénzügyi év magyarországi leányvállalat nettó árbevétele 590 mrd Ft.

1995-ben nyitotta meg kapuit a budaörsi székhelyű Tesco-Global Áruházak első magyarországi áruháza, mára a Tesco a magyar kiskereskedelmi szektor egyik legnagyobb szereplője, mintegy 800 magyar beszállítóval. A társaság mintegy 14 ezer munkavállalót foglalkoztat. A rendelkezésre álló üzleti adatok szerint a Tesco jelenleg 112 hipermarketet, 35 szupermarketet és 59 expresszüzletet üzemeltet Magyarországon.

Vadonatúj befektetésével az Egyesült Királyságban működő vállalat egy másik ágazatba lép be hazánkban. Az egységes regionális üzleti szolgáltató központ (TBS) 800 új pozíciót hoz létre a bérszámfejtési, munkaügyi adminisztrációs, termékértékesítési adminisztrációs, ügyfélszolgálati és az informatikai területhez kapcsolódó támogató funkciók területén.

Magyarország a közép-kelet-európai régió egyik legérettebb BSC piacával rendelkezik, és az elmúlt két évtizedre jellemző dinamikus fejlődése sem vesztett lendületéből az utóbbi időben. Magyarországon jelenleg mintegy 110 üzleti szolgáltató központ működik, amelyek jellemzően az Y generációhoz tartozó (1980 és 1999 között született) mintegy 50 ezer embert foglalkoztatnak, akik diplomát szereztek és idegen nyelveket beszélnek. Ezek a szolgáltató központok, amelyek átlagosan öt nyelven, vagy akár harminc nyelven is nyújtják szolgáltatásaikat, nagyban hozzájárulnak ahhoz a lehetőséghez, hogy minél több tehetséges és magasan képzett szakember találjon karrierlehetőséget Magyarországon. A magas fizetések, a gyors előrelépési és előléptetési lehetőségek, valamint az idegen nyelvek használata, a

nemzetközi kilátások vonzó alternatívát kínálnak a mai fiatalok számára, még hosszú távon is (Tesco Business Service. 2021).

A Tesco ambiciózus terveket tűzött ki, hogy több üzletet nyisson nemzetközi szinten, mivel külföldön kívánja növelni a jövedelmezőséget.

A szupermarket láncnak már most is több fizikai értékesítési helye van külföldön, mint Nagy-Britanniában.

Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában több száz üzlettel rendelkezik, és bővíti kényelmi formátumú Express üzleteit, valamint kis és nagy hipermarketeit.

Ken Towle, Tesco igazgató hat év kutatás után azt mondta, hogy "a hosszú távú jövedelmezőséghez vezető út most már világos". Terjeszkedési stratégiája magában foglalta, hogy horgonybérllökké váljanak a bevásárlóközpontokban, amelyek közül néhányat maga épít. A Tesco 2 milliárd fontot különített el 50 Lifespace bevásárlóközpont építésére partnereivel a következő öt évben.

Olyan terveket hozott létre a szekvenciális növekedésre, amelyek ellensúlyozzák az érés negatív általános hatását és az Egyesült Királyság élelmiszereinek magas piaci részesedését. (Hungary Today. 2021)

4. A jó vezető és a vezetés fontossága

A jó vezetés egyik klasszikus megértését Kouzes és Posner szerezte a The Leadership Challenge-ben, akik több mint 1,3 millió ember adatait használják fel a vezetés megfigyelhető készségeiről és viselkedéséről. Azt találták, hogy a kultúra, a nem, az életkor és más változók közötti különbségek ellenére a jó vezetők hatékonyan modelleik az utat, inspirálják a közös jövőképet, megkérdőjelezzik a folyamatot, lehetővé teszik mások számára, hogy cselekedjenek és ösztönözzék a munkavállalókat (Erős. – Bernd. 2004).

A vezetés egy másik átfogó meghatározása robusztus kutatásokon alapul, a Center for Creative Leadership (CCL), amely közel 50 éve tudományos kutatásokat végez a vezetésfejlesztés területén, és jelenleg a világ legnagyobb vezetői kutatási adatbázisával rendelkezik. E kutatás alapján a CCL tömören határozza meg a hatékony vezetést, mint olyan társadalmi folyamatot, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy együttműködjenek az eredmények elérése érdekében. Ami hasznos ebben a definícióban, az az, hogy a hatékony vezetést olyan társadalmi képességként írja le, amely bármely szinten előfordulhat egy olyan szervezetben, ahol az emberek befolyásolják egymást. A vezetés tehát inkább a személyes tulajdonságoktól függ,

mint a szervezeten belüli pozíciótól. A vezetés egy másik integrált nézete tükröződik a Mckinsey & Company közelmúltbeli jelentésében, amely áttekintette a vezetés főbb iskoláit, beleértve a tulajdonságokon alapuló, viselkedési, helyzeti, funkcionális és pszichológiai perspektívákat. A McKinsey Insights 2019-es jelentése szerint a hatékony vezetés olyan viselkedések halmaza, amelyek egy adott kontextusban összehangolják a szervezetet, elősegítik a végrehajtást és biztosítják a szervezeti megújulást (Gareth. 1998).

A Mckinsey & Company jelentése arra is rámutat, hogy a jó vezetést mind a készségek, mind a gondolkodásmódok mögöttes készlete teszi lehetővé. A McKinsey & Company a hatékony vezetés öt tulajdonságát emeli ki:

- A vezetés életre kel a szervezeten belüli használt, érzett és megfigyelt viselkedésekben.
- A vezetői viselkedések nagymértékben kontextuálisak az egyes szervezetektől függően.
- A vezetőknek képesnek kell lenniük szervezeti összehangolásra, végrehajtásra és megújításra.
- A vezető hatékony vezetésre való képessége tükrözi a valós tapasztalat és viselkedés révén megvalósított releváns készségeket.
- A vezetőknek az önvizsgálaton és az önismereten alapuló megfelelő gondolkodásmódot kell kialakítaniuk (Napoleon. 1997).

A McKinsey-jelentés kiemeli az olyan kompetenciák bevonását, mint az önismeret, az önvizsgálat, a konstruktív attitűdök és a hatékony vezetéshez szükséges gondolkodásmódok. Valójában ezek a társadalmi és érzelmi kompetenciák különböztetik meg a jó vezetőket.

Daniel Goleman az érzelmi intelligenciával és vezetéssel kapcsolatos alapvető munkájában megfogalmazza, hogy valaki intelligenciahányadosa (IQ) és technikai készségei fontosak, de hogy az érzelmi intelligencia mennyire fontos, megkülönböztető jellemzője a nagy vezetésnek. "Enélkül az ember a világ legjobb képzésével, metsző, analitikus elmével és az intelligens ötletek végtelen kínálatával rendelkezik, de még mindig nem lesz nagyszerű vezető" - mondta Goleman a harvardi üzleti áttekintés klasszikus cikkében, a What Makes a Leader-ben.

Más szóval, az érzelmi intelligencia kritikus hajtóereje a hatékony vezetőknek. Úgy definiálják, mint önmagunk és kapcsolataink megismerésének és kezelésének képességét, és magában foglalja az önismeret, az öngazgatás, a motiváció, az empátia és a szociális készségek kompetenciáit. Mindezek közvetlenül a vezetőkre vonatkoznak:

- Öntudat. Bensőséges ismerete a belső érzelmi állapotról. Egy hatékony vezető ismeri erősségeit, gyengeségeit, mikor dolgozik az áramlásban, és mikor túlterheltek.

Önmaguk ismerete, beleértve képességeiket és korlátaikat, lehetővé teszi számukra, hogy elérjék maximális potenciáljukat és gondoskodjanak saját igényeikről.

- **Önigazgatás.** Képes irányítani magát hatékonyan. Tudva, hogyan kell elvégezni a dolgokat, hogyan kell megszervezni a feladatokat és hogyan lehet elkerülni a halogatást. A döntések gyors meghozatala, ha szükséges, miközben lassít, hogy figyelembe vegye az összes lehetőséget.
- **Motiváció.** Motiválni az értékekkel való összehangolódás érzésétől, és ezt a motivációt arra használni, hogy bizonyítsa rugalmasságát, amikor akadályokba ütközik. A vezetők nem azzal vezetnek, hogy megmondják az embereknek, mit kell tenniük. Ehelyett a vezetők arra készítetik az embereket, hogy segítsenek nekik. Ennek egyik kulcskérdése a vágy ápolása, hogy segítsünk másoknak.
- **Empátia:** Az empátia az a képesség, hogy megtapasztalják és kapcsolódjanak mások gondolataihoz, érzelmeihez vagy tapasztalataihoz. Ezért kulcsfontosságú, hogy a vezetők, akiknek oly gyakran kapcsolatba kell lépniük más egyénnel, csoportokkal és szervezetekkel, hiteles kapcsolatot építsenek ki.
- **Szociális készségek.** A szociális hálózatok és a kulcsfontosságú befolyásolók megértése ebben a szociális hálózatban a vezetés másik kulcsfontosságú része. Ki mozgatja a csoport szívéét? Hogyan épül fel a szervezet? A vezetők tudják, hogy egy náluk nagyobb célért dolgoznak, és arra összpontosítanak, ami a legnagyobb a nagyobb csoport számára.

Az érzelmi intelligencia készségek képezhetők. A Google-on belüli vezetői képzési program elindítása óta olyan tartalmakat és eszközöket tervezünk, amelyek idegtudományon és viselkedési kutatásokon alapulnak, amelyek hatékonyan növelik és fenntartják az érzelmi intelligencia készségeit az ágazat különböző szervezeteiben szerte a világon (Thomas. 2003).

4.1. Regionális vezetés

Néha a vállalatok addig terjeszkednek, amíg elég nagyok nem lesznek ahhoz, hogy országos szintű jelenlétet irányítsanak. Ez azt jelentené, hogy több üzletet vagy több csapattagot kell kezelni. Ahogy a vállalat folyamatosan bővül és növekszik, úgy növekszik az egész üzlet irányításában részt vevő munkaerő is. Ez arra készítetné a vállalatokat, hogy különböző logikai módszerekkel osszák meg a vezetést. Az egyik ilyen módszer a kategorikus, amely a termék

típusától függ. Egy másik út a regionális vezetéshez, amely a területen alapul. Ez gyakran a legéletképesebb lehetőség, ilyenkor a vállalatok régióvezetőket jelölnek ki a felügyeletre.

A régió vezetője felelős a munkaerő teljesítményének irányításáért és felügyeletéért az ügyfelek számára nyújtott kiváló és magas színvonalú szolgáltatások terén. A régió vezetői stratégiát dolgoznak ki a személyzet termelékenységének maximalizálása és a hatékonyság növelése érdekében a napi zökkenőmentes műveletek és gyártási folyamatok fenntartása érdekében. Egyeztetnek az ügyfelekkel is, hogy válaszoljanak kérdéseikre és kéréseikre, kezeljék aggályaikat és megoldják panaszait. A régióvezetőnek kiváló ismeretekkel kell rendelkeznie a piaci trendekről, hogy azonosítsa azokat a lehetőségeket, amelyek több bevételi forrást generálnának a vállalkozás növekedéséhez és fejlődéséhez.

Íme, néhány példa a valós régióvezetői önéletrajzok felelősségére, amelyek tipikus feladatokat képviselnek, amelyeket valószínűleg betöltenek a szerepükben.

Talán a legnehezebb kérdés, amelyet meg kell válaszolni, amikor a régióvezetői karierről döntünk, az, hogy régióvezetőnek kell-e válnom? Lehet, hogy ezt az információt hasznosnak találja. Más munkahelyekhez képest a régióvezetői karrier növekedési üteme az előrejelzések szerint 2018 és 2028 között "az átlaghoz hasonlóan" 5% -os növekedést mutat. Ez összhangban van a Munkaügyi Statisztikai Hivatallal. Ráadásul az előrejelzések szerint 20 600 lehetőség lesz elérhető egy régióvezető számára. Nehéz régióvezetővé válni, de még a legelkötelezettebb alkalmazottak is fontolóra veszik a karierváltást időről időre (Elbert. – Farkas. 2000).

4.2. Alkalmazott és Vezető

A munkaköri leírás egy írásos nyilatkozat arról, hogy mit csinál a munkavállaló valójában, hogyan csinálja, és milyenek a munkakörülmények.

"A munkaköri leírás egy adott munka feladatainak és felelősségének szervezett, tényszerű kijelentése." - Edwin B. Flippo

"A munkaköri leírás a munka feladatait, feladatait és felelősségét jelzi. Meghatározza, hogy mi történik, miért történik, hol történik, és röviden, hogyan történik." - Decenzo és Robbins

A tipikus munkaköri leírás szakaszai a következők:

- Munkakör azonosítása
- Feladat összefoglalása
- Felelősségek és kötelességek
- A teljesítmény normái
- Munkakörülmények
- Munkaköri előírások

A munkaköri leírások általában elengedhetetlenek a szervezetekben lévő emberek számára. A felvételhez munkaköri leírásokra van szükség, hogy a vezetők és a pályázók megértsék a munkakört. A munkaköri leírások a legtöbb munkahelyi ember számára szükségesek. A munkaköri leírás meghatározza egy személy szerepét és elszámoltathatóságát. Munkaköri leírás nélkül általában kihívást jelent egy személy számára, hogy elkötelezze magát egy szerep mellett, vagy megfelelően felelősségre tudják vonni, munkája után. Különösen igaz ez a nagy szervezetekre. A munkaköri leírások javítják a szervezet képességét az emberek kezelésére és a szerepkörök lejátszására a következő módokon:

- Tisztázza a munkáltató elvárásait a munkavállalóval szemben,
- A munka teljesítményének és mérésének az alapja,
- Világos leírást ad,
- Struktúrát és fegyelmet biztosít a vállalat számára, hogy megértse és strukturálja az összes munkahelyet, és biztosítsa, a szükséges tevékenységeket, feladatokat és felelősségeket az egyik vagy másik munkavállaló számára.
- A szerepkörparaméterek folytonosságát biztosítja, függetlenül a menedzser értelmezésétől,
- Lehetővé teszi a fizetési és osztályozási rendszerek igazságos és logikus felépítését,
- Megakadályozza a szerepkör tartalmának önkényes értelmezését, valamint a munkavállaló, a munkáltató és a vezető általi korlátozásokat,
- Referenciaeszközt biztosít a munkavállalói/munkáltatói jogvitákban,
- Referenciaeszközt biztosít a fegyelmezési kérdésekhez,
- Fontos referenciapontokat biztosít a képzési és fejlesztési területek számára,
- Semleges és objektív (szemben a szubjektív vagy önkényes) referenciapontokkal,
- Lehetővé teszi a készségkészlet és a viselkedéskészletek megfogalmazását,

- Lehetővé teszi a szervezet számára a szerepek strukturálását és egységes kezelését, ezáltal növelve a toborzást, a képzés és fejlesztés hatékonyságát és eredményességét, szervezeti struktúráját, munkafolyamatát és tevékenységeit, ügyfélszolgálatát stb.,

A munkaköri leírások korlátai

- Előfordulhat, hogy a munkaköri leírások nem alkalmasak egyes felsővezetők számára, mivel szabadon kezdeményezhetnek és gyümölcsöző új irányokat találhatnak ki;
- A munkaköri leírások túl rugalmatlanok lehetnek egy gyorsan változó szervezetben, például egy gyors technológiai változásnak kitett területen;
- A munkakör tartalmának egyéb módosításai a munkaköri leírás elavultságához vezethetnek;
- Előfordulhat, hogy a szervezet által a munkaköri leírások létrehozásához használt folyamat nem optimális.

A továbbiakban a vezetői alkalmazottak és a nem vezetői alkalmazottakat szeretném összehasonlítani.

A vezetői alkalmazottak a szervezet azon alkalmazottai, akiket munkájuknál fogva vezetői funkciókkal bíznak meg a szervezetben. A vezetői funkciók azok, amelyek magukban foglalják a tervezést, a döntéshozatalt, a stratégiaalkotást, a vezetést és az ellenőrzéseket.

A vezetői alkalmazottak hierarchikus szinten találhatók:

1. Felső szintű vezetők:

Ezek közé tartoznak azok a munkavállalók, akiket a szervezet egészének általános politikai kialakításával és döntéshozatalával bíznak meg. A felső szintű vezetőkről is kiderülhet, hogy a vállalat igazgatótanácsában vannak. A felső szintű vezetők közé tartozik például a vezérigazgató, a pénzügyi igazgató (pénzügyi igazgató) stb.

2. Középszintű vezetők:

A középszintű vezetői alkalmazottak felügyelik a szervezet konkrét szervezeti funkcióit. Ők is felügyelik az alacsonyabb szintű vezetőket, és kapcsolatot szolgálnak a felső és az alacsonyabb szintű menedzsment között. A középszintű vezetők közé tartoznak például a projektmenedzserek, az operatív vezetők, a pénzügyi vezetők stb.

3. Alacsonyabb szintű vezetők:

Az alacsony szintű vezetői alkalmazottak elsősorban felügyeleti funkcióval rendelkeznek, akik felügyelik a kisebb területek működését. Jelentést tesznek a középszintű vezetőknek, és felelősek a napi műveletek zökkenőmentes működéséért. Az alacsonyabb szintű vezetők közé

tartoznak például a művezető, a felügyelők, a szakaszvezetők, a gyártó padlón lévő vonalvezetők stb.

Lényegében a vezetői alkalmazottak felügyelik az alkalmazottak egy csoportjának vagy a szervezet egy meghatározott funkcióinak csoportjának működését.

A nem vezetői alkalmazottak olyan alkalmazottak, akik felelősek a szervezet végrehajtási funkcióiért. A nem vezetői alkalmazottakat konkrét funkciókkal bízzák meg attól függően, hogy melyik osztályon belül alkalmazzák őket. Ezeknek az alkalmazottaknak korlátozott vagy semmilyen vezetői szerepük van a munkaköri leírásukban.

Példák a nem vezetői alkalmazottakra:

- A pénzügyi és számviteli osztályon: Könyvelők, pénztárosok, pénztárosok.
- Az adminisztratív osztályon: Titkársági személyzet, adminisztratív személyzet stb.
- A termelési osztályon: Üzemi alkalmazottak, mérnökök és más végrehajtó személyzet, akik nem rendelkeznek vezetői szereppel.

A nem vezetői alkalmazottakat vezetői alkalmazottak irányítják, és elvárják, hogy a funkciókat a munkaköri leírásuk szerint végezzék el. Ezeket az alkalmazottakat az osztályukon belüli vezetői alkalmazottak értékelik teljesítményükért.

A vezetői és a nem vezetői alkalmazottak közötti különbség legfontosabb pontjait az alábbiakban részletezzük:

1. Jelentése

A vezetői alkalmazottak olyan alkalmazottak, akik felelősek a szervezet vezetői funkcióinak elvégzéséért, mint például a tervezés, a politikai döntéshozatal, a felügyelet, a vezetés stb.

A nem vezetői alkalmazottak olyan alkalmazottak, akik nem rendelkeznek vezetői szereppel, de felelősek a szervezet egyéni feladatainak vagy funkcióinak végrehajtásáért vagy végrehajtásáért.

2. Felelősségi körök

A vezetői alkalmazottak szélesebb felelősséggel rendelkeznek, mivel ők felelősek az üzleti tevékenységek általános működésének irányításáért. Fontos feladataik közé tartozik a célkitűzések meghatározása, a politikák megfogalmazása, a politikákkal összhangban történő működés felügyelete, a munkavállalók koordinálása és felügyelete.

A nem vezetői alkalmazottak korlátozottabb felelősségi körrel rendelkeznek, mivel felelősek a vezetői alkalmazottak által irányított funkciók vagy feladatok végrehajtásáért.

3. Döntéshozatali jogok

A vezetői alkalmazottak hierarchikus szintjüktől függően számos döntéshozatali hatáskörrel rendelkeznek. Az üzleti céloktól a finanszírozási modelleken át a szállítóválasztásig és a munkavállalói bérbeadásig vezetői alkalmazottak több szempontból is döntéseket hoznak.

A nem vezetői alkalmazottaknak nagyon korlátozott vagy nincs döntéshozatali joguk. Ezeket a felsővezetői alkalmazottaknak kell irányítaniuk.

4. A feladat felügyelete

A vezetői alkalmazottak felelősek az alkalmazottak egy csoportjának felügyeletéért a hatékony működés biztosítása érdekében. Ezért nemcsak a munkájukért felelősek, hanem azért is, ahogyan a csapatuk teljesít.

A nem vezetői alkalmazottak csak a saját munkájukért felelősek, és nincs felügyeleti funkciójuk.

5. Fizetési skála

Mivel a vezetői alkalmazottak kritikusabb szerepet töltenek be, magasabb fizetési csomagokat kapnak, mint az osztályukon belüli nem vezetői alkalmazottak.

A nem vezetői alkalmazottak viszonylag alacsonyabb fizetési csomagot kapnak, mint az őket vezető vezetői alkalmazottak.

6. Oktatási követelmény

A vezetői alkalmazottak, különösen a felső és középszintű menedzsmentben, szakértői szintű készségkészletet igényelnek, és ezért felsőfokú végzettséggel, például vezetői diplomával vagy más releváns szakmai diplomával kell rendelkezniük.

A nem vezetői alkalmazottak alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, amely a munkaköri igényeikre korlátozódik, mint az osztályukon belüli vezetői alkalmazottak.

7. Értékelés

A vezetői alkalmazottak teljesítményét általában más vezetői alkalmazottak értékelik, akik magasabb szinten vannak a vezetői hierarchiában. Például – a tanszékvezetők teljesítményértékelését a vezérigazgató vagy a pénzügyi igazgató végzi.

A nem vezetői alkalmazottak teljesítményét azok a vezetői alkalmazottak értékelik, akiknek jelentenek. Például - a könyvelők teljesítményértékelését általában a pénzügyi osztály vezetői végzik (Heidrich, 2002).

4.3. Online vásárlási szokások

Szakterdolgozatomban fontosnak tartom, hogy betekintést nyújtsak az online vásárlás ismereteibe is, hiszen a Covid-19 hatására a Tescoban jelentősen megnövekedett az online vásárlók száma, közel háromszorosára. Ezzel együtt a kiszolgálási költségei is közel hasonló arányban növekedtek.

Azt gondolom, hogy jelen világunknak nagyon fontos része lett és a jövőben is egyre gyakrabban használt vásárlási formává alakul és egyre nagyobb tömegek veszik igénybe.

Az online vásárlás magában foglalja a termékek vagy szolgáltatások interneten keresztül történő megvásárlását. Az online vásárlás online áruházban, e-shopban, e-áruházban, virtuális áruházban, webáruházban történik. Az online áruházakban található összes terméket szövegesen, fényképekkel és multimédiás fájlokkal írják le. Számos online áruház linkeket biztosít a termékeikről szóló további információkhoz. Gyakran rendelkezésre bocsátják a biztonsági eljárásokat, az utasításokat, a gyártási specifikációkat és a bemutatókat. Néhányan tanácsot vagy útmutatókat adnak. Más fogyasztók általi kommenteket és értékeléseket is lehet találni az adott termékről. Egyes online áruházaknak saját webhelyeiken van hely ezeknek a véleményeknek. Sokan lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy értékeljék termékeiket. Az ilyen tanácsok más fogyasztóktól, egy termékkel kapcsolatban nem feltétlenül lennének elérhetők egy hagyományos üzletben.

Az online vásárlásnak számos előnye van, amelyek közül a legnyilvánvalóbb a kényelem. Mindaddig, amíg van számítógépe vagy rendelkezik egy okos telefonnal, az online vásárlás otthonról vagy munkából is elvégezhető. Nincs szükség arra, hogy időt szánjon egy hagyományos üzletbe való utazásra. Az online áruházak általában a nap 24 órájában működnek, így nem kell rohannia, hogy munkaidő után időben odaérjen. Különösen, ha szélessávú internetkapcsolattal rendelkezik, az online böngészés nagyon gyorsan elvégezhető - valójában gyorsabb lehet, mint a fizikai üzlet folyosóin felfelé és lefelé böngészni.

Az online vásárlással nem kell sorban állnia a kijelentkezésnél, miután megvannak a termékek. Nem kell felemelni semmilyen nehéz vagy kényelmetlen méretű és alakú csomagot. A vásárlást egy gombnyomással gyűjtik össze, és fizikai erőfeszítés nélkül a bevásárlókocsiba helyezik a termékeket. A keresőmotorok és az online ár-összehasonlító szolgáltatások hasznosak egy adott termék árainak megtalálásához, vagy összehasonlításához.

Nagyon gyorsan jó ajánlatokat találhat a különböző tételekről. Egyes termékek általában olcsóbbak lesznek, ha az interneten keresztül vásárolják meg, mint kisebb méretű üzletekben. Hiszen itt kisebb a munkavállalói költség és csökkentett raktározási költségek vannak. Nagy

megrendelések esetén (a kiskereskedő meghatározása szerint) a szállítási költségek ingadozhatnak. Számos olyan webhely is van, amely információkat gyűjt a kuponokról és kedvezményekről. Az online vásárlás egyre elterjedtebbé és elfogadottabbá válik e sok kényelem miatt.

Az online vásárlás szemszögéből tekintve nem hosszú múltú szolgáltatásról beszélünk. A World Wide Web létrehozása előtt Michael Aldrich kifejlesztette a Redifon's Office Revolution nevű rendszert 1980 márciusában, amely összekapcsolja az értékesítési vállalatokat, beszállítókat és ügyfeleket. A vállalatok a videotex technológia felhasználásával elektronikusan rendelhettek termékeket a beszállítóktól, és termékeket értékesíthettek az ügyfeleknek.

1994-ben, néhány évvel a World Wide Web elindítása után, az online tranzakciós rendszerek, beleértve a banki és vásárlási rendszereket, kezdtek felbukkanni. Az első vásárlási tranzakciók 1994-ben voltak a NetMark és az Internet Shopping Network segítségével, megkezdve az online vásárlási boomot. Amazon.com és az eBay 1995-ben indította el weboldalait, online vásárlási lehetőségeket kínálva az ügyfelek számára.

Az első online vásárlási weboldalak közül sok az Intershop Online-t használta, egy online vásárlási szoftverrendszert, amelyet 1995-ben fejlesztett ki az Intershop Communications AG. Az Intershop Online szoftver lehetővé tette a vállalkozások számára, hogy könnyebben hozzáadják az online vásárlási lehetőségeket a weboldalukon, biztonságos tranzakciókkal ügyfeleik számára (Kearney. 2021).

5. Vásárlási szokások változásai

A világjárvány felgyorsította a digitálisabb világ felé való elmozdulást, és olyan változásokat váltott ki az online vásárlási magatartásban, amelyek valószínűleg tartós hatást fejtenek ki.

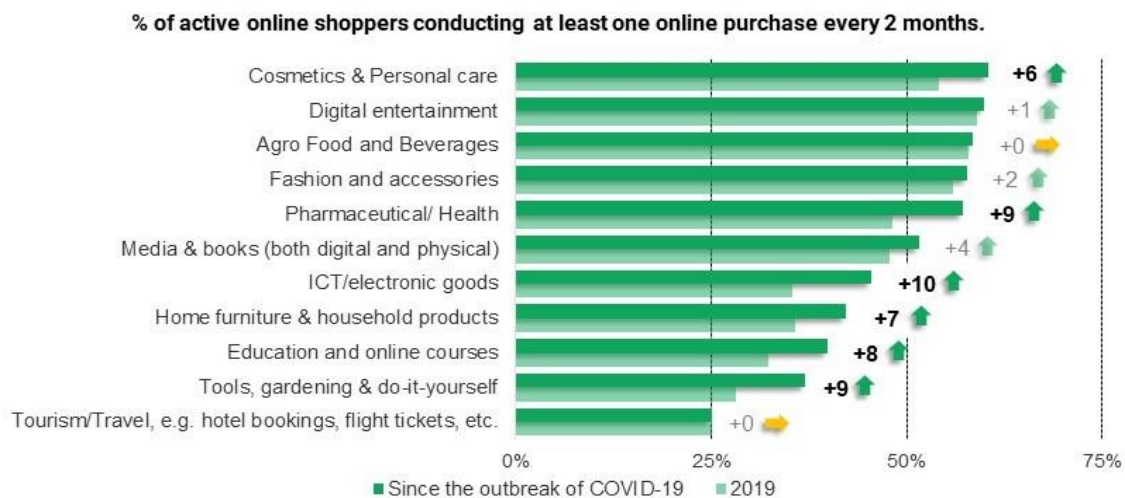
A COVID-19 világjárvány örökre megváltoztatta az online vásárlási szokásokat egy kilenc feltörekvő és fejlett gazdaság mintegy 3700 fogyasztójának felmérése szerint.

A COVID-19 és az e-kereskedelem című felmérés azt vizsgálta, hogy a világjárvány hogyan változtatta meg a fogyasztók e-kereskedelem és digitális megoldások használatát. Ez vonatkozott Brazíliára, Kínára, Németországra, Olaszországra, a Koreai Köztársaságra, az Orosz Föderációra, Dél-Afrikára, Svájcra és Törökországra.

A világjárványt követően a felmérés válaszadóinak több mint fele gyakrabban vásárol online, és inkább az internetre támaszkodik. A feltörekvő gazdaságok fogyasztói tették a legnagyobb elmozdulást az online vásárlásra, a felmérés szerint.

Az online vásárlás globális felgyorsulása hangsúlyozza annak sürgősségét, hogy minden ország megragadja a digitalizáció által kínált lehetőségeket, miközben a világ a világiárványra adott válaszáról a fellendülésre vált.

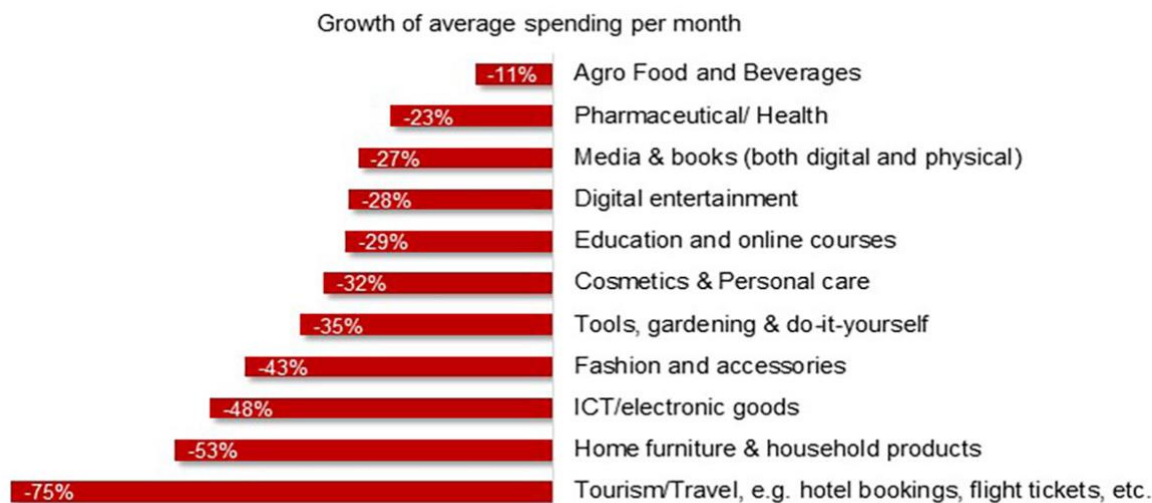
Az UNCTAD és a Netcomm Suisse eCommerce Association által a Brazil Hálózati Információs Központtal (NIC.br) és az Inveonnal együttműködve végzett felmérés azt mutatja, hogy az online vásárlások 6-10 százalékponttal nőttek a legtöbb termékkategóriában. A legnagyobb nyertesek az IKT / elektronika, a kertészkedés / a gyógyszerek, az oktatás, a bútorok / háztartási termékek és a kozmetikumok / testápolási kategóriák (1. ábra).



3. ábra Az online vásárlók százalékos aránya, akik kéthavonta legalább egy online vásárlást végeznek

Forrás: UNCTAD és NetComm Suisse eCommerce Association

Az egy vásárlóra jutó átlagos online havi kiadások azonban jelentősen csökkentek (2. ábra). Mind a feltörekvő, mind a fejlett gazdaságok fogyasztói elhalasztották a nagyobb kiadásokat, és a feltörekvő gazdaságokban a fogyasztók inkább az alapvető termékekre összpontosítanak.



4. ábra Az átlagos online kiadások csökkenése havonta a COVID-19 óta, termékkategória szerint

Forrás: UNCTAD és NetComm Suisse eCommerce Association

A legnagyobb visszaesést a turizmus és az utazási szektor szenvedte el, az egy online vásárlóra jutó átlagos kiadások 75%-kal csökkentek.

Az online vásárlás növekedése a Covid-19 alatt országoként eltérő, a legnagyobb növekedést Kínában és Törökországban, a leggyengébbet pedig Svájcban és Németországban regisztrálták, ahol már eleve több ember vett részt az e-kereskedelemben.

A felmérés megállapította, hogy a nők és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb mértékben növelték online vásárlásaikat, mint mások. A 25 és 44 év közöttiek erősebb növekedésről számoltak be a fiatalabbakhoz képest.

A politikai döntéshozóknak konkrét intézkedéseket kell elfogadniuk az e-kereskedelem elfogadásának megkönnyítésére a kis- és középvállalkozások körében, speciális tehetségállományokat kell létrehozniuk és nemzetközi e-kereskedelmi befektetőket vonzani.

A felmérés szerint a leggyakrabban használt kommunikációs platformok a WhatsApp, az Instagram és a Facebook Messenger, amelyek mindegyike a Facebook tulajdonában van.

A Zoom és a Microsoft Teams azonban a legtöbbet profitált a videohívási alkalmazások munkahelyi használatának növekedéséből.

Kínában a legnépszerűbb kommunikációs platformok a WeChat, a DingTalk és a Tencent Conference, a felmérés szerint.

A felmérés eredményei arra utalnak, hogy az online tevékenységek változásai valószínűleg túlélnek a Covid19-világjárványt.

A legtöbb válaszadó, különösen a kínai és a török válaszadók, azt mondták, hogy a jövőben is folytatják az online vásárlást, és az alapvető termékekre összpontosítanak majd.

A továbbiakban egy másik kutatás eredményeimet szeretném ismertetni, itt már a Tecon belül való kutatásra. A választásom Írországra esett, mert, egy olyan ország eredményeit szerettem volna ismertetni nemzetközi szinten, amelyet jól ismerek. Továbbá az Európai Unió része és gazdaságilag eltérő színvonalon van hazánkhoz képest. Mivel az ország az első Covid19-korlátozások bevezetése óta eltelt egyéves mérőföldkövet jelenti; A Tesco Ireland úgy tekint vissza egy évre, mint senki más. Bár a világjárvány minden iparágat érintett, az élelmiszer-kiskereskedelemre gyakorolt hatás rendkívüli volt. Az elmúlt 12 hónapban több mint 13 000 Tesco munkavállaló dolgozott fáradhatatlanul azon, hogy kiszolgálja ügyfeleit és közösségeit Írország-szerte.

A Tesco március óta keményen dolgozik azon, hogy biztonságos vásárlási környezetet tartson fenn kollégái és vásárlói számára:

- Országszerte mind a 151 üzletben bevezették a társadalmi távolságtartást és a sorkezelési technológiát
- Eddig 391 egyedi kézfertőtlenítő egységet telepítettek több mint 130 000 liter kézfertőtlenítővel, ami 817 fürdőkád feltöltésére elegendő.
- Több mint 22.000 négyzetméternyi plexi leheletvédőt telepítettek, ami elegendő ahhoz, hogy háromszor lefedje az Aviva stadion pályáját.
- Eddig több mint 750 000 arcvédőt biztosítottak kollégáiknak.
- A Tesco külön vásárlási időket vezetett be a 65 év felettiek, a családi gondozók és a kiszolgáltató emberek számára, valamint elsőbbségi hozzáférést biztosít az egészségügyi dolgozók, és a sürgősségi szolgálatok személyzete számára.

A Tesco a kezdetek óta támogatja a kormány közösségi pályázati kezdeményezését is. Az önkéntesek elsőbbségi hozzáférést kapnak a bolthoz.

Az év folyamán a Tesco érvényesítette a helyi beszállítók támogatása iránti elkötelezettségét:

- Több mint 200 beszállító fizetési feltételeinek lerövidítése, amelyet most 2022 februárjáig meghosszabbítottak.
- A Country Crest-vel kötött partnerség megújítása a burgonya, hagyma és édesburgonya szállítására vonatkozó 62,5 millió eurós szerződés keretében.
- Több mint 70 termékre növelte az ír kézműves, parasztházi sajtok választékát az ír sajtágazat támogatására.

- Az elmúlt évben több mint 1 millió eurót adományoztak közösségi csoportoknak országszerte a Tesco Közösségi Alapon keresztül.
- 150 000 eurót adományoztak és osztottak meg három nemzeti jótékonyági szervezet között a világjárvány csúcspontján – Egyedül, az Age Action és a Family Carers Ireland között.
- Augusztusban egy hét alatt 170 000 eurót gyűjtöttek össze, hogy támogassák a kis hősokeket a Chi-ben a Temple Street-en, a Tesco jótékonyági partnerében.
- Közel 500 000 euró értékű élelmiszert adományoztak a FoodCloudnak nyújtott rendszeres adományok mellett.
- Elsősorban üzleteik biztonságát, a védett rendelkezésre állást részesítették előnyben annak biztosítása érdekében, hogy az ügyfelek megkapják, amire szükségük van (Tesco. 2021).

Az itt felsorolt járványügyi védekezéssel összefüggő tevékenységgel és közösségi támogatások ugyanúgy közép-európai, így magyarországi Tesco üzletekre is vonatkoznak.

6. Mélyinterjú kutatás a Tesco középvezetőinek a munkájáról

6.1. Kutatás célja, módszere

Kutatásom alapvető célját az szolgálta, hogy a kutatói kérdésekre választ kapjak, ami a következőképpen hangzott: A magyarországi Tesco milyen hatást gyakorolt a Covid-19 világjárvány és az online kereskedelem mennyire terjedt el a pandémiát megelőző időszakhoz képest. Továbbá, a kutatásom mikro célja az volt, hogy a magyarországi Tesco helyzetét felmérjem és megismerjem a világjárvány által okozott változások hatását.

Kutatásom módszertanál a mélyinterjút választottam, mert, ez a legjobb módja annak, hogy a Tesco-nál felmérjem az adatokat, ha olyan személyeket kérdezek meg, akik közvetlenül vezetőként dolgoznak és hosszú életúttal és tapasztalattal bírnak a Tesconál. Tőlük megbízható információkat kaptam.

6.2. Az interjú alanyok személyes bemutatása

Az interjút 2 személlyel készítettem és Őket szeretném bemutatni fejezetben.

Szabó Benke Lajos 43 éves, Debrecenben született, Nyíregyházán él.

2000 augusztusában csatlakozott a Tesco-hoz, főiskola mellett úgy gondolta, hogy diákmunka helyett inkább dolgozna a Tesco-nál, ahol zöldség eladóként kezdett. Miután elvégezte az iskolát, úgy döntött, hogy karriert szeretne építeni a Tesco-nál. Először készletasszisztens volt, majd osztályvezető, később éjszakai vezető, majd non-food igazgató (a hipermarketben a legnagyobb pozíciója volt), majd jött egy struktúra váltás, ahol úgy döntött, hogy kipróbálna valami újat; így került át a kisformátumba, ahol egy új formátum élén boltvezető lett Nyíregyházán, majd Vásárosnaményban. Ezt követően került régiós támogató pozícióba és 5 évig dolgozott a központban, ami azt jelenti, hogy coach-ként látogatta az üzleteket, illetve volt olyan időszak amikor projektmunkákat látott el, s az alábbi területekért volt felelős:

- Vevőszolgálat
- Minőségbiztosítás
- Átépitési folyamatokat menedzselte
- Legnagyobb projektje: Elektromos polc címke (e-sell) projektek menedzselése, azok végre hajtása országosan

Ezt követően döntött úgy, hogy nem szeretne tovább a központban dolgozni, mert családalapítás előtt álltak. Így bekerült egy áruház vezetői programba - sikeres kiválasztás után, mellette pedig gyakornoki éve alatt kisformátumba rakta az akkori régió vezető, majd átkerült Mezőkövesdre (3K áruházba) másfél évig, majd Gyöngyös (7K áruház). Gyöngyös hot house áruház: 4 országra vonatkozó működési folyamatok egységesítését tesztelték le. Ezt követően került kinevezésre a nyíregyházi Tesco áruház vezetőjének.

A következő interjú alanyom az **észak - kelet magyarországi régió vezető** 44 éves, Nyíregyházán él, 22 éve van a Tesco-nál. Kérésére nevét nem tüntetem fel.

Debrecenben született, ott nőtt fel és járt egyetemre (Agrártudományi Egyetem). Személyzeti igazgatóként kezdett a Tesconál (8 év). Második diplomáját a BCE-n szerezte. Ez alatt az időszak alatt nagyon sokat tanult a Tesconál. 2007-ben Nyíregyházán áruházigazgató lett, először megbízottként, majd kinevezettként dolgozott.

A következő mérőföldkövek: Kazincbarcika, Mátészalka, Debrecen.

Régióvezetőként először kényelmi formátumú üzletek (kis boltok, supermarketek) tartoztak hozzá. Ezek voltak a Dunától keletre lévő kényelmi boltok (összesen: 49, ebből 17 budapesti). Különböző működésük miatt (mint a hipermarketek), más jellegű vezetési módszereket kellett alkalmaznia.

Jelenleg az észak - kelet magyarországi, Balassagyarmattól Nyírbátorig terjedő régió tartozik hozzá, amely jelenleg 15 boltot jelent (Nyíregyházi bázisponttal). Ráadásásképpen Budaörsön

van a Tesco központja, ahová hetente egyszer vagy kétszer szükséges értekezletre, konferenciákra utazni. A munka egyik lényeges hányada az utazás.

Voltak olyan projektjei a cégnél, főleg az elején (2005, 2006 környékén), amikor még sok minden nem volt „kiforrott” (személyzeti igazgató funkcióban); a teljes vállalatnak, minden munkakörére megalkotta a munkaköri leírásokat (majd később ebből írta a diplomamunkáját az egyetemen). Nagy munka volt, de ez nagyon sokat segített a cégnek, hogy legyen egy egységesen használható, tartalommal megtöltött munkaköri leírás, ennek elvégzése rendkívüli büszkeséggel tölti el.

Vezetőként, menedzserként alapvetően mindig KPI-okat kell „kergetniük”. A kulcsfontosságú mutatók általában mindent felül írnak, sokszor a stílust és az emberekhez való hozzáállást is. Ő szerinte a megszokottól egy kicsit másképpen gondolkozik ilyen téren. Az emberek oldaláról közelíti meg a teljesítményt, nem a „szimpla számok” oldaláról. Ugyanakkor a pénzügyi eredményeket is fontosnak tartja, mert azok fogják igazolni a későbbiekben, hogy jól végezte-e a munkáját, vagy adott esetben az ellenkezőjét.

Büszkeséggel tölti el mindaz, ahová önerőjéből jutott el, továbbá a saját munkamódszerei is. Arra is büszke, hogy (a 22 év alatt) azokból az emberekből, akikkel együtt dolgozott egy-két kivételtől eltekintve mindenkiből kitudta hozni a maximumot.

6.3. A feladatkörök bemutatása a BIG 6 szegmensei alapján

Az interjúban elhangzott kérdésekre adott válaszok alapján a következő megállapításokra jutottam.

Elsősorban az áruház vezetőhöz, majd a regionális vezető tartozó munkaköri leírás alapján.

Operatívén az áruház vezetőhöz tartozik:

- Tervezés, szervezés:
 - Az akció váltások megszervezése,
 - Központi kommunikációk végrehajtása,
 - Beosztás készítés – ezt delegálja, mert nagyáruházban lehet segítőkük ebben
 - Emberek irányítása
 - Területek működtetése (a vevőszolgálatnál, különösen oda kell figyelni minden alkalommal a biztonsági szempontok miatt)
 - Minőségbiztosítás területen a nyomkövetés, szavatosság idő ellenőrzése

Az emberekkel folyamatosan foglalkoznia kell, türelmesnek lenni, tanácsokat adni.

Azért, hogy folyamatosan visszajelzéseket kapjanak, mind a munkatársakkal, mind a vásárlókkal kapcsolatban minden évben van egy ilyen felmérés. Ahol olyan kérdéseket boncolgatnak, mint pl.:

- Milyen a jó munkahely?
- Mennyire ajánlaná az áruházat munkahelynek?
- Mennyire ajánlaná az áruházat bevásárlóhelynek?

A pandémia okozta vészhelyzet után az Ö áruháza javuló tendenciát mutat a vásárlásoknál. Ennek különböző okai vannak: megszűnt a konkurencia a közelben, illetve az a benyomás, hogy az emberek jobban megválogatják a covid alatt / után, hogy hova mennek vásárolni a biztonságuk miatt.

Amire még itt fókuszálni kell: ismert / ismeretlen hiánynak a budget-en belüli tartása.

Ismert: selejt kontroll, selejt kezelés.

Ismeretlen: készlet hiány, leltári veszteség.

Különböző költségekre kell oda figyelni, mint például:

- Energia díjak
- Fogyóeszköz rendelés
- Bérköltés
- Autóhasználat
- Karbantartási munkák száma

Nagyon komplex külön riportokat kell készíteniük, amelyben felsorolják, hogy költség soron mennyit költöttek.

Ezt követően a direkt vagy indirekt hatásokat kérdeztem meg tőle. Indirekt hatás, mint pl.: készlet forgási nap - nem az ő területe, nem ő rendel és ezzel egyáltalán nem foglalkozik. Csak is azzal foglalkozik, amire van közvetlenül ráhatása (direkt). Ilyen például teljes mértékben a bérköltés, mert ez a legflexibilisebb költségvonzat, ide tartozik az ismert-ismeretlen hiány. A forgalom, a mozgató rugója mindennek, ha alacsony a forgalom, akkor magas az ismert - ismeretlen hiány, akkor nem teljesülnek a budget célok.

Mivel a Tesco egy profitorientált cég, ezért a profitot kell szem előtt tartaniuk mindenekelőtt.

A multinacionális vállalatoknál nagyon sok riport, elemzés, kimutatás készül.

A Big 6 tehát, vonatkozó, aktuális riportok gyűjteménye, minden régióknak, áruházaknak tartalmazza a teljesítmény mutató számait.

Minden riport a BIG 6-en belül „BRAG-olásra” kerül. A BRAG egy angol mozaik szó, melyet az eredmények jelölésére használnak:

- Blue: Túlteljesítés
- Red: Elmaradás
- Amber: Közel a cél
- Green: Cél teljesítése

6 nagy BIG 6 terület:

1. Vásárló szegmens
2. Munkatárs szegmens
3. Közösség szegmens
4. Forgalom szegmens
5. Költségek szegmens
6. Készlet szegmens

Vásárló szegmens:

Ez egy vásárlói felmérés, minden kereskedelmi szereplő Magyarországon és Nyugat Európában használja.

Az a célja, hogy megtudja vezetőség azt, hogy a vásárlók mennyire ajánlják a céget (1-10 pontozás: 1-6: kritikus 7-8 semlegesek, 9-10: rajongók). A felmérést követően a rajongók számából, kivonják a kritikusok számát és az, így kapott érték hasonlítható össze minden áruházban. Ha többen vannak, akik ajánlják az áruházat akkor pozitív, ha többen, akik nem, akkor negatív. Ha mindenki ajánlja 100 pont, ha senki nem ajánlja 0 pont.

Munkatárs szegmens:

Ez egy sajátkörű éves kérdőíves felmérés, ahol megkérdezik a válaszadókat, hogy:

1. A Tesco kollégái ajánlják-e a Tesco-t, mint nagyszerű munkahelyet?
2. A kollégák ajánlják-e az ismerőseiknek, hogy a Tesco-nal vásároljanak?

Közösség szegmens:

Ebben a közösséggel kapcsolatos tevékenységeket mérik.

Az egyik ilyen az élelmiszer mentés: élelmiszerfelesleg kialakulás az áruházban, de még fogyasztásra alkalmas, azokat rászoruló családok kapják, civil szervezeteken keresztül. Sok általuk készített kampány van: pl. „Ön választ mi segítünk”, itt a vásárlók szavaznak, hogy milyen civil szervezetet támogasson a Tesco helyi szinten készpénzzel, valamilyen programot.

Forgalom szegmens:

Minden, olyan tevékenység, ami a forgalom maximalizálására törekszik. Árufeltöltés ellenőrzése, kiszolgáló személyzet beosztásának felülvizsgálata, szezonális termékek kihelyezése, központi akciós prezentációk végrehajtása.

Költségek szegmens:

Budget-hoz képesti teljesítés a legfontosabb. Total waste – ismert hiány, selejt (lejárt vagy, megsérült vagy visszaélés: az ott dolgozók vagy vásárlók ellopják vagy kamionsofőrök). Az áruházak által kontrollált költségek, központi igazgatás általi költségek, működési költségek.

Készlet szegmens:

Készlethiányok vizsgálata, készletkorrekciók kontrollja.

A **régió vezető** és csapata folyamatosan vizitálják a boltokat és ellenőrzik azokat a folyamatokat, amiket a vállalat elvár tőlük.

Az első szegmens szerint, minden, ami az eladó térben történik az hatással van a vásárlóra (a legkisebb dologtól kezdve) pl. milyen a tisztaság, kasszasori sorhossz, mennyire van feltöltve a bolt, mennyire rendezett az üzlet milyen a minőség a zöldség osztályon, milyen a minőség a pékségeknel, milyen az elérhetőség stb. Ezekre nekik mindig figyelni kell.

Az régió vezető elmondása alapján jelenleg prioritást élvező fogalom: a shopping trip. A munkája része, hogy hogyan tudja a legjobb képet mutatni, úgy, hogy a költségek is egyensúlyban legyenek. Ebben az a nehézség, hogy mindent a lehető legköltséghatékonyabban kell csinálni a forgalomban hatalmas pénzek mozognak (több száz milliárdok) nap, mint nap az ilyen multinacionális cégeknél.

De ha mindössze csak a „tisztá profitot” nézzük mennyi az, ami a nap végén marad? 2-3%

Ez egy nagyon „vékony jég”, hogy az említett 2-3% a pénzügyi év végére megmaradjon, nagyon könnyű ugyanis elcsúszni. Elmondása alapján nagyon könnyű szép boltot csinálni profit nélkül, de csak is abból értelemszerűen nem lehet megélni.

A direkt vagy indirekt hatásokról úgy vélekedett, hogy a direkt, mint a shopping trip valójában a kiszolgálásról, a vásárlói élményről szól.

Az első szegmens (vásárlók) számára az ár integritásról, a helyes árakról szól, amit nekik is ellenőrizni kell.

A második szegmens (munkatársak) a zöldég minőségéről, elérhetőségéről szól. Ez nekik is a feladatuk pl.: ha ott vannak egy áruházban, nekik is meg kell nézni, azt, hogy milyen a frissessége a termékeknek vagy, hogy milyen a WIBI, „Én megvenném-e?” („Would I buy it?”).

Rengeteg „check listájuk” van, az egyik ilyen a „tablet használat”. Egy ilyen konkrét esetet, úgy lehetne elképzelni, hogy a régió vezető bemegy pl. a zöldségosztályra valamelyik áruházban és ellenőriz 10 terméket, hogy azoknak megfelelő-e a minősége (igen vagy nem), majd lefotózza azt az adott terméket. Ezekből riportot kell készítenie és aztán abból majd egy trendet lehet felállítani. Ezeket a trendeket követni, elemezni régió vezetői feladat.

Vannak jobb és rosszabb napjai minden áruháznak, de a trendek nagyon fontosak. Példának okáért, ha Nyíregyházán minden alkalommal van valamilyen probléma a zöldség osztályon, ez azt jelenti, hogy valamit biztosan tenni kell ezügyben, ezt pedig neki kell észrevennie ezekből a riportokból. Ha az ő régiójában, több boltban ugyanaz a probléma jelentkezik, akkor neki kell erről konzultálnia a megfelelő beosztású személyekkel és hoznia kell egy konkrét megoldást az adott problémára. Legutóbb csinált egy táblázatot, amit ki kellett nyomtatni a boltoknak és kirakni a zöldségosztályra és ezt a vezetőnek alá kell írnia naponta, hogy kettő óránként ellenőrizték az osztályt és rendben találták-e a körülményeket - ez ad egy bizonyos kontrollt.

Az egyik konkrétum, amit neki kell meg néznie a vásárlókkal kapcsolatban, az pl. hogyha éppen az egyik üzletben tartózkodik és lát egy hosszú sort a kasszáknál, akkor tennie kell valamit. Valamint figyelnie kell a riportokban, hogy a boltok hogyan használják fel az adott óraszámukat, mennyire hatékonyak. Legfontosabb feladatuk a trendszerűség felismerése, azaz annak a figyelése, hogy bizonyos problémák csak adott üzletekben fordulnak elő vagy az egész régióban.

6.4. Az első féléves pénzügyi eredmények után a második félév tervei

Közvetlenül az első féléves pénzügyi eredményeik hatására nem lettek változtatások, ugyanis jelenleg egy 3 és egy 5 éves stratégiát követ a Tesco, ami Közép - Európában működőképesnek bizonyul, ettől pedig nem szeretne eltérni a cég.

Elindultak ezen a 3 éves stratégián, terven és bár, ha valahol akadna valamilyen komolyabb probléma, akkor arra reagálni kell, de valójában ezen az úton szeretne a vállalat végig haladni. Ez a 3 - 5 éves terv a Közép - Európai struktúrának, „ways of working-nek” az áttekintése és újragondolása.

A felső vezetők közös célja: erről az útról, tervről ne térítse le őket, az hogyha a kezdetekben nem jól jönnek az eredmények és pénzügyileg nem tűnik kifizetődőnek. Ezekről függetlenül ezen a 3 - 5 éves terven kell végig menniük.

Az első féléves eredmények jelen helyzetben kevéssek, de a várakozás és a tervek alatt maradt, ezzel kapcsolatban viszont nincsenek komolyabb változtatások. Folytatják azt a stratégiát és tervnek a megvalósítását, amin elindultak.

A pénzügyi eredmények közzététele után a Tesco „kihirdette” az új küldetését.

Régi küldetése a vállalatnak nem más volt, mint, hogy „Napról napra többet teszünk a vásárlókért”. Az új küldetésük pedig a „Napról napra többet teszünk a vásárlókért, a *közösségeinkért és a bolygónkért*” lett.

Nagyon fontos lépés, hogy világszinten a nagy vállalatoknak felelősséget kell vállalni a közösségekért, a környezetvédelemért és a bolygó megmentéséért és ez konkrét célokká fogalmazódott meg néhány héttel ezelőtt a Tesco-nál. Hosszú távon ez a döntés még verseny előnyt is jelenthet a Tesco-nak. A környezetvédelem „magasabb szintre emelése” egy kifejezetten szükséges lépés volt, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy már korábban is foglalkoztak, ilyen jellegű projektekkel.

A régió vezető őszelellátogatott Tiszaújvárosra és az ottani polgármesterrel, ültettek a városban egy fasort, a Tesco jóvoltából. Korábban, (2 évvel ezelőtt) ugyanezt a Nyíregyházán tették meg, amikor 20 éves lett a Tesco.

Tudni kell, hogy az összes emisszió kibocsátásnak 30%-a mezőgazdaságból, illetve az élelmiszerfogyasztásból jön. Mivel a Tesco elég nagy mennyiségben veszi ki a részét az élelmiszerfogyasztásból, illetve azok szállításából (a második legnagyobb kibocsátás a transzport), ezért erre konkrét célkitűzések születtek.

Tesco Csoport közösségi felelősségi vállalásának két fő pontja hosszútávon:

- 1. 2030-ra a Tesco szeretne netto-zero széndioxid kibocsátó lenni.**
- 2. 2050-re azt szeretnék elérni, hogy a beszállító partnereik is netto-zero széndioxid kibocsátók legyenek.**

Ezek nagyon hangsúlyos és fontos célok. Ezen folyamatok első lépéseik megvalósítása már meg is történt: Magyarországon először megjelent a Tesco-nál az első elektromos kamion (teszt

jelleggel). Később derül majd ki, hogy ez mennyire hasznos és mennyire fog a környezetre hatással lenni, pozitív értelemben, de ez nem kérdés, hogy ez az új irányzat azt jelzi, hogy jó irányba szeretne és tervez haladni a Tesco.

Ezek a változtatások párhuzamosan azt jelentik, hogy **ezeket az elveket a vezetőknek tudatosítaniuk kell**, mind a dolgozói és mind a vásárlói körökben. Ugyanis az élelmiszerhulladék csökkentésének az alap feltétele a fogyasztáshoz igazított áru rendelés, majd az áru feltöltés során a FIFO elv („ami először be, az először ki” – „first in, first out”), és végül az el nem adott, de még emberi fogyasztásra alkalmas élelmiszerek eljuttatása a nélkülözőkhöz. Ennek a tudatossága az ő feladatuk, hogy minél többet beszéljenek erről, a lehető legtöbbet ellenőrizték azt, hogy hogyan működik a boltokban az élelmiszer mentés. Erre a kérdésre folyamatosan a vezetőknek kell figyelnie, valamint, miután megszülettek ezek a vállalati döntések azok végrehajtása Ő feladatuk. A végrehajtás és a kontroll is.

A covid-19 járvánnyal kapcsolatban nem a csak fizikai és egészségügyi kockázatok váltak fontossá, hanem az egészség megőrzése, ebből következőleg az egészség tudatos élelmiszerek fogyasztása is. Például a pékség választékába beépíteni a free from a termékeket. ez azért volt külön fontos, mert a pékség a legnagyobb vásárlói penetrációval rendelkező terület, azaz a legtöbb vásárló vásárol péksüteményt – 70-80% között mozog ez a vásárlói ráta, és ha pl. 10-ből 8-an bemennek a pékségre, akkor találkozni fognak ezekkel a termékekkel. Az ő feladatához tartozik még itt, hogy ezeknek a termékeknek milyen a készlete, elérhetősége stb. Mivel emberekkel dolgozik, ezért úgy gondolja, hogy az egyik legfontosabb feladata, felelőssége az a tudatosítás, valamint a példamutatás (pl.: faültetés, amikor szavazni lehet és a közösséget támogatják, akkor azt Ő megteszi, oda is figyel a környezetére, ő is próbál a lehető legkevesebb szemetet termelni és azt is szelektíven gyűjteni – ezek mind a személyes példamutatáshoz tartoznak), ezekhez együtt még a folyamatos ellenőrzés az áruházakban is társul (hogy a megfelelő folyamatokat működtetik-e a boltok), illetve a trendeket észre venni, valamint ha valami nem működik a vezetők feladata tovább vinni a process ownerek-nek (akik kitalálják a folyamatokat). A budaörsi meetingen ez egy napirendi pont, ha pl.: (az élelmiszer mentésnél maradva) azt látja, hogy minden boltban ugyanaz a hiba és minden bolt küszködik valamivel és nem tud valamit megoldani az lehet egy folyamat hiba (ezt végig kell gondolni, adni kell erre egy javaslatot) – a meeting-en pedig fel kell vázolni, hogy szerinte ezt így vagy úgy kellene megoldani, csinálni; „ha ez nyitott fülekre talál” az ötlete, akkor le kell tesztelni, megnézni, hogy van-e hozzáadott értéke, ezzel lehet-e jobb eredményt elérni – ezekről mind visszajelzést kell adni. A másik ilyen jellegű nagy feladata az az **információ áramlás biztosítása**, ami a head office és a boltok között van jelen, egyrészt a létező folyamatokat

lecsekkolni, folyamatosan ellenőrizni és megkövetelni a boltoktól azokat, amiket kell csinálni, másrészt, ha valami nem működik azt észre kell vennie és „vissza kell vinni”, hogy ezen változtatni kell és nem működőképes és nem azt a kitűzött célt éri el a cég vagy nem olyan szinten ahogyan azt szeretnék.

6.5. Piaci trendek és azok változásai

Online kereskedelem: Nagy kihívást jelentett a megnövekedett rendelésszámok miatt a kérelem mentes házhozszállítás. Ugyanis a nyíregyházi lakosoknak a debreceni Tesco áruházból szállítják ki a megrendelt termékeket, így a Foodpandával (csak kisebb csomagok, illetve csak egy bizonyos összegig) kötött szállítási szerződést, ami a kapacitást tudta növelni egyben lehetőség is a covid alatt, egyben nagy segítség az otthon maradó lakosoknak.

Kihívást jelent továbbá, hogy a versenytársak is igyekeznek, minél megbízhatóbb és színvonalasabb kiszolgálást biztosítani a fogyasztók felé. Az elmúlt években a vásárlók a diszkont értékesítési csatornák (Aldi, Lidl, Penny) felé fordultak, azok optimalizált választéka, kedvező árai és lakhelyközeliségük okán. Ám a pandémia okozta egészségügyi kockázat (kisebb alapterületen több vásárló) újra a nagy alapterületű hipermarketek felé mozdította el a bevásárlási célpontokat.

Az egészséges táplálkozás, a növényi alapú (vegán) táplálkozás, csökkenteni a húsfogyasztást – erre egy teljesen új választék épül az áruházakban, a Tesco-ban. 20 modulós választék: bio, free-from, vegán termékek. Ezt a választékot következő 2-3 évben a 300%-os szeretnék növelni. A forgalmát is és a volumenét is.

Összehasonlítva a régi időkkel a jelenlegi vásárlói szokások napról. Régen időtöltés, családi program volt egy hipermarketbe elmenni bevásárolni, most pedig a lehető legrövidebb időn belül szeretnék a lehető legjobb minőséget megvásárolni – ez pedig nagyon komoly hatással van az online térre, ami pedig egy nagyon fontos pont. Folyamatosan nő az online vásárlás (Magyarországon és világszerte is). A felgyorsuló világban, nagy előnyt élvez az online vásárlás már kb. 30 városban van a Tesco-nak hazánkban online kiszállítása. Ezeknek a működtetését és a lehető legjobb kiszolgálását folyamatosan felügyelnie kell. Ide tartozik még az is, hogy az online kereskedelmi ágazat vezetőjének tippeket adni, hogy hogyan lehetne még ezt a szolgáltatást fejleszteni, illetve hová lehetne még (melyik városba) bevinni ezt a szolgáltatást – a régióján belül hová érdemes.

További újdonság, ami az online kereskedelem még specifikusabb változata lesz, a hetekben elkezdnek együtt dolgozni (megjegyzés: a szakdolgozatmegírása közben ez a terv már realizálódott) a Foodpandával, később a Wolttal is valószínűleg, ezek az étel kiszállító cégek fogják átvenni ezt a részt tőlük és rajtuk keresztül lehet majd rendelni. Rajtuk keresztül lehet majd rendelni és ők 30-40 percen belül kivisznek mindent, a sebesség nagyon fontos és már elérték azt is, hogy az online bevásárlás gyorsabb és egyszerűbb, mint a hagyományos. Ez az a módszer, amikor, ha pl. ma rendelünk egy bevásárlást az maximum leghamarabb holnapra jön meg – ez már túl későnek számít, ugyanis itt is nagyon felgyorsult minden. Már van olyan szolgáltatás, de csak Budapesten, hogyha aznap reggel 10-ig leadjuk a bevásárlást, akkor azt aznap este 6-ig kiszállítják, de már ez sem elég gyors és itt jön a képbe, hogy szeretnék megkapni a termékeket a megrendeléstől számított 30-40 percen belül és ehhez jön a Foodpanda és a Wolt, akiknek van már egy kiépített hálózata, tehát ez egy közös partneri megállapodás, munka lesz. A **covid-19 járvány hatására** egy évvel ezelőtt nagyon megugrott az online kereskedelem, mert féltek az emberek boltba járni, így megrendelték és érintésmentesen kis is szállítottak. Majd az idővel kevés lett, hogy másnap jön meg a szállítás (vagy holnap vagy holnapután), erre jött az aznapon belüli szállítás – de már az is kevés, ugyanis arra félnapot várni kell erre jön a mostani 30-40 perces szállítási idő, ezeket a vásárlói igényeket pedig muszáj nekik is lereagálniuk, hogyha „talpon” vagy versenyképesek és piacvezetők akarnak maradni.

Vannak általános feltételek, aminek mindig meg kell felelni, ilyen a polcoknak a feltöltése és a készlethiányok minimalizálása, a tisztaság, az átláthatóság az áruházon belül. Jelenleg is átépítés alatt vannak, hogy jobban megfeleljenek a piaci trendeknek. Ilyen az egészséges táplálkozás, a speciális táplálkozási igények megnövekedése (mert az internet és a közösségi oldalak hatására ez folyamatosan nő).

Az is elmondható, hogy a nyíregyházi áruház vonzáskörzetében nagyon sok az ár érzékeny vásárló. Az országnak egy szegényebb szegletéről beszélünk, ahol a vásárlók nagy száma nem arra helyezi a hangsúlyt, hogy magyar terméket vásároljon, hanem arra, hogy minél gazdaságosabb és takarékosabb legyen a bevásárlás.

A régió vezető nézőpontjából a kihívások a **változások sebességéből adódnak**: változás az mindig volt, de azt a fajta dinamizmust, ami most van, azt nagyon nehéz követni és naprakésznek lenni, mert napról napra változik az üzleti környezet. Ami tegnap még működött vagy egy hónapja vagy egy éve, az ma már nem.

A munkaerőpiaci helyzet – a munkaerő piaci környezet: nagyon nehéz kollégákat találni a boltokba, nagyon nehéz a struktúrát feltölteni – le vannak maradva a versenyképességben a

kereskedelem soha nem volt a legjobban fizető iparág. Minden igyekezetük ellenére le vannak maradva a munkaerő versenyben és a gazdasági növekedés (az országon belül maradva), illetve az elindult iparosodás, az a többi iparágban elhelyezkedő munkavállalóknak sokkal jobban kedvez, mint pl.: autóiipar vagy egy autóiipari beszállító – sokkal versenyképesebbek és jobban felszívják a munkaerőt és ez nagyon komoly gond a Tesco számára.

6.6. COVID - 19

A covid-19 világjárvány mindenki életét rengeteg mindenben megváltoztatta, ezen változások alól a Tesco sem maradt érintetlenül.

A vezetőket mélyen érintette idén márciusban, amikor húsvét előtt az áruház majdnem 50%-a dolgozóképtelen volt a karantén miatt. Ugyanakkor az egyik legnagyobb és legpozitívabb hatást talán a higiénia terén lehet felfedezni. Továbbá összekovácsolta az embereket az, hogy egymásra tudnak csak hatni és segíteni. Vásárlói létszám korlátozása (pigmelion rendszer – össz. 562 vásárló jöhet be), volt, hogy egy bejárat volt nyitva és ott számoltak a vásárlókat. Másfél méteres távolságot jelző szalag. Továbbá, ami megváltozott a meetingek. Minden személyes meeting átment az online térbe, a központi konferenciák is (zoom, teams, google meets stb.) Ez is egy olyan felgyorsuló következménye lett a Covid járványnak, ami valószínűleg bekövetkezett volna, csak egy jövőbeli időszakban.

Most már visszatértek a budaörsi központi konferenciák személyes találkozó típusára; de a rövidebb, gyorsabb, kisebb meetingek azok továbbra is online vannak megtartva. A vezetők nem örülnek továbbra sem az online térben tartott meetingeknek, de megpróbálják az előnyükre fordítani, mint korábban a telefon konferenciákat, most már a kevesebb szereplős, kisebb meetingeket két desztináció között a kocsiban ülve is meg tudják ejteni, így a kocsiban töltött idő nem holt idő. Amit nagyon meglehetett érezni, a kollégák gondolkodása, viselkedése nagyon megváltozott. Két irányba ment el, nagyon szélsőséges volt a helyzet, volt, aki nagyon rettegett és mindentől félt, ezáltal alig lehetett vele együtt dolgozni, és volt, aki (valószínűleg ugyanúgy félt) de dachból szándékosan ellenállt a védekező intézkedéseknek. Ezt nagyon nehéz volt kezelni és megértetni a dolgozókkal, hogy hogyan kell ezt a helyén kezelni és elmagyarázni, hogy attól, hogy járvány van továbbra is munkába kell járniuk, mert vásárlók ugyanúgy vannak és az élelmiszerláncot továbbra is biztosítani kell.

Valamint az intézkedéseket, amik a vészhelyzet alatt voltak, azokat neki kellett betartatni, és arra figyelni, hogy ezt biztosítani tudják. A betartások nem egyszerűek, vannak, akiket

felháborított, hogy miért „szól bele” bárki abba, hogy ő mit csinál. A tapasztalat az, hogy bár a vírus még nem múlt el, ezért a vásárlók, azokat terelő vonalakat, amelyek még mindig kint vannak az eladótérben és ugyanazt a célt szolgálják, mint korábban is, az embereket figyelmen kívül hagyják és nem tartják be a 2 méteres távolságtartást. A mi vásárlási kultúránk itthon, messze van a nyugatitól, de a Tesco es nyugat-európai cég és túlságosan úgy próbálják itt is kezelni az embereket, mint nyugaton, de ez itt nem működőképes. A korlátozások nem egyszerűek, vannak, akiket felháborított, hogy miért „szól bele” bárki abba, hogy ő mit csinál. 10-ből 9 vásárló ignorálja ezeket a fennmaradt intézkedéseket. A „lightosabb verziók” fognak velünk maradni, mint pl. piros pöttyök, plexi.

Online térben sokkal többet fogunk tartózkodni, ami szintén tovább gyorsítja a folyamatokat és a munkát is. Sok olyan vásárló van, aki a covid miatt (más – más okok miatt) próbálta ki az online bevásárlást, de így is maradt az online térben és itt végzi a továbbiakban is a bevásárlást.

6.7. Kutatás eredménye

Kutatásom legfőbb eredményei amellet, hogy nagyon felgyorsult a világunk, és amiket a covid következményeinek tudunk be, azok valójában amúgy is eljöttek volna. A koronavírus ezeknek a folyamatát mindössze csak felgyorsította, ugyanis volt online piac a vírus előtt is, de az alatt és feltehetőleg utána is jóval nagyobb lesz rá a kereslet.

Összehasonlítva a régi időkkel a jelenlegi vásárlói szokások napról napra változnak. Korábban időtöltés, családi program volt egy hipermarketbe elmenni bevásárolni, most pedig a lehető legrövidebb időn belül szeretnénk a lehető legjobb minőséget megvásárolni – ez pedig nagyon komoly hatással van az online térre, ami pedig egy nagyon fontos pont.

Rengeteg segítséget jelent a házhozszállítás az embereknek, nem csak a világjárvány idején volt egy mentőöv, hiszen a vásárlók többsége még most is szívesebben választja ezt a vásárlási formát az idő és pénz, továbbá a kényelem megtartása érdekében. A negatívnak ítélt hatások a COVID-19 által mégis sok fejlődést eredményeztek és az embereket tisztább környezet kialakítására ösztönözték, illetve megtanította nekik, hogy egymásra számíthatnak a válságos helyzetben. A gazdasági számokat tekintve, mindenkit így a Tescot is megviselte gazdaságilag a pandémia. Állandó naprakészséget igényel a jelenlegi helyzet, hiszen változás az mindig volt, de azt a fajta dinamizmust, ami most van, azt nagyon nehéz követni és naprakésznek lenni, mert napról napra változik az üzleti környezet. Ami tegnap még működött (vagy egy hónapja, vagy egy éve), az ma már nem feltétlenül, hogy ugyanúgy tud funkcionálni.

7. Egyéni javaslatok

Dolgozatom jelentős részében írtam a koronavírusról, illetve arról a hatásról, amit a kereskedelemre gyakorolt.

Több szempontból sok jelentős lehetőséget látok ebben a kialakult helyzetben, ami a fejlődésünket szolgálhatja a jövőre nézve. A kereskedelem szempontjából az elsőszámú javaslatom az a csomagolásmentes kereskedelem fejlesztése lenne, vagy ha szükséges volna mégis egy minimális mennyiségű csomagolás, akkor azt fontos lenne elérni, hogy mindenképpen újra hasznosítható legyen.

Nagyon tetszik a Tesco a célkitűzése, hogy nagy mennyiségben veszi ki a részét az élelmiszerhulladék csökkentéséből, illetve a megmentett rászorulókhöz történő elszállításából, ezekre konkrét célkitűzések születtek, ezekről fentebb írok részletesen.

Ehhez a célkitűzéshez tudnám legfőképpen a csomagolás mentes kereskedelmet hozzácsatolni, amit az imént javasoltam, illetve ez gazdasági szempontból tekintve is kedvező lenne, hiszen a csomagolás árán rengeteget tudna spórolni a Tesco.

A következő javaslatom az lenne, hogy folytasson a Tesco egy humánusabb hozzáállást az élethez és a munkavállalókhöz, mert a kutatásom azt igazolta, hogy a koronavírus okozta vészhelyzet összehozta az embereket. Így tehát a javaslatom az az lenne, hogy legközelebb ne várjuk meg, míg a probléma kialakul, és rá leszünk kényszerítve arra, hogy változzunk, hanem tegyünk mind egyéni, mind szervezeti és társadalmi szinten azért, hogy többek legyünk ma, mint tegnap voltunk és holnap akarjunk többé válni, annál, mint akik ma vagyunk.

Egyéni javaslatom még a fiatalokban és az új generáció fejlesztésében lenne, nagyon fontosnak tartom azt, hogy minél fejlettebb és intelligensebb generációk nevelődjenek, akik kellő tapasztalattal és hozzáértéssel rendelkezzenek, ahhoz, hogy irányítani tudják a gazdaságot és egy kicsit nagyobb távlatokból tekintve a Föld jövőjét is egy tisztább, meghittebb és rendezettebb, környezetbarátabb rendszer felépítése felé mozdítsák el.

Továbbá az lenne az ötletem, hogy alakítsunk ki egy zöld kereskedelmet, aminek az lenne az alapja, hogy az export és az import, valamint a minden ország hazai kereskedelme alakuljon át egy zöld természetbarát rendszerré, ahol nincs szén-dioxid kibocsátás, és minden folyamat, ami történik vagy újra hasznosítható, vagy környezetbarát legyen.

Talán a legkiemelkedőbb javaslatom az lenne, hogy alakítsuk át a régi sémáinkat és helyettük hozzunk új, eddig még számunkra ismeretlen gondolkodásmódon alapuló sémákat, hiszen

korábbi tapasztalataink határozzák meg a jelenünket, amik nem mindig voltak jók és ezek alapján építettünk fel gazdasági sémákat, amikben élünk. Azt tanácsolnám, hogy adjunk lehetőséget az újnak a felépülésére és ne ragaszkodjunk, a már kényelmes és megszokott helyzetekhez.

8. Összegzés

A primer kutatásom részletes bemutatása és a személyes javaslataim megfogalmazása után szeretnék konklúziót vonni a dolgozatom elején ismertetett kutatási pontokra.

A Tesco az elmúlt évek eredményit szembe állítva, a nem csak a kereskedelmet, de a világgazdaság más üzletágait is jelentősen befolyásoló hatásokkal, egy rövid és közép távú üzleti tervet állított fel. A vezetők belátták, hogy a korábbi rövid távú célkitűzések nem állnak összhangban a társadalom (ezáltal a potenciális vásárlók) kiszolgálási elvárásaival.

A világválság miatt felértékelődött a bevásárlóhelyek egészségügyi kockázatának minimalizálása. A biztonság magasabb rendű szempont lett, így nagyon sok „offline vásárló” vándorolt át az online térbe. A megszorodó „dotcom” rendelések, ezek felfutó forgalma mellett, az ezzel összefüggő kiadások, költségek is jelentősen nőttek. Gondoljunk csak a rendelések összeszedőire, azok kiszállítóira és legfőképpen az üzemanyagtöbbletre is. Ehhez jönnek még a védekezés extra kiadásai is (plakátok, maszkok, fertőtlenítő szerek, leheletvédők stb.)

Ahhoz, hogy a Tesco új stratégiáját sikerre vigye jól felkészített és elkötelezett vezetőkre van szüksége. Ezért is fontos, hogy Ők milyen feladatokat végeznek és azt milyen minőségben hajtják végre.

A Tesconál dolgozó régió vezető és áruház vezető munkáját az alábbi saját szempontok alapján rendszereztem.

A munkakörök betöltéséhez szükséges készségek, azonosságok és különbözőségek a két funkció összehasonlítása tevékenységük alapján.

Mindkét pozíció ellátásához szükséges:

1. Megfelelő szakmai előélet, képzettség
2. Magas értelmi és érzelmi intelligencia
3. Változások rugalmas kezelése
4. Innovatív szemlélet
5. Jó elemző készség
6. Kommunikatív személyiség

Különbségek a két pozíció között:

Áruház vezető:

- Egy telephelyen dolgozik
- Közvetlenül befolyásolja a működést
- Végrehajt

Régió vezető:

- Több telephelyen dolgozik
- Közvetett befolyása van a működésre
- Kontrollál

Azonosságok a két munkakör között:

- Mindkettejük teljesítményét ugyanazon KPI-ok mutatják (saját felelősségi körükben)
- Mindketten nagy létszámú csoportot irányítanak
- A vállalat prioritásait ugyanúgy szem előtt kell tartaniuk
- A két funkció szimbiózisban áll (egyik a másik nélkül nem lehet sikeres)

A pandémia és a megváltozott gazdasági, társadalmi viszonyok egyaránt magukban rejtik a nehézségeket és a lehetőségeket is, ha sikerül megfelelő választ adni azokra.

A Tesconál az anyacég instrukciói jelentik az alapot, ám a régió vezető és áruház vezető készségei töltik meg azt tartalommal, ezért Ők a Tesco Groupnak a „kis fogaskerekei”, habár a lokális működés legfontosabb résztvevői.

A szakdolgozat címét is ebből kifolyólag származtatom. Komplex, összetett feladatkörökről van szó, melyekhez magasabb rendű és monoton feladatok is tartoznak, de mindegyik egyaránt fontos, akár csak egy svájci óraszerkezetben, azaz a legkisebb fogaskerék hibája esetén már nem mutat pontos időt az óra, tehát a legkisebb is számít.

9. Irodalomjegyzék

- BAKACSI, GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest
- BAUER A. – MITEV A. Z. (2008), Eladásmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest
- BAUER, A. – AGÁRDI I. (2000), „Az élelmiszer-kereskedelem fejlődési irányai az Európai Unióban”, Marketing & Menedzsment, 34 3, 15-22.
- BÉLYÁCS I. (2007), A vállalati pénzügyek alapjai, Aula Kiadó, Budapest.
- CHRIS R. (200): Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest
- COMPANIES HISTORY. (2021) [Tesco \(companieshistory.com\)](https://companieshistory.com)
- CSATÓ T. (1995), A belkereskedelem Magyarországon a 19-20. században, AULA Kiadó, Budapest.
- ELBERT, N. F. – FARKAS, F. (2000): Az emberi erőforrások fejlesztése, in: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, eds: Poór, J., Karoliny, M. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- ERŐS, I. – BENTS, R. (2002): Személyes vezetői tanácsadás (coaching), a korszerű vezetői támogatás: Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, Raabe, Budapest
- ERŐS, I. – BERND, C. (2004): Racionalitás és varázslat a szervezetben – Néhány szó a Gestalt alapú tanácsadásról, Kézirat
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2021) [A munkahelyek és a gazdaság védelme a koronavírus-világjárvány idején | Európai Bizottság \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/economy_finance/)
- FORRÁS. (2021): [NetComm Suisse e-Commerce Association - Home](https://netcomm.ch/)
- GÁBOR M. – SÓLYOM CS.(2005), A kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése II., Főiskolai jegyzet, BGF, Budapest
- GARETH G. (1998): Vezetés erős kézzel, Bagolyvár Kiadó, Budapest
- HEIDRICH, B. (2002): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
- HOFMEISTER-TÓTH, Á. – TÖRÖCSIK, M. (1996), Fogyasztói magatartás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- HORVÁTHNÉ HERBÁTH M. – STÁGEL I-NÉ (2006), Kereskedelmi és vállalkozási ismeretek, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- HUNGARY TODAY (2021), [Tesco May Consider Selling its Hungarian Business - Hungary Today](https://hungarytoday.com/)
- ILOSVAI P. (2008), Stratégiaalkotás és –alkalmazás, PTE KTK, Pécs

- JÓZSA L. – PISKÓTI I. – REKETTÉ G. – VERES Z. (2005), Döntésorientált marketing - Decision-oriented Marketing, KJK-Kerszöv, Budapest.
- JUHÁSZ A. – KENEDICS K. – SÓLYOM CS. (2005), A kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése I., Főiskolai jegyzet, BGF, Budapest
- JUHÁSZ A. – SERES A. – STAUDER M. (2005), A kereskedelmi koncentráció tendenciái, Műhelytanulmány, Magyar Tudományos Akadémia
- KARSAI G. (2000), „Az élelmiszer-kereskedelem privatizációja”, Közgazdasági Szemle, 47 7-8, 565-584.
- KEARNEY. (2021) [As COVID-19 fuels a surge in online shopping, will e-commerce be the new normal - Article - Kearney](#)
- KERNER Ö. (1990), A tradicionális kereskedelemről a bevásárlóközpontig, Doktori értekezés, PTE KTK, Pécs
- KOTLER, P. (1998), Marketing Management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- NAPOLEON H. (1997): A siker titka pozitív lelki beállítottság, Bagolyvár Kiadó, Budapest,
- TESCO BUSINESS SERVICE. (2021) [Tesco Business Services \(tesco-bst.com\)](#)
- TESCO. (2021): <https://www.tescopl.com/media/758013/tesco-plc-interim-results-2021.pdf>
- THOMAS G. (2003): Vezetői Eredményesség Tréning, Assertiv Kiadó. Budapest,

10. Melléklet

1. Melléklet: Mélyinterjú kérdések

0. SZEMÉLYES KÉRDÉSEK, BEMUTATKOZÁS

- a. Hány éves, hol lakik?
- b. Melyik régiót/áruházat vezeti?
- c. Hány éves kereskedelmi tapasztalata van?
- d. Mióta van a Tesco-nál?
- e. Van valami, amire büszke?

1. BIG 6

- a. A BIG 6 szegmensei alapján megszerezni a munkaköri feladatokat. Illetve tételenként azok direkt vagy indirekt hatást gyakorolnak a kitűzött célra?
[mellékletek ide: munkaköri leírások, BIG6 tábla adatok nélkül]

2. ELSŐ FÉLÉVES EREDMÉNY – MÁSODIK FÉLÉVES EREDMÉNY

- a. Az első féléves pénzügyi eredmények okán milyen vállalati prioritások lettek meghatározva és miért?
- b. Az előbb említettek mit jelentenek az Ő funkciója számára?
[melléklet: Ken Murphy által kiadott második félévre vonatkozó irányelvek → színes ábra]

3. PIACI TRENDÉK

- a. Ebben a dinamikusan változó üzleti környezetben milyen kihívásokkal kell szembenézni?
- b. Melyek ezek és a funkcióból fakadóan milyen válaszlépéseket tesz Ő ez ügyben?

4. COVID

- a. Ebben az időszakban mi változott meg számára?
- b. Milyen központi intézkedések voltak a járvány elleni védekezéssel összhangban?

