



DIPLOMAMUNKA

**Komor Anita Lilla
2016**

BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Vezetés és szervezés mesterszak

A Helly Hansen Magyarország Kft. retail egységeinek elemzése és összehasonlítása

Készítette: KOMOR ANITA LILLA

Témavezető: Koltai Tamás

Budapest
2016

Tartalom

1. BEVEZETÉS.....	5
2. A RELATÍV HATÉKONYSÁGELEMZÉS	7
3. A HELLY HANSEN MÁRKA TÖRTÉNETE.....	10
4. KÖRNYEZETELEMZÉSEK	13
4.1. A Helly Hansen SWOT elemzése	13
4.2. Balanced Score Card	16
4.3. A Helly Hansen Porter elemzése	20
4.4. A Helly Hansen PEST analízise	21
4.5. A sportruházat piaca	22
5. A RETAIL EGYSÉGEK VIZSGÁLATA	25
5.1. A retail egységek bemutatása	25
5.1. Hatékonyság vizsgálata az alkalmazottak viszonyában	27
5.2. Hatékonyság vizsgálata az üzletméret viszonyában	32
6. A HATÉKONYSÁG ELEMZÉSE MÁS MÓDSZEREKKEL.....	38
6.1. A pénzügyi hatékonysági mutatók	38
6.2. A boltok összehasonlítása teljesítménymutatókkal	39
7. 2016-OS ÉVI ELŐREJELZÉS	43
8. ELEMZÉSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	46
Táblázatjegyzék.....	49
Ábrajegyzék	49
Irodalomjegyzék.....	50

Tartalmi kivonat

Megvizsgálva a Helly Hansen Magyarország Kft. belső és külső környezetét a következő megállapításokra jutottam. Rendkívül jó a márka termékeinek a minősége, ami a termékdifferenciáló stratégiának köszönhető, viszont nagyon magas árakkal dolgoznak, ami sok esetben piacvesztést okoz. A vállalatra hatással vannak a hazai gazdasági változásokon kívül a világpiacon árák változása is. Jelenleg a cég a bővülés szakaszában van.

Dolgozatomban a Helly Hansen kiskereskedelmi egységeinek elemzését több módon végeztem el. Első elemzési módszer a relatív hatékonyság elemzés alapján történt meg, de az alkalmazottak száma és az üzletméret inputot külön választva vizsgáltam. Mindkét elemzés alapján arra az eredményre jutottam, hogy a hat üzlet közül „E” bolt a leghatékonyabb, majd „A” és „B” bolt következik.

A második elemzési módszer a pénzügyi-számviteli hatékonysági ráták számítása volt. A három ráta alapján is az az eredmény jött ki, miszerint „E” bolt használja fel a leghatékonyabban tárgyi- és forgóeszközait.

A harmadik hatékonyságelemzést a kulcsfontosságú teljesítménymutatókkal végeztem el. Négy különböző mutatót számoltam: a konverziós rátát, az egy tranzakción belüli termékek számát, a ledolgozott órák számát és az egy óra alatt termelt bevételt. A teljesítménymutatók is hozzák az előbbi elemzések eredményét: „E” bolt a legjobban teljesítő.

A teljes Helly Hansen kiskereskedelmi részleg problémáinak megértéséhez részt vettem a Retail Manager által szervezett üzletvezetők találkozóján, ahol a 2015-ös jó eredményekről és a 2016. év eleji visszaesésről és kihívásokról volt szó. A boltvezetők különböző szintű bevételekről és forgalmi adatokról számoltak be, de abban egyetértettek, hogy sokszor jelent problémát a népszerű termékekből fennálló készlet- vagy mérethiány, illetve a visszáru mennyisége is megnövekedett, ami minőségproblémákra is utal.

A fenti eredményekre alapozva és az említett problémákra az alábbi javaslatokat teszem.

- Új kiskereskedelmi egységek nyitása „E” boltéhoz hasonló struktúrában.
- Több marketingtevékenység végzése mind a nyomtatott sajtóban, mint a közösségi médiában.
- A készlet folyamatos ellenőrzése és szinten tartása.
- A vásárlási hajlandóság fenntartására különböző akciók és árengedmények bevezetése.

Abstract

After evaluating the inner and outer environment of the Helly Hansen Magyarország Kft., the results of my research are the following. The quality of the products are superior, which is because of the product differentiation strategy, but on the other hand, they tend to have very high prices which sometimes leads to losing markets. The Hungarian economical performance has influence on the company, as well as the changes in the world market price. Currently the company is in its expansion phase.

In my Thesis I analyzed the retail shops of Helly Hansen with multiple methods. First method was the Data Envelopment Analysis, but I separately analyzed the number of employees and the input of the size of the Unit accordingly. Both analysis led to the same conclusion of Unit „E” being the most efficient, followed by Unit „A” and Unit „B” respectively.

The second analysis method I used was to take a closer look at the Finance and Accounting efficiency ratios. Based on three ratios, the outcome was the same: Unit „E” uses its fixed assets and inventory the most efficiently.

The third efficiency analysis was done by looking at the Key Performance Indicators. I calculated with four different indicators: conversion rate, unit per transaction, staff hours, and finally sales per staff hour. Based on these indicators, Unit „E” was the most efficient again.

To better understand the retail difficulties of Helly Hansen, I participated in the Store Manager meeting along with the Retail Manager, where the topics were the results of 2015, and also the reasons for the slight drop back in the beginning of 2016. The Store Managers reported various results, but they collectively agreed that constant size and supply shortage is a big problem along with the increasing customer claims which indicates a problem in quality.

Based on the facts and the results of my research, I suggest the following:

- Opening new Units based on the structure of Unit „E”.**
- More marketing activity both online and offline.**
- The constant monitoring of supply and inventory.**
- Maintaining the buying willingness, introducing various sales and discounts.**

1. BEVEZETÉS

Egy kereskedelmi vállalat elemzését többféleképpen végezhetjük el. Legtöbbször a beszámoló átfogó pénzügyi és számviteli elemzésével komplex eredményekre juthatunk, viszont a vállalaton belüli egységek hatékonyságáról sokszor nem esik szó.

Diplomamunkám témája a Helly Hansen Magyarország Kft. kiskereskedelmi egységeinek vizsgálata. Azért esett a választásom erre a vállalatra, mert 2014. december és 2016. augusztus között ennél a cégnél dolgoztam pénzügyi-számviteli asszisztensként, és érdekelt, hogy a különböző szervezeti egységek egymáshoz való viszonyulását hogyan tudnám megvizsgálni. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a Helly Hansen hat boltja közül melyik működik a leghatékonyabban, és mi kell ahhoz, hogy a többi bolt is az etalon bolthoz hasonlítson. Célom ennek felkutatása, illetve egy megoldási javaslat létrehozása, amely hatékony menedzsmentdöntéseket tud generálni.

Világosan látszódott, hogy a vállalat hat boltjának különböző hatékonysági eredményei vannak, ezért úgy gondoltam, hogy egy *DEA* elemzéssel meg lehet tudni a boltok közül a leghatékonyabbat, majd ahhoz igazítani a többi szervezeti egységet. Dolgozatomban először a *DEA* rövid elméleti alapjait fektetem le. A második fejezetben a Helly Hansen márka történetét ismertetem, egészen a kialakulástól napjainkig, majd a magyarországi forgalmazó környezetét is elemzem. A környezetelemzések szintén nagy hangsúlyt kapnak a dolgozatban, hiszen a kvalitatív elemzés mélyebb betekintést nyújt a hazai szabadidősport piaci helyzetéről, illetve a vállalat elhelyezkedéséről ezen a piacon. A környezetelemzések között szerepel a SWOT, PEST, Porter és a Balanced Scorecard elemzés is. A *DEA* elemzést a 2015-ös évi adatok alapján fogom elvégezni, és az üzleti titok végett az adatokat egy tetszőleges számmal szorzom be, így az eredmények ugyanúgy megmutatják majd arányokat.

A *DEA*-ból kapott eredményeket pénzügyi hatékonyságelemzéssel is elvégzem, melynek módszere az arányszámítás és mutatószámok elemzése lesz. A mutatószámok elemzést általában beszámolók elemzésénél használják, de most a boltokat egy-egy minivállalatnak lehet tekinteni. Ezen felül kulcsfontosságú teljesítménymutatók vizsgálatával is fogok foglalkozni, hiszen ezek a mutatószámok is hozzájárulnak egy-egy bolt hatékonyságához.

Végül az üzletek mindennapi problémájukba és a 2016-os év első pár hónapjába is szeretnék betekintést nyújtani. Az üzletvezető meeting-en való részvétel sok olyan akadályt is bemutat, amelynek a menedzsmentnek nincs közvetlen rálátása.

Az utolsó fejezet foglalkozik az eredmények összefoglalásával, a következtetésekkel, illetve az általam megfogalmazott megoldási javaslattal, amely az elemzési eredményekből leszűrt információkat teljes körűen tartalmazza.

2. A RELATÍV HATÉKONYSÁGELEMZÉS

Termelési és szolgáltatási egységekben felmerült annak problémája, hogy a vezetők nem tudták egy-egy paraméterrel összehasonlítani és értékelni az egységek teljesítményét. Az összehasonlítani kívánt egységek általában azonos kimenettel (pl. eladások száma) rendelkeznek, de az inputjaikról maguk döntenek. Ezért ezeket az egységeket egyszerűen döntéshozó egységeknek (Decisions Making Units (*DMU*)) hívjuk. Tipikus esetei a relatív hatékonyságelemzésnek egy kereskedelmi vállalat különböző üzleteinek, egy bank fiókjainak, vagy egy termelő vállalat üzemeinek tevékenységének a hatékonyságának vizsgálata (Koltai, Uzonyi, 2012).

A relatív hatékonyságelemzés a lineáris programozási modellből alakult ki, mikor 1978-ban Charnes, Cooper és Rhodes a lineáris programozást felhasználva hasonlította össze a *DMU*-kat. A kialakított modell, amit később *DEA*-nak (Data Envelopment Analysis) neveztek el, rengeteg menedzsernek segített a hatékonyság növelésében. A *DEA* egy paraméter nélküli módszer, mely megbecsüli a működési és közgazdasági termelési határokat. A *DEA* erősen kötődik a közgazdasági termelési elméletekhez, azonban használják benchmarkingra a teljesítményértékelésre, ahol rengeteg mutatószám áll rendelkezésre a *DMU*-k összehasonlítására. Viszont a benchmarking által meghatározott leghatékonyabb *DMU*-k nem feltétlenül alkotják a termelési határt, hanem inkább az ún. „best practice frontier”-hez vezetnek. A paraméter nélküli megközelítés előnye, hogy nincs egy meghatározott funkcionális alakja a határnak, és nem kötelező lennie egy általános képletnek az inputok és outputok közötti összefüggések leírásának (Koltai, Uzonyi, 2012).

„Inputnak nevezünk minden olyan erőforrást, amelynek felhasznált mennyiségéről a szervezeti egységek szabadon dönthetnek. Egy boltlánc vizsgálatánál többek között a működési költségeket meghatározó eladók száma és a bolt területe lehetnek inputok. Outputnak nevezünk minden olyan, a menedzsment, és így az értékelés számára fontos működési eredményt, amelynek érdekében a szervezeti egységek erőforrást használnak fel. Boltoknál például a forgalom nagysága, a vevői elégedettség, a kiszolgálás gyorsasága vagy a bolt forgalmának növekedése lehetnek outputok” (Koltai, Kalló, Tatay, 2015, 56).

A *DEA*-n kívül vannak olyan paraméteres megközelítések, melyek szintén a termelési határok vizsgálatára irányul, viszont ezeknél az elemzéseknél a határok alakjának előzetes megadását garantálni kell, ami leírja az inputok és outputok közötti kapcsolatokat. A két módszer kombinációjából alakult ki egy hibrid módszer, mely ezek relatív erősségeit gyűjti össze. A határ menti egységeket a *DEA* alapján lehet megállapítani, majd ezek után lehet egy

simítást véghezvinni. A módszer lehetővé teszi, hogy több input és output közötti kapcsolatot megbecsüljünk (Koltai, Uzonyi, 2012).

A *DEA* célja, hogy meg tudjuk határozni a leghatékonyabb *DMU*-t a többi *DMU*-hoz képest, és a döntéshozó egységekhez hozzá tudjunk rendelni egy hatékonysági mérőszámot. A hatékonyság tulajdonképpen nem más, mint a súlyozott kibocsátás és a súlyozott ráfordítás viszonyszáma.

A súlyozott inputok és súlyozott outputok arányát kétféleképpen számolhatjuk. Ha a menedzsment célja az outputok jelenlegi értékének fenntartása kevesebb input felhasználásával, akkor a hatékonysági mutató számításakor a súlyozott outputok összegét osztjuk a súlyozott inputok összegével. Ezt az esetet input orientált közelítésnek hívjuk. A súlyszámok megválasztásánál az a döntő, hogy a hatékony *DMU*-knál a hatékonysági mutató értéke 1, míg a nem hatékony *DMU*-knál 1-nél kisebb. Az így kiszámolt hatékonysági mutató megmutatja, hogy milyen mértékben kell a felhasznált inputokat csökkenteni a jelenlegi output hatékony kibocsátása érdekében (Koltai, Kalló, Tatay, 2015).

Ha a menedzsmentnek a célja az, hogy az inputok jelenlegi értéke mellett minél nagyobb mennyiségű output kibocsátása és minél jobb output elérése, akkor a hatékonysági mutató számításakor a súlyozott inputok összegét osztjuk a súlyozott outputok összegével, így output orientált megközelítéshez jutunk. Az inputorientált megközelítéshez hasonlóan a hatékony *DMU*-k hatékonysági mutatójának értéke 1, ezzel szemben a nem hatékony *DMU*-knál 1-nél nagyobb, ezáltal a relatív hatékonysági mutató értéke 1 és végtelen között vehet fel értéket. Ez az érték azt mutatja meg, hogy a milyen mértékben kell az outputokat növelni, hogy a jelenlegi input felhasználása hatékony legyen (Koltai, Kalló, Tatay, 2015).

A hatékonyságelemzést legegyszerűbb egy koordináta-rendszerben grafikusán szemléltetni, ezáltal könnyebben megérthetőek a fogalmak és különböző összefüggések. Az ábrázolásnál a vízszintes tengelyen az input adatokat, a függőleges tengelyen pedig az output adatokat kell feltüntetni. Minden adatból kialakított pont a koordináta-rendszerben egy *DMU*-nak felel meg. Az origóval egyenként összekötve ezeket a pontokat olyan egyeneseket kapunk, melyeknek meredekségük megmutatják a hatékonyságot (input/output). A leghatékonyabb *DMU*-hoz tartozik a legmeredekebb egyenes, amit másképpen hatékonysági határnak nevezünk. Azt jelzi, hogy a vizsgált *DMU*-k adatai alapján a leghatékonyabb *DMU*-k a jelenleg alkalmazott módszer mellett az egyenesen lévő adatokat érhetik csak el. Megkülönböztetünk állandó- és változó skálahatékonyságot. Állandó skálahatékonyságnál minden egyes új input hozzáadásával növeli egy állandó értékkel az outputot. Változó

skálahatékonyágnál ez az érték nem állandó, tehát növekvő vagy csökkenő skálahatékonyág lehet jellemző (Koltai, Kalló, Tatay, 2015).

Egyes boltok hatékonysági határra vetítését kétféleképpen tehetjük meg, vagy input- vagy outputorientált módszerrel. A *DEA* elemzés további három fő fogalmat különböztet meg. A teljes hatékonyság (TH) inputorientált környezetben azt fejezi ki, hogy mennyivel kevesebb vagy több inputra lenne szükség, hogy adott *DMU* megegyező output értékekkel rendelkező hatékony boltban. Outputorientált esetben azt jelenti, hogy mennyivel több vagy kevesebb output érték lenne megfelelő, hogy adott *DMU* megegyező input értékekkel rendelkező hatékony boltban. A nem hatékony működés kizárólag technológiai okokra való visszavezetését nevezzük tisztán technológiai hatékonyságnak (TTH). A harmadik fogalom a skála hatékonyság (SH), ami azt fejezi ki, hogy egy adott output értékkel rendelkező *DMU*-nak mennyivel kevesebb vagy több inputra van szüksége akkor, ha a skálahatékonyág állandó szemben az olyan *DMU*-hoz, amelyben a skálahatékonyág változó. A három fogalom összefüggése a következőképpen írható fel:

$$TH = TTH * SH, (1)$$

Így elkülöníthetőek a nem hatékony működés tisztán technológiai okai a kedvezőtlen működési feltételekre visszavezethető okoktól (Koltai, Kalló, Tatay, 2015).

Diplomamunkámban a Helly Hansen Magyarország Kft. kiskereskedelmi egységeinek vizsgálatával foglalkozom. A vállalatnak jelenleg hat retail egysége van, ezért az input és output száma is 1 lesz egy vizsgálat alatt, hiszen a (2)-es matematikai képlet alapján kell meghatározni a *DMU*-k számát:

$$N \geq \text{Max}(M * T; 3 * (M + T)), (2)$$

ahol *N* a *DMU*-k számát, *M* az inputok számát, *T* pedig az outputok számát jelenti. Ha ennél kevesebb *DMU*-t választunk ki, akkor előfordulhat, hogy több *DMU* bizonyulhat hatékonynak, ezáltal megnehezítve a differenciálhatóságot.

3. A HELLY HANSEN MÁRKA TÖRTÉNETE

A márka történetét a Helly Hansen hivatalos oldaláról ismertetem. A Helly Hansen eredete egészen 1877-ig nyúlik vissza, amikor is Helly Juel Hansen, egy norvég kapitány, valamint felesége Maren Margarethe, sok tengeren töltött idő után rájöttek, hogy egy olyan terméket kellene létrehozni, amely vízhatlan és időtálló. Így jöttek létre olyan nadrágok és kabátok, kalapok és vitorlavásznak, amelyek lenmagolajba áztatott durva ponyvából készültek. Ezzel akkora sikert értek el a piacon, hogy az első öt évben körülbelül 10 000 darabot adtak el, kizárólag Norvégiában. Az 1878-ban megrendezett Párizsi világkiállításon megnyerték a kiállítás nagydíját, ami után a világ is megismerte a nevüket. Ezen sikerek után exportálni kezdték termékeiket.

A 20. században folyamatosan fejlesztették termékeiket, hihetetlen áttöréseket értek el a vitorlás sportruházatban. Egyik ismert fejlesztésük a 3 Layer-System, ami ahogy a neve is utal rá, 3 rétegű, és abban a korban egyedülálló volt.

1949-ben újabb áttörés következett: a Heloxot – ami egy vékony, áttetsző PVC plasztik volt – belevarrták a kabátokba, ezáltal átvette a piacvezetést a lenmagolajos vászonanyagú kabátoktól, és nélkülözhetetlen termékeket hoztak létre a kültéri tevékenységekhez. A siker még nagyobb volt, mint elődjénél: a havonta 30.000-es kabáttermeléssel a siker azonnal garantált volt.

Az eredeti gyapjúból készült úgynevezett Fiberpile-t 1961-ben mutatták be a nagyközönségnek, 50 évnyi folyamatos fejlesztés után. Ez a termék egy hőszigetelő réteg volt, tehát meleg, könnyű és gyorsan száradó, ami által védőréteget képzett a testnek. Hamarosan a nehéziparban lévő munkások is elkezdtek a Fiberpile-t használni, hiszen a hideg hónapokban meleg volt, és a kemény fizikai munka alatt is állandóan szellőzött, komfortérzetet adva annak viselőjének. Mindezen felül a hó és az eső ellen is megfelelően védett, valamint a mosások ellenére sem romlott a termék minősége.

Az 1970-es években kiegészült az aláöltözők története, amikor is kifejlesztették a LIFA-t. Egy olyan rostot használtak készítésénél, ami szárazon és melegen tartotta a bőrt, miközben elvezette a nedvességet a testtől, így egy tökéletes alapréteg-szövetet hoztak létre a kültéri- és munkaruházatnak. Ezt a LIFA fejlesztést használják ma is a termékeknél.

1980-ban újabb mérföldkőhöz érkezett a Helly Hansen márka. A Helly Tech technológiát indították el a piacon, ami hidrofil és mikroporózus technológiát használt fel, ezáltal a ruházat egyszerre volt lélegző és vízálló. Ez azt jelentette, hogy bárki, aki részt vett intenzív sportokban, elvárhatta, hogy a ruha velük dolgozzon, ne ellenük. A légáteresztő, vízálló

kabátok nagy hatással voltak a szabadtéri iparágakban. A Helly Hansen márka ezzel a termékkel bővítette portfólióját.

2012-ben bemutatták az új H2 Flow Technology-t a H2 Flow Jacket-tel, amellyel megnyerték a Norvég Formatervezési Tanács Design Excellence díját. A H2 Flow Jacket egy légáramú szellőztető rendszert tartalmazott, ami védőgátat képzett, ezáltal viselője szabályozni tudja teste hőmérsékletét.

A norvég vállalatot több tulajdonoscserre jellemzi. Az alapító halála után 1914-ben fia, Leiv Helly Hansen vette át a cég vezetését, majd 1997-ig családi irányítás alatt állt. 1997-ben az Intercorp megvette a Helly Hansen-t, majd 2006 októberében eladta érdekeltségeit az Altor Equity Partners-nek, ami főleg a skandináv régióban alapított vállalkozásokra fókuszált. 2012-ben az Altor részesedéseinek 75 %-át adta el az Ontario Teachers' Pension Plan-nek (OTPP), amely olyan befektetéseket tartalmaz, mint a Bristol Airport, Copenhagen Airport, U.K. National Lottery.

Partnerei közé sorolható a Mountain Madness, ami egy hegemászó és trekking cég, szakosodva a hegyi kalandtúrákra, sziklamászásra és hegyi szakiskolára. 2011-ben kötöttek egy hároméves megállapodást, miszerint a Helly Hansen lesz az öltöztetőjük. 2012. novemberben pedig az US Ski & Snowboard Association (USSA) kérte meg a Helly Hansen-t, hogy legyen a hivatalos baselayer beszállítójuk.

A Helly Hansen márka napjainkig tiszteli alapítójának hagyományait. Felszereléseit világszínvonalú vitorlázók, síelők és túrázók használják, akik a természet ölében töltik idejüket, miközben megkövetelik azt, hogy ha az időjárási feltételek a legrosszabbak, akkor az öltözékük maximális védelmet és teljesítményt nyújtson.

Ezekből a gondolatokból alakult ki a Helly Hansen két híres mottója: „between human will and nature's forces”¹ illetve a „confident when it matters”².

Manapság a világon szinte mindenhol megtalálhatóak a Helly Hansen termékei. Központja Oslo-ban található, a kelet-közép európai régiót pedig a 2009-ben alapított Helly Hansen Magyarország Kft. koordinálja, ahonnan nem csak a magyar kereskedelmi- és üzleti tevékenység irányítása folyik, hanem a cseh és lengyel régió is a budapesti iroda felügyelete alatt zajlik.

¹ *Az emberi akarat és a természet ereje között.*

² *Magabiztos, amikor számít.*

A következő fejezetben bemutatom az egyes elemzési módszerek elméleti háttérét, illetve a Helly Hansen Magyarország Kft. példáján keresztül gyakorlati szempontból is megvizsgálom.

4. KÖRNYEZETELEMZÉSEK

Bármilyen további vizsgálódás előtt fontos olyan belső és külső elemzéseket végrehajtani, amelyek által megállapítható a vállalkozás környezetére vonatkozó jellemzők. Az elemzések elméleti háttérét főleg Kaplan-Norton (2005) illetve Marcsa (2015) anyagából emeltem át.

4.1. A Helly Hansen SWOT elemzése

A vállalkozások elsősorban arra törekednek, hogy összhangot teremtsenek a tulajdonosok és további érdekhordozók, valamint a külső környezet és a belső erőforrások között. A különböző stratégiai döntések meghozatalához ezért mindig olyan információknak kell rendelkezésre állniuk, amik a legpontosabb képet mutatja a vállalat helyzetéről. Ezen információk összegzésében és elemzésében nyújt segítséget a SWOT.

A SWOT négy tényező vizsgálatából áll: az angol elnevezésből a strength (erőségek), a weakness (gyengeségek), az opportunities (lehetőségek) és a threats (fenyegetések). Az erősség pozitív, befolyásolható tulajdonságokat tükröz, míg a gyengeségek negatív irányzatúak, de szintén belülről kontrollálható. A lehetőség és fenyegetés viszont külső, nem befolyásolható eseményekből áll, amik pozitív illetve negatív kimenetelűek lehetnek.

A SWOT nem ad pontos listát, hogy mit kellene tennie a vállalatnak, de szemlélteti a belső és külső korlátokat. „A logikának nem ellentmondó tapasztalat szerint a sikeres stratégiát mindig a vállalat erősségeire és a lehetőségekre kell építeni. A sikert tehát nem a fenyegetésekkel szembeni védekezés, hanem a lehetőségek kiaknázása alapozza meg” (Marcsa, 2015). Ezáltal a meglévő erősségekre kell építeni, és azzal kompenzálni a külső hatások okozta fenyegetéseket, a versenytársak gyengeségeit ki kell használni, vagy ha valamiben erősek, akkor ott a versengést kerülni. Ahol a vállalat gyenge és fenyegetett is, onnan mihamarabb vissza kell húzódnia.

A Helly Hansen SWOT-elemzése:

Erőségek: „azok a vállalat fejlődése során felhalmozott tényezők, erőforrások, amelyekben a vállalatnak versenyelőnye van legfontosabb versenytársaival szemben (fejlett technológia, jól képzett munkaerő, biztos pénzügyi helyzet, új termék, különleges szolgáltatás, fejlődést segítő vállalati kultúra stb.)” (Marcsa, 2015, 32).

- A Helly Hansen vállalat egyik legnagyobb erőssége a folyamatos termékfejlesztés, hiszen a világon egyedülálló technológiát alkalmazva alakítottak ki olyan termékportfóliót, amit a versenytársai lemásoltak.

- Az évek alatt egy olyan vállalati arculatot tudtak kialakítani, hogy ha az ember meghallja a Helly Hansen márkanévet, azt minőséggel és megbízhatósággal párosítja.
- A retailben³ dolgozó munkavállalókat folyamatosan képzik, hogy tisztában legyenek a legújabb termékek tulajdonságaival, valamint egy többlépcsős eladási rendszert fejlesztettek ki, hogy a vevő úgy érezze vásárlás közben, mintha csak a barátjával beszélgetne a termékekről.
- Az összes dolgozó precíz, megbízható és emberközpontú munkaerő.
- A termék gyártását folyamatos ellenőrzés alatt végzik.
- A magas árfekvés és minőség miatt egy-egy termék igazi befektetésnek minősül.
- A hagyományokat tiszteli, értékrendjét 1877. óta folyamatosan tartja.
- Flagship⁴ boltokon kívül rendelkezik két outlet⁵ bolttal is, ahol a vásárlók a korábbi kollekciókat tudják megvásárolni sokkal kedvezőbb áron.
- A vállalatcsoport vagyoni és pénzügyi helyzete stabil.
- Sok különböző termékcsoporttal találkozhatunk: watersports, wintersports, training, outdoor, rainwear, streetwear és workwear kollekció.
- Az exkluzívabb termékek kedvelőinek pedig egy Ask/Embla (Ádám/Éva) kollekciót is piacra dobtak, ami a márkának egy high-end⁶ vonalát testesíti meg.
- Az outdoor márkák közül a legrégebbi, ezáltal több tapasztalata van a termékekkel és az iparággal kapcsolatban.

Gyengeségek: „azok a vállalaton belüli tényezők, amelyekben az adott vállalatnak versenyhátránya van főbb vetélytársaival szemben. Gyakorlatilag ugyanazok az erőforrások, képességek szerepelhetnek gyengeségként, mint erősségként, amennyiben a vállalat versenytársaikhoz képest gyengén ellátott ezekből” (Marcsa, 2015, 32).

- A magas árfekvés miatt csak bizonyos fogyasztóközönséget tud megcélozni, így rengeteg vevő fordul inkább olyan márkákhoz, ahol alacsonyabb árakkal

³ Kiskereskedelmi egység

⁴ Vezető üzlet

⁵ Régebbi készleteket olcsóbban árusító üzlet

⁶ Felsőkategóriás

dolgoznak, de persze minőségben már nem tudják elérni a Helly Hansen szintjét.

- Viszonylag kevés marketing tevékenységet végeznek, emiatt nem tudják népszerűsíteni a termékeiket.
- Nagy a fluktuáció a cégen belül, ezért sokszor olyan be nem kalkulált költségek jelentkeznek, mint az új munkaerő képzése, ami időt és pénzt nyel el.
- Németországban, Ausztriában és Svájcban nincs flagship store, csak viszonteladóknál találkozhatunk Helly Hansen-nel, ugyanis a HH logó sok emberben negatív gondolatokat ébreszt.
- Az európai központokból sokszor pontatlan utasítások érkeznek.

Lehetőségek: „azok a vállalaton kívüli tényezők, amelyek lehetővé teszik a fejlődést, és amelyeket éppen ezért ki kell aknáznia a vállalatnak (gyorsan bővülő piac, jó pénzügyi/politikai kapcsolatok, javuló gazdasági helyzet az iparágban, gazdasági növekedés és csökkenő infláció, fogyasztói igények növekedése, bővülő nemzetközi kereskedelem leépülő akadályokkal stb.)” (Marcsa, 2015, 32).

- Nagy népszerűségnek örvendenek az outlet store-ok, ezért megérné több outlet boltot nyitni Magyarországon és világszerte egyaránt.
- Különböző állami tenderre kellene benyújtani a pályázatot, így nagyobb volument lehetne elérni a munkaruházati eladásban.
- Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a közösségi médiában való szereplésre is.

Fenyegetések: „azok a hatások, amelyek kedvezőtlenül befolyásolják, korlátozzák a szervezet fejlődését, amelyeket tehát le kell győzni, el kell hárítani (piac telítődése, fogyasztói igények változása, demográfiai eltolódás, versenytársak előnye a piacismeretben, politikai bizonytalanság, kereskedelmi politika kedvezőtlen változása, növekvő infláció stb.)” (Marcsa, 2015, 32).

- Rengeteg új versenytárs lép be a piacra, akik ha túlságosan lenyomják áraikat, akkor a Helly Hansen célközönsége is lehet, hogy veszít márkahűségéből, és a versenytárs termékeiből fog vásárolni.

- Megfigyelhető a piac telítődése is: pl. Magyarországon egyre több olyan márka jelenik meg, amik külföldön már kaphatóak voltak, csak hazánkban nem.
- Furcsa mód a klímaváltozás is nagy hatással van a vállalatra. Naposabb, melegebb téli időkben csökken a vásárlási kedv, tehát a legtöbbször a hidegebb időjárás miatt vesznek Helly Hansen téli kabátokat. Nyáron pedig az esősebb napokon erősebb a forgalom, hiszen többen keresik a légáteresztő esőkabátokat. Ha folyamatosan melegedne az átlagos hőmérsékletszint, akkor ezzel fordítottan arányosan egyre kevesebben vennének meleg, vízálló termékeket.

A SWOT elemzésnek eredményeit az 1. számú ábra mutatja be a legfontosabb megállapításokkal.

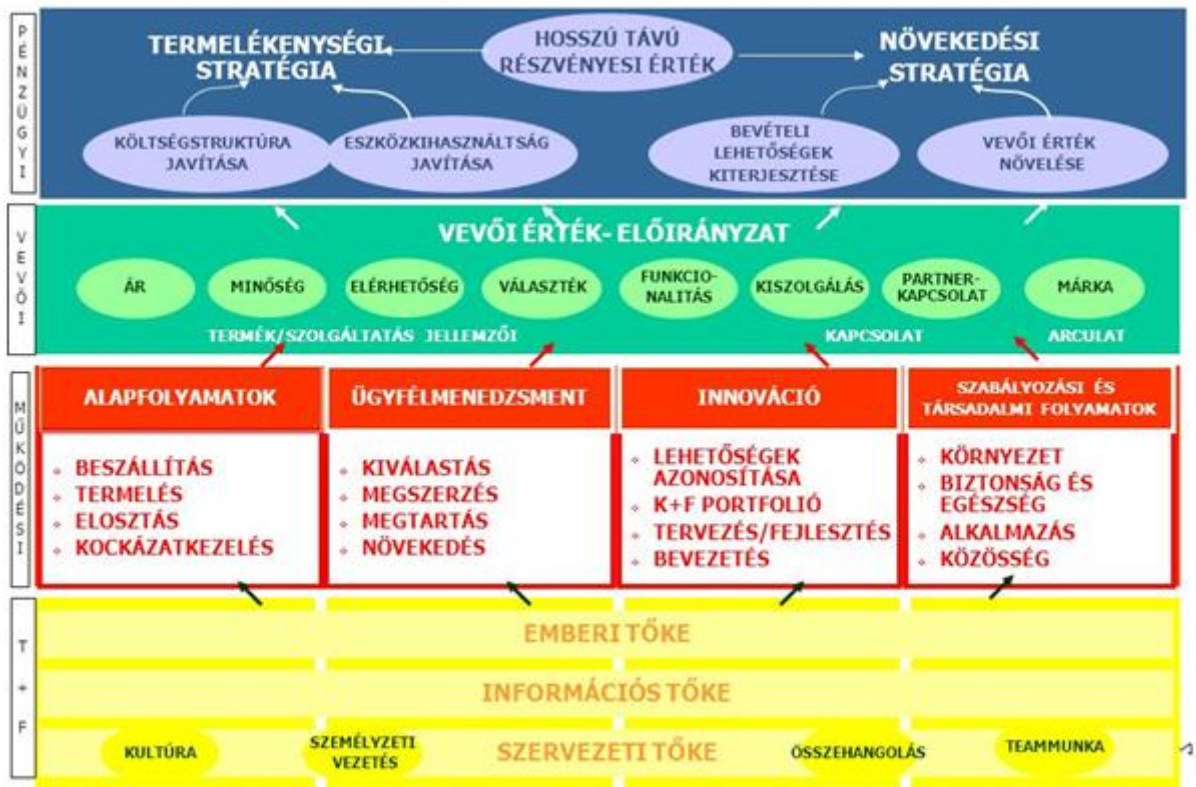


1. ábra: A Helly Hansen SWOT elemzésének összefoglalása

4.2. Balanced Score Card

The Balanced Score Card modellt Kaplan és Norton találta fel 1992-ben. A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok rendszerének célja felmérni, hogy a hagyományos pénzügyi mutatószámok mellett milyen a vállalkozás teljesítménye, hogy üzleti egységeik hogyan hoznak létre értéket jelenbeli és jövőbeli vevőinek, hogy miként kell a külső és belső

erősségeit még jobban kihasználni, valamint hogy a befektetéseket, mind az emberekbe, mind a rendszerbe a teljesítmény szempontjából hogyan befolyásolja. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre épülő stratégiai térkép ad lehetőséget arra, hogy a különböző immateriális javakat az értékteremtő folyamatokhoz kösse. Ezt az értékteremtő folyamatot a 2. ábra szemlélteti. A modellben négy nézőpontot differenciálunk: pénzügyi, vevői, belső üzleti folyamatok és a tanulás-fejlődés nézőpontokat.



2. ábra: Stratégiai térkép alapmodell
 Forrás: dr. Laáb Ágnes Vezetői számvitel előadás

A pénzügyi nézőpont fő kérdése, hogy mit kell felmutatni a tulajdonosainknak a pénzügyi siker érdekében, valamint a stratégia mennyiben járul hozzá a végső eredményhez. A vállalat stratégiailag kézzelfogható eredményeit reprezentálja a hagyományos pénzügyi terminológiával (Kaplan, Norton, 2005). Ezek a mérőszámok olyan mutatók, amik utólagosan lettek kiszámítva, és jelzik a szervezetnek, hogy az adott stratégiai sikeres volt e vagy sem. A végső cél minden esetben a profitmaximalizálás. A jövedelmezőséghez kötődnek általánosságban a pénzügyi célok: a vállalatok pénzügyi teljesítményének a növekedése a termelékenység és a bevétel növelése mentén érhető el. A Helly Hansen-nél olyan növekedési célokat fogalmaztak meg, mint az előző évi retail eladások 8%-os növelése, valamint folyamatosan új vevők felkutatása a nagykereskedelemben. Fontos célkitűzés a vállalatnál,

hogy a meglévő eszközeit a lehető leghatékonyabban használja ki, valamint a likviditás stabilitásának fenntartására, növelésére is törekednek.

A vevői nézőpontnál azt a kérdést kell megválaszolni, hogy mit kell tennünk ahhoz, hogy a vállalat küldetése megvalósuljon? „A vevői nézőpont meghatározza a megcélzott vevőkre vonatkozó érték-előirányzatot. A tevékenységek és képességek következetes összehangolása a vevői érték-előirányzattal a stratégia végrehajtásának kulcsfontosságú szerepe” (Kaplan, Norton, 2005, 51). Kaplan-Norton ezen belül 8 tényezőt különböztet meg. Az első az ár: a Helly Hansen magas árakkal dolgozik, hiszen rendkívül minőségi (2. tényező) termékeket hoz létre – így az ár-minőség összefüggésben található. A harmadik tényezőként sorolják az elérhetőséget. Magyarországon jelenleg négy flagship store és két outlet store van, ami kizárólag a Helly Hansen Magyarország Kft tulajdonában van, de a termékek megtalálhatóak a partnereknél is (Hervis, Intersport stb.), illetve webshop-on keresztül is. Az elérhetőséget folyamatosan bővíteni szeretnék, hiszen céljuk, hogy minél szélesebb körökben legyen elérhető a termékpaletta. Negyedik szempont a választék kérdése. Viszonylag széles a termékskála, különböző színekkel és stílusokkal dolgoznak a termékek tervezői, így mindenki megtalálhatja magának a legszimpatikusabb ruházatot. Ötödik tényező a funkcionalitás, ezt úgy gondolom, hogy szinte egyenlő a márkával. A Helly Hansen története során bemutattam, hogy mennyire az emberi mozgáskultúrához és szükségletekhez igazítják a termékeket, és hogy ezek a ruhák és cipők magabiztosságot nyújtanak, ezzel a funkcionalitást maximálisan teljesítik. A hatodik-hetedik tényezőt (kiszolgálás, partnerkapcsolat) szokták a vevőkkel való kapcsolatuként jellemezni. Az üzletekben mindig igyekeznek a lehető legsegítőkészebbnek lenni, próbálják megtalálni a vevők igényeinek megfelelő terméket, és segítenek választani a termékportfólió választékából. A nagykereskedelemben és a webshopban viszont nincs mindig közvetlen kapcsolat a vevő és eladó között. Utolsó tényezőként a márka, mint arculati tényezőt sorolják.

A működési nézőponton belül inkább az alapfolyamatok és az ügyfélmenedzsment szempontok dominálnak a vállalatban belül. Megmutatja, hogy melyek a stratégiára legjobban ható kritikus folyamatok. A beszállítás az üzletbe az üzletvezető megrendelésével történik, a megrendelés feldolgozásának időpontjától a megrendelt termékek maximum 3 napon belül ideérnek egy külső fuvarozó cég által. A nagykereskedelmi partnerek önállóan rendelnek. A raktár készlet szintjétől függ, hogy milyen a kiszolgálás minősége és rendelkeznek-e a partner által kiválasztott termékekkel.

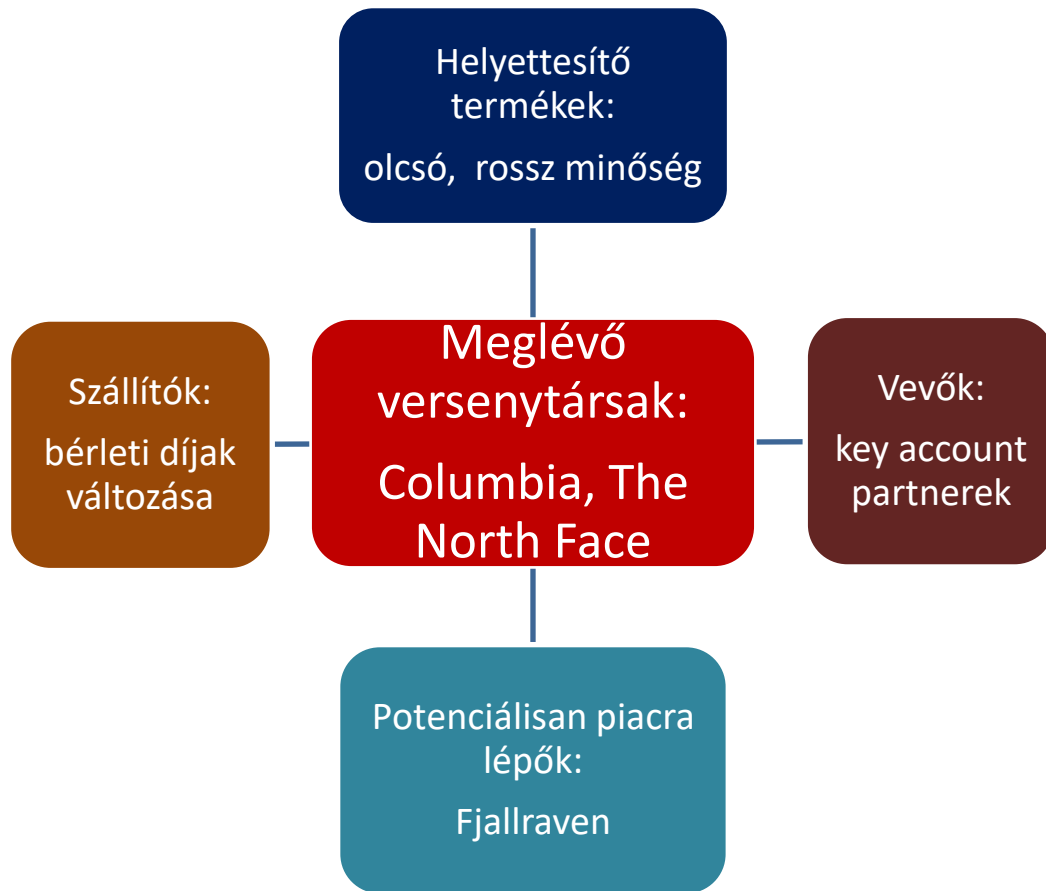
Utolsó dimenzió pedig a tanulás és fejlődés. Ez azonosítja az immateriális javakat, meghatározza, hogy melyek a legfontosabbnak vélt munkakörök, rendszerek illetve körülmények. A vállalatnál olyan szervezeti kultúra létezik, ahol mindenkinek a véleménye számít. Bármelyik alkalmazott ötletét meghallgatják és tehetnek javaslatot a változásokra, amit a vezetőség megfontol és akár lépéseket is tesz a változásra.

A négy tényezőt összekapcsolódó okok mutatják meg igazán a Balance Score Card vázát. Az alapfolyamatok hatással vannak a vevői dimenzióra, amely pedig megteremti a pénzügyi nézőpontokat.

A nézőpontokkal megismerkedve megállapítható, hogy a Helly Hansen termékdifferenciáló stratégiát folytat. Egy termékdifferenciáló vállalatnak fontos a működési folyamatok tökéletesítése. Megmutatják a vevőknek, hogy a termékeik funkcionalitásából mennyi előnyük származhat. Ezzel szemben még két másik stratégiai forma is létezik: a költségvető és koncentráló stratégia. Költségvető stratégiát folytató vállalatok a piacon széles körben jelennek meg, viszont alacsony költségeivel magas piaci részesedést érnek el. A koncentráló stratégia meghatározott piaci szegmensre céloz meg, így a vállalat a fogyasztók igényeihez igazodik.

4.3. A Helly Hansen Porter elemzése

Az iparági versenykörnyezet elemzésére alkalmas Porter öt erő modellje, melynek összefoglalása a 3. ábrán látható.



3. ábra: A Porter-i öt erő modell a Helly Hansen-re vetítve

Alaphelyzetben a versenytársak normális keretek között versengenek egymással. Az iparág növekedése a felfutó szakaszban azt jelenti, hogy egyre többen akarnak belépni ebbe az iparágba. A szereplők száma viszonylag nagy, de csak a minőségi márkáknak van igazán ereje. A versenytársak stratégiája általában ott látható, hogy hamarabb kezdenek el különböző akciókat indítani, valamint több és hatásosabb marketing politikát alkalmaznak.

Az iparágban olyan erők is befolyással vannak, mint a vevők és beszállítók alkuereje. A Helly Hansen Magyarország Kft.-nél a vevők alkupozíciója a nagykereskedelemben mutatkozik meg, ahol a legnagyobb partnerek próbálnak minél több kedvezményt, kedvezőbb feltételeket kicsikarni a vállalattól.

A beszállítók alkuereje főleg a boltok bérleti díjában lelhető fel, hiszen a bérbeadók próbálnak minél nagyobb négyzetméter árral és minél hosszabb időtávra szerződni.

A legnagyobb fenyegetést a helyettesítő termékek okozzák. Sajnos sok fogyasztó megelégszik az olcsóbb, de sokkal rosszabb minőségű kabátokkal illetve cipőkkel, amik lehet, hogy a következő szezonban már nem lesznek hordhatóak. Ilyen termékekkel általában a hipermarketek és egyéb nagyobb sportruházati üzletekben találkozhatunk.

A potenciális piacra lépők általában olyan márkák megjelenése a magyar sportpiacon, amik külföldön már évek óta ismertek. A svéd Fjallraven márka is 2015-ben jött forgalomba a Mountex Kft. által. Itt jelenik meg igazán a márkahűség mértéke, illetve az, hogy a Helly Hansen termékek mennyire megkülönböztethető más termékektől.

4.4. A Helly Hansen PEST analízise

A PEST a vállalat tág környezetére ad egy vizsgálódási sémát. A tág környezethez a vállalatnak alkalmazkodnia kell, és nem csak az adott iparághoz, hanem egymáshoz szorosan összefüggő iparágakhoz is. Tulajdonképpen a vállalatnak a rá ható hosszú távú hatásokat kell felkutatnia és minősítenie aszerint, hogy azok kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolják a szervezet tevékenységét. A PEST négy szempontból vizsgálja a tág környezetet:

- Politikai (Political),
- Gazdasági (Economic),
- Társadalmi (Social),
- Technológiai (Technological) dimenzió.

Politikai elemek közé sorolhatóak a mindennapos adózási változások. Az áfacsalás elkerülése érdekében az adóhatóság bevezette az EKÁER rendszert, aminek következtében a Helly Hansen Magyarország Kft.-nek az 1 millió Ft értékösszeg feletti áruszállítmányt le kell jelentenie elektronikus úton. Ezáltal szorosabb együttműködésre kényszerült a fuvarozó céggel (rendszámmódosítás miatt). Az áfa-törvény valamint a különböző TAO-törvény változások is arra készítetik a vállalatot, hogy a jelentéseikben is folyamatos módosításokat hajtson végre. Továbbá olyan pénztárgépek bekötését is kötelezővé tették, amik napi szinten küldik az adóhatóságnak az adott napi pénzforgalomról a kimutatásokat. Valamint nagy hatással volt a vasárnapi zárva tartás bevezetése, hiszen csökkent a szükséges munkaerő-állomány szintje.

Gazdasági dimenzióban főleg az elkölthető jövedelmek állnak. Mivel a Helly Hansen márka a felső árkategóriában található, ezért a jobb módúak engedhetik meg maguknak ezeknek a termékeknek a vásárlását. Befolyásoló tényezővel van az energia- illetve egyéb

árak változása, hiszen a boltok fogyasztását elszámolási alapon fizetik. A jelenlegi rezsicsökkentés például kedvezően hatott a vállalat költségeinek csökkentésében.

Társadalmi tényezők közé legfőképpen a sportolási hajlandóságot sorolnám. Mivel sportruházati kereskedő cégről van szó, ezért akkor jobb, ha minél többen sportolnak, főleg síelés, vitorlázás és túrasportok tekintetében. Ennek oka az egészségtudatos életmód térnyerése, ami szintén hozzájárul a társadalom sportolási szokásainak megváltozásához. Másik befolyásoló tényező az iskolázottság mértéke: egyre nehezebb jó kereskedelmi szakembert találni a kiskereskedelemben, hiszen rengetegen az alacsony munkabér miatt más területre vagy külföldre mennek el dolgozni.

Technológiai szempontból főleg az infrastrukturális beruházások mértékének van befolyása a vállalatra. A közelmúltban bevezetett plázastop például kedvezőtlen hatással van a Helly Hansen-re, hiszen minél több helyen szerepel a márkakereskedés, annál többen tudnak betérni és akár vásárolni is. Ennek következtében potenciális bevételektől és újabb vevők meghódításától bukik el a vállalat. Továbbá fontos megjegyezni, hogy a számítógépesítettség, illetve a technológiai változás is hatással van a szervezetre. A vállalat vezetői mindig a legkorszerűbb gépeket és technikákat próbálják beszerezni alkalmazottainak a meghatározott kereteken belül.

4.5. A sportruházat piaca

A magyarországi sportruházat piacot az Euromonitor International által készített tanulmányból ismertetem. A tanulmányt 2016 februárjában készítették a Helly Hansen Magyarország Kft. ügyvezetőjének kérésére.

A sportruházat piacról az alábbi főbb tényezőket érdemes ismerni:

- 2015-ben 3%-kal nőtt az eladások száma, ami eléri a 92,7 milliárd forintot.
- Ezeknek az eladás-növekedéseknek az oka a növekvő rendelkezésre álló jövedelem és az egészségtudatosság megerősödése és térnyerése a társadalomban.
- A teljesítményt segítő lábbeliknek volt a legdinamikusabb kiskereskedelmi növekedésük (2015-ben 5% növekedés).
- A magyarországi piacvezető a Nike Magyarország Kft., részesedése a piacon 15%.
- Várhatóan az eladások száma 2%-kal fog növekedni változatlan árak mellett.

Magyarországon a sportruházati termékek és az értékesítési csatornák száma is folyamatosan növekedett az elmúlt években. A sportruházat iránti kereslet megugrásának háttérében számos tényező áll, többek között az elfoglalt életmód miatti stressz levezetésének egyik hatékony módja a sport, a magyarok egészségtudatosságának növekedése, illetve az iskolákban bevezetett mindennapos testnevelésórák. Ezeken felül hazánkban nagy hagyománya van az olimpiai sportágaknak, mint a vízilabda, úszás, kajak-kenu, vívás, kézilabda. A gyerekek és a fiatalok gyakran választanak olyan sportágakat, ahol a nemzeti csapat és a profi sportolók sikereket érnek el.

A kültéri ruházat és lábbelik piacán is pozitív a változás, részben a nagyobb választék, részben az olyan áruházláncok bővítése, mint a Hervis és a Decathlon. Az életmód trendek is hozzájárulnak a kültéri ruházat és lábbelik sikeréhez. Az elfoglalt életmód és az urbanizáció felgyorsulása az embereket a természetbe hajtja, ahol a különböző szabadtéri tevékenységekhez fordulhatnak, mint a kerékpározás, síelés és túrázás.

Magyarországon folyamatosan felmerül a hamis termékek értékesítésének problémája, amely a sportruházati márkákat is rendszeresen érinti. Ugyanakkor a magyar adóhatóság rendszeres erőfeszítéseket tesz ezen termékek eladásának csökkentésére. Egy felmérés szerint 2015-ben a magyarok 18%-a vásárolt hamisított ruházati terméket úgy, hogy nem is tudott róla.

1. táblázat: A sportruházati piac részesedésének eloszlása (%)
 Forrás: Passport, 2016

Vállalat/Év	2011	2012	2013	2014	2015
Nike Magyarország Kft.	11.7	11.9	12.3	13.3	14.6
adidas Budapest Kft.	10.4	8.7	7.6	8.5	9.5
Tizpróba Magyarország Kft.	4.1	4.4	4.5	5.2	6.1
Puma Hungária Kereskedelmi Kft.	2.9	2.6	5.5	5.5	5.5
Hervis Sport- és Divatkereskedelmi Kft.	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2
Marosport Kft.	1.2	1.2	2.0	2.0	2.0
Mountex Alpin Design Kft.	1.8	2.1	1.9	2.0	2.0
Timberland Europe Services Ltd.	1.4	1.4	1.6	1.8	2.0
Arena Magyarország Kft.	0.6	0.5	0.5	0.5	0.6
Others	63.3	64.6	61.8	58.9	55.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

A Helly Hansen Magyarország Kft nem szerepel a kilenc legmagasabb piaci részesedést elérők között, tehát kevesebb a részesedése, mint 0,6 %. Ennek oka, hogy a Helly Hansen rendkívül speciális sportoknak a ruházati termékeivel kereskedik. Továbbá ezek a vállalatok már több éve jelen vannak a hazai piacokon, míg a Helly Hansen-t 2009-ben alapították, és gazdasági és értékesítési tevékenységét csak 2010-ben kezdte el.

5. A RETAIL EGYSÉGEK VIZSGÁLATA

5.1. A retail egységek bemutatása

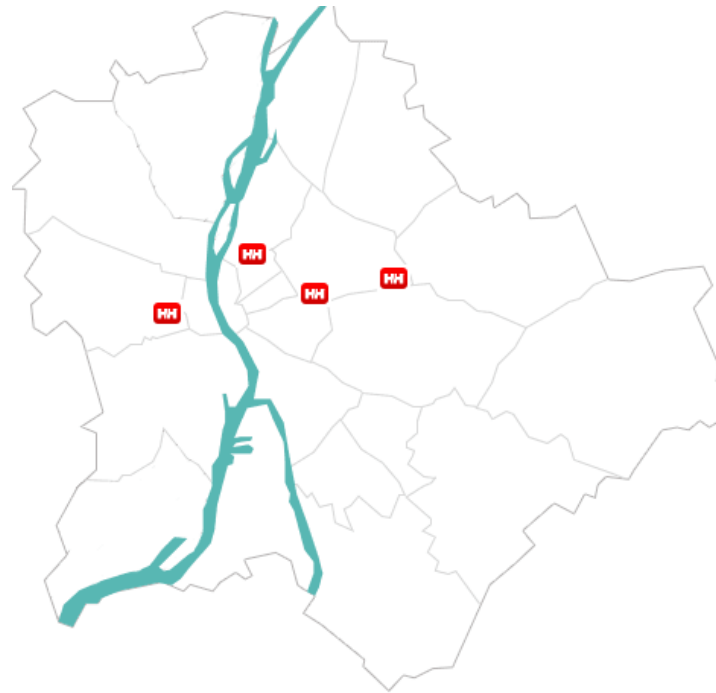
A Helly Hansen Magyarország Kft-nek 2015-ben négy vezető márkaboltja, két outlet üzlete és egy pop-up store-ja volt. A vizsgálat során a pop-up store-t nem veszem figyelembe, hiszen működése csak pár hónapig tartott, ezáltal nem lehetne relevánsan összehasonlítani a többi üzlettel. A hat bolt elhelyezkedésében, méretében és az alkalmazottak számában is különbözik. A retail egységek név szerint az Aréna, Árkád, M3 Outlet, Mom, Premier Outlet és Westend. Az üzletek működését különböző években indították el.

Először a Westend City Centerben található üzlet nyitotta meg kapuit 2010-ben. A márkabolt történetének különlegessége, hogy már előtte is működött egy másik vállalat szárnyai alatt. A Helly Hansen Magyarország Kft. 2009-ben alakult, ezáltal átvette a márka magyarországi forgalmazói képviselőjét a másik vállalattól. A Westend újrainvitása után egy évvel nyílt meg a Mom Park-ban lévő márkabolt, amely méretét és választékát tekintve is sokkal kisebb, mint a Westend-ben lévő üzleté. Egy évvel később, 2012-ben nyitották meg a Helly Hansen legelső magyarországi outlet üzletét a Premier Outlet Center-ben, Biatorbágyon. Újabb egy évvel később már két üzletet nyitottak Budapesten, az Aréna Plázában és az Árkád bevásárlóközpontban található, 2014-ben pedig megnyitotta kapuit a polgári M3 Outlet Centerben lévő üzlet is, amely a Premier Outlethez hasonlóan nem budapesti elhelyezkedésű. Vizsgálatom során ezen márkaboltokat és outlet üzleteket az ABC betűivel jelölöm, kevert sorrendben.

A budapesti boltok a 4. ábrán látható módon helyezkednek el. Egy-egy bolt nyitásakor figyelembe kell venni, hogy melyek azok a népszerű pontok Budapesten belül, amely a Helly Hansen célközönségét vonzza. Érdemes megfigyelni, hogy a Helly Hansen eddig kizárólag bevásárlóközpontokban nyitott boltokat, utcáról megközelíthető retail egységet viszont nem.

A vizsgálat megkezdése előtt fontosnak tartom kiemelni az outlet és a "sima", bevásárlóközpontokban található boltok közötti különbségek bemutatását. Az outlet üzletek elsődleges célja, hogy a sérült és felesleges áruktól megszabaduljanak. Felesleges áru lehet a márka előző kollektióiból visszamaradt készlet. Ezeket a felesleges és/vagy meghibásodott árukat az outlet üzletek alacsony áron adják el a vásárlóknak. Azonban az outlet üzletek nem csak abban különböznek, hogy folyamatos nagy kedvezményekkel és leértékelésekkel várják az oda betérő vásárlókat, hanem az outletek más néven úgynevezett „destination shopping place”, ami tulajdonképpen azt jelöli, hogy ezek a típusú boltok egy-egy város agglomerációs körzetében helyezkednek el, ezáltal aki oda elmegy, annak az is volt a célja, hogy vásároljon.

Megkülönböztetünk factory outlet-et és outlet store-t. Az előbbinél a termékek egyetlen márka tulajdonai, míg az utóbbinál több különböző márkát értékesítenek a kiskereskedők.



4. ábra: A budapesti boltok elhelyezkedése

A vállalat adatait Sebestyén Balázs retail manager személyes közlései alapján ismertetem. A boltok nettó bevételeit, alkalmazottainak számait és az üzlet méreteit a 2015-ös év adataiból szereztem, az adatokat a 2. számú táblázat tartalmazza. Az „A” bolt nettó árbevétele 2015-ben 37 630 ezer forint volt, alkalmazottainak száma 6 fő és a bolt mérete 138 nm. A „B” bolt az „A” boltnál sokkal kevesebb bevétellel rendelkezett, harmad annyian dolgoznak ott és méretben is kisebb, 53,8 nm az alapterülete. A „C” és „D” bolt a bevétel és alkalmazottak szempontjából szinte azonos dinamikát mutat, de amíg a „C” bolt 100,8 nm-es, addig a „D” üzlet 40 nm-rel nagyobb. Az „E” bolt rendelkezik a legmagasabb árbevétellel és a legnagyobb alapterülettel, valamint eléri a maximális alkalmazottak számát is. Az „F” bolt kicsivel magasabb árbevételt ért el, mint a „B” bolt, mégis kétszeres az alkalmazottak száma, hiszen méretéből fakadóan két alkalmazott nem lenne elegendő a vásárlók kiszolgálására.

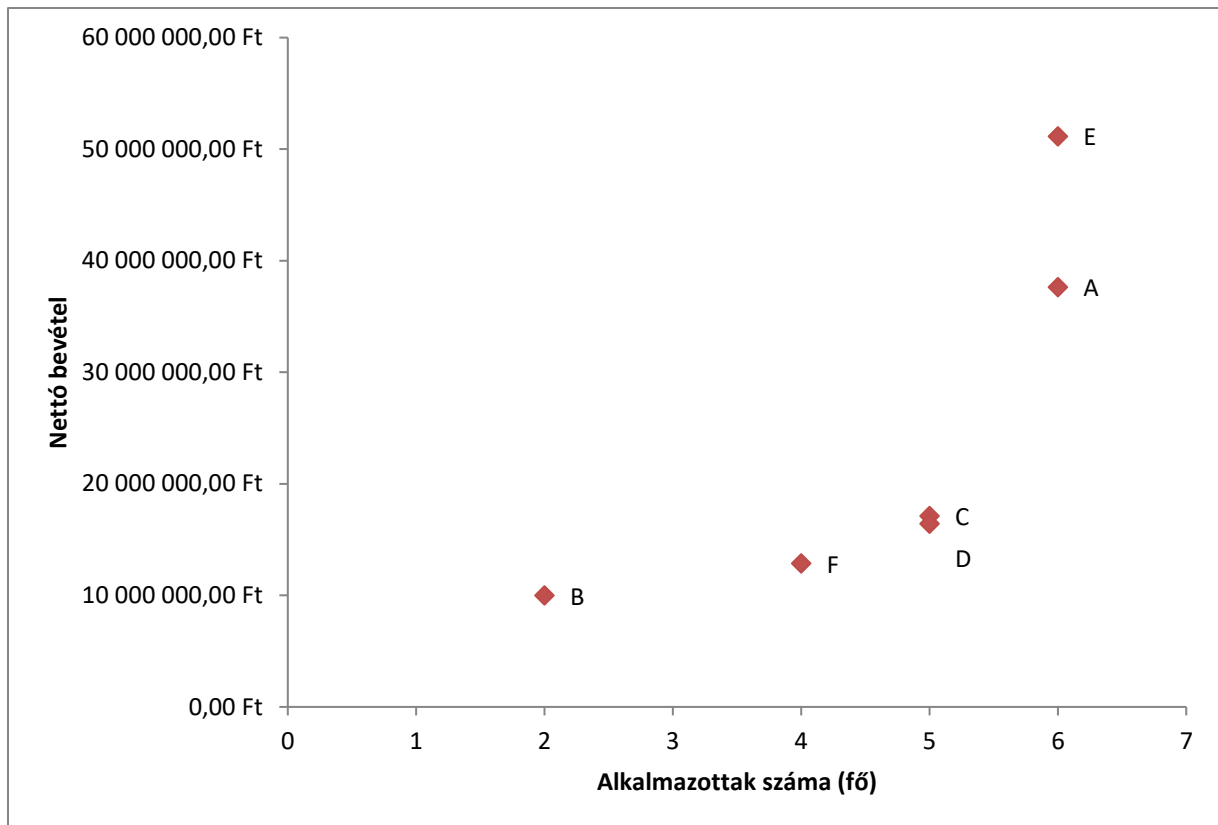
Két módon fogom elemezni a boltok hatékonyságának vizsgálatát, hiszen a két input egyszerre való vizsgálata hat bolt esetében túl sok, ezért egyszerre csak egy input és output-ot hasonlítok össze, így először a bevétel és alkalmazottak viszonyát vizsgálom meg.

2. táblázat: A retail egységek adatai

DMU	A	B	C	D	E	F
Output - Nettó bevétel (eFt)	37 630	10 000	17 122	16 429	51 152	12 870
Input - Alkalmazottak (fő)	6	2	5	5	6	4
Input - DMU mérete (nm)	138	53,8	108,5	147	184	172

5.1. Hatékonyság vizsgálata az alkalmazottak viszonyában

Egy-egy bolt különböző alkalmazotti létszámot tart, ennek oka egyrészt az üzlethelyiség méretéből adódik, másrészt az üzlet elhelyezkedése is nagyban befolyásolja, hogy mennyi munkaerőre van szükség. Minden boltban megtalálható egy üzletvezető, aki a *DMU* mindennapos tevékenységét irányítja, illetve a kisebb és nem nagymértékű döntéseket meghozza. Az alkalmazottak száma egy boltban 2 és 6 között mozog, viszont egy alkalmazott dinamikusan mozoghat egy-egy bolt között. Ez a gyakorlatban az jelenti, hogy ha egy bevásárlóközpontban vásárlási maratont tartanak, amikor is a vásárlást bizonyos kedvezményekkel jutalmazzák, akkor valószínűsíthetően azokra a napokra megnövekedik az adott bevásárlóközpontban fekvő üzletekben a forgalom, ezért azokban a boltokban további munkaerőre lesz szükség, hiszen a kedvezmények vonzzák a vásárolni vágyó embereket, ezért a többi boltban kisebb forgalom várható ezen periódus alatt.



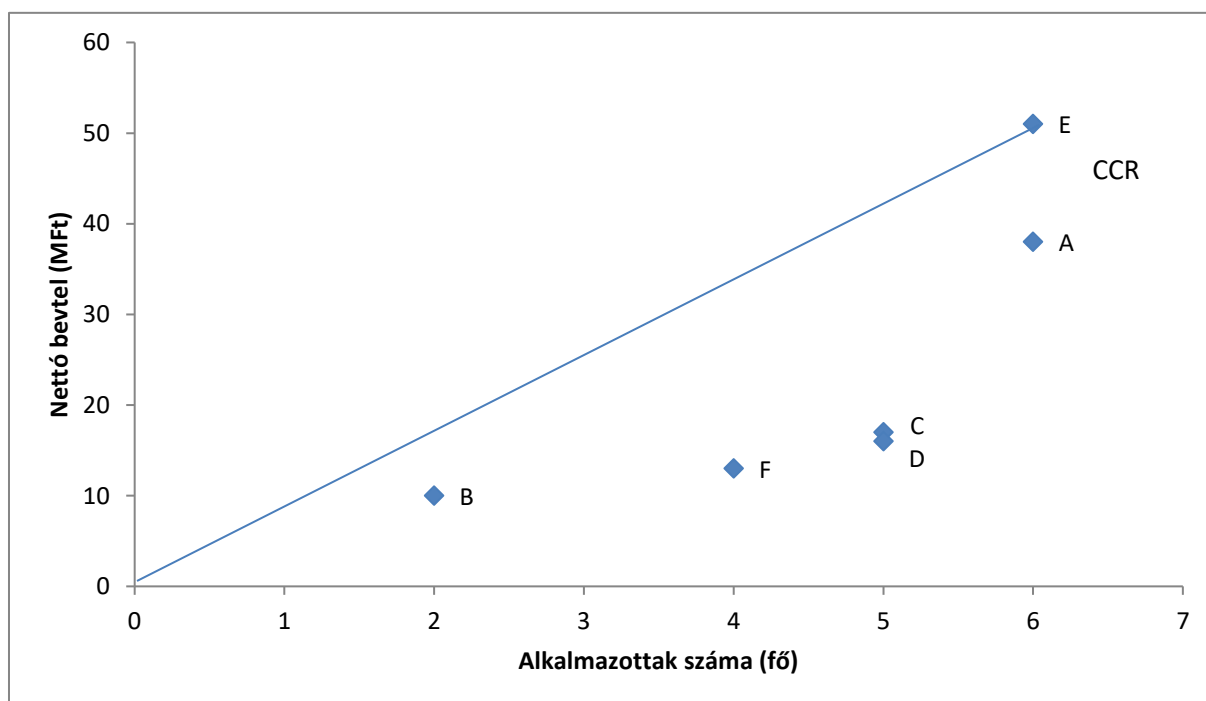
5. ábra: A nettó bevétel alakulása az alkalmazottak számának viszonyában

Az 5. ábra grafikusán szemlélteti a boltok bevételeit az alkalmazottak számának függvényében. A vízszintes tengelyen a boltban dolgozó alkalmazottak száma látható, a függőleges tengelyen pedig az eladási adatokat tüntettem fel. Minden boltnak egy pont felel meg a diagramon. A hatékonyságot kifejező egy főre jutó eladás pedig megegyezik a pontokat az origóval összekötő egyenes meredekségével. Ennek az a következménye, hogy a leghatékonyabb bolthoz tartozik a legmeredekebb egyenes, amit hatékonysági határnak hívunk. A hatékonysági határ azt mutatja meg, hogy a vizsgált boltok adatai alapján a leghatékonyabb boltok a jelenleg alkalmazott technológia mellett az egyenesen lévő adatokat érhetik csak el (Koltai, Kalló, Tatay, 2015). Az 5. ábrán az is látható, hogy az „E” jelű bolthoz tartozó egyenes alatt helyezkedik el az összes többi bolt, tehát az origóval összekötő egyenesek meredeksége is biztosan alacsonyabb az „E” bolthoz tartozó egyenes meredekségénél.

3. táblázat: A boltok hatékonysága az alkalmazottak viszonyában

DMU	Bolt	A	B	C	D	E	F
Input	Alkalmazottak	6	2	5	5	6	4
Output	Eladás (MFt)	38	10	17	16	51	13
Hatékonyság	Eladás/Fő	6,3	5	3,4	3,2	8,5	3,25

Grafikus ábrázolás nélkül a leghatékonyabb boltot úgy tudjuk meghatározni, hogy a nettó árbevételt arányosítjuk az alkalmazottak számához és a legnagyobb értéket felvevő *DMU* lesz a többi *DMU* közül a leghatékonyabb.

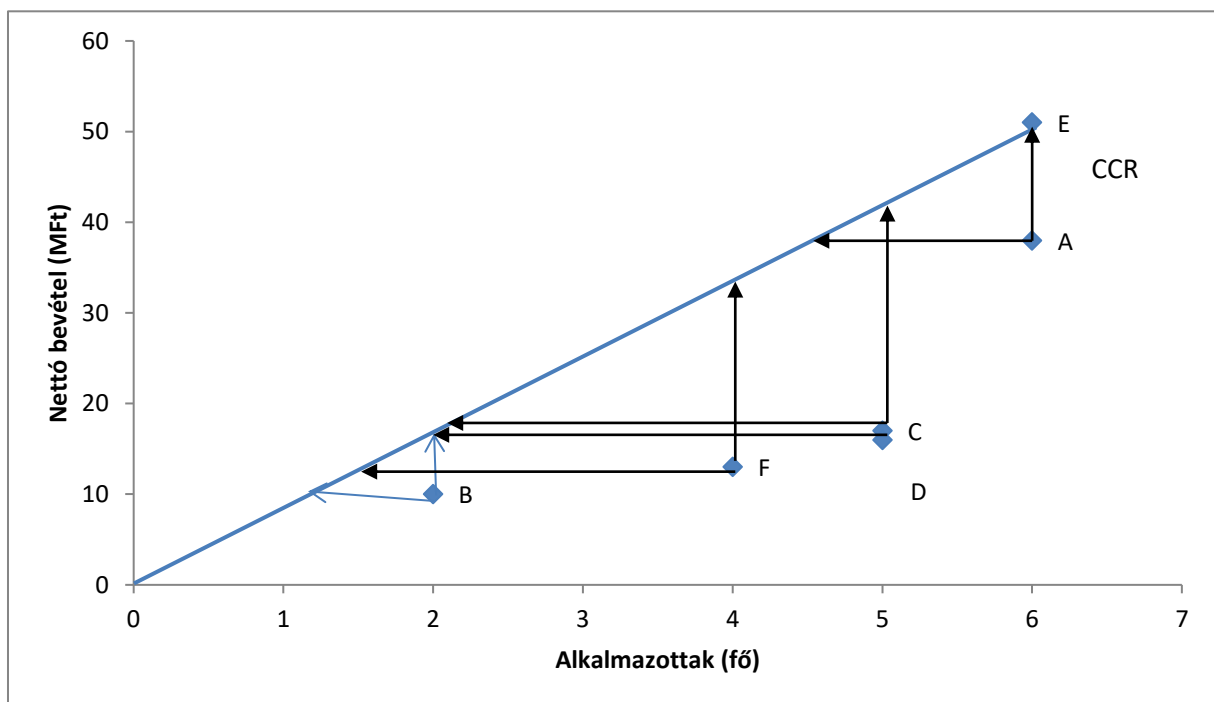


6. ábra: A hatékonysági határ az alkalmazottak viszonyában

A nem hatékony boltok azonban megfelelő menedzsmentintézkedésekkel hatékonyabbá tehetők. Az 1. ábrán látható „B” jelű bolt nyilvánvalóan nem hatékony, mert a hatékonysági határ alatt helyezkedik el. Ez a bolt akkor lenne hatékony, ha a hatékonysági határt jelző

egyenesen helyezkedne el. A „B” pont többféle módon vetíthető a hatékonysági határra. Az eltérő vetítési módok eltérő menedzsmentpolitikát jelentenek. A „B” pont hatékonysági határra vetítésének két fő módja a következő:

- Ha a „B” pontot az 7. ábrán jelzett vízszintes nyíl mentén vetítjük a hatékonysági határra, akkor az azt jelenti, hogy olyan menedzsmentintézkedéseket hozunk, amelyek segítségével csökken az alkalmazottak száma az eladások változatlan értéke mellett. A vízszintes vetítés input orientált politikát jelez, mert az output változatlan tartása mellett az input megváltoztatásával kívánjuk növelni a hatékonyságot. A „B” jelű boltnál ez a politika az alkalmazottak körülbelül 60 százalékos csökkenését jelentené.
- Ha a „B” pontot az 7. ábrán jelzett függőleges egyenes mentén vetítjük a hatékonysági határra, akkor megfelelő menedzsmentintézkedésekkel, az alkalmazottak változatlan száma mellett kívánjuk növelni az eladást. A függőleges vetítés output orientált politikát jelez, mert az input változatlan tartása mellett próbáljuk növelni az outputot. A „B” jelű boltnál ez a politika az eladási érték 70 százalékos növelését jelentené (Koltai, Kalló, Tatay 2015).



7. ábra: A hatékonysági határra való vetítés

Az „F” jelű üzlet sem hatékony, ezért a hatékonysági határra való vetítésének a módjai a következőképpen alakulhatnak:

- ha az „F” pontot a vízszintes vonal mentén vetítjük a határra, akkor az alkalmazottak számát szeretnénk csökkenteni úgy, hogy nem változtatjuk meg a nettó árbevételt. Ezt a szintet az alkalmazottak számának 72%-os csökkentése oldaná meg.
- ezzel szemben az output orientált megközelítésnél az „F” jelű üzlet eladásait kellene megnövelni úgy, hogy nem válunk meg az alkalmazottaktól. Ezt csak úgy lehet elérni, ha a 4 fő 34 MFt volumenű eladást produkálna a következő évben, ami a jelenlegi eladásoknál 162%-kal több bevételt jelent.

Tovább vizsgálva a boltok hatékonysági határra való vetítését, látható, hogy „C” és „D” bolt szinte azonos helyen találhatóak meg a koordináta rendszerben, hiszen azonos szám munkaeörével dolgoznak és a nettó bevétel is hasonló összegű. A „C” pont pontos hatékonysági határra való vetítése:

- Inputorientált megközelítésnél az alkalmazottak számának két főre csökkentése jelentené a hatékony működést, ez viszont 60%-os létszámleépítést jelentene.
- Outputorientált megközelítésnél a „C” boltot jelölő pont függőleges vetítését kell alkalmazni, tehát az alkalmazottak számának megtartásával, de az árbevétel növekedése lenne a cél. Ez az arány 150%-os plusz bevételt követel meg (25,5 MFt).

A „D” üzlet 1 MFt-tal kevesebb bevételt termelt a 2015-ös évben, ezáltal másképp alakulnak a hatékonysági határra vetítésének módszerei:

- Ha az alkalmazottak számát csökkentenék, akkor a „C” boltnál nagyobb leépítésre kellene számítani, ami körülbelül 72%-os csökkenést jelentene a munkaeör-állományban.
- Ezzel szemben, ha a bevételt szeretnék az „E” bolt által meghatározott hatékonysági szintre állítani, akkor a „C” bolthoz hasonlóan szintén 42,5 MFt lenne az optimális nettó bevétel, de ez az eladásnövelés a „D” boltnál nagyobb, 166%-os bevétel növekedést jelentene.

Az „A” üzlet közelíti meg a legjobban „E” üzlet nettó bevételét, illetve az alkalmazottak számában mutat egyformaságot (6 fő), ezáltal „A” boltnál nem kellene ennyire drasztikus létszámcsökkentés vagy bevétel gyarapodás:

- Inputorientált megközelítést alkalmazva csökkentenék a létszámot, körülbelül öt fő alatt lehetne a bolt a hatékonysági határon. Ez mindösszesen 25%-os csökkenés jelent a bolton belül.
- Outputorientált esetben az alkalmazottaknak több bevételt kellene termelniük, hiszen az „E” bolt – amely szintén 6 munkavállalóval működik - 51 MFt-ot, azaz 34%-kal több eladási értéket generált.

A 7. ábrán folytonos vonallal jelzett hatékonysági határ azt is megmutatja, hogy minden egyes alkalmazott felvétele mennyivel tudná növelni az a boltok nettó árbevételét. Jelen esetben 1 plusz fő 8,5 millió forinttal tudná megemelni a bolt eladását.

Ha az alkalmazottak viszonyában vizsgáljuk a hatékonyságot, akkor inputorientált megközelítésnél nem vesszük figyelembe, hogy a munkavállalók „mértékegysége” csak egész számok lehetnek. A tört számokat a valóságban úgy lehetne elképzelni, hogy esetleg részmunkaidőben vagy diákmunkaként is foglalkoztatnak. Ezzel szemben a bevételnövelés bármilyen értéket felvehet.

A „B” boltot közelebbről megvizsgálva megállapítható, hogy kis létszámú bolt, kis mérettel működik, de 1 fő felvétele nem módosítaná az árbevételt, mivel „B” boltban egyszerre csak egy fő dolgozik, így a két alkalmazott felváltva dolgozik egymás mellett. Ez elmondható a többi boltra is, mert egyszerre nem az összes alkalmazott tartózkodik az üzletben.

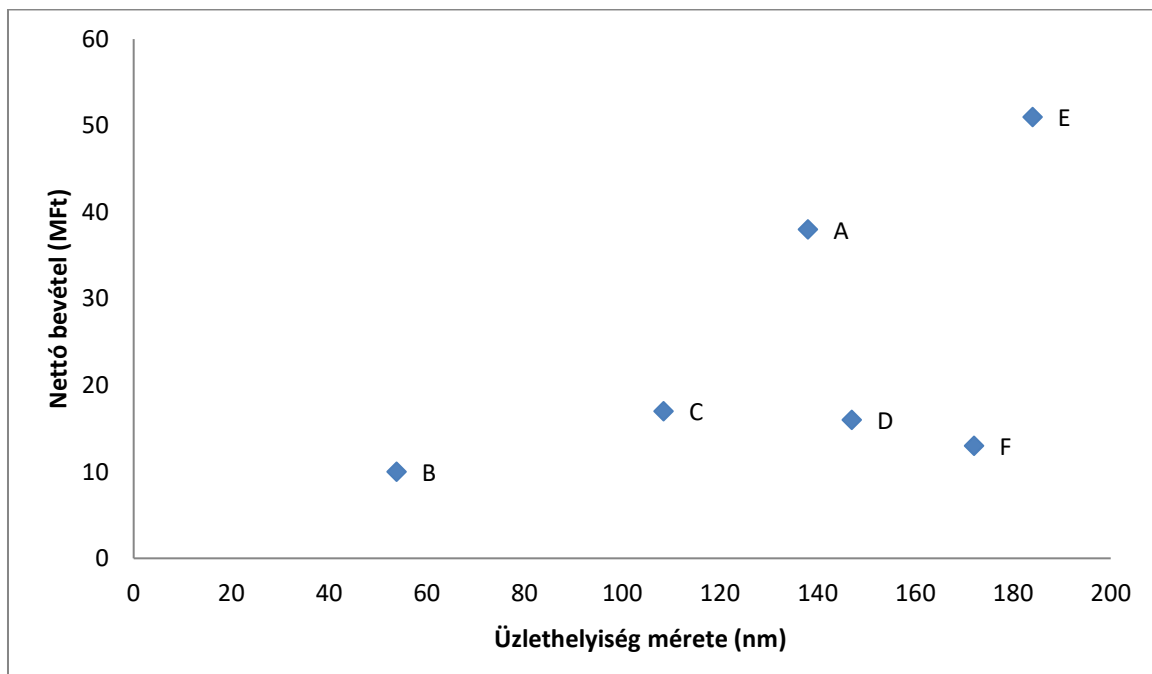
5.2. Hatékonyság vizsgálata az üzletméret viszonyában

Az üzletek mérete teljes mértékben a bevásárlóközpontokban függ a kiadható üzlethelyiség méretétől. Általánosságban ezt az adott méretet nem lehet csökkenteni vagy bővíteni. A méret megváltoztatása szinte kizárólag csak egy másik kiadó üzlethelyiségbe történő átköltözéssel történhetne meg.

4. táblázat: A boltok méretei

DMU	Bolt	A	B	C	D	E	F
Input	Méret (nm)	138	53,8	108,5	147	184	172
Output	Eladás (MFt)	38	10	17	16	51	13

A méret és árbevétel viszonyát a koordináta-rendszerben a 8. ábra mutatja be.



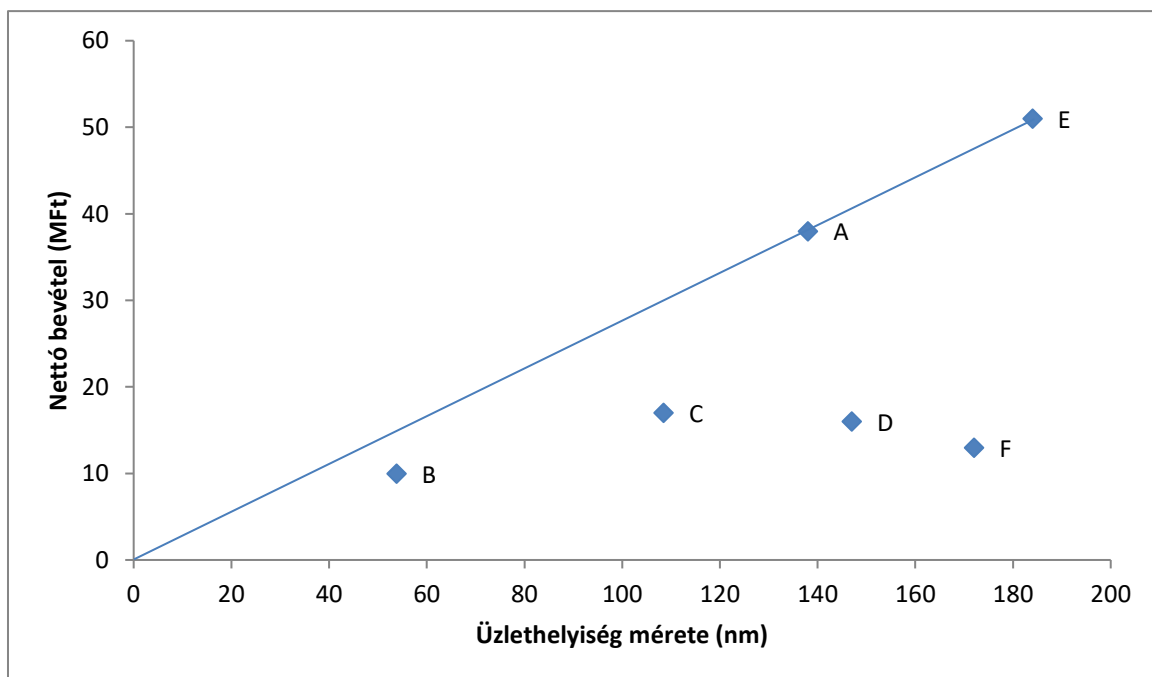
8. ábra: Méret és árbevétel viszonya

A 8. ábra alapján megállapítható, hogy elrendezésükben szinte majdnem az összes bolt ugyanúgy helyezkedik el a koordináta-rendszerben, mint amikor az alkalmazottak és az eladás viszonyát vizsgáltam, kizárólag a pontos koordináták különböznek. A legnagyobb eltérést az „F” bolt mutatja, mert méretében meghaladja a „C” és „D” boltot, de alkalmazottak számában viszont nem.

5. táblázat: A hatékonyság a méret viszonyában

DMU	Bolt	A	B	C	D	E	F
Input	Méret	138	53,8	108,5	147	184	172
Output	Eladás (MFt)	38	10	17	16	51	13
Hatékonyság	Eladás/Fő	0,28	0,19	0,16	0,11	0,28	0,08

Az 5. táblázat mutatja meg az nettó árbevétel és a méret közötti hatékonysági mutatókat. Leolvasható, hogy ennél a vizsgálatnál két bolt is a leghatékonyabbnak tekinthető. A „B” bolt most is harmadik leghatékonyabb, és amíg az előző vizsgálatnál a „D” bolt eredményei bizonyultak a legkevésbé hatékonyak, addig most az „F” bolt lett az utolsó.

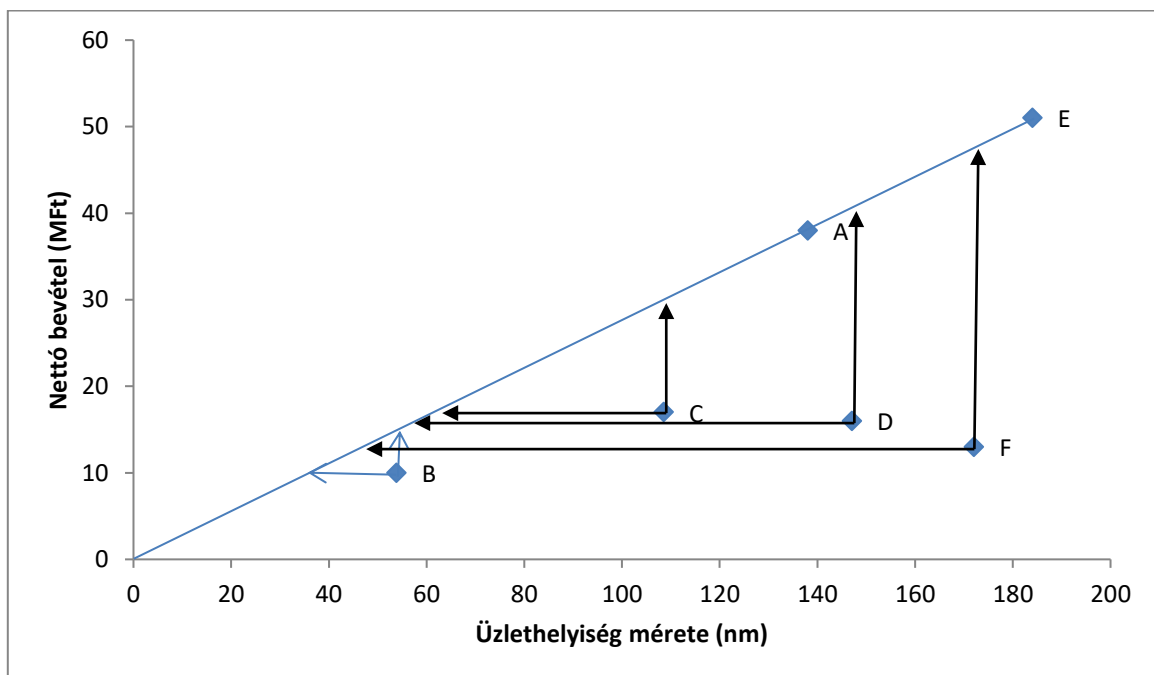


9. ábra: A hatékonysági határ az üzletméret viszonyában

A nem hatékony boltok azonban megfelelő menedzsmentintézkedésekkel hatékonyabbá tehetők. Az 9. ábrán látható „D” jelű bolt nyilvánvalóan nem hatékony, mert a hatékonysági

határ alatt helyezkedik el. Ez a bolt akkor lenne hatékony, ha a hatékonysági határt jelző egyenesen helyezkedne el. A „D” pont többféle módon vetíthető a hatékonysági határra. Az eltérő vetítési módok eltérő menedzsmentpolitikát jelentenek. A „D” pont hatékonysági határra vetítésének módjai a következők:

- Ha a „D” pontot a 10. ábrán jelzett vízszintes nyíl mentén vetítjük a hatékonysági határra, akkor az azt jelenti, hogy olyan menedzsmentintézkedéseket hozunk, amelyek segítségével csökkentjük az üzlet az eladások változatlan értéke mellett. A vízszintes vetítés input orientált politikát jelez, mert az output változatlan tartása mellett az input megváltoztatásával kívánjuk növelni a hatékonyságot. A „D” jelű boltnál ez a politika az üzlethelyiség körülbelül 60 %-os csökkenését jelentené.
- Ha a „D” pontot a 10. ábrán jelzett függőleges egyenes mentén vetítjük a hatékonysági határra, akkor megfelelő menedzsmentintézkedésekkel, a méret változatlan száma mellett kívánjuk növelni az eladást. A függőleges vetítés output orientált politikát jelez, mert az input változatlan tartása mellett próbáljuk növelni az outputot. A „D” jelű boltnál ez a politika az eladási érték 153 %-os növelését jelentené.



10. ábra: A hatékonysági határra való vetítés

Ugyanezt a vizsgálatot elvégezve a „B” boltra a következő eredményeket kapjuk:

- Ha inputorientált módszerrel közelítjük meg a hatékonysági határt ábrázoló egyenest, akkor a bolt méretét kellene lecsökkenteni, méghozzá 36,32 négyzetméterre, ami 32 %-os csökkenést jelentene.
- Outputorientált módszer használatával az üzlethelyiség méretét változatlanul hagyva az árbevételt szeretnénk megnövelni. Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi 10 MFt-os bevételt 14,81 MFt-ra kellene emelni, amihez körülbelül 48 %-os bevétel gyarapítást kellene véghezvinni.

A „C” boltot is kétféleképpen vetíthetjük az „E” és „A” bolt által meghatározott hatékonysági határra:

- Ha a bolt méretét szeretnénk csökkenteni, akkor 61,74 nm-es kiadó üzlethelyiséget kellene bérelnie a vállalatnak. Ez a mostani mérethez képest 32 %-os változást jelent.
- Outputorientált módszert alkalmazva a bolt méretét változatlanul hagyva az outputot változtatjuk meg. Ez azt jelenti, hogy a nettó bevételt kellene felvirágoztatni az alkalmazottaknak 29,88 MFt-ra, ami az eladási volumen 76 %-os növekedését jelentené.

A méret input és bevétel output hatékonyság szempontjából az „F” bolt teljesített a legrosszabbul, ezért ennél a boltnál történnének a legdrasztikusabb változások annak érdekében, hogy hatékonyak mondhassuk:

- Inputorientált politikát használva a „F” bolt méretét majdnem negyedére (73 %-kal) kellene csökkenteni, ami 47,21 nm-es üzlethelyiség bérletét jelentené.
- Ha viszont a nettó bevételt szeretnénk növelni a méret változatlanul hagyása mellett, akkor 47,36 MFt lenne az optimális bevétel, ami a jelenlegi szint 264 %-os növelését jelenti.

Az ábrán folytonos vonallal jelzett hatékonysági határ azt is megmutatja, hogy minden egyes plusz négyzetméter mennyivel növeli a boltok forgalmát. Jelen esetben 1 négyzetméteres bővítés 280 ezer forinttal tudná megemelni az eladási volument. Természetesen felmerül annak problémája, hogy az adott üzlethelyiség méretét nem lehet minden esetben leredukálni. Egy-egy bevásárlóközpontban nem lehet egy üzlethelyiség

valahányad részét kibérelni, és annak esélye, hogy adott helyen pont a szükséges méretű üzlethelyiség legyen kiadható állapotban, rendkívül alacsony.

A menedzsment dönthet úgy, hogy nem csak kizárólag input- vagy outputorientált módszer alapján változtat a boltok működésén, hanem használhatnak kevert politikát is. Ez tehát a gyakorlatban annyit jelent, hogy egyszerre szeretnék a méretet (vagy az előző 5.1.-es alfejezetben az alkalmazottak számát) csökkenteni és a nettó bevételt növelni.

6. A HATÉKONYSÁG ELEMZÉSE MÁS MÓDSZEREKKEL

A DEA elemzésen kívül más módszerekkel is elvégezhetünk hatékonyságvizsgálatot. Egyik ilyen módszer a mutatószámok elemzése, amit a vállalatok számviteli éves beszámoló elemzéseknél gyakran használnak. A másik módszer a teljesítménymutatók számítása, amely sokat megmutat a fogyasztók vásárlási szokásairól.

6.1. A pénzügyi hatékonysági mutatók

A hatékonysági mutatókkal azt vizsgáljuk, hogy egy vállalat hogyan hasznosítja eszközeit, illetve, hogy egy adott időszak alatt az eszközök hányszor „forognak” a realizált nettó árbevételben. Így olyan arányszámokat képezünk, amely valamely eredménykategóriát viszonyítja az átlagos eszközállománnyal. A 6. táblázatban látható adatok szintén torzítva jelennek meg az üzleti titoktartás végett. Az eredeti adatokat vállalati belső dokumentumok felhasználásából szereztem.

6. táblázat: Pénzügyi hatékonysági mutatók

Bolt	A	B	C	D	E	F
Eszközarányos árbevétel	0,53	0,49	0,42	0,4	0,57	0,34
Forgóeszköz arányos árbevétel	0,93	0,97	0,77	0,73	1,29	0,85
Készletek forgási sebessége fordulatban	15,68	6,67	9,51	8,88	23,25	7,57

Az eszközarányos árbevétel megmutatja, hogy az adott vállalat milyen mértékben használja ki befektetett eszközeit. Befektetett eszközök azok az eszközök, amelyek egy évnél tovább maradnak a vállalkozás, jelen esetben, a bolt vagyonában. A Helly Hansen Magyarország Kft. esetében a befektetett eszközök között kizárólag tárgyi eszközök szerepelnek. Minél nagyobb ez a mutató, annál több kapacitással működik a bolt. A Helly Hansen boltjai hatékonyan használják fel eszközeit az árbevétel maximalizálására, de e mutató alapján a leghatékonyabb retail egység most is „E” bolt, majd „A” bolt.

A forgóeszköz arányos árbevétel - hasonlóan az eszközarányos árbevételhez – azt mutatja meg, hogy az adott egység milyen mértékben használja ki forgóeszközeit. Forgóeszközök közé soroljuk azokat az eszközöket, amelyek 1 évnél rövidebb ideig állnak a vagyonmérlegben. Forgóeszköz mérlegtételei a készletek, követelések, értékpapírok és pénzeszközök. A kiskereskedelemben nincs a számviteli értelemben vett követelés, hiszen a vevőnek nincs lehetősége későbbi fizetésre, ezért a követelés azonnal pénzeszközzé válik. Értékpapírokat a Helly Hansen Magyarország Kft. nem tart, ezáltal a retail egységek

forgóeszközei között kizárólag készletek és pénzeszközök szerepelnek. A mutató szintén „E” boltnál a legnagyobb, de a második leghatékonyabb ebben az esetben „B” bolt lett.

A készletek forgási sebessége (fordulatban) mutató azt jelenti, hogy az adott kiskereskedelmi üzlet egy időszak alatt hányszor értékesítette készleteit. A mutatóban lehet torzítás, ugyanis ha egy bolt alacsony készletszintet tart, akkor természetesen többször fordul meg a készletállomány, ezáltal magasabb a forgási sebesség. Továbbá az alacsony készlettartás akár piacvesztést is okozhat, amely hosszú távon előnytelen. Ha a készletek forgási sebessége túl alacsony, akkor az azt jelenti, hogy a bolt készleteinek jelentős része értékesíthetetlen vagy rossz készletgazdálkodást folytat. A leggyorsabban az „E” bolt készletei forognak, körülbelül félhavonta kicserélődik a teljes készlet. A forgási sebesség szempontjából a második leggyorsabb lett „A” bolt, ahol a készletek körülbelül 23 naponta cserélődnek ki.

A pénzügyi hatékonyságmutatók vizsgálata után is beigazolódik a *DEA* elemzés eredménye, miszerint „E” bolt a leghatékonyabb a Helly Hansen hat boltja közül.

6.2. A boltok összehasonlítása teljesítménymutatókkal

A boltokat nem csak méret, árbevétel és alkalmazottak számának segítségével lehet összehasonlítani, hanem különböző kulcsfontosságú teljesítménymutatók (Key Performance Indicators (*KPI*'s)) vizsgálatával is. A Helly Hansen Magyarország Kft. havi szinten figyeli ezeknek a mutatóknak az alakulását, illetve jelenti a márka anyavállalatának is. Ezek alapján tudnak következtetéseket vonni a vásárlási szokásokról és az alkalmazottak vásárlókkal való kontaktusát vizsgálni és fejlesztési javaslatokat tenni. Az adatokat szintén a 2015-ös évre vetítve mutatom be, amelyeket Sebestyén Balázs Retail Managerrel készített interjúm alapján ismertetem.

Az első fontos *KPI*, amit a Helly Hansen használ a konverziós arány vagy ráta (conversion rate), ami megmutatja, hogy a boltba betért vásárlók közül hány százalék vásárol. Ezt a rátát leginkább az internetes webshopokban használják.

7. táblázat: A boltok konverziós rátái

Bolt	A	B	C	D	E	F
Conversion rate (%)	6,36	11,36	6,66	7,25	9,31	6,00

Az 7. számú táblázatban található arányok alapján látható, hogy a „B” boltba betérő vásárlók több mint egy tizede vásárol is valamit, annak ellenére, hogy ez a bolt a legkisebb és a legalacsonyabb bevétellel rendelkezik. Ez arra is utalhat, hogy az ebbe a boltba betérők már célirányosan vásárolnak. Elmondható, hogy átlagosan 7,82 % vásárol a Helly Hansen boltba betérők közül. Ez azt jelenti, hogy minden 13. ember vásárol. A ráta természetesen nem számol azzal, ha esetleg egy család tér be, hiszen azzal egy tranzakció történik, miközben akár 3-4 fő is betérhet a boltba.

A konverziós ráta értékét különböző módszerekkel lehet növelni. Egyik legjobban működő vásárlásösztönző módszer az árendmények és akciók bevezetése és alkalmazása. Többfajta kedvezményt is bevezethetnek a kiskereskedelmi boltokban. Vannak összeghatár feletti kedvezmények, termék számától függő kedvezmények, illetve az olyan akciók, amelyek meglepetésszerűen robbannak a piacra. Másik fontos tényező, hogy a vásárlás legyen egyszerű, gyors és kényelmes, hiszen a vásárlók nem kedvelik a bonyolult folyamatokat, amik várakozással telnek. Továbbá érdemes még a törzsvásárlókra is hangsúlyt fektetni külön nekik járó különleges árendményekkel. (Konverziós ráta, 2013)

A másik fontos *KPI* a termék per tranzakció mutató (Unit Per Transaction (*UPT*)), ami azt az arányt szemlélteti, hogy egy tranzakción belül a fogyasztó hány terméket vásárol. Az outlet boltokban általában ez az arányszám magasabb, hiszen a kedvezményeknek vásárlást generáló hatása van (pl. egyet termék vásárlása esetén a második termék fél áron elvihető).

8. táblázat: A boltok *UPT* értékei

Bolt	A	B	C	D	E	F
<i>UPT</i>	1,63	1,58	1,61	1,69	1,78	1,72

A 8. táblázatban található számok alapján látható, hogy a vásárlók átlagosan 1 vagy 2 terméket vásárolnak. A legtöbb termék az „E” és „F” boltban vásárolnak. A „B” boltban a legkisebb a szám, ami az előző *KPI*-val összevetve azt jelenti, hogy az oda betért emberek ténylegesen egy-egy terméket céltudatosan vásárolnak meg. A cél ennek a rátának a minél magasabb szintre hozása, tehát az eladóknak kell agresszívebb helyi marketingtevékenységben kezdeni.

A legegyszerűbb módja a *UPT* növelésének az alkalmazottak folyamatos képzése, hogy hogyan közelítsék meg a vásárlókat. Fontos megtalálni a potenciális vásárlókkal a közös

kapcsolatot, hiszen ezzel az eladók kihasználhatják az eddig megszerzett kapcsolatot arra, hogy több terméket adjanak el a vevő részére (Phibbs, 2013).

A ledolgozott órák száma (Staff Hours) egy egyszerű képlet alapján kiszámolható: átlagosan foglalkoztatottak száma (Full Time Employee (*FTE*)) x havi átlagos ajánlott óraszám x hónapok száma. A havi átlagos ajánlott óraszám – ha a szabadnapokat is beleszámítjuk – körülbelül 174 órára becsülhető. Ez hozzávetőleg majdnem napi 6 órás munkavégzést jelent. 2015-ben a 9. táblázat szerint alakultak a ledolgozott órák száma:

9. táblázat: Az éves ledolgozott órák száma boltonként

Bolt	A	B	C	D	E	F
Staff Hours	12 528	4 176	10 440	10 440	12 528	8 352

Természetesen az azonos dolgozói létszámmal működő boltokban azonos lesz a ledolgozott órák száma. Arra viszont érdemes figyelmet fordítani, hogy 2015. március 15-étől vasárnapi zárva tartást vezettek be országszerte, ezáltal tavaly még kevesebb órással dolgoztak a kiskereskedelemben. Ez 2016-ban megnövekedik, hiszen eltörölték a vasárnapi zárva tartást.

Az utolsó *KPI* a nettó bevétel per munkaóra (Sales Per Staff Hours (*SPSH*)), ami az egy munkaóra leforgása alatti átlagos eladási értéket mutatja meg, tehát az éves nettó árbevételt arányosítjuk a munkaórák számához. Tulajdonképpen egy eszközhasznosítási mutató, amely lehetővé teszi annak megértését, hogy a vállalat milyen hatékonyan alkalmazza a személyzetét bevétel generálására. Az egy alkalmazotti órára jutó értékesítés egy nagyon erős teljesítménymutató egy vállalat értékelésekor, főleg a retail szektorban (Sales Per Employee, 2016).

10. táblázat: A boltok *SPSH* értékei

Bolt	A	B	C	D	E	F
<i>SPSH</i> (Ft/ó)	3 003,68	2 394,64	1 640,08	1 573,64	4 083,00	1 540,96

Az 10. táblázatban található eredmények azt mutatják, hogy az „E” boltban dolgozók generálják a legtöbb bevételt egy óra alatt. Ezután az „A” bolt következik, amely óránként kicsit több mint 1000 Ft-tal kevesebb az óránkénti teljesítménye. Az „A” bolt után csökkenő

sorrendben a „B” üzlet, „C”, „D” és „F” üzlet következik. Ezek az eredmények a *DEA* vizsgálat alapján is kikövetkeztethető, hiszen az elemzés során szintén az eladás és az alkalmazottak viszonyát vizsgáltam.

A *KPI*-ok vizsgálata szintén bemutatja „E” bolt hatékonyságát. A másik két hatékony üzlet „A” illetve „B” bolt lehetne, ha növelni tudnák nettó árbevételüket.

7. 2016-OS ÉVI ELŐREJELZÉS

Az eddigi adatok és elemzések a 2015-ös évre vonatkoztak, ezért betekintést szerettem volna kapni a 2016-os évre is. Ennek legegyszerűbb módja az volt, hogy 2016. március elsején részt vettem az üzletvezetők találkozásán (Store Manager meeting), amit a Retail Manager szervez meg körülbelül háromhavonta. Ez a Managernek is rendkívül fontos, hiszen ő nem találkozik közvetlenül a vevőkkel és azok igényeivel, problémáival. A Store Managerek itt látták meg először a tavalyi évben termelt nettó árbevételt és az egész eredménykimutatást (profit and loss) illetve levezetését, ahol a többi árbevételt korrigáló tétel is fel volt tüntetve. 2015-ben a boltoknak rendkívül jól sikerült évük volt - a vasárnapi zárva tartás ellenére is -, ezért amikor megállapítják a következő évi megcélzott számokat, akkor az előző évet veszik bázisul. A headquarters a tavalyi számok alapján 8 %-os adózás előtti eredménynövekedést határozott meg, amit a boltoknak teljesíteniük kell.

A meeting-en minden egyes üzletvezető elmondta a 2016. január-februárban elért eredményeket, tapasztalatokat és javaslatokat. „D” bolt 15 %-kal haladta meg az első két hónapra megcélzott számokat, ami 24 %-kal több, mint a tavaly elért eredmény. A januári *KPI*-ok elemzésekor minden mutatónál növekedést észleltek, kivéve a *UPT* értékénél. Az „D” bolt üzletvezetője észrevette, hogy főleg a kiegészítők, illetve az alacsonyabb árfekvésű termékek fogytak jobban. A készlet megfelelő szinten volt, az időjárás is kedvezett és az akciók is vonzották a vásárlókat. Ezzel szemben februárban egy visszaesés észleltek az enyhébb időjárás miatt, valamint mérethiányok is felléptek. A konverziós ráta alacsony értékét az okozta, hogy az előző évhez képest 800 fővel kevesebb ember látogatta meg a boltot, ami naponta átlagosan 65-80 embert jelent. Az üzletvezető az üzlethelyiség rossz elhelyezkedésével és az alacsony vásárlási hajlandósággal magyarázta a visszaesést. Azt ajánlotta, hogy olyan kiadó helyre költözzenek át, amellet szintén népszerű márkák retail egységei vannak, mert az több embert vonz az üzlet körzetébe. Mégis a legnagyobb problémának azt tartja, hogy az egyes közkedvelt termékekből szinte állandó a készlethiány.

A „C” bolt üzletvezetője hasonló eredményekről számolt be: a január havi adatokat felül-, de a februári célokat alulteljesítették. Elmondta, hogy náluk is 900 emberrel kevesebben jöttek be és alacsony volt a vásárlási hajlandóság. Észrevette, hogy cipőből sokkal kevesebbet adtak el idén, mint tavaly, viszont a téli kiegészítők itt is jobban fogytak.

Az elemzés alapján legjobban teljesítő „E” bolt üzletvezetője szerint az ő boltja januárban rosszabbul teljesített, mint februárban, és emiatt 5 %-kal maradtak el a tervezett számoktól. Elmondta, hogy az egész létesítményben hasonló tapasztalatok vannak. Szerinte a rossz

teljesítménynek az oka az, hogy későn kezdték el az agresszív akciózást, illetve hogy nem volt elég sí ruházati termék. Februárban viszont 55 %-kal nagyobb árbevételt értek el, ami az összes *KPI*-t is megnövelte. Ennek oka a januárban későn elkezdett akciózás volt. A Store Manager problémának sorolta, hogy nincsen állandó raktárhelyük, hogy sok a visszahozott termék és hogy a boltot is fel kellene újítani.

Az „A” bolt üzletvezetője elmondta, hogy náluk is az idei januári hónap jobban sikerült, mint a tavalyi. Szerinte a baselayer kollekció volt a legsikeresebb, de a többi kollekció termékeiből is fogyott, pedig nem volt nagy a választék. *KPI*-ok tekintetében hasonlóan teljesítettek, mint tavaly. Februárban körülbelül 33 %-os visszaesést tapasztalt, amit a kiegészítők hiányával magyarázott. Problémának felvetette, hogy például a gyerekeknek szánt kollekciót nem tudják hova rakni a boltban helyhiány miatt.

A változó teljesítmények ellenére „B” bolt hozta a várt adatokat, és túl is teljesítette, ezáltal a januári bevételt 14,19 %-kal, a januári termékkeladást 21,24 %-kal, a februári számokat pedig 0,47 %-kal és 12,83 %-kal múlta felül. A „B” bolt Store Managere szerint a tranzakciók száma kevesebb volt és a cipők sem fogytak kellő mértékben, mégis jobb lett az eredményük, amit azzal tudott magyarázni, hogy a *UPT* nagyot ugrott az előző évhez képest.

Az utolsó üzletvezető nem volt jelen, ezért Sebestyén Balázs Retail Manager elmondta, hogy át szeretnék strukturálni a boltot, mert sajnos nem hozza a költségvetésben előírt számokat. Ezt úgy hívta, hogy *break option*, hiszen a létesítmény vezetője garantálta egy bizonyos árbevételi szint elérését, és ha ez nem teljesül, akkor akár lehetőséget is kaphatnak arra, hogy elálljanak a szerződéstől. A bolt bezárását egyelőre nem tervezi, de olyan termékeket szeretne oda vitetni, amelyeket jelentős kedvezménnyel lehetne megvásárolni. Itt felhívta a figyelmet a kannibalizációs effektusra, amely akkor lép fel, ha egy márka egyik boltja túlságosan leszállítja egy-egy termék árát. Ezáltal a többi boltban nem fogják azt a terméket megvenni, ami csökkenti az árbevételt, forgalmat, és végül az egész márkára/vállalatra kedvezőtlenül fog hatni az árcsökkentés, nem beszélve arról, hogy ha a vevő bevásárol a termékből, akkor egy ideig nem fognak abból az adott termékből vásárolni, így visszaesik a kereslet.

A Retail Manager továbbá új bolt nyitását tervezi Budapesten, de ez rengeteg előkalkulációval jár: meg kell tervezni illetve becsülni a bolt várható eredménykimutatását, meg kell tervezni a bolt koncepcióját, hogy hány fővel tudna hatékonyan működni, mely városrész lenne optimális üzletnyitáshoz, és mi lenne a megcélzott árbevétel. Ezen kívül természetesen még más információknak is utána kell járni, illetve akár piackutatást végezni a

fogyasztói igényekről. Viszont mindenekelőtt az olyan problémák megoldására szeretne minél hamarabb lehetőséget találni, mint amiket az üzletvezetők is említettek: készlethiány a slágertermékekből, szakképzett munkaerő hiánya, visszáru mennyiségének növekedése.

8. ELEMZÉSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Dolgozatomban bemutatásra kerültek a relatív hatékonyságelemzés alapfogalmai és módszerei. A DEA elemzés rendkívül hasznos és rengeteg információt szolgáltat olyan szervezeti egységek között, melyek azonos tevékenységet folytatnak. Ezen kívül bemutattam a Helly Hansen márka történetét, illetve a szokásos vállalatelemzési módszerekkel is megvizsgáltam a vállalat külső és belső környezetét, valamint elhelyeztem a vállalatot a sportruházati piacon részesedése alapján. Megállapítottam, hogy a Helly Hansen legnagyobb erőssége a termékei minőségében és időtállóságában rejlik, míg gyengesége a magas árakban és a kevés marketingtevékenységben. Rendkívül érzékeny a világpiaci hatásokra, hiszen dolláralapú árazást használnak. Ezen kívül sok versenytársa akad a piacon és folyamatosan meg kell felelni a hazai adószabályozásoknak is. A Helly Hansen termékdifferenciáló stratégiát folytat - de nem csak Magyarországon, hanem globálisan is -, hiszen a vevőknek szeretnék megmutatni, hogy a termékeik funkcionalitásából mennyi előnyük származhat.

A sportruházat piacán egy trend látszik körvonalazódni: a sport még sosem volt ennyire népszerű, mint napjainkban. A klasszikus márkák (Nike, Adidas, Puma stb.) mellett egyre több olyan vállalat terméke (Under Armour, Fjallraven) tör be hazánkba, amelyek eddig csak külföldön lehetett beszerezni, de ott már évek óta nagy sikere van. A magyar lakosság pedig nyitott az új termékek vásárlására. Jelenleg a Helly Hansen a sportruházati piacon nem piacvezető, de ha leszűkítjük a teljes piacot egyes sportok ruházatának piacára (pl. síelés, vitorlázás, túrázás), akkor máris az egyik legnagyobb piaci részesedéssel találkozunk. Látható, hogy még fiatal vállalatról van szó, egyelőre csak hat bolttal rendelkezik, viszont dinamikusan fejlődik és egyre nagyobb népszerűségnek örvend.

A hatékonyság-elemzés elvégzésénél olyan input-okat választottam ki, amelyre a menedzsmentnek van ráhatása. Egyik ilyen input az alkalmazottak száma: a vizsgálat alapján megállapítottam, hogy a nem hatékony DMU-knak az alkalmazottak számát csökkenteni kell. Ez a valóságban sajnos nem így van, mert a vállalat jelenleg is munkaerő-hiányban szenved. Manapság kevés, kereskedelemben szakképzett munkavállaló van a piacon, ezért a retail-ben nagy a verseny a munkaerő megszerzésére. Tovább nehezíti a munkavállaló-keresést, hogy a Helly Hansen megköveteli a márka termékkínálatának teljes technológiai ismeretét, valamint a vállalatnak van egy jól kidolgozott eladási folyamata, amelyet minden egyes vásárló látogatásakor alkalmazni kell, ami egy komoly tanulási procedúra.

A másik input az üzlethelyiség mérete, mert a menedzsment bármikor választhat más kiadó üzlethelyiséget, amely esetleg növelné az adott bolt hatékonyságát. De egy

ruhakereskedelemmel foglalkozó vállalatnál az üzlethelyiség nagyobb mérete a termékek nagyobb kínálatát is jelentheti, ami a vásárlók választási lehetőségét is kitágítja.

Mindkét input vizsgálatánál arra az eredményre jutottam, hogy a leghatékonyabb bolt az „E” bolt, hiszen nagy méretéhez és a 6 fős munkaerő-állománya mellett a legmagasabb bevételt hozta, valamint a *KPI*-ok is ezt az eredményt mutatják. A méret és bevétel vizsgálatánál egy másik bolt, „A” is hatékonynak bizonyult, hiszen méretéhez képest magas nettó árbevételt generált a 2015-ös évben.

A pénzügyi-számviteli elemzéseknél használatos hatékonysági rátákkal is kiszámoltam az egyes boltok teljesítményét. Három fő mutatót számoltam ki: a befektetett eszközarányos árbevételt, a forgóeszköz arányos árbevételt, illetve a készletek forgási sebességét. Mindhárom ráta eredménye azt mutatta, hogy „E” bolt a leghatékonyabb, mert jól használja fel tárgyi eszközeit és készleteit az árbevétel generálására, valamint a készletek körülbelül félhavonta teljesen kicserélődnek.

A 2016. év elején megrendezett Store Manager meeting-en való részvétel rámutatott arra, hogy a jól sikerült 2015-ös év után egy visszaesés tapasztalható meg a nagykereskedelmi boltokban. A vállalat mindig az előző évi azonos havi adatokat hasonlítja össze az e évi adatokkal, és pár százalékos csökkenés figyelhető meg nem csak a nettó bevétel tekintetében, hanem a *UPT* és a konverziós rátában is.

Az elemzések végrehajtása után arra a következtetésre jutottam, hogy a Helly Hansen kiskereskedelmi szinten nagyon erős, és mivel a hazai piacon viszonylag egy fiatal vállalatról van szó, ezért tudja még növelni piaci részesedését is, ha nem lép le a bővülés pályájáról.

A jövőre tekintettel érdemes lenne az eddigi agresszív üzletpolitikát folytatni az eladások további növelésére, amelyet a marketingtevékenységekkel lehetne még tovább fokozni, illetve át kellene gondolni a piaci szegmentációt. Alapvetően a vállalat az életciklusát tekintve a felszálló ágban van, rugalmas és irányítható. Fontos, hogy a vállalat meg tudjon birkózni az útjába kerülő bármilyen gazdasági problémával és tovább növelje népszerűségét a magyar sportruházati piacon.

Tanácsolnám az újabb kiskereskedelmi egységek nyitását, méghozzá olyan struktúrájú boltokat kellene tervezni, mint „E” vagy „A” bolt, hiszen ezek az üzletek tudnak igazán nagy árbevételt generálni. A pop-op store-ok is rendkívül jó bevételi források lehetnek, ha megfelelő környezetet találnak a nyitásukra. De boltnyitás előtt a meglévő retail problémákat kellene megoldani, vagyis a szakképzett munkaerőhiányt megszüntetni, a készletek szinten

tartását megszervezni, a boltok állapotának javítása érdekében felújításokat tervezni, és a hibás termékek eladása ellen szigorúbb ellenőrzést véghezvinni.

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A sportruházati piac részesedésének eloszlása (%).....	24
2. táblázat: A retail egységek adatai.....	28
3. táblázat: A boltok hatékonysága az alkalmazottak viszonyában.....	29
4. táblázat: A boltok méretei.....	33
5. táblázat: A hatékonyság a méret viszonyában.....	34
6. táblázat: Pénzügyi hatékonysági mutatók.....	38
7. táblázat: A boltok konverziós rátái.....	39
8. táblázat: A boltok <i>UPT</i> értékei.....	40
9. táblázat: Az éves ledolgozott órák száma boltonként.....	41
10. táblázat: A boltok <i>SPSH</i> értékei.....	41

Ábrajegyzék

1. ábra: A Helly Hansen SWOT elemzésének összefoglalása.....	16
2. ábra: Stratégiai térkép alapmodell.....	17
3. ábra: A Porter-i öt erő modell a Helly Hansen-re vetítve.....	20
4. ábra: A budapesti boltok elhelyezkedése.....	26
5. ábra: A nettó bevétel alakulása az alkalmazottak számának viszonyában.....	28
6. ábra: A hatékonysági határ az alkalmazottak viszonyában.....	29
7. ábra: A hatékonysági határra való vetítés.....	30
8. ábra: Méret és árbevétel viszonya.....	33
9. ábra: A hatékonysági határ az üzletméret viszonyában.....	34
10. ábra: A hatékonysági határra való vetítés.....	35

Irodalomjegyzék

Helly Hansen hivatalos oldala. (2016) <http://www.hellyhansen.com/about-us/heritage> 2016.02.10.

Kaplan, R. – Norton D. (2005): Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Könyvkiadó, Budapest

Koltai Tamás, Uzonyi-Kecskés Judit (2012): Data Envelopment Analysis And Its Application For Measuring The Performance Of Students In A Production Simulation Game. In: Illés B. Cs. (Ed.), Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources

Dr. Koltai Tamás – Dr. Kalló Noémi – Tatay Viola (2015): Termelési és szolgáltatási döntések elemzése jegyzet. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest

Konverziós ráta. (2013) Wikipédia. Budapest. https://hu.wikipedia.org/wiki/Konverzi%C3%B3s_r%C3%A1ta 2016.09.10.

dr. Laáb Ágnes. (2016): Vezetői számvitel - Stratégiai térképek diáor. <http://slideplayer.hu/slide/2025867/> 2016.03.06.

Dr. Marcsa Attila (2015): Stratégiai menedzsment jegyzet. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest

Passport (2016): Sportswear in Hungary. Euromonitor International, London

Phibbs, Bob (2013): How To Increase Units Per Transaction (UPT). <https://www.retaildoc.com/blog/how-to-increase-units-per-transaction-upt> 2016.09.10.

Sales per Employee Ratio. (2016) Money-zine. <http://www.money-zine.com/definitions/investing-dictionary/sales-per-employee-ratio/> 2016.09.11.