



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Tajti Gábor
T008566/FI12904/G**



SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Tajti Gábor

Törzskönyvi száma: T008566/FII2904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Tagozat: KGK

Szak: Gazd. és Menedzsment

Gazdasági specializáció: Vezetőképző specializáció

Műszaki specializáció:

A dolgozat címe: Egy kerékpárgyártó vállalkozás marketingstratégiájának változása a covid hatására és a járvány után

A dolgozat címe angolul: Marketing strategy adaptation of a bike manufacturer during and after covid pandemic

Feladat:

1. Tekintse át a covid-19 járványnak a globális kerékpáriparra gyakorolt hatását!
2. Vizsgálja meg a vállalkozás jellemző marketing stratégiáit, piaci helyzetét!
3. Vizsgálja meg miként változott a marketing aktivitás és milyen piaci tényezők váltották ki ezeket a változásokat!
4. Vonja le a vizsgálat következtetéseit és fogalmazzon meg javaslatokat!

Intézményi konzulens neve: Dr. Katona Ferenc

Külső konzulens neve, beosztása: Christina Magomedkerimova

Munkahelye: Marketing manager, Specialized Bicycle co.

A kiadott téma elévülési határideje: 1 év

Beadási határidő: 2023. május 15.

A záróvizsga tárgyai: Komplex gazdasági ismeretek,

A szakdolgozat nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 03. 31.

P. H.

Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Intézményi konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Tajti Gábor (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.05.15

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A MARKETING STRATÉGIA MEGHATÁROZÁSA	3
2.1.	A marketing fókusza	5
2.2.	Marketingstratégia.....	7
2.2.1.	Termékpolitika.....	13
2.2.2.	Árpolitika	15
2.2.3.	Értékesítési politika.....	16
2.2.4.	Piacbefolyásolási politika	18
2.3.	Marketingstratégia kidolgozása	20
3.	KÖRNYEZETVIZSGÁLAT – A COVID HATÁSA A KERÉKPÁRIPARRA....	23
3.1.	Külső környezetváltozás	23
3.1.1.	Trendek, vásárlási szokások	23
3.1.2.	PESTEL elemzés	25
3.1.3.	Szállítmányozási nehézségek.....	29
3.1.4.	Gyártói kapacitás limitáltság	31
3.1.5.	Porter féle 5 erő modell	33
3.1.6.	Elektromobilizáció és társadalmi változások.....	36
3.2.	Belső környezetvizsgálat.....	39
3.2.1.	Specialized Bicycles Company.....	39

3.2.2.	SWOT analízis	41
3.2.3.	A McKinsey-féle 7S modell	43
3.2.4.	Kereskedelmi lánc fejlesztése	46
4.	VÁLTOZÁS A MARKETINGBEN	48
4.1.	Innováció lassítása	49
4.2.	Eltolódás az elektromos kerékpárok felé	50
4.3.	Lassuló eladások	51
4.4.	Leépítés és működési költségek csökkentése.....	53
4.5.	Raktározási problémák és árpolitika	54
4.6.	Kommunikációs hangsúly átformálása	56
5.	ÖSSZEFOGLALÁS –	57
	IRODALOMJEGYZÉK	60
	TARTALMI KIVONAT.....	66
	SUMMARY	66

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A marketingorientáció tartalmi kombinációi a piac elvárásai alapján	6
2. ábra: Vállalati stratégiai tervezés folyamata Forrás: Jelen & Mészáros, 2018 alapján saját szerkesztés	8
3. ábra: A stratégia és a megvalósítás kapcsolata Forrás: Józsa, 2018, p.39	10
4. ábra: A termékéletgörbe Forrás: Kotler & Keller, 2016, p.98.	14
5. ábra: Ártervezés folyamata Forrás: Józsa, 2016, p.121.	15
6. ábra: Piacbefolyásolási stratégia elemei	19
7. ábra: Konkáv és S alakú ráfordítás / eladás görbe Forrás: Józsa, 2018, p.342.	20
8. ábra: Marketingstratégia megvalósításának lépései.....	21
9. ábra: McKinsey-féle 7S modell	39

1. BEVEZETÉS

A szakdolgozatom témájának azt választottam, hogy bemutassam egy kerékpáripari cég marketingstratégiáját, és annak változását a Covid utáni időszakban. A Covid-19 járvány globális elterjedése 2020 tavaszán történt, amikor is a vírus kiszabadult az ázsiai térségből és globális pandémiaként az egész világot eddig a modern korban nem tapasztalt lezárásokra készítette. Ezek a lezárások kisebb-nagyobb mértékben eltértek a különböző országokban és különböző földrészekben, ám abban egységesnek tekinthetők, hogy bizonyos iparágakat a teljes leállásra kényszerítettek, mint például a vendéglátás, turizmus, rendezvényszervezés, ám voltak olyan iparágak is, melyekben ugrásszerű, viharos növekedést hoztak rövid időn belül. Az ilyen, óriási fejlődésen keresztül menő iparágak közé sorolható a kerékpáripár és minden egyéb outdoor sporttevékenységet kiszolgáló termelő és szolgáltatást nyújtó iparág is, melyek eddig soha nem látott fejlődésen mentek keresztül 2020 után. Ennek az ugrásszerű növekedésnek az oka az volt, hogy miközben az utazási és kijárási korlátozások megtizedelték a korábban megszokott szórakozási és kikapcsolódási lehetőségek tárházát, addig a rekreációs és szabadidős tevékenységeket nem csak kevésbé korlátozták, de bizonyos esetekben a fizikai és szellemi egészség megőrzésének okán kifejezetten támogatták is a különböző államok, természetesen a megfelelő óvintézkedések és közösségi távolságtartás megléte mellett. Ezeknek a feltételeknek tökéletesen megfelelt a kerékpározás, melyet jellemzően egyedül vagy kis csoportokban, izoláltan, a szabad levegőn végeznek az emberek, és mely remek alternatíva lehetett megannyi embernek az idejük eltöltésére, és a korlátozások miatt felgyülemlett, alapvetően szórakozásra szánt szabad pénzügyi forrásaik elköltésére.

A covid nem csak társadalmi, de gazdasági és termelési szinten is elképesztő lábnyomot hagyott a kerékpáros iparágon, mely röviden úgy foglалható össze, hogy mind az alapanyagellátás, mind a termelési volumen, mind a globális szállítmányozási kapacitások erősen lekorlátozódtak, mely ahhoz vezetett, hogy az óriásira duzzadt kerékpárok és ahhoz kapcsolódó kiegészítők iránti keresletet egy korlátozott kínálat tudta csupán kiszolgálni. Ez a gyártókat és a teljes kereskedelmi lánculatot - beleértve a nagykereskedelmi és kiskereskedelmi szereplőket – arra készítette, hogy árakat emeljék, és marketing kiadásait, marketing tevékenységeiket pedig csökkentsék le olyan minimális szintre, mely még nem hagy negatív nyomot értékesítéseiken, azonban

erőforrásait a beszerzésre, és az egymásra licitálva termékekért kapkodó iparági környezetben a stabil ellátottságra tudják fókuszálni. Ez a periódus, melyben töretlenül és válogatás nélkül tudtak értékesíteni a cégek és melyben az addig az iparágon belül egységesnek tekinthető marketing stratégia fókuszát a beszerzés és termelés vette át, nagyjából 2021 év vége, 2022 év eleje során kezdett lelassulni, majd a 2022 elején kitörő orosz-ukrán háború és az azzal bekövetkező globális pénzügyi bizalmatlanság, és az ezek által okozott infláció és egyéb közvetett gazdasági változások hatására ért véget. 2022 első és második negyedéve alapvetően alakította át a kereslet-kínálat egyensúlyát, és a különböző gyártóknak és kereskedelmi szereplőknek ismét egy alapjaiban történő újratervezésre lett szüksége a marketing stratégiát és a menedzsmentet illetően, mely a covid által hozott átalakulásokhoz hasonlóan ismét azonnali, globális és a legmélyebb szinteket érintő azonnali reakciót kívánt.

Dolgozatomban elsősorban definiálni szeretném a marketing stratégiát az alapoktól kezdve, meghatározni milyen tényezők vannak hatással a marketing stratégiára, miből épül fel, milyen elemek tekinthetők az alapjainak. Ezután a Specialized Bicycles Company globális kerékpárgyártó vállalat iránt támasztott kihívások, és az azokra adott marketing stratégiát illető válaszlépéseket fogom megvizsgálni, melyen keresztül jól megfigyelhetőek az egész iparágra jellemző stratégia változások, a hangsúlyok áthelyeződése, és a különböző környezeti változások, mind piaci, azaz külső környezetben, mind a vállalati, belső környezetben.

2. A MARKETING STRATÉGIA MEGHATÁROZÁSA

A technológiai változások az elmúlt évtizedek rohanó világában átalakították a vállalkozások működését és a vevők mindennapjait is. A vevők minden korábbinál több információval, adattal vannak ellátva, melyek bőségével sokszor meg kell küzdeniük, a vállalatokra pedig a kiéleződő verseny miatt minden korábbinál nagyobb nyomás nehezedik, hogy felkeltsék a vevők figyelmét saját termékeik, szolgáltatásaik iránt. A digitális korszakba léptünk, a „big data” számtalan társadalmi problémát vet fel. A boltokban és az online térben történő vásárlásaink, telefonálásunk, az információs zaj, banki tranzakcióink, szállásfoglalásaink egy idő után a memóriánkban feledésbe merülnek, a szerverek adatbázisaiban azonban tovább élnek. (Bauer & Berács, 2016)

A marketingre számos meghatározás létezik, de a definícióknak van egy közös jellege: a marketingre, mint szemléletre, problémák megközelítési módjára tekintenek, valamint alatta meghatározott tevékenységek összességét értik. A következőkben bemutatok néhány kutató marketingfogalmát. Levitt szerint a marketing feladata, hogy arra kényszerítse az üzleti folyamatokat, hogy felfedezzék, felkeltsék és kielégítsék a fogyasztói igényeket. Kotler szerint a marketing lényege abban rejlik, hogy meg kell érteni a vevői igényeket és azok alapján fejleszteni a termékeket, majd azokat hatékonyan árazni, forgalmazni és reklámozni. (Kotler (2022), idézi Rekettye, 2022) Az Amerikai Marketing Szövetség definíciója szerint a marketing a tervezés és végrehajtás folyamata, mely során megtörténik a termékek és szolgáltatások létrehozása, árazása, ösztönzése és elosztása. (Kotler, 1998) A legutóbbi, 2007-ben keletkezett hivatalos definíció már úgy tekint a marketingre, mint tevékenységek, folyamatok és intézmények összességére, melyek létrehozzák az ajánlatot és kommunikálnak a fogyasztókkal annak érdekében, hogy értéket nyújtsanak mind a vevők, mint a teljes társadalom számára. (Bauer & Berács, 2016)

Az előbb bemutatott definíciókból is látszódik, hogy a marketinget, mint az eladás művészetét, a vevők igényeinek kielégítését, köznap értelemben, mint tudományt határozzák meg. Valójában egy alkalmazott közgazdasági és vállalatgazdasági diszciplínáról van szó, melynek jelentősége folyamatosan növekszik. Ma már a vállalkozásoknak olyan környezetben kell helyt állniuk, ahol a fogyasztónak beleszólása

van abba, hogy milyen termékekre, szolgáltatásokra van szükségük, és véleményük súlya folyamatosan növekszik. (Bauer, 2016)

A marketingszakemberek nagy része a marketing történetét az alábbi 4 szakaszra bontják:

- termelésorientáció
- termékorientáció
- értékesítésorientáció
- marketing(piac)-orientáció (Rekettye, 2016).

A termelésorientáció időszakában a fókusz a hatékony termelésen volt, a vállalkozók mennyiségi fejlesztéseket hajtottak végre, igyekeztek kézben tartani a költségeket. A piaci oldalról a jelentős hiány volt a jellemző, így minden előállított terméket különösebb nehézség nélkül lehetett értékesíteni. A minőség, a vevők és a piackutatás így nem is játszott nagy szerepet (Józsa, 2016), a költségcsökkentés volt az árképzés alapja. (Bauer, 2016)

A termékorientáltság időszakában a fókusz áthelyeződött a kutatásra és a különböző fejlesztésekre, a filozófia az volt, hogy az újdonságok úgyis utat fognak majd találni a fogyasztókhoz, akik igényelni fogják az újabb és jobb termékeket. Tulajdonképpen a termékek olyan kitűnőek, hogy képesek eladni önmagukat. Ebben az időszakban így már többet foglalkoztak a vevői elvárásokkal. (Józsa, 2016)

Az értékesítésorientációt a „terméket mindenáron el kell adni” szemlélet jellemzi. A vevői elvárások ismét háttérbe szorultak, akkor is el kellett adni a terméket, ha a fogyasztók esetleg másra vágnának. (Rekettye, 2016) Ha a készletek emelkednek, akkor az agresszív értékesítő gépezet feladata volt, hogy elérje és rávegye a fogyasztókat a vásárlásra, ezzel biztosítva a raktárkészletek csökkenését. (Józsa, 2016)

A marketingorientáció és a hosszú távú vevői kapcsolatrendszer kiépítése, valamint a márkahűség felépítése témájában több forrás is rendelkezésre áll. A Pénzügyi Születés cikkében például kiemelik, hogy a marketing középpontjában a fogyasztó, a fogyasztói igények és a javak elosztásának hogyanja áll (Pénzügyi Születés, 2007). Józsa László a Doksi cikkében megemlíti, hogy a piacorientált marketing korszaka hozta meg a fogyasztó megértésének pillanatát (Józsa, 2016). Ez a szemlélet áll legközelebb napjaink

Specialized Bicycle Company-jára, melyre dolgozatomban sokszor kitérek még, mivel ezen keresztül vizsgáljuk meg a kerékpáripár sajátosságait.

A szervezeteknek nem elegendő jó terméket kifejleszteni, kiváló minőségű szolgáltatást nyújtani, hanem el kell érniük potenciális fogyasztóikat, melyben a marketing eszközök nyújtanak segítséget. Ezt az eszközcsoportot marketingkommunikációnak hívják a gyakorlatban. A marketingkommunikáció során a kibocsátó a szolgáltató, akinek célja, hogy mondanivalója, üzenete eljusson a fogyasztókhoz. Ezt az üzenetet a kibocsátó kódolja, tehát a fogyasztók által megérthető formában teszi közzé. A marketingkommunikáció általános célja, hogy építse a szervezet ismeretségét, imázsát, konkrét ajánlatot nyújtson és építse a lojalitást. Ezek a célok tartalmukban és a felhasználandó eszköztárukban is különböznek egymástól. Az első két célt hívhatjuk márkaépítésnek, a második két célt pedig teljesítmény típusú céloknak. (Horváth & Bauer, 2016)

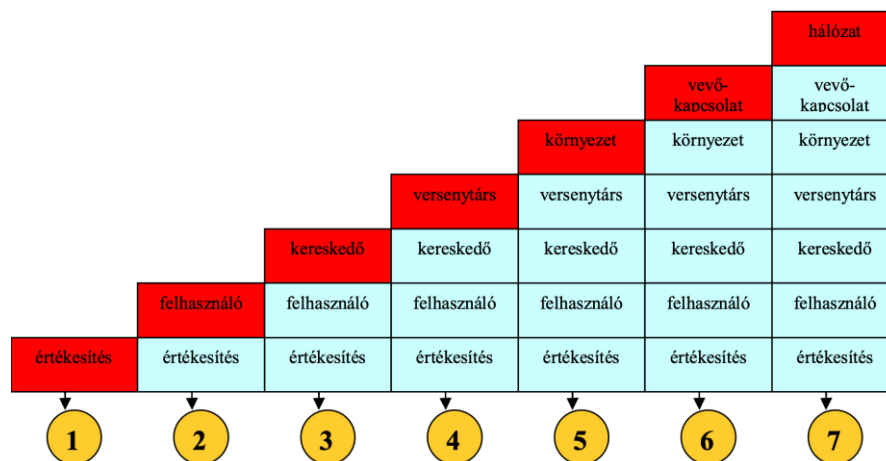
2.1. A marketing fókusza

Az előbbi bemutatásból is látszódik, hogy a marketing tevékenységnek folyamatosan meg kell újulnia az aktuális igényeknek és a piac változásainak megfelelően, törekedniük kell a versenyelőnyökre és arra, hogy korszerűek maradjanak. A versenyelőnyteremtés tartalmi fókuszába más szereplők és jelenségek kerülnek annak érdekében, hogy még jobban meg tudjanak felelni a vállalkozások a piaci kihívásoknak. A marketingkonceptió képviseli a vevőközpontúságot, annak továbbfejlesztése révén jött létre a holisztikus marketingkonceptió, mely a belső marketing, a társadalmi felelősségre épülő marketing, az integrált marketing és a kapcsolati marketing összessége. (Piskóti, 2018) A holisztikus marketing felismeri és összehangolja a különböző tevékenységek hatáskörét. (Kotler & Keller, 2016)

A vállalkozásokon belül a marketing-orientáció a piaci információk összegyűjtéséért, a megfelelő szervezetekhez való eljuttatásáért és a piaci információkra való reagálásért felel. Ezek a piaci információk érkezhetnek vevőktől, versenytársaktól, a kereskedőktől, vagy adódhatnak technológiai változásokból. A piaci reagálás pedig jelentkezhet a célpiacok kiválasztásában, a termékek előállításában és elosztásában, valamint az eladás ösztönzésében. A marketing szakaszai időben egymást követték,

manapság azonban az eltérő marketingorientációk már együtt valósulnak meg és azt, hogy éppen melyikre van szükség, azt a vállalat és a piac sajátosságai és a versenyhelyzet határozza meg. (Kohli , 1990)

Az 1. ábrán a marketingorientáció tartalmi kombinációi láthatóak a piac elvárásai szerint. Az 1. piactípusok jellemzői, hogy egyszerűbbek, nincsenek egyelőre telítve, és itt a hatékony értékesítés is a kívánt teljesítményhez vezethet. A 2. piactípuson már jelentkezik a túlkínálat, ezért csak a vevők igényeinek megfelelő teljesítmény, termék értékesítése esetén érhető el siker. A 3. piactípuson a disztribúció koncentrációja miatt a kereskedői kapcsolatokra is szükség van már. A 4. piactípuson már több szereplő van jelen a piacon, a verseny egyre intenzívebbé válik, emiatt elengedhetetlen a konkurens márkák és termékek ismerete és a termékek ennek megfelelő pozicionálása. Az 5. piactípuson a versenyelőny kiépítése miatt fontos szemponttá válik a társadalmi felelősségvállalás, a természeti értékek tiszteletben tartása és a környezettudatosság. A 6. piactípuson a fókusz a hatékonyságelvárásokra, a technológiai fejlődésre, a vevőorientációra, a tartós vevőkapcsolatokra és az együttműködésre került. A 7. piactípuson már túl kell lépni „csupán” a törzsvásárlók megszerzésén, ehelyett tartós piaci kapcsolatok kialakítására, kooperációra van szükség egy hálózati marketing részeként. (Piskóti, 2018)



1. ábra: A marketingorientáció tartalmi kombinációi a piac elvárásai alapján

Forrás: Piskóti, 2018, p.7.

Az új, postmodern megközelítés szerint a marketing folyamat-, társadalomorientált, kapcsolati-, kompetencia-, információgazdasági- és szervezeti dinamika alapú, új

institucionalista tevékenység. (Piskóti, 2018) A postmodern marketingben egyértelmű elmozdulás történt a termelésről a fogyasztás felé, már nem a szükségleteket akarják a vállalatok kielégíteni, hanem magukat a vágyakat, így a hangsúly a termék tapasztalati oldalára kerül. Az értékesítés így már nem csak a funkcionális tulajdonságok alapján történik, hanem főként esztétikai, érzékszervi és érzelmi előnyeik miatt. A fontosság abban rejlik, hogy a termékhez milyen jelentést társítunk, milyen szimbolika húzódik meg mögötte. A posztmodern elv alapja az a gondolat, hogy mindenkinek megvan a maga gondolkodási és meggyőződési rendszere, nem a személy a lényeg, hanem a személy választásai. (Elvinares, 2013) A posztmodern világnézet a tudás határtalanságára, az általánosítás korlátaira, a törvényszerűségek hiányára és a szubjektivitásra hívja fel a figyelmet. (Piskóti, 2018)

2.2. Marketingstratégia

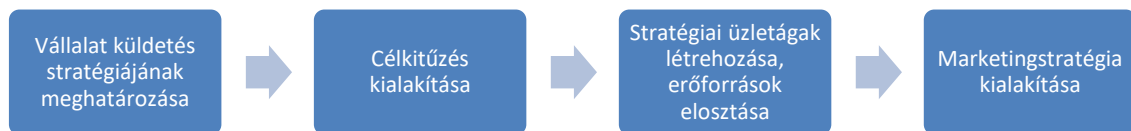
Minden szervezetnek szüksége van hosszú távú terveknek annak érdekében, hogy eredményesen működhessenek, ezek a hosszú távú célok pedig stratégiai tervek formájában kerülnek kialakítása. A legtöbb szervezet éves-, középtávú- és stratégiai terveket hoz létre, melyek közül az előbbi kettő a meglévő üzletágak működésére helyezi a hangsúlyt, a stratégiai terv viszont hosszú távra szól és a piaci körülményekhez való alkalmazkodást segíti. (Józsa, 2016) A stratégiai tervezés során a szervezetek összehangolják céljaikat és képességeiket a piaci környezet adta lehetőségekkel. (Keller & Kotler, 2016) A marketing-menedzsment folyamat több intézkedést is magában foglal, melyek azért történnek, hogy a vállalat céltudatosan lépjen ki a piacra és működjön a későbbiek során. (Papp, 2016)

A folyamat összesen hat elemből áll:

1. Elemzés
2. Prognózis
3. Célkitűzés
4. Stratégia meghatározása
5. Eszközök kidolgozása
6. Ellenőrzés (Papp, 2017).

A helyes marketingstratégia egyszerre kíván fókuszált figyelmet és rugalmasságot is, mivel a szervezeteknek egyszerre kell ragaszkodniuk az adott stratégiához, de folyamatosan fejleszteniük kell azt, beépíteni a megvalósítás során szerzett új tapasztalatokat. A vállalaton belüli termékek és szolgáltatások skálájához is szükség van a marketingstratégiákra. (Keller & Kotler, 2016)

A 2. ábrán a vállalati stratégiai tervezés folyamata látható. A tervezés azért nélkülözhetetlen, mivel a hosszú távú fennmaradás csak a konkrét kitűzött célok megvalósítása útján vihető végbe, valamint fel kell mérni a vállalkozások erősségeit is, hogy arra építve stabil, erős piaci pozíciókat érhesse el. Azonban a vállalat gyenge pontjaira is kellő figyelmet kell fordítani, mivel ezek veszélyt hordoznak magukban a fennmaradás szempontjából, és támadási felületet adnak a konkurenciának. (Jelen & Mészáros, 2018)



1. ábra: Vállalati stratégiai tervezés folyamata

Forrás: Jelen & Mészáros, 2018 alapján saját szerkesztés

A hatékony marketingstratégia alapvető célja, hogy a vállalkozások magasabb rangú stratégiáinak megvalósulásához hozzájárulhasson úgy, hogy a vállalatot képessé teszi egy jó piaci helyzet kialakítására. Ezért foglalkozik az üzleti környezet elemzésével, a fogyasztók szükségletének feltárásával, a piaci szegmensnek megfelelő termékek és szolgáltatások kialakításával, valamint a tervek megvalósításával. (Józsa, 2018)

A marketingstratégia három kulcseleme a vevők, a versenytársak és a belső szervezeti feltételek. A felosztás lényege, hogy a célpiacot csoportokra bontják hasonló tulajdonságuk, viselkedésük alapján. Ezeknek a csoportoknak fel kell mérni az igényeit, hogy azok alapján ki lehessen kalkulálni a várható reakciókat. (Józsa, 2018) Tehát a piaci szegmens a vevők egy olyan csoportja, akik hasonlóan reagálnak a vállalkozás tevékenységére. A szegmentáláshoz meg kell határozni azt, hogy milyen kritériumok

alapján akarjuk azt végrehajtani, milyen nagyságú szegmenseket tudunk kialakítani, a különböző homogén csoportok milyen időbeli stabilitást mutatnak, valamint azt, hogy melyek a vállalkozás számára gazdaságos és elérhető szegmensek. (Rekettye, 2022) A szegmentálási döntés kritériumai a következők lehetnek: földrajzi-, életkorbeli-, nem-, jövedelmi-, életstílusbeli kritérium, illetve meghatározó lehet még a fogyasztás intenzitása, a vásárlás újdonságfoka és a vásárlási döntés jelentősége. (Kotler & Keller, 2016) Ezeket a jellemzőket nagyon szépen le lehet határolni a kerékpáripár esetében.

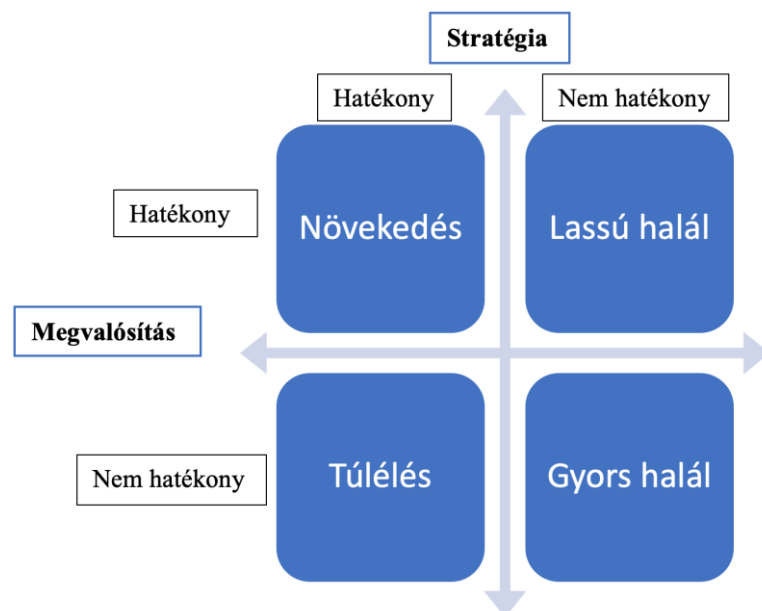
A célpiac kiválasztása során történik meg a piaci szegmensek az értékelése, keresve annak lehetőségét, hogy a vállalat hogyan tudna hosszú távú, mindenkinek előnyös kapcsolatot kiépíteni a fogyasztóival (Józsa, 2018), tehát azokra a szegmensekre kell koncentrálni, akik a szegmentálás során a legértékesebbnek tűntek. A célpiac meghatározás során az adott terméket vagy szolgáltatást helyezik előtérbe a piac számára. (Rekettye, 2022) A célpiac választás során a vállalkozásnak értékelnie kell a szegmenseket, megvizsgálva azok vonzerejét, valamint a szervezet céljait és rendelkezésre álló erőforrásait. A szegmens vonzerejét befolyásolja annak mérete, növekedési potenciálja, nyereségessége és kockázati szintje, de persze szubjektív, emocionális tényezők is. Egy vonzó szegmens azonban nem jelenti azt, hogy a vállalatnak mindenképp rájuk kellene koncentrálnia, mivel nem biztos, hogy a szegmens jellemzői összeegyeztethetők a vállalkozás hosszú távú céljaival, vagy a vállalat rendelkezik a kellő erőforrásokkal ahhoz, hogy hatékonyan meg tudja őket célozni. (Kotler & Keller, 2016)

A pozicionálás során a cég termékeit, termékpalettáját úgy kell kialakítani, hogy az találkozzon a vevői igényekkel, de innovatív, és más megközelítésű legyen mint a versenytársaké. Sokszor nehézség azonban az, hogy sem a külső szervezeti feltételek, sem a versenytársak nem állandóak, hanem a világgal együtt folyamatos változnak. Ezért nem elegendő egyszer megalkotni a „tökéletes” stratégiát, hanem követni kell a vállalat és a környezet alakulását. (Piskóti, 2018)

A pozicionálásnak az alábbi fajtáit különböztetjük meg:

- termékpozicionálás
- versenytárs szerinti pozicionálás
- tulajdonságok szerinti pozicionálás
- termékosztály szerinti pozicionálás
- termékfelhasználó szerinti pozicionálás
- felhasználó szerinti pozicionálás.

A stratégia és a megvalósítás kapcsolatát a 2. ábra mutatja be. Ha a stratégia és a megvalósítás összhangban áll, akkor folyamatos növekedés következhet be. Ha a színvonal nem elégséges, alacsony színvonalú, akkor hiába jó maga a megvalósítás, az hosszú távon biztosan kudarchoz, lassú halálhoz fog vezetni. Ha sem a stratégia, sem megvalósítás nem elégséges, akkor a bukás gyorsan be fog következni, ez a kategória a gyors halál. A hatékony stratégiai tervezés, de rossz megvalósítás pedig elindít egy állandó harcot a túlélésért, ez egy jó ideig elegendő az eléledgeléshez, viszont nagy eredményekre, sikerre így nem lehet számítani. (Józsa, 2018)



2. ábra: A stratégia és a megvalósítás kapcsolata

Forrás: Józsa, 2018, p.39

A marketingstratégia megvalósításához felhasználható eszközöket a marketingtaktika szintjén szükséges hozzárendelni a stratégiához. A marketingtaktikai szint a termékből, az árból, az értékesítésből és a promócióból áll. (Szakály, 2017) A következőkben bemutatok néhány módszert, mely segítséget nyújthat a marketingstratégia kialakításában. Maga a marketing is egy vállalkezési funkció, így szoros kapcsolatban van a piaci környezettel, eredményességét befolyásolják a külső eredetű-, a belső eredetű-, a befolyásolható- és a befolyásolhatatlan tényezők mint például a pandémia is volt. A külső környezetvizsgálat lehetővé teszi a hosszabb időtávban megjelenő problémák előrejelzését, rugalmassá teszi a stratégiai tervezés folyamatát, valamint megnyitja a lehetőséget a megfelelő növekedési út kiválasztása előtt. Maga a környezetvizsgálat mindig a környezet határainak kijelölésével veszi kezdetét. Ezt követően lehet feltárni a környezetben uralkodó trendeket, sajátosságokat. Egy vállalkozás számára a tényezők lehetnek pozitívak, más néven stratégiakönnyítők, vagy negatívak, azaz küzdelmes stratégiát megkövetelők. Az elemzés végeredményeként fel kell vázolni ezeknek a tényezőknek, a környezeti hatóelemeknek a piacra és a termékekre való hatását. (Józsa, 2018)

A PESTEL elemzés egy konkrét módszere a külső környezetvizsgálatnak. A PESTEL betűszó az alábbi tényezőket takarja (Rekettye, 2016):

- Társadalmi (social) környezet: ebbe a kategóriába főként a kulturális elemek tartoznak, a kultúra alatt az adott országban kialakult szokásokat, értékeket értjük, de fontos információ az is, hogy hogyan alakul a demográfiai helyzet, milyen a korösszetétel és milyen az iskolázottsági szint.
- Technológiai (technological) környezet: milyen a K+F tevékenységek aránya, milyen fejlett a technológiai infrastruktúra, milyen szinten van a számítógépesítettség.
- gazdasági (economic) környezet: fontos adat, hogy az adott országban mennyi az egy főre jutó GDP, milyenek a megtakarítási hajlandóságok, a hitellehetőségek, valamint az árak és a bérek színvonala.
- Természeti (ecological) környezet: ebbe a kategóriába azt tartozik, hogy milyen a természeti erőforrások állapota, milyenek a környezetvédelmi előírások és támogatások.

- Politikai környezet: mennyire stabilak az adott politikai viszonyok, milyen kitűzött célja van a kormánynak rövid és hosszú távon, milyen változások várhatóak a jövőben,
- Jogi (legal) környezet: Milyen jogszabályi háttér vonatkozik az adott iparágra.

A PESTEL elemzésen túl fel kell mérni a versenytényezőket is, tudnia kell a vállalkozásoknak, hogy kik az ellenfelei, mennyire eredményes a versenytársak stratégiája, és mikben jók, és mikben lehet följük kerekedni. A versenykörnyezetnek négy eleme van: a piac mérete és növekedési üteme, a piac szerkezete, a vállalkozás alkupozíciója, valamint az ágazati átlagos költségsszint. A piac méretének meghatározásához első lépésben meg kell határozni, hogy pontosan melyik piacról is van szó. Fő szintjei az általános piac, a termékpiac és a nevezetes piac. Általános piacról akkor beszélünk, ha egymást helyettesítő termékek találhatók a piacon, mely termékek fizikai jellegüket és céljaikat tekintve is eltérnek egymástól. A termékpiac a helyettesítő termékek fizikai jellegükben és céljaikban is hasonlóak. A termékpiac felvevőképességét befolyásolja a piaci potenciál, a piaci volumen és a piaci részesedés. A nevezetes piacok a legfontosabb azonban a vállalat számára, ugyanis ez a kifejezés jelzi azt a piacot, mely az adott vállalat számára elérhető. (Józsa, 2018)

A piaci részesedést, a verseny erősségét Porter modellje szerint lehet elvégezni. Porter elmélete szerint ugyanis a piaci körülmények között működő vállalkozásokra öt erő hathat (Goyal, 2020):

- beszállítók alkuereje
- versenytársak illetve velük folytatott verseny
- új belépők fenyegetése
- helyettesítők fenyegetése
- vevői alkupozíció.

Az öt erő közül három a makrokörnyezetből, azaz külső forrásokból, kettő pedig a mikrokörnyezetből, azaz belső forrásokból származó veszélyekre vonatkozik. Ezt a modellt többnyire csak kiindulási pontként szokták alkalmazni, az elmélet számos kritikát kapott ugyanis. Egyik ilyen kritika az, hogy a belépési korlátokra nem lehet csak fenyegetésként tekinteni, ugyan is ezek akár strukturális előnyt is jelenthetnek a

vállalkozás számára. Valamint a bizonytalanság alacsony fokú, ugyanis a piaci szereplők reagálni fognak majd egymás lépéseire. (Kovács, 2016)

2.2.1. Termékpolitika

A termékpolitika első lépése az a folyamat, mely során egy új termék, szolgáltatás megjelenik a piacok. A legtöbb kerékpáripari cég fő fókuszában ez áll, ugyanis a termékek tervezése a legfontosabb stratégiai tevékenységek egyike, egyre magasabb szinten kell ügyelni a vevői igényekre és nyomon követni a versenytársakat a versenyelőny megszerzése érdekében. (Kotler, 1998)

A termékek az emberekhez hasonlóan megszületnek, fejlődnek, egy idő után pedig eltűnnek a piacról, a piacon töltött idejük alatt pedig egy előre nem látható életciklust követnek, mely a kerékpároknál általában 2-3 év, de majd később kitérünk rá, hogy ez a Covid után jelentősen megnőtt, nem ritkák az 5 éves életciklusok. A marketing szempontjából a termékéletciklus előrejelzése fontos tényező, ugyanis attól függően, hogy az adott termék hol helyezkedik el ebben az életciklusban, más-más eszközrendszer célszerű használni.

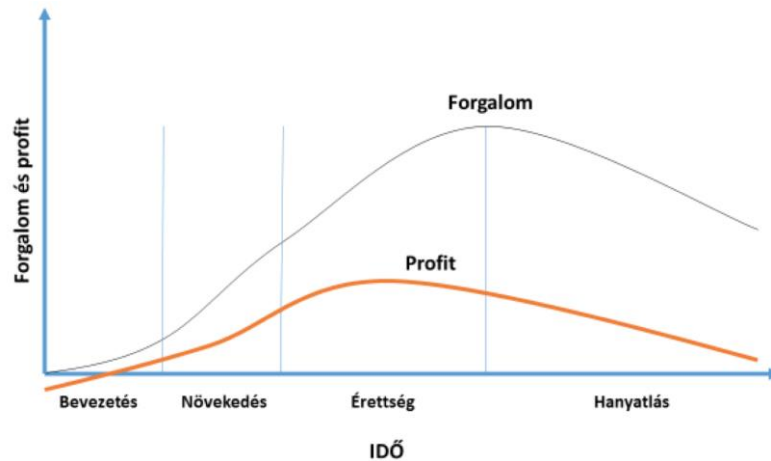
A termék életciklusának hat szakasza van:

- piaci bevezetés (innováció)
- erőteljes fejlődés
- verseny
- érettség
- hanyatlás
- maradványkereslet. (Józsa, 2016)

A maradványkereslet nem jellemző egyébként a kerékpáriparra, a folyamatos megújulás miatt a korábbi modellek a hanyatlás után megszűnnek a termékpalettán.

A termékéletgörbe a 3. ábrán látható. A piaci bevezetés időszakában a forgalom lassan növekszik, tetemesek a bevezetési költségek, emiatt a termék még nem nyereséges. Egyelőre a piacon nincs sok versenytárs hasonló termékkel, ahogy magának a terméknek

sincsenek különböző változatai. Ebben a szakaszban a marketingtevékenységnek arra kell irányulnia, hogy növeljék a termék ismertségét, a potenciális vevők kipróbálják azt, az innovátorok körében pedig kialakuljon egy elkötelezettség. Az árak ilyenkor még stabilak és magasak, a bevezetési költségek miatt, a termék értékesítése szelektív, csak bizonyos csatornákon keresztül van rá lehetőség. (Kotler & Keller, 2016)



3. ábra: A termékéletgörbe

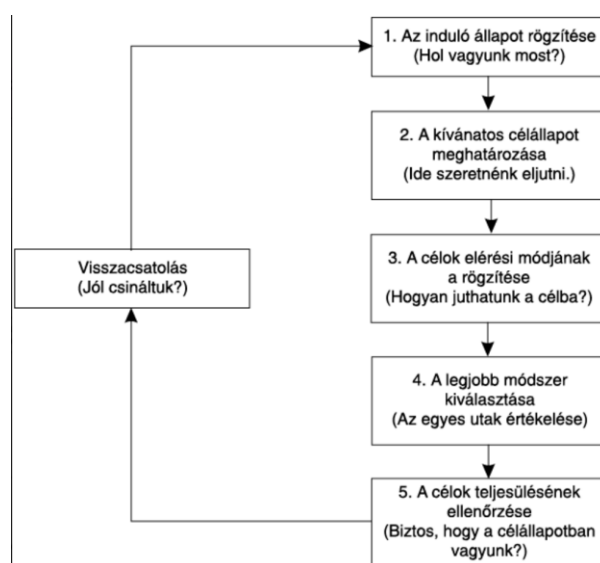
Forrás: Kotler & Keller, 2016, p.98.

Az erőteljes fejlődés szakaszában a piac elfogadja a terméket, ami végre profittal jár a vállalatoknak. Emelkednek az eladások, növekszik a piaci részesedés. A termék differenciálódik, már több változata is elérhető. A marketingtevékenység hangsúlya a funkcionálás előnyökön van, továbbra is kulcsfontosságú az ismertség növelése és a kipróbálási kedv fokozása. A költségek csökkenése miatt a többi versenytársnak is vonzóvá válik a termék, az árakon így csökkenteni kell a verseny miatt. Az érettség stádiumában lassul a forgalom növekedése, stabilizálódik, vagy csökken a profit, a kerékpár már nem jelent akkora fejtörést a többi vetélytársnak, és a vásárlók is megszokták a jelenlétét. A marketingtevékenység arra irányul, hogy a vállalkozások megőrizzék a piaci részesedést és maximalizálják a profitot. Sok versenytárs van már a piacon, emiatt erős árverseny alakul ki és elszállnak a promóciós költségek is. A hanyatlás szakaszában csökken a forgalom, ennek eredményeképp a profit is visszaesésnek indul. A vállalatnak ebben a helyzetben két döntési lehetősége van. Vagy úgy dönt, hogy kivonja a terméket a forgalomból, azért, hogy a sikeresebb szegmensekre fókuszálhasson, vagy meghagy egy szűk választékot a lojális fogyasztóknak, jelen esetben ez a ritkább verzió.

Itt már nem fektetnek további energiát abba, hogy fejlesszék a termékeket, emiatt visszaesik az értékesítési csatornák száma is. (Kotler & Keller, 2016)

2.2.2. Árpolitika

Az árpolitika a legrugalmasabb marketingmix elem, hatékony alkalmazását azonban számos tényező befolyásolja. Az árkialakítás stratégiai folyamatában számos tényező vesz részt, melyek az 5. ábrán láthatóak.



4. ábra: Ártervezés folyamata

Forrás: Józsa, 2016, p.121.

Az árképzést belső, vállalaton belüli és külső, vállalaton kívüli tényezők is befolyásolják. (Józsa, 2016) Az árkialakítás folyamatában négy tényezőt kell figyelembe venni, a vállalat költségeit, a verseny intenzitását, a vásárlói keresletet és az ár-célokat. Ha az árak kialakítását vizsgáljuk, a legtöbb vállalat két stratégiát követ. Vannak az árdiktálók, más néven árvezetők, akik maguk határozzák meg áraikat, erre alkalmassá teszik őket a piacon elfoglalt helyük és alkupozíciójuk. A másik csoportba az árkövetők tartoznak, akik nem képesek önállóan meghatározni az árakat és árfeltételeket, ezért versenytársaikat kell követniük. (Józsa, 2016) Azok a vállalatok, akik az árstratégia kialakítására helyezik a fókuszot, leginkább az árdiktálókra koncentrálnak, mivel ők töltenek be aktív szerepet a döntéshozatal folyamatában. (Rekettye, 2022)

Az új termékek árstratégiai módszerei az alábbi három kategóriába eshetnek:

- lefölöző, magas árak stratégiája
- behatoló, alacsony árak stratégiája
- semleges, közepes árak stratégiája (Reketye et al., 2022).

A lefölöző árazás lényege az, hogy az árat a vállalat magasról indítja, majd azon fokozatosan csökkent. Akkor lehet használni ezt a stratégiát, ha a termék nagy értéket képvisel és az ügyfelek magas vásárlóerővel bírnak, valamint, ha nincs még a piacon kialakult verseny az adott kategóriában. (Hetesi, 2017) A stratégia előnye, hogy a magas ár rövidtávon is magas nyereséghez vezethet, illetve a fogyasztók szemében is egy olyan kép fog kialakulni, miszerint az adott termék magas minőséget képvisel. Viszonylag magas árrés jön így létre, mely a kerékpáripari kis- és nagykereskedőket is motiválja arra, hogy intenzíven forgalmazzák a terméket. Hátránya, hogy a magas ár késleltetheti a termék terjedését, illetve vonzza a versenytársakat és rivális cégeket. (Reketye, 2016)

A behatoló árazás során az új kínálatot alacsonyan árazzák annak érdekében, hogy minél rövidebb idő alatt minél nagyobb piacot érhessenek el. A stratégia lehetőséget ad a piaci penetráció növelésére, illetve hatékonyan meg lehet akadályozni vele a rivális cégek belépését. (Hetesi, 2017) Előnye, hogy az alacsony ár hatására nagy volumenű értékesítés jöhet létre, a gyors volumennövelés pedig a sorozatgazdaságosság alapját teremtheti meg. Megjegyezném, hogy jellemzően a covid utáni bike boom lecsengésekor ezek a behatoló árazásra törekvő cégek estek vissza legnagyobbban, mivel alacsony volt a technikai hozzáadott értékük.. Ráadásul az alacsony ár a fogyasztók szemében sokszor egyet jelent a megbízhatatlansággal és a gyenge minőséggel. A közepes, igazodó árak stratégiájának használata előfordulhat a vállalat árstruktúrájának, vagy az adott termékcsalád árstruktúrájának egységesítése miatt, az adott árszínvonalról erősen eltérő termékcsaládok ugyanis zavart válthatnak ki a fogyasztókból. (Reketye, 2016)

2.2.3. *Értékesítési politika*

„Az értékesítési politika fontos szerepet játszik valamennyi szervezet életében, ugyanis a marketingcsatornák rendszere képes kapcsolatot kialakítani a termelő és a fogyasztó között, befolyásolja a piacbefolyásolási lehetőségeket és biztosítja a kitűzött

célpiacok elérhetőségét. A hatékony értékesítési rendszer hozzáadott értéke az, hogy folyamatosan biztosítja a versenyelőnyhöz szükséges stratégiai előnyt” (Józsa, 2016)

A tipikus közvetítői struktúrákat az alábbi felsorolásban mutatom be:

- Rövid vagy közvetlen értékesítési csatorna: a termelő közvetlenül a végső felhasználónak adja a terméket, levelezés vagy márkabolt útján, a folyamatban nem vesznek részt közvetítők. Ezek a Direct-to-sales kerékpármárkák.
- Értékesítési csatorna egy közvetítővel: a gyártótól a kiskereskedők vásárolnak, ők a termelő és a felhasználó közötti közvetítő közeg. Ez a helyzet áll fenn jelenleg hazánkban a Specialized forgalmazásában.
- Értékesítési csatorna két közvetítővel: a nagy- és kiskereskedő kapcsolódnak össze egy láncot alkotva.
- Értékesítési csatorna három közvetítővel: a közvetítőlánc két állandó eleme a nagy- és a kiskereskedő, a harmadik láncszem pedig lehet bróker vagy ügynök is.

Akkor nevezünk egy értékesítési csatornát rövidnek, ha a termelőtől a végfelhasználóig közvetítő nélkül jut el a termék, és annál hosszabb, minél több közvetítő vesz részt a folyamatban. (Rekettye et al, 2022) Jellemző folyamat hogy a kerékpáripárban egyre rövidebb értékesítési láncra törekednek a gyártók.

A gyártónak és a közvetítőnek kétféle szerepe lehet az értékesítésben, az egyik a push, azaz toló, a másik a pull, azaz húzó stratégia. Push stratégiáról akkor beszélhetünk, ha a gyártó különböző eszközökkel arra motiválja a közvetítőket, hogy mozdítsák elő a termékek eladását a fogyasztóknak. Pull stratégiáról pedig akkor van szó, ha a gyártó promócióval és reklámokkal próbálja a fogyasztókat bátorítani, hogy keressék termékeiket a közvetítőknél. (Kotler & Keller, 2016)

A vállalatok különböző eszközöket használhatnak fel annak érdekében, hogy kommunikáljanak a célpiaccal, növeljék a vevők elkötelezettségét és értékajánlatokat közvetítsenek. A kommunikációs mix azoknak a speciális eszközöknek a kombinációja, mely a vállalatokat segítik ezen törekvéseikben. (Kotler & Keller, 2016) A

kommunikációs mix egyik eleme a reklám, ami egy fizetett, nem személyes kommunikáció, és amellyel a fogyasztókat szeretnék a cégek befolyásolni. Előnye, hogy földrajzilag szétszórta vásárlókat képes elérni alacsony áron úgy, hogy az eladó számos alkalommal megismétli kívánt üzenetét.

A public relations célja, hogy kialakítsa és fenntartsa márka imázsát és a hitelességet újságcikkek, szponzorált eseményeken, sportolói együttműködésekén keresztül. A Pro/Business Consulting cikkében például kiemelik, hogy a public relations a hírnév ápolásának tudománya. A személyes eladás során az eladó közvetlenül, interaktív módon kommunikál a potenciális vevőkkel, ilyen például egy elkötelezett kerékpárbolti eladó. Az értékesítés-ösztönzés során rövidtávon ható ösztönzőket alkalmaznak a vállalatok, hogy a vevők próbálják ki, majd vásárolják meg a termékeket, például tesztflotta kialakítása. A direkt marketing pedig olyan közvetlen kommunikáció, amely a potenciális vevők személyes, telefonos vagy jellemzően inkább e-mailen keresztüli megkeresése. (Dietrich, 2023)

A hatékony kommunikáció az alábbi hét lépésből áll:

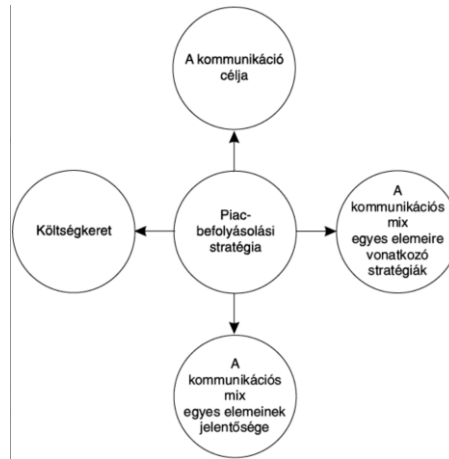
1. Célközönség meghatározása
2. Kommunikációs célok meghatározása
3. Kommunikáció megtervezése
4. Csatornák kiválasztása
5. Üzenet forrásának kiválasztása
6. Költségvetés meghatározása
7. Eredmények mérése. (Reketttye et al., 2022)

2.2.4. *Piacbefolyásolási politika*

A piacbefolyásolást más néven marketingkommunikációként is szokták emlegetni, melynek fő típusát, a kommunikációs mixet már korábban bemutattam. A piacbefolyásolási stratégiák egy olyan egységet képeznek, mely révén a vállalatok kommunikálhatnak a vevőkkel és az értékesítési folyamat egyéb résztvevőivel is, valamint hatékony információátadást tesznek lehetővé. Ha a stratégiák sikeresen

működnek, akkor a vállalkozás eladásai is javuló tendenciát mutatnak majd és növekedni fog az elismertség. (Józsa, 2016)

A piacbefolyásolási stratégia elemei a 6. ábrán láthatóak.



5. ábra: Piacbefolyásolási stratégia elemei

Forrás: Józsa, 2016, p. 339.

A piacbefolyásolásnak számos célja van, többek között felkelti a fogyasztók igényét és szükségletet teremt. A termékek pályafutása sokszor úgy kezdődik, hogy az embereknek még nincsenek információik arról, hogy milyen fejlettek bizonyos termékek. A kommunikáció segíthet a vásárlási döntés meghozatalában azáltal, hogy megkönnyíti a különböző termékek összehasonlítását. A piacbefolyásolásra szánt összeg meghatározása nehéz feladat, nincsenek ugyanis ökölszabályok, a piac és a termékek ismeretében kell kidolgozni a költségvetést. További nehezítő körülmény, hogy a ráfordítások nagysága és az eredményesség között nincs lineáris összefüggés, a kettő közötti kapcsolat konkáv lefutású görbével, vagy S alakú görbével lehet ábrázolni. (Józsa, 2016)



6. ábra: Konkáv és S alakú ráfordítás / eladás görbe

Forrás: Józsa, 2018, p.342.

A konkáv lefutású görbe megegyezik a csökkenő hozadék törvényének elvével, azaz a kiadások növelése hozzájárul az eladások nagyságához, de egyre kisebb mértékben. Az S alakú görbe lényege pedig az, hogy a kommunikációs kiadások egy ideig nem hatnak jelentősen az eladások számára, egy adott pontot követően viszont a hatásosság hirtelen növekedésnek indul. (Józsa, 2016)

2.3. Marketingstratégia kidolgozása

A marketingstratégia kivitelezése egy olyan végrehajtási folyamat, mely során mindig az adott vállalkozáshoz és így az iparághoz leginkább illő lépéseken kell végig haladni a kitűzött célok elérése érdekében. (Balogh, 2022)

A megvalósítást a következő tényezők befolyásolják:

- közös célok
- humán- emberi tényező
- erőforrások
- vezetési stílus
- marketingstratégia
- szervezeti struktúra
- információs előrejelzési rendszerek

A vezetési stílus az a menedzseri szerep, melyet alkalmazva a vezető a legtöbbet igyekszik kihozni beosztottjaiból, hogy gyorsan tudjanak reagálni a külső környezeti és belső vállalati problémákra. A kellemes, nyílt munkahelyi légkör növeli az elkötelezettséget és az alkotókedvet is, jellemzően mivel a kerékpárgyártók modern felfogású cégek, mely elsősorban a fiataloknak és az aktív életet élőknek céloz

termékeket, így ilyen emberek közül válogatva építik fel szervezetüket, hogy így minél jobban tudjanak azonosulni a termékekkel és a pozicionálással. A szervezeti struktúra befolyásolja, hogy kik lesznek a különböző marketing részstratégiák felelősei és milyen csatornákon megy majd végbe a kommunikáció. A vezetés a marketingtervekre építve és erőforrásokat biztosítva végzik feladataikat, az erőforrásokat azonban úgy kell felosztani a termékek között, hogy minden részfeladatra jusson kellő mennyiség belőlük és a megfelelő időpillanatban rendelkezésre álljanak. A humántényező a megvalósítás emberi oldala, a kellő szakképzettségű személyzet, jelen esetben mérnöki gárda és marketing osztály, akár a siker záloga is lehet. Az információs és előrejelzési rendszerek képessé teszik a szervezetet arra, hogy a mindennapi működés minél hatékonyabban és minél jobb minőségben menjen végbe. A közös célrendszer az egyik legfontosabb alkotóelem, ugyanis a szervezeteknek kifelé egy egységes egész képét kell mutatniuk, ennek érdekében a dolgozóknak is ismerniük kell a célokat és azonosulniuk kell velük. A CORE cikkében például kiemelik, hogy a vezetés a 21. században az élessé vált gazdasági válságban való versenyképesség megtartásában és megőrzésében kulcsfontosságú szerepet játszik. (Matkó, 2016)

A marketingstratégia létrehozásának három határozott lépése van, a stratégiai analízis, a stratégia kialakítása és a megvalósítás, illetve ellenőrzés. (Józsa, 2016)



7. ábra: Marketingstratégia megvalósításának lépései

Forrás: Józsa, 2016 alapján saját szerkesztés

A stratégiai elemzés a külső környezet elemzéséből, a vállalati adottságok belső elemzéséből és a külső – és belső tényezők együttes elemzéséből áll. A külső környezet elemzése során az a legfontosabb, hogy a vállalatok időben észrevegyék a változást annak ellenére is, hogy a komplex tényezők állandóan módosulnak, alakulnak, így nehéz azonosítani a valós lehetőségeket vagy fenyegetéseket rejtő tendenciákat. Ráadásul a

változások a legtöbb esetben lassan, lépésről lépésre bontakoznak ki, hatásukat pedig csak később fejtik ki. Azonban, ha nem a megfelelő módon értelmezik a változásokat, akkor nem veszik észre a veszélyeket, buktatókat, vagy nem tudják kiválasztani azokat a célokat, melyek a legjobban illeszkednek a vállalat meglévő képességeihez. A tervek megfelelő végrehajtásához pontos és objektív helyzetfelmérésre van szükség. A stratégiai elemzés kialakítása során fel kell mérni a makrokörnyezetben lezajló változásokat, majd értelmezni azokat, hogy milyen lehetőségeket és veszélyeket hordoznak magukban. Erre szolgál a SWOT analízis módszere. (Balaton & Hortoványi, 2017) A SWOT elemzés a környezeti tényezők komplex vizsgálata, melynek lényege, hogy a vállalatok felmérjék a belső adottságokat, azaz erősségeket és gyengeségeket, valamint a külső körülményeket, azaz a lehetőségeket és a veszélyeket. Erre azért van szükség, mivel az erősségek és lehetőségek hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalatok elérjék kitűzött céljukat, a gyengeségek és veszélyek pedig pont ezt akadályozzák meg. (Rekettye, 2022) A SWOT elemzés nem csak abban nyújt segítséget, hogy hogyan ragaszkodjanak a szervezetek meghatározott küldetésükhöz, hanem abban is, hogy problémák, elakadások esetén átgondolják stratégiáikat és a célokat a belső kapacitásokhoz és lehetőségekhez igazítsák. (Balaton & Hortoványi, 2017)

A marketingstratégia megvalósítása attól függ, hogy a vállalat mennyire tudja konzisztensen követni a benne meghatározott lépéseket. Minden döntés előtt mérlegelni kell azt, hogy illik-e az eredeti marketing alapstratégiához, vagy vannak-e benne vonzó lehetőségek, melyek miatt érdemes feláldozni az eredeti terveket. De a legtöbb esetben elmondható, hogy a siker kulcsa nem a rögtönzés, hanem a fegyelmezett megvalósítás, mely során kihasználják a stratégiában rejlő szinergiateremtő hatásokat. (Bauer & Berács, 2016)

A marketingstratégia ellenőrzése magában foglalja az ellenőrzést lebonyolító szervezeti struktúrát és az ellenőrzési folyamatot is. Az értékelés során mérni kell a teljesítményt és az elért eredményeket, azaz szükség van a terv adatok és a tény állapotok összehasonlítására, ehhez pedig ki kell dolgozni az irányadó mutatószámokat. Az eredmények alapján javaslatot lehet megfogalmazni a vállalkozás marketingstratégiájának és a benne szereplő taktikai lépéseknek a módosítására. (Putzer & Józsa, 2022)

3. KÖRNYEZETVIZSGÁLAT – A COVID HATÁSA A KERÉKPÁRIPARRA

3.1. Külső környezetváltozás

3.1.1. Trendek, vásárlási szokások

Bár dolgozatomban a fókusz a Specialized Bicycles Company kerékpárgyártó marketingstratégiájára helyezem, a külső környezetvizsgálat elengedhetetlen része a szakdolgozatnak, hiszen segít megérteni a téma szélesebb kontextusát és összefüggéseit, átlátni milyen körülmények és változások vezettek oda, hogy a teljes iparág olyan gyorsan és olyan mértékben alakuljon át, mint ami 2020 tavaszán történt, és mely gyökeresen változtatta meg a marketing tervezés jelentőségét és karakterisztikáját. A Covid hatása számos iparágban érezhető volt, jellemzően sok addig szárnyaló iparágra negatív hatást és drasztikus lassulást vagy egyenesen teljes leállást hozva, de a kerékpáripár egyike volt azoknak, amelyekben ugrásszerű növekedést tapasztaltak a gyártók, a szolgáltatók, és a teljes kereskedelmi lánc. Az emberek a korlátozások miatt teljesen új rekreációs és kikapcsolódási lehetőségek iránt kezdtek el nyitni, és ennek eredményeként a helyi szabadidős lehetőségek iránti kereslet ugrásszerűen növekedett meg. Ezzel párhuzamosan a munkavégzés helyszíne is átalakult, így a távmunka miatt sokan inkább a kerékpározást választották közlekedési eszközként hétköznapi tevékenységeikhez, mivel a rengeteg autóban töltött kilométert felváltotta az otthonra korlátozódó munkavégzés, a nagyvárosok közelében tapasztalható ingázás lecsökkent, ami tovább növelte a kerékpárok iránti keresletet, mivel azok kisebb távolságok megtételére nemcsak hogy alkalmasak voltak, de a beszűkült élettérből még egy kifejezett kiszabadító hatással is volt az emberekre. Az iparág válasza erre a keresletnövekedésre nagyon pozitív volt a kezdetekben, hiszen a kerékpárgyártók és kiskereskedők gyorsan alkalmazkodtak a változásokhoz, és még a covid hullám előtt lekötött termelékenységi volumenből tudtak gazdálkodni, még a covid előtt leadott előrendeléseiket tudták realizálni a boltok polcain, és a kínálatot a keresletnek megfelelően bővítették egy rövid ideig. (Bernhard, 2020)

Az amerikai kerékpáripár példájának elemzése azt mutatja, hogy az év elején a kerékpár-eladások drasztikusan megnövekedtek, de ez Európára és így Magyarországra vonatkozóan is teljes mértékig igaz több kerékpáripári szereplő beszámolója szerint, bár

a magyar eladásokról negyedéves vagy havi eladási statisztikai adat nem található meg, csak éves adat. Az első negyedévben a kerékpár eladások 63 százalékkal növekedtek az előző év azonos időszakához képest az USA-ban. A kerékpárok iránti nagy keresletnek köszönhetően a kereskedőknek nehéz volt lépést tartani az árukészlet bővítésével, mivel a covid előtt, még úgymond normális, megszokott keretek közt gyártott termékek és az azokhoz szükséges alapanyagok gyorsan elfogytak az ellátási lánc minden szintjéről, ebből kifolyólag a nagy keresletet kezdetben kiszolgáló kínálat lecsökkenésével sokan kénytelenek voltak az árakat is emelni. (Bernhard, 2020)

Az európai kerékpáripár esetében is megfigyelhető volt az ugrásszerű növekedés. Az év elején jelentős keresletnövekedést tapasztaltak az egész kontinensen, amelyet a kerékpárok és kiegészítőik széles kínálata okozott. A kerékpárok eladásai az előző évhez képest 40-60 százalékkal nőttek, és ezen belül a városi kerékpárok, az elektromos kerékpárok és a gyerekkerékek iránti kereslet volt a legmagasabb. (Bernhard, 2020) A magyar kerékpárpia eladásainak elemzése nehéz mivel a Magyar Kerékpáripari és Kereskedelmi Szövetség nem ad ki publikus jelentéseket, azonban egy 2021-es felmérés melyben Budapest 3 meghatározó és széles körben ismert kerékpárboltja vett részt, azt mutatja, hogy 2019 és 2020 évek összehasonlításában átlagosan a 3 bolt 76% növekedést ért el. (Forrás, 2021)

A Covid hatása nem csak a kerékpáriparra, de az azt kiszolgáló kapcsolódó szolgáltatások és a sporthoz szorosan kapcsolódó kiegészítők esetében is jelentős volt, és egy ugrásszerű növekedést eredményezett az eladásokban. Az iparág kezdeti válasza a keresletnövekedésre nagyon pozitív volt, hiszen a kerékpárgyártók és kiskereskedők alkalmazkodtak a változásokhoz és a kínálatot a keresletnek megfelelően bővítették, mivel a korábbi évek előrejelzéseinek megfelelő mennyiségeket a gyártósorok legyártották, a Covid európai és magyar piacra való betörésével egyszerre érkeztek meg a még Covid előtt gyártott kerékpárok szállítmányai. Az amerikai és európai kerékpáripár esetének elemzése azt mutatja, hogy a kerékpár-eladások jelentősen megnöttek az előző évi adatokhoz képest. (Bernhard, 2020) 2020 júliusában az USA kerékpárimportja 151 millió dollár volt, mely 1,9 millió darab behozott kerékpárt jelent, mely szintet az iparág 2015 óta egyszer sem közelítette meg. Mindeközben az Statista.com „Bicycle sales in the European Union from 2018 to 2021” (2023) statisztikája szerint Európai Unió piaca 2020-

ban 22 millió darab kerékpárt értékesített, mely jelentős növekedés a 2019-es 19,8 millió kerékpáreladáshoz képest. Érdekes megfigyelés lehet hogy nem csak a kerékpárokra jelentkezett hatalmas kereslet, de például olyan nem hétköznapi kapcsolódó termékekre is, mint a GoPro extrém sport kamerák, melyeket a kerékpárosok is előszeretettel használnak a motorosok és az extrém sportolók mellett a sport közbeni felvételek készítéséhez, vagy a fejlődéshez szükséges technikai elemzéshez. 2020 harmadik negyedében a GoPro eladásai 114%-kal növekedtek az előző negyedévhez képest, mely a cég történetében sosem látott fejlődést jelentett. A Specialized Bicycles Co eladásairól és bevételi statisztikáiról publikus adat nincsen, azonban a márka az elmúlt években a fő fókuszát az e-kerékpárok irányába tolta el, melyen complex technológiájuk és nagyobb hozzáadott technológiai értékük, és ezek által magasabb árfekvésük miatt sokszorosan több profitot jelentenek eladott darabonként mint az hagyományos, úgynevezett analog (elektromos rásegítés nélküli, csak önerőből meghajtott) kerékpárok korábban. Valamint mivel ezeknél a termékeknél a technológia összetettebb, így több csatolt szolgáltatás is értékesíthető, mint például az időszakos szoftverfrissítések vagy akkumulátor karbantartás, vagy speciális tisztítási és szállítási eszközök. Ilyen szállítóeszközök lehetnek például a személyautókra helyezhető szállítóeszközök, melyek esetében az elektromos kerékpárok nagyobb tömege miatt csak speciális tartón szállíthatók e-bike-ok. Ennek a szegmensnek legnagyobb szereplője a svéd Thule, melynek saját statisztikái alapján 2020 eladásai is jelentős növekedést értek el a világszinten 7,83 milliárd svéd korona összértékkel a 2019-es 7,03 milliárd svéd koronához képest, azonban igazán ugrásszerű növekedésük 2021-re történt, mikor is 7,83 milliárdról 10,4 milliárd svéd koronára ugrott bevételük. Ennek fő oka feltehetően, hogy a kerékpárosok elsőként a kerékpárt vásárolják meg, majd a következő lépésben a saját életükben való kerékpáros infrastruktúra kiépítése, melynek a szállítás az egyik legfontosabb eleme.

3.1.2. PESTEL elemzés

A kerékpáripár elemzéséhez célszerű eszköz lehet többek közt a PESTEL elemzés, mivel a termékek közlekedési eszköz mivoltukból, erős technológiai fejlődésük, és a globális

elektromobilizációs átalakulás és urbanizálódás miatt erős összefüggésben állnak a gazdasági és társadalmi változásokkal. Ez az elemzés rá tud világítani, milyen módon van behálózva a kerékpáripár és a kerékpáros közlekedés a szélesebb értelemben vizsgált környezeti tényezőkbe.

Politikai tényezők:

- Kormányzati támogatás: A kormányok sok országban ösztönözték a kerékpározást a Covid-19 miatt, és támogatták a kerékpáripár, és a kerékpáros infrastruktúra bővítését. Az ilyen támogatások hosszú távú hatással lehetnek az iparágra, mivel növelhetik a kerékpározás népszerűségét és a kerékpáros infrastruktúra fejlesztését. Magyarországon két lépcsőben valósult meg kerékpáros állami támogatási program. Elsőként 2020-ban jött létre, melyben maximum 150.000 Forint támogatást lehetett kapni, majd 2022-ben egy még magasabb szintű, akár 180.000 Forint támogatást jelentő elektromos kerékpár vásárlási programot írt ki Magyarország. A 2020-as program nagy fejlesztése volt még, hogy a támogatott kerékpárok vásárlási értékét 900.000 forintról 1.200.000 forintra vitték fel, így a covid után megdrágult termékeknél szélesebb körből tudott támogatottan vásárolni a vásárló.
- Kereskedelmi megállapodások: Az iparág különböző piacokon van jelen, és a kereskedelmi megállapodások változása befolyásolhatja az export/import tevékenységet. A kerékpáriparra nagyon erősen jellemző az ázsia központúság, azon belül is Tajvan megkerülhetetlen, és mint tudjuk, Kína és Tajvan hektikus és tenziós diplomáciai kapcsolatai erős hatással lehetnek az iparágra. Továbbá ebből a szempontból meg kell említeni, hogy a magyar piacra rendkívül nagy hatással van az Európai Unió által biztosított tagállamok közötti szabad kereskedelem, mivel a kontinensen jellemző a német, francia és főleg országúti kerékpárban nagyon erős olasz márkák térhódítása, másrészt az olyan amerikai márkák mint a Specialized is holland raktárral és központtal rendelkezik, így az európai szabad kereskedelem vámmentesen és mindössze néhány munkanapos szállítás alatt végbe tud menni.

Gazdasági tényezők:

- **Fogyasztói költség:** A Covid utáni gazdasági helyzet bizonytalan lett, a kerékpárok értékesítése nagyban befolyásolt volt a lezárások szigorodása vagy feloldása miatt, és ez hatással volt a fogyasztói költségre, ami az iparágban is megmutatkozott. Részben a kereslet csökkenése is a korlátozások feloldása miatt történt, mivel az emberek újra a covid előtt megszokott kikapcsolódási szokásaikra helyezték a fő hangsúlyt
- **Árszint:** Az árszint emelkedése, amelyet a Covid után tapasztaltak, további befolyásoló tényező volt a keresletre, és az árak folyamatos emelése rövid időn belül elért egy tetőpontot, melyben a kereslet csökkenni kezdett, és ezt az árak is csökkenő tendenciával követték.

Szociokulturális tényezők:

- **Egészség:** A Covid utáni egészségügyi trendek hatással voltak a szabadidős tevékenységek előretörésére, a fogyasztók továbbra is fenntartható és egészségesebb életmódot keresnek. Az e-bike-ok elterjedésével nyitottabbak lettek a kerékpározásra nem csak mint sport, de rekreációs jelleggel is, akár napi szinten. Továbbá a kerékpározás nagyjából minden létező egészségtudatossági, egészségügyi szempont alapján ajánlott, semmilyen egészségügyi nézőpont nincs megosztó véleménnyel róla.
- **Életmódváltozások:** A távmunka és a korlátozások után az életmód változása hatással volt a kerékpáros közlekedésre és a kerékpárok keresletére, főleg a nagyvárosokban és az azokhoz tartozó kertvárosi övezetekben.

Technológiai tényezők:

- **Elektromos kerékpárok:** Az elektromos kerékpárok egyre népszerűbbek, és ez a trend továbbra is fennmaradt a Covid után. Az autóipari elektrifikáció és a főleg nagyvárosi közegben propagált zéró emissziós közlekedés remek táptalajt biztosít annak, hogy a kerékpárok elektrifikációja is széles körben tudjon terjedni, ezek hatást tudnak gyakorolni egymásra. Az elektromos kerékpárok remekül át tudják lépni azt a gátat, melyet sok ember a kerékpárok kapcsán problémának talál,

mégpedig a munkába vagy hivatalos ügyek elintézésére történő közlekedés során történő leizzadást, az öltözékek sportoláshoz igazítását, mivel egy elektromos kerékpár rásegítésével egy kisebb ingázás során ezek teljesen kiküszöbölhetők.

- Online kiskereskedelem: Az online értékesítés és a digitális piacterek lehetővé tették az üzleti folyamatokat és az eladásokat, még a korlátozások alatt is, az e-kereskedelem pedig a Covid óta komoly szintet lépett, mivel széles körben a covid tette népszerűvé sok ember számára, akik azelőtt nem preferálták az internetes vásárlást. A Specialized Bicycles co is nagy erőforrásokat költ jelenleg arra, hogy idővel ne csak a kereskedelmi láncok végén a kerékpárboltokban, de akvizícióval saját boltjaiban és online felületein is értékesíteni tudjon. Kísérleti jelleggel először Amerikában, Olaszországban és Németországban hozta be a márka a specialized.com weboldaltól történő vásárlást, melyet korábban a márka CEO-ja, Mike Sinyard sorozatosan megcáfolt interjúiban, hogy egyszer létrejönne. Azonban a Covid olyan szintű vásárlási szokásokat hozott, hogy már további országokban, szinte a teljes Európai Unióban értékesít a Specialized közvetlen a vásárlóknak internetről, kerékpárboltok bevonása nélkül, saját értékesítési kiszolgáló egységeivel.

Környezeti tényezők:

- Fenntarthatóság: A fenntartható közlekedés iránti igény növekedése továbbra is befolyásolhatja az iparág irányát és fejlődését, különösen a világ fejlettebb régióiban mint az Európai Unió vagy az USA.
- Közlekedési infrastruktúra: A kerékpáros infrastruktúra fejlesztése és bővítése továbbra is fontos tényező az iparág fejlődése szempontjából, és az ezzel kapcsolatos kormányzati támogatások is befolyásolhatják az iparág jövőjét. A hazai kerékpáros értékesítésekre nagy hatással van a kormány kiemelt kerékpáros fejlesztési programja, a Nemzeti Kerékpáros Stratégia. Magyarországon jelenleg 15699,9 km kerékpáros út van, mely 2010-ben mindössze 2000-2500 km közt volt, derül ki Magyarország Kormánya által kiadott jelentésből.

Jogi tényezők:

- Biztonsági előírások: A kerékpárosok biztonsága érdekében szigorúbb biztonsági előírásokat vezethetnek be, amelyek hatással lehetnek az iparágra és az eladásokra. Azonban még a szigorodó előírásokkal együtt is egy nagyon alacsony szinten korlátozott területről beszélünk, emiatt az új belépőknek biztosítás, jogosítvány, egészségügyi tanúsítvány és hasonló korlátozó feltételek nélkül tudnak részesei lenni ennek a szegmensnek. Ez az egyszerű szabályrendszer nagyon kedvező az új belépők számára, akik így az elektromos rollerekhez hasonlóan szinte csak a legalapvetőbb biztonsági előírásoknak kell hogy megfeleljenek mikor sport- vagy közlekedési jelleggel vásárolnak ilyen járművet.
- Szállítási előírások: Az ipárnak meg kell felelnie az import/export szabályoknak és a szállítási előírásoknak, amelyek változása befolyásolhatja az iparág globális tevékenységét. Az Európai unión belül az elektromos kerékpárok az akkumulátorok miatt veszélyes anyagnak minősülnek szállítmányozás terén, emiatt nemzetközi értékesítésük esetén komoly szabályozás vonatkozik rájuk. Továbbá a repülőgépes szállításuk sem megengedett, így nyaralásokon nagyon jellemző az elektromos kerékpár bérlet, mely egy új szegmensen képez a turisztikában.

Összességében a Covid után a kerékpáripár számos kihívással szembesült, de ugyanakkor számos lehetőség is nyílt az iparág fejlődése számára. A fenntartható közlekedési trendek növekedése és a hazai kormány valamint az Európai Unió óriási zöldenergia támogatása továbbra is fontos tényezők, amelyek hatással lehetnek az iparág jövőjére is és melyek pozitív jövőt jósolnak. Az elektromos kerékpárok és az online értékesítés trendjei is folytatódhatnak, de a biztonsági előírások és a szállítási előírások változása is befolyásolhatja az iparág globális tevékenységét, mivel az elektromos kerékpárok esetében az akkumulátorok szállítása és gyártása jóval összetettebb és erősebben szabályozott folyamat.

3.1.3. Szállítmányozási nehézségek

A következő fejezetben fontos vizsgálati szempontként megkerülhetetlenek azok a változások, melyek a cég külső környezetében, szélesebb körben vizsgálva hatással

voltak az árképzésre. Épp ezért elsősorban ki kell emelni a világszinten tapasztalható szállítmányozási tényezőket, mely a kerékpáripart a szinte teljes egészében nélkülözött helyi gyártás és helyi összeszerelés hiányában nagyon erősen érintette. Az egyik legnagyobb probléma a szállítmányozásban az áruhajók és a konténerek hiánya volt a covid utáni időszakban. A keresletnövekedés miatt (mely nem csak a kerékpáripart érintette, de az autógyártást és más szegmenseket is) a konténerek és az áruhajók nagy része már az első hullám alatt is megtelt, az e-kereskedelem azonban jelentőset fejlődött, nem csak a sport és szabadidős tevékenységek, de az otthonfelújítási és lakossági fejlesztések igénye is megnőtt, mivel az emberek a korlátozások miatt rengeteg korábban elhalasztott fejlesztési és kikapcsolódási programba vágta bele. Ez is hatással volt arra, hogy a kerékpárgyártók magasabb árakat voltak kénytelenek kérni, hogy ellensúlyozzák a szállítási költségek növekedését. (Xu, 2021)

Ezenkívül a Covid-19 járvány további problémákat okozott a kerékpárgyártó iparban, például a távol keleten elsőként létrejövő lezárások és megbetegedések miatti munkaerőhiányt és az anyagellátási nehézségeket. Mivel a Covid járvány először az ázsiai országokat sújtotta, ahol a globális termelés nagy része zajlik, így ott a lezárások miatti munkabeszüntetések már jóval hamarabb megkezdődtek, mint amit mi Európában tapasztaltunk. Mire a globális korlátozások elterjedtek a világ nyugati felén és elérték hazánkat, addigra ázsiában már voltak olyan termelő vállalatok a kerékpáriparban ahol 2 hónap munkakiesés torlódott fel a lezárt gyárakban. A globális zárlatok és az utazási korlátozások miatt a munkavállalók nehézségekbe ütköztek a munkahelyükre való eljutással, valamint a szükséges alkatrészek és anyagok beszerzésével. A gyártók ezért nehezebben tudták tartani a határidőket, és csökkenteniük kellett a termelési mennyiséget, illetve mire növelni kellett volna azt, gyártási kapacitásuk limitációjához érkeztek. (Xu, 2021)

Az alapanyagellátási nehézségek további kihívásokat jelentettek a kerékpárgyártóknak. A kerékpáripár jellemző anyagai az acél, az alumínium és a carbon anyagokhoz szükséges szénszál és műgyanta. A járványhelyzet miatt a világ különböző részein felfüggesztették a termelést, a fémkohászatot, de bizonyos helyeken még a bányászatot is és ez korlátozta az alapanyagok elérhetőségét. A gyártók gyakran hosszabb

időre kell előre megrendelniük a szükséges alkatrészeket, amelyek előállítása lassabb ütemben zajlott a korlátozások miatt.

Az 2020 második felétől kezdve az szállítási költségek jelentősen megugrottak. 2021 októberére a tengeri konténerszállítás költségmutatói több mint 500 százalékkal emelkedtek a járvány előtti szintekhez képest, míg a tengeri tömegáru szállítás költsége háromszorosára nőtt. (Carrière-Swallow, 2023)

Az árak emelkedése és a szállítmányozási nehézségek kihívásokat jelentettek a kerékpárgyártó ipar számára, de a gyártók keresik a lehetőségeket a problémák megoldására. Például növelhetik a raktárkészletüket és előre megrendelhetik az alkatrészeket, hogy minimalizálják a szállítmányozási késéseket, ám ez csak akkor tud létrejönni, ha megfelelő forrást találnak az alkatrészek ellátására. Emellett több gyártó is új szállítási útvonalakat keres, például a légitéherforgalmat használják, hogy elkerüljék a hajózási szállítási korlátozásokat, ez azonban csak bizonyos kis méretű, de drága alkatrészeknél érheti meg, komplett kerékpárok esetében nem.

Az iparág továbbra is alkalmazkodik a változó körülményekhez és keresi a megoldásokat a kihívásokra. Egyes gyártók az árak emelkedése helyett inkább a magasabb minőségű, magasabb árkategóriájú termékekre fókuszálnak, hogy növeljék a bevételüket és csökkentsék a szállítási költségekkel járó nyomást. Ilyenek például az elektromos kerékpárok, de jól megfigyelhető az analog kerékpárok esetében is a premium irányba történő eltolódás, melynek a modern országokban tapasztalható tőkefelhalmozás is jó táptalajt biztosít a megnövekedett vásárlóerő létrejöttével.

3.1.4. Gyártói kapacitás limitáltság

A szállítmányozás limitáltságából fakadó áremelkedés mellett a beszállítói kapacitások lecsökkenése a másik olyan szempont, mely hatással volt az árak emelkedésére. A Covid után elmúlt években, de főleg 2020-ban és 2021-ben a kerékpárgyártók szembesültek azzal a problémával, hogy a beszállítóik nem tudják biztosítani a szükséges alkatrészeket és nyersanyagokat a gyártáshoz. A beszállítói adatok elemzése azt mutatta, hogy az alkatrész- és nyersanyaghiány az egyik fő oka volt azon nehézségeknek, amelyekkel a kerékpárgyártók és a beszállítóik szembesülnek. (Morales,

2022) A globális szinten egyik legnagyobb alkatrészbeszállító cég, a Shimano például abban az időszakban, 2020 2. és 3. negyedévében, mikor rengeteg gyártó szinte megduplázta eladásait, 3,8% visszaesést jelentett, mivel Japán gyáraiban a szigorú japán járványügyi intézkedések miatt messze visszaesett termelékenysége. (Shimano Inc., 2020) Mivel a Shimano a mountain bike szegmensben is nagyon jelentős, de az országúti kerékpárok tekintetében abszolút megkerülhetetlen piacvezető, így ez a kapacitáskiesés még a mai napig jelentkezik az országúti kerékpárok kínálatában. A Shimano például más gyártókhoz képest sokkal később érte el azt a szintet, mikor alkatrészeinek árát elkezdte csökkenteni, mivel jóval később tudott arra a termelékenységi szintre érni, ahol többet tud termelni mint a kereslet megkívánna, pedig ez a tendencia a Covid elmúltával erősen létrejött a kerékpáripárban és az árak jellemzően már lefelé tartanak. A gyártói kapacitásának óriási fejlesztéseivel együtt sem tudta még utolérni önmagát a termelés volumenében a kereslethez képest. 2020-ban döntést hoztak egy 179 millió dolláros szingapúri gyár létrehozásáról, de ez legközelebb csak 2024-ben tud elkezdni termelni. Ennek eredményeként a kerékpárgyártók kénytelenek voltak más beszállítókat keresni és más márkák is olyan innovációkat tudtak felmutatni, melyekkel nagyot tudtak előrelépni az OEM piacon. Az OEM jelentése Original Equipment Manufacturer és ide azokat a termékeket vagy teljes gyártókat sorolunk, melyek kifejezetten a komplett kerékpárokat gyártó cégek beszállítói, önálló árusítással nem rendelkeznek. A Specialized esetében ez a változás az OEAM piacon például azt jelentette, hogy korábbi üzleti kapcsolatait a Shimano-val a mountain bike szegmensben szinte teljes egészében az amerikai SRAM cég váltotta ki, így jobb ellátottságot elérve, azonban hátat fordítva termékpolitikájában a Shimano alkatrészeket kedvelő vásárlóknak.

Az alkatrész- és nyersanyaghiány egyik oka az volt, hogy a világjárvány hatására a gyártók és a beszállítók is nehezen tudták fenntartani a szokásos üzleti folyamataikat. A szállítási láncok megszakadtak, a korlátozások, megbetegedések okozta munkaerőhiány pedig tovább rontotta a helyzetet. A növekvő kereslet és az alkatrészhiány miatt a beszállítók emelték az árakat is, amely további nehézségeket okozott a gyártóknak. (Morales, 2022)

Ez a helyzet számos kerékpárgyártónak jelentett komoly kihívást, és a beszállítók problémái miatt sokan kénytelenek voltak csökkenteni a termelési kapacitásukat, illetve

áthelyezni fókuszukat a prémiumabb kerékpárok iránt. Mivel egy kerékpárra egységnyi alkatrész szükséges és egységnyi szállítási kapacitást kell lekötöni egy konténerben, emiatt a Specialized is azt az irányt követte, hogy a belépő szintű kerékpárjaik termelését csökkentették, míg az e-bike-ok és a premium analog kerékpárok termelését növelték, mivel így a csökkent beszállítói termeléssel együtt is magasabb profitrátaival készülő, drágább kerékpárokkal tudták kiszolgálni a piacot. Hazánkban a MKKSZ jelentése szerint is a trendek a 2021-es évben erősen a prémium szegmens felé tolódtak el. (Conebi, 2022)

3.1.5. Porter féle 5 erő modell

A Porter elemzés célja az, hogy azonosítsa egy adott iparágban a versenyképességét meghatározó tényezőket. A Porter modell hatékonysága abban rejlik, hogy nem csupán a szűken értelmezett iparágat elemzi, ahol a verseny csak az egymással versengő vállalatokról szól, hanem az egész iparágat és annak minden velejáró jellemzőjét. A Porter elemzés segítségével megismerhetjük, hogy az adott iparág mely tényezőkön keresztül tudja megőrizni versenyképességét. (Török, 1996) A kerékpárgyártó iparágban a COVID-19 okozta globális járvány hatása jelentős volt, így ez az elemzés is segíthet abban, hogy megértsük, milyen tényezőket kell kiemelni ahhoz, hogy a Specialized versenyképes maradjon a Covid utáni felemelkedésben, majd az azt követő túlkínálati időszakban. A Porter-féle 5 erő modell az alábbi szempontokat sorakoztatja fel az iparági versenyhelyzet elemzése céljából:

1. Új belépők fenyegetése
2. A helyettesítő termékek fenyegetése
3. A vásárlók alkupozíciója
4. A szállítók alkuereje
5. A versenytársak, illetve a velük folytatott verseny

Új belépők fenyegetése

A Specialized-nak ebből a szempontból erős pozíciója van a piacon, mivel a kerékpáripárba gyártóként való belépés rendkívül bonyolult folyamat. Ennek oka, hogy a kerékpárvázak és a főbb alkotóelemek gyártása hatalmas technológiai háttérrel igényel, és még ha a távol keleti gyártó sorok által kiadott katalógusokból választható konfekciótermékek közül választunk, akkor is rengeteg részletre kell odafigyelni, mint például a design, a branding, a márkaüzenet. Ezeken felül az alkatrészbeszállítókkal és a gyártókkal még bérgyártás esetén is csak oly módon lehet szerződéseket kötni, ha hatalmas darabszámokat rendel meg egy cég, így az új belépők jellemzően ritkák, és a nagy márkák közti sikerességükhöz legalább egy évtized folyamatos fejlődés szükséges a belépéstől számítva.

Helyettesítő termékek

A helyettesítő termékek és szolgáltatások vizsgálatakor elsősorban nem az adott szegmensben versenytársnak tekinthető gyártók termékeit érdemes vizsgálni, hanem azokat a termékeket melyek betölthetik például az adott élettani funkciót, szabadidős célt betölthetik a vásárló számára egy teljesen más szegmensben. Ebben az esetben a Specialized helyettesítő termékei és szolgáltatásait két időszakra különíthetjük el. A Covid idején a lezárások miatt elsősorban más szabadidős és sporttevékenységek jelentették a helyettesítő termékeket, elsősorban futás és más teljesítménysportok, kertészkedés és egyéb kreatív háztartási tevékenységek, motorkerékpárok valamint elektromos rollerek és egyéb elektromos sporteszközök jelentették az új belépők számára a helyettesítő termékeket. Az időben tovább haladva, a korlátozások megszűnésével pedig ismét a covid előtt nagyon erős szórakoztatóipari szolgáltatások, tömegrendezvények jelentik a kritikus helyettesítőterméket mellyel piaci részesedésért kell megküzdeni a Specialized márkának.

Vásárlók alkupozíciója

A vásárlók alkupozíciójának vizsgálatát szintén célszerű két időszakban is megvizsgálni. A covid után a vásárlók alkuereje jelentősen lecsökkent, mivel a kereslet olyan magas volt és olyan sok új vásárló lépett be a piacra, hogy a gyártóknak semmilyen

különböző vásárlócsalogató promociót vagy akciót nem kellett hirdetni. A kereslet éles lecsökkenésével, a készletek megnövekedésével azonban a vásárlók ismét remek alkupozícióba kerültek, és napjainkban is jellemző hogy a Specialized több árcsökkentéssel, és folyamatos időszakos akciókkal próbál kedvezni a vásárlóknak így megnyerve őket.

A szállítók alkuereje

Ilyen szempontból nehéz dolgunk van a vizsgálatnál, mivel publikus információk nem állnak rendelkezésre arról, milyen beszállítói szerződések, megegyezések élnek a Specialized és a beszállítók közt. De mint az a tendenciákban látható, az eltolódás beszállítói szinten jelen van például a hajtásláncokban és fékekben a Shimano irányból a SRAM termékei felé elmozdulásban, azonban ez nem kompromisszum mentes megoldás, mivel sok vásárló ragaszkodik egy adott felszereltség típushoz a kerékpárjai esetében. A covid alatt például a Shimano termékek hiányában a Specialized bizonyos belépő kategóriás modelleknél megpróbálkozott a MicroShift nevű hajtáslánc termékcsaláddal is, de egyrészt a piac is rosszul fogadta mivel korábban megszokták a nagy márkák belépőszintű termékeit, melyek még az egyszerűbb termékcsaládban is nagyon stabil működést eredményeztek, másrészt a rengeteg meghibásodás miatt komoly garanciális költségek is keletkeztek. Tovább a Shimano tulajdonolja a Fox teleszkópokat, a SRAM pedig a Rock Shox teleszkópok többségi tulajdonosa, így az egyes gyártóknak a megfelelő beszállítói döntések a kerékpár hajtásláncában, a fékekben és a rugózó elemekben is kapcsolt szerződésekkel járnak, és ez komoly beszállítói terhet ró a komplett kerékpárokat árusító cégekre.

A versenytársak, illetve a velük folytatott verseny

Ebben a szempontban az iparágon belüli versenytársakat érdemes megvizsgálni, azokat sorra venni és értékelni pozíciójukat, erősségeiket, gyengeségeiket. Fontos szempont, hogy ne csak a termékek minőségében, és a marketing pozícióban azonos cégeket keressük, hanem azt is vegyük figyelembe, hogy a piac részesedésében és árbevételben hasonló méretű céget válasszunk. Például a Trek és a Giant valós versenytársi helyzetben van a Specialized-dal, de a minőségben szintén magas szintet

képviselő, de csak egy szűk réteget megszólító olasz Pinarello vagy lengyel NS Bike Co nem tekinthető kiemelt versenytársnak.

Összességében a Porter elemzés során be tudjuk azonosítani a Specialized cég piaci helyzetét és hogy milyen versenyelőnyökre tudott szert tenni a covid utáni felfutásban, és ezekből mit tudott megtartani jelenleg a felfutás utáni keresletcsökkenés miatt ismét kiélezettebb versenyhelyzetben. Az emberek szokásait jelentősen átalakító Covid, majd az abból való visszarendeződés miatt nem csak az iparágon belül tapasztalható erős verseny, de a vásárlói szokásokban is olyan kiugró periódusok voltak megfigyelhetők, melyek a Specialized márkát eddig nem látott, kreatív marketing megoldásokra, és teljesen új szemléletből való pozicionálásra készteti az emberek életében, hogy a kerékpárra új szemlélettel tudjanak nézni. Az iparágon belül is változott a versenyhelyzet, és azok a vállalatok, amelyeknek széles termékkínálatuk van és hatékonyabban tudnak alkalmazkodni a piaci változásokhoz, jobb alkupozícióba tudtak kerülni a beszállítóknál, előnyösebb pozícióban vannak a vásárlók terén is. A prémium szegmensben megmaradt magasabb érdeklődés és az e-bike-ok vonalán szükséges folyamatos innováció erős helyzeti előnyt jelent az olyan innovatív és a legmagasabb szinten is jelen lévő márkáknak mint a Specialized.

3.1.6. Elektromobilizáció és társadalmi változások

Az elektromos közlekedés népszerűsége folyamatosan növekszik, és az e-bike szegmens különösen jelentős fejlődést mutat az utóbbi években. Az e-bike-okat nem csak a közlekedési hatékonyság és a kényelem miatt választják sokan, hanem a zöld közlekedési megoldásokra való áttérés miatt is, mint a hétköznapi közlekedés egyik alternatívája. (Fishman, 2016)

Az Európai Unió is elkötelezett a zöld közlekedési megoldások támogatása mellett, és a kerékpárgyártás ezen irányú fejlesztéseire is nagy hangsúlyt fektet. Az EU támogatási programjai segítenek az e-bike-ok árának csökkentésében, valamint az infrastruktúra és a közlekedési szabályozás fejlesztésében is. (Fishman, 2016) Hazánkban már két elektromos kerékpár támogatási program valósult meg, melyek 2021 és 2022-ben vissza nem térítendő állami támogatást nyújtottak elektromos kerékpárok vásárlására, valamint

2022 január elsejétől a kerékpár céges járműflotta részeként adókedvezményekkel vásárolható céges dolgozók közlekedési céljait kielégítendően.

Az új belépő e-bike vásárlók tekintetében számos kutatás és adatmutató áll rendelkezésre. A piackutatók kimutatták, hogy az e-bike-ok legnagyobb célközönsége a 25-44 éves korosztály. Az e-bike-ok vásárlói között a nők aránya is folyamatosan növekszik. Ezek a kerékpárok alacsonyabb edzettségi szint mellett is azonos örömforrást tudnak jelenteni kevésbé aktív emberek számára, valamint olyan igényeket is jobban ki tudnak elégíteni, melyeket a közlekedési eszközök felé várunk el, például a comfort. Mivel egy elektromos kerékpár rásegítése miatt kevésbé izzadunk le és jobban beleilleszthető hétköznapi ügyeink elintézésébe, így munkába járáshoz, vagy közösségi programokon való részvételhez is egyre több felhasználó választja ezt. Továbbá az e-bike-ok különösen hasznosak az idősebb korosztály számára, akik így könnyebben tudnak közlekedni és megtartani az aktív életmódot. (Fishman, 2016)

Az Európai Unió-ban folyamatosan és jelentősen nő az a fajta környezettudatosság, mely elsősorban pont abban a társadalmi és gazdasági részlegben erős, mely a magasabb áru elektromos kerékpárok vásárlói bázisát képezi, és mely divatossá, „trendivé” teszi a minél zöldebb és tudatosabb létet. Ez az irányzat nem csak az étkezési szokásokban mint például a vegetariánizmus vagy vegánizmus előretörése, de a közlekedésben is élen jár. Kutatások szerint ha csak az ésszerű helyzetekben, amikor az időjárás és a távolság ezt lehetővé teszi már elektromos kerékpárt választ valaki autózás helyett, 225 kg évi CO₂ kibocsájtást tud megspórolni a környezeti terhelésből. (Elaina, 2023)

Széles körű elfogadottságának és fejlődésének a hátterében számos tényező áll, azonban az elektromos közlekedési megoldások növekvő népszerűsége és az EU által támogatott zöld közlekedési megoldások iránti igény egyértelműen hozzájárult ehhez. Fejlődése és növekvő népszerűsége nem csak az EU-ban, hanem számos más országban is tapasztalható. Az USA-ban például az e-bike-ok értékesítése 2020-ban 145 százalékkal növekedett az előző évhez képest, és a trend továbbra is folytatódik. A kínai piac pedig a világ legnagyobb e-bike piaca a 2020-ban eladott 34 millió e-bike-kal, mely 2022-ben már az 50 millió darabot is meghaladta. (Qitong, 2023)

Az e-bike-ok ára a rengeteg Európai Unió fejlesztési támogatás, ÁFA csökkentés, adókedvezmények és vissza nem térítendő támogatások ellenére is még mindig magasabb, mint a hagyományos kerékpároké, és sokan nem engedhetik meg maguknak, hogy ilyen járművet vásároljanak. Az EU támogatási programjai és a kormányok adókedvezményei azonban segítenek ezen a problémán, valamint a technológiai fejlődés hatására egyre olcsóbb kategóriában elérhetők már a középkegóriának mondható technikai tartalommal bíró elektromos kerékpárok és a jövőben további támogatások és ösztönzők várhatóak az e-bike-ok vásárlói számának növelése érdekében. (Fishman, 2016) Az e-bike-ok magasabb árfekvését és a bezárások miatti megtakarításokat is figyelembe véve, a kerékpár vásárlói szokások eltolódtak a drágább, prémium kategóriás kerékpárok felé. Sokan úgy érzik, hogy az értékesebb és jobb minőségű kerékpárok hosszú távon jobb befektetést jelentenek, és hajlandóak nagyobb összeget költeni egy jó minőségű kerékpárra. A Conebi EU (Confederation of the European Bicycle Industry) és a Magyar Kerékpáripari és Kereskedelmi Szövetség által kiadott, hazai piacra vonatkozó statisztikai elemzése alapján a Specialized kerékpárok terén például az átlagos kerékpár eladási ár a hazai piac adatait figyelembe véve bruttó 900.000 forint környékén található 2022-es adatok szerint, ez azonban a magyar piacra vonatkozó adat. (Conebi, 2023)

Ez a prémium irányba mutató trend a kerékpárpia számos szegmensében érezhető, nem csak az e-bike-ok tekintetében. Az emberek inkább az időtálló és jobb minőségű termékekre törekednek, és hajlandóak nagyobb összeget költeni azokra. További hatást gyakorolt erre az is, hogy 2022 elején hirtelen lassulás következett be a kerékpáripárban, mely részben az orosz-ukrán konfliktusnak tudható be. A főleg hazánkban és az európai kontinensen érezhető instabil politikai helyzet és az azt követő gazdasági kilátások miatt az emberek óvatossá váltak, és tartózkodtak a nagyobb kiadásoktól. A Magyarországon a kontinensen rekordnak számító mértékben inflálódó háztartási költségek, az energia- és az élelmiszerárak is hozzájárultak ahhoz, hogy az emberek visszafogottabbak lettek a szórakozásra és kikapcsolódásra való költsékezés terén. Mivel ezek a gazdasági változások főleg a kevésbé tőkeerős, kisebb költségvetésű embereket érintették, így abban a szegmensében történt változás a kerékpáripárnak, ami elsősorban őket célozta meg: a belépő szintű termékek piacán. Mivel a tehetősebb réteg a háború és a közvetetten amiatt bekövetkező energiár- és élelmiszerár növekedéstől kevésbé teszi függővé költségeit szórakozásra, kikapcsolódásra, így a prémium kerékpárok területén továbbra is hatalmas

a kereslet, míg a belépő szintű termékek esetében több mint 30%-os a visszaesés 2021-hez képest. Emellett a háborús helyzet sem kedvezett a sport és szórakozásra való ráhangolódásra, a nyugodt kikapcsolódásra. Az emberek inkább a biztonságot és a kényelmet keresték otthonukban, és kevesebb figyelmet fordítottak a szabadidős tevékenységekre, így kevesebbet is költöttek sportolásra. Az utazási korlátozások is hatással voltak a kerékpáriparra. Amikor a korlátozások elmosódtak, és az emberek ismét szabadon utazhattak, sok új belépő kerékpáros lemorzsolódott. Azonban a kerékpározás népszerűsége továbbra is magas maradt, és sokan továbbra is költenek kerékpáripari szolgáltatásokra.

Összességében azonban a kerékpáripár nem esett vissza a Covid előtti szinthez, és továbbra is erős maradt, bár az eredmények messze elmaradnak a 2020 és 2021-es csúcsoktól. A kerékpárok iránti kereslet folyamatosan magasabb mint a covid előtti időszakban, és az elektromobilizáció és a társadalom új szemlélete miatt amellyel a kerékpározásra tekint, az iparág folyamatosan fejlődik. A kerékpárok szerepe a zöld közlekedési megoldásokban is egyre hangsúlyosabbá válik, és az EU támogatása is segíti az iparág növekedését. (Jackson, 2023)

3.2. Belső környezetvizsgálat

3.2.1. Specialized Bicycles Company

A Specialized Bicycles Company az egyik legismertebb és legnagyobb kerékpárgyártó cég a világon, a kerékpáripárban „big three”-nek keresztelt nagy hármas egyik tagja a Giant és a Trek kerékpárok mellett. A cég a kaliforniai Morgan Hill-ben található, és 1974-ben alapította Mike Sinyard, aki bár 2021-ben leköszönt a CEO pozícióról, továbbra is az igazgatótanács oszlopos tagja és napi szinten vesz részt a márka arculatának alakításában. Azóta a cég nagyot lépett előre, és ma már a világ több mint 100 országában van jelen, és számos díjat és elismerést kapott a kerékpáripárban. (Shan, 2017) Az első hegyikerékpárt is a Specializedhez kötjük, 1974-ben a Stumpjumper modell volt az első mountain bike, melyet Mike Sinyard egy európai körúton megszerzett impulzusok által vezérelve alkotott meg, és mely alapjaiban alakította át a

kerékpársportot, meghonosítva elsősorban az USA-ban, majd az egész világon a kerékpárok használatát az országutakról letérve, változatos terepen.

A Specialized különlegessége és egyben erőssége, hogy rendkívül innovatív, és mindig az iparág élvonalában próbál lenni mind a sportteljesítményekben, mind a hétköznapi embereknek szóló innovatív megoldásokban. Az Apple-höz hasonlóan a Specialized is a folyamatos innovációra és a termékfejlesztésre összpontosít, és rendszeresen bemutat új termékeket. A cég nagyon jól felismeri a piaci igényeket és trendeket, és ezeket a felismeréseket folyamatosan alkalmazza a termékeinek fejlesztésében. (Shan, 2017) A márka stabil háttérét az adja, hogy széles választékot kínál mindenféle kerékpáros számára, beleértve az országúti, mountain bike, downhill, városi, és természetesen az elektromos kerékpárokat is, kitérve a gyerekkerékpárokhoz egészen pici kortól a tinédzserekig. Az országúti kerékpárok terén a Specialized az egyik legnagyobb gyártó a világon, és az egyik legnagyobb név a profi kerékpársportban. A Specialized szponzorálja az egyik legnagyobb és legismertebb országúti kerékpárcsapatot, a Soudal-Quick-Step-et és a német Bora-Hansgrohe csapatokat, amelyek napjaink egyik legsikeresebb World Tour csapatai. Továbbá óriási hangsúlyt fektet a női kerékpározás népszerűsítésére, több mint 10 éves együttműködést ápolva az SDworx holland csapattal, melynek olimpiai bajnok 4. helyezett és U23-as világbajnok Vas Kata Blanka magyar atléta is tagja.

A Specialized célja, hogy minél több embert ösztönözzön a kerékpározásra, és hogy minél jobb termékeket kínáljon a vásárlóknak. A márka emiatt azt a marketing szlogent erősíti maga körül, hogy „Building the rider”, ami annyit tesz magyarul hogy „felépíteni a kerékpárost”. Ez a mottó bővebben azt jelenti, hogy nem elég egy kerékpárosnak értékesíteni egy kerékpárt, hanem fel kell öltöztetni, fel kell szerelni őt tetőtől talpig, be kell oltani a kerékpározás szerelmével, hogy a kerékpározást minden részletében a legjobb körülmények közt tudja űzni. Ennek a szellemiségnek köszönhetően a Specialized a napszemüvegen kívül lényegében a létező összes kiegészítőt gyártja és értékesíti amit egy kerékpáros visel, vagy amit a kerékpárjára szerel. A cég elkötelezett amellett, hogy a legmagasabb minőségű kerékpárokat kínálja a vásárlóknak, és hogy a kerékpározást megfizethetőbbé tegye az emberek számára, melyet sok karitatív és közösségépítő kampánnyal próbál elérni. A Specialized nem titkoltan úgy választja ki

dolgozóit is, hogy mindenki a kerékpározás szerelmese legyen, és az emberek által inspirálva a cég továbbra is az innováció és a minőség irányába halad. (Shan, 2017) A Specialized rengeteg olyan megszokott marketingeszközt hagyott maga mögött, mellyel az iparágban nagy port kavart, azonban eredményei beigazolják stratégiai döntéseit. Elsők közt volt például azoknak a márkáknak, akik szakítottak például a szezonális innováció módszerével. A kerékpáripár bevett szokása, hogy egy szezonban egyszer mutatják be mindössze új termékpalettájukat a-z-ig, ezzel biztosítva a teljes ismeretanyagot és termékpalettát a vásárlóknak és a kereskedőknek egy évre. Ez azonban azt is jelenti, hogy a modellév végén a vásárlók már gyakran nem vásárolják termékeiket, vagy csak kedvezménnyel teszik mindezt, mert tudni vélik hogy hamarosan új termékek fognak megjelenni. Az autóiparból átvett úgynevezett Running Change módszert a Specialized honosította a kerékpáripárban, melynek lényege, hogy folyamatosan, az év során elszórtan hozza nyilvánosságra legújabb termékeit, így folyamatos innovációt hozva a termékpalettába.

3.2.2. SWOT analízis

A SWOT-analízis egy olyan belső környezetet vizsgáló eszköz, amely segít felmérni egy cég erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetéseit és ezáltal rávilágíthat azokra a területekre, ahova célszerű erőforrásait összpontosítani, hogy maximális fejlődési potenciált érjen el. A SWOT szó a 4 tényező kezdőbetűiből áll össze, melyek az Erősségek (Strength), Gyengeségek (Weaknesses), Lehetőségek (Opportunities), Fenyegetések (Threats). (Balaton & Hortoványi, 2017) Ebben az esetben, a Specialized Bicycles Company SWOT-analízise a következő vizsgálatot mutatja:

Erősségek:

- A Specialized széles termékskálája és a „building the rider” filozófia miatt nem csak kerékpárokat, de a hozzá kapcsolódó kiegészítők széles palettáját gyártja, mindezeket a legegyszerűbb kategóriától a teljes mértékig luxuscikknek számító csúcskategóriáig diverzifikálja, így nagyon könnyen le tudja reagálni ha a vásárlói

szokásokban eltolódás van az olcsóbb, vagy ellenkezőleg a prémiumabb szegmensek felé.

- A Specialized nagyon erős marketing kommunikációja miatt több fronton tud a vásárlók és a kerékpáros közösségekhez kommunikálni. Nem csak a profi sporton mint a Tour de France vagy a UCI világbajnokság megannyi szakágában való kimagasló szereplésen, de közösségépítő törekvésein és a világhírű színészekkel, vagy más sportokból ismert neves atlétákkal való együttműködésekén keresztül is fenntartja erős pozícióját és PR üzeneteit.

Gyengeségek:

- A Specialized rendkívüli módon függ beszállítóitól, mivel bár rendkívül széles palettán gyárt termékeket, így is sok kategóriában teljes mértékben az OEM piac szereplőire hagyatkozik, mint például a fékek és hajtáslánc teljes összessége.
- A márka nagyon nehezen tudja kiépíteni azt az egyensúlyt, melyben a specialized.com-os 2021-ben életre hívott e-kereskedelmi eladások nem a már meglévő és közel 50 éve épített kereskedői hálózattól veszik el a vásárlókat, hanem azoktól függetlenül, azok mellett tud nőni. Így rendkívül óvatosnak és körültekintőnek kell lenni melyik kereskedelmi modelljében mit, milyen időzítéssel akcióz le vagy promotál.

Lehetőségek:

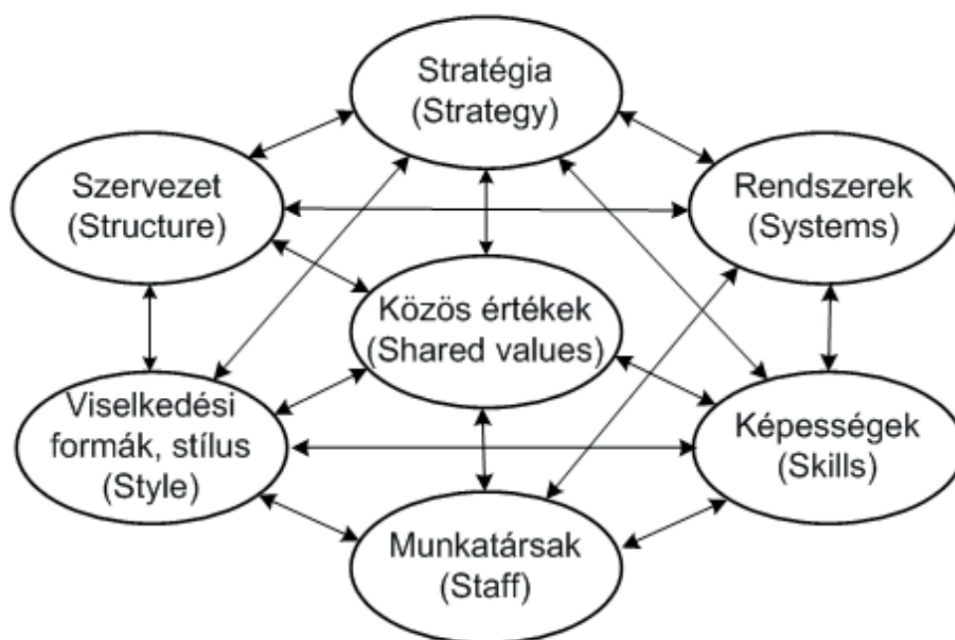
- Új belépők a kerékpársportba: Az egészséges életmód és a zöld közlekedés iránti növekvő érdeklődésnek köszönhetően, egyre többen kezdenek el kerékpározni, ami a Specialized számára lehetőséget jelent az ügyfélkör bővítésére.
- E-bike szegmens fejlődése globálisan: A Specialized e-bikeokra is kiemelt figyelmet fordít, amelyek egyre népszerűbbek világszerte és melyek teret tudnak nyerni olyan emberek életében is, akik hagyományos kerékpárokat nem használnának komoly gyakorisággal.
- E-mobility mint közlekedési alternativa: Az e-mobility térhódítása világszerte lehetőséget kínál a Specialized számára, hogy új termékeket hozzon létre, amelyek az emberek számára vonzóbbá teszik a kerékpározást.

Fenyegetések:

- Olcsóbb belépők térhódítása: A versenytársak olyan olcsóbb termékeket kínálnak, amelyekkel nehéz versenyezni az árérzékeny vásárlókért folytatott harcban.
- A kevésbé versenyképes és tőkeerős cégek olyan nagy mértékű akciókkal halmozzák el a vásárlót a csődtől való menekülésben, melyekkel egy nem fennmaradásért küzdő cég aki profitot szeretne termelni, nehezen tud versenyezni
- Direct-to-sales brandek fejlődése: A direkt értékesítési modelleket alkalmazó cégek, melyek vagy nagy részben, vagy akár teljes egészében csak az e-kereskedelemre fókuszálnak mint értékesítési csatorna, mint például a Canyon vagy a YT, egyre erősebbek a piacon, amely versenyhátrányt jelenthet a Specialized számára, aki továbbra is elsősorban a klasszikus kereskedelmi lánc szerinti értékesítésben érdekelt, és azt csak kiegészíteni próbálja e-kereskedelemmel.

3.2.3. *A McKinsey-féle 7S modell*

A 7S modell egy olyan eszköz, amely segít felmérni egy cég belső környezetét, és az alábbi hét tényezőt vizsgálja: stratégia, struktúra, rendszer, személyzet, készségek, stílus és közös értékek. A sikeres stratégia megalkotásának ezen eszköze Tom Peters és Robert waterman nevéhez fűződik. Ezt a rendszert a McKinsey tanácsadó cég fejlesztette tovább, innen kapta nevét ez a fajta megközelítés. A 7S név onnan származik, hogy a szerzők a 7 alapvető vezetési változót csak S betűvel kezdődő szavakkal gyűjtötték össze. Angolul ezek: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skill, Shared Values. (Channon, 2015) A McKinsey-féle 7S modellt a 9. ábra szemlélteti.



9. ábra: McKinsey-féle 7S modell

Forrás: Heidrich, B. (2017), Szolgáltatás menedzsment p.121

- **Stratégia:** A Specialized elsősorban két stratégiai szemléletre helyezi a hangsúlyt. Az első a „building the rider” stratégia, mely azt a szemléletet takarja, hogy nem csak kerékpárt kell értékesíteni a vásárlónak, hanem a legmagasabb minőséget kínáló kiegészítők, ruházat és alkatrészkinálattal a kerékpározás élményét teljes egészében, tetőtől talpig, a legkisebb dolgoktól a legösszetettebb termékekig át kell adni, így a kerékpáros olyan lojalitással tud a márkánk felé tekinteni, melyben szüksége sincs más márkra számba vételére. A másik stratégia az „Innovate or Die” kifejezésként van leírva a márká által, mely a folyamatos olyan innováció keresését jelenti, olyan alternatív módokon, mellyel más márkák nem próbálkoznak, és mely elsősorban a kerékpáros meglévő és látens igényeit, komfortját, a kerékpározás karakterisztikájának leginkább ergonomikussá tételét veszi célba. Ennek analógiájára ismét az Apple Iphone sikerét lehet példaként venni, mely stratégiai szemléletében a felhasználóközpontúság és a végletekig való egyszerűség ötvöződik a legmagasabb technológiai tartalommal.
- **Rendszer:** A Specialized hatékony beszerzési rendszere és a gyártási folyamatok szervezettsége az erősségei közé tartozik. Továbbá a beszállítókkal való nagyon

erős pozíciója jelent előnyt, mely a Covid utáni időszakban amikor minden márka a termelékenységi volumenekért csatázott a gyártóknál és beszállítóknál, komoly helyzeti előnyt jelentett.

- Személyzet: A Specialized nagyon erősen törekszik arra, hogy olyan igazi kerékpáros hitvallású szakemberekkel dolgozzon, akik hobbijukból és szenvedélyükből kifolyólag komolyabb kötődéssel állnak a céghez, mely az innovatív és piacvezető szerep fenntartásához kulcsfontosságú. Jellemző a kerékpáripari folyamatokban hogy más márkák a Specialized-nál megszerzett szaktudással és innovatív szemlélettel bíró dolgozókat csábítják át magukhoz, mivel ezek az emberek már erősen bizonyítottak. Például a BMC svájci kimagasló minőségű, nagyon prémium kerékpárgyártó cég technológiai vezetője is a Specialized egyik magas beosztású dolgozója volt, de a Canyon vezetőségében is több korábbi Specialized dolgozó van jelen.
- Készségek: A márka olyan innovációs készségekkel és eszköztárral rendelkezik, mely egyedülálló a kerékpársportban. A „Win Tunnel” nevű saját fejlesztésű és a kaliforniai központban felépített szélcsatorna egyike azoknak a létesítményeknek, mellyel más kerékpármárkák nem rendelkeznek, és mely az aerodinamika előretörésével és a folyamatos innováció miatt komoly helyzeti előnyt jelent azokkal szemben, akiknek a teszteléshez más szélcsatornáknál kell lekötni bérelt időszavakat, és így személyzetük sem saját dolgozó, hanem más szakemberek segítségét veszik igénybe. (Hurley, 2023) Továbbá a 3D modellezésben is olyan szakemberekkel és szaktudással dolgozik, amelyekkel a carbon vázak kényelmében, aerodinamikájában és súlyban olyan új szinteket képes elérni, melyeket más nem.
- Struktúra: Az egységes hierarchia, az évtizedek óta változatlan vezetőség és a centralizált döntéshozatali folyamatok lassabbá tették a cég reakcióidejét, ezt felismerve köszönt le Mike Sinyard a CEO pozícióból 2022 március 16-án több mint 48 évnyi irányítás után. A helyét Scott Maguire vette át, aki korábban a Dyson háztartási gépek CEO-jaként óriási sikereket ért el, és aki fiatalos lendületével azonnal a gyorsabb reagálás irányába vitte a céget, mint például a direktértékesítés.

- Rendszer: Az értékesítési lánc összetettsége és a kerékpárboltok, mint kizárólagos értékesítési helyszínek korlátozhatják a cég áruforgalmát és nehéz velük olyan változásokat érvényre juttatni, melyeket a márka marketing szakemberei megalkotnak.
- Stílus: A Specialized hagyományos, konzervatív vezetői stílusa és történelmében erősre épített konzervatív irányzat néha szembe tud állni a jelenlegi stratégiai iránnyal mely az értékesítési csatornák lerövidítését, így nagyobb autonómiát és gyorsabb reagálást eredményeznek, mely néha szembe áll a kerékpárboltok és kerékpárosok érdekeivel.

3.2.4. *Kereskedelmi lánc fejlesztése*

A Bike Boom idején, azaz a COVID utáni két évben a kerékpárkereskedelem óriási növekedést mutatott világszerte. (Waitt, 2023) A Specialized erősségei közül az innováció és a termékfejlesztés kiemelkedő fontossággal bírtak a Covid előtti időszakban, mely valamelyest lelassult a kereslet ugrásszerű megnövekedésével. A cég az e-bikeok területén is komoly fejlesztéseket hajtott végre korábban, ami a növekvő keresletnek köszönhetően jelentős előnyt jelentett számukra a piaci verseny kiéleződésében. Ugyanakkor a gyengeségek közül az értékesítési lánc összetettsége és a magasabb árak a Bike Boom idején is jelentős kihívást jelentettek a cég számára. A kerékpárboltok, mint kizárólagos értékesítési helyszínek miatt nehéz volt a termékek szélesebb körben történő elérhetősége, és a magasabb árak miatt sok vásárló (különös képpen az új belépők akiket a Covid ösztönzött a kerékpározásra való nyitásban) a versenytársak olcsóbb ajánlatai felé fordult, mint például a nagyáruházi és bevásárlóközpontokban kapható olcsóbb, silányabb minőségű termékek (Waitt, 2023). A Specialized 2019-től kezdve kezdett el akvizíció útján kerékpárboltokat, bolt hálózatokat megvásárolni, hogy ezeket saját brand-jére tudja formálni és a megszerzett tulajdonrészrel kompromisszum mentesen tudja stratégiai döntéseit átvinni ezekre a boltokra. Ez a folyamat a 2020-as covid járvány és az ennek köszönhető tőkefelhalmozás miatt felgyorsult. A 2020-as volt a Specialized történetének első éve, ahol 1 milliárd dollár feletti bevételt tudott produkálni, így bőven voltak forrásai arra, hogy olyan kereskedelmi láncokat teljesen megvásároljon, mint például Nagy-Britanniában a Rutland Cycling, vagy amerikában a McLain Cycle & Fitness. Ezeknek az akvizícióknak a hatására a Specialized sokkal kontrolláltabban tudja

saját marketing eszközeivel megszólítani a vásárlókat, megváltoztatni lokális termékkínálatát.

Emellett a Specialized hagyományos, konzervatív vezetői stílusa megnehezítette a gyors döntéshozatalt és az alkalmazkodást a piaci körülményekhez. Mike Sinyard 2022 márciusában 48 év alapító igazgatói státusz után lemondott erről a posztjáról, azonban a cég igazgatóságában maradt. Az új kinevezett CEO Scott Maguire lett, aki a Dyson nevű nagynevű elektronikai cégtől jött át. (Rome, 2022) Ezzel egyidőben jelentették be, hogy az eddig kizárólag kereskedelmi lánculatban, a kerékpárboltokban értékesített termékek mellett mostantól úgynevezett direct-to-customer rendszer is fel fog épülni. Ennek lényege, hogy a gyártó közvetben értékesít saját weboldalán, online felületein a vásárlónak, kihagyva így a kereskedelmi láncból a nagykereskedelmi és kiskereskedelmi partnereket. Ez a döntés nagy port kavart a kerékpáripárban, azonban a Specialized azóta remekül össze tudta hozni ezt a két metódust, mivel online kereskedelmében is részt tudnak venni az üzleti partnerek. Összességében azonban a Specialized innovatív termékei és a minőségi kerékpárjaik iránti erős kereslet miatt jól teljesítettek a Bike Boom idején, és továbbra is vezető pozícióban maradtak a kerékpárpiac versenyében a kereslet lecsökkenése után is.

4. VÁLTOZÁS A MARKETINGBEN

Az elmúlt években számos változás történt a marketing terén, amelyek befolyásolták a Specialized és más kerékpárgyártó márkák által alkalmazott stratégiákat. Az egyik fontos változás az volt, hogy a digitális marketing egyre fontosabbá vált, és az online jelenlét egyre inkább meghatározóvá vált a fogyasztók számára. A Specialized rengeteget költött influencer-marketing együttműködésekre, online tartalomgyártásra. A Covid után felpörgött túlkereslet időszakában a márkák számára azonban jóval könnyebb volt a fogyasztók elérése, mivel az emberek nagyobb valószínűséggel vásároltak és kevésbé voltak árérzékenyek, sokkal könnyebben voltak rábírhatók a vásárlásra. A márkáknak így kevésbé kellett aktívan hirdetni és népszerűsíteni a termékeiket. Az ilyen időszakokban a fókusz inkább a márkaépítésre és a hosszú távú stratégiák kidolgozására helyeződött. (Ruyter, 2022)

Aztán jött a Covid-19 pandémia, amely radikálisan megváltoztatta a piacot és a fogyasztói magatartást, majd ennek a pandémiának az elmúlása egy újabb légüres teret hozott létre, amelyet a felpörgő iparágban a cégek maguk köré kreáltak. Élesen elválasztható a kerékpáripárban és a Specialized marketing működésén is az, ameddig kitartott a töretlen eladások időszaka, melyben a marketing helyett a beszerzésen és a kínálat fenntartásán volt a hangsúly, majd amikor nagyon rövid időn belül a gazdasági környezet megváltozott, újra beindult a marketing gépezet és felpörögtek azok az eszközök, melyekkel a kiéleződött eladási versenyben újra megcélozhatók a vásárlók. A koronavírus hatására a fogyasztók online térbe költöztek, és az online vásárlás egyre inkább meghatározóvá vált. Ezzel együtt a bike boom lecsengése utáni túlkínálat is kialakult az egyes ágazatokban, amelynek következtében a márkáknak keményen kell dolgozniuk, hogy a vásárlók figyelmét magukra vonják. Az árérzékenység is növekedett, ezért a márkáknak az árazási stratégiájukat is újra kellett gondolniuk, csökkenteni kiadásait. (Ruyter, 2022) A márkák számára az ilyen időszakokban kulcsfontosságú, hogy agilisak és rugalmasak legyenek. Az olyan megoldások, mint az influencer marketing és a közösségi média hirdetések, teljesen újonnan meghatározóvá váló média felületek mint például a Youtube, Tiktok, új lehetőségeket kínálnak a fogyasztók elérése és az értékesítések növelése érdekében, azonban ezek a gyorsan változó trendek melyek ezeken a platformokon tapasztalhatók, komoly erőforrásokat igényelnek, hogy a cégek

lépést tudjanak tartani ezzel a nagyon dinamikusan változó környezettel. Emellett a márkáknak érteniük kell a vásárlói magatartást, és fel kell készülniük a piac változásaira, mely változások súlyát és erejét a Covid utáni időszak a kerékpáripárban jelentősen megváltoztatta.. A digitális marketing és az adatok elemzése kulcsfontosságú a sikeres marketingstratégia kidolgozásához. (Ruyter, 2022)

4.1. Innováció lassítása

A töretlen eladások időszakában az innováció lassítása mögött elsősorban a piaci kereslet és az alkatrészellátottság korlátozásai álltak a Specialized-nál. Amikor a vásárlók elégedettek a jelenlegi termékkínálattal, és az eladások magasak, a gyártóknak kevesebb nyomás nehezedik az innovációra. Ez az időszak lehetőséget adott a cégnek arra, hogy a meglévő termékeikkel, a már jól bevált termékpalettával és márkájukkal kapcsolatos marketingjüket erősítsék, és így tovább növeljék az eladásokat. (Channon, 2015) A másik oldalról nézve, a korlátozott alkatrészellátottság és a piaci kereslet csökkenése miatt a cégnek nincs értelme olyan új termékek bemutatására, amelyeket nem lehet azonnal piacra dobni és egyből széles rétegeket megszólítva, magas eladásokat produkálni, mivel a termékciklus első két fázisában, a bevezetésben és a növekedésben kell elérni a legmagasabb eladásokat és reklámértéket, és ha ezek a státuszok nincsenek megtámogatva a termelés által, akkor nem tudta volna a Specialized elérni a kívánt üzleti eredményt. Ezért a gyártó a termékfejlesztési folyamatot lassabb tempóra állította, és kevesebb új terméket mutatott be, illetve a meglévő termékek életciklusát hosszasan kitolta. Így jöhetett létre, hogy bizonyos termékek, mint a nagyhírű országúti modell, a Roubaix 2019-es bevezetése után 2023-őszén újult meg, vagy az iparág egyik megkerülhetetlen mountain bike modellje, az Enduro immáron 2019 óta változatlan formában van a piacon, miközben korábban maximum 3 év volt ezeknek a kulcsfontosságú termékkategóriáknak az életciklusa. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy az innováció az egyik kulcsa a hosszú távú sikernek, főleg ha valaki ezt a szempontot kulcs tényezőként építette be marketingstratégiájába az elmúlt években, mint a Specialized. Ha egy cég túlságosan rápihen a jelenlegi sikerére, és nem fejleszti tovább a termékkínálatát, akkor hosszú távon elveszítheti versenyelőnyét. (Channon, 2015)

Ezért a cégeknek egyensúlyt kell találniuk az innováció és a jelenlegi termékkínálat erősítése között. Az innovációs folyamatot és az új termékek bevezetését érdemes időben és stratégiai módon tervezni, hogy a piacra dobásuk előtt elegendő készletek álljanak rendelkezésre, és a termékek minősége, funkcionalitása és designja is a legmagasabb szinten legyen. A folyamatos fejlesztéssel a cég fenntarthatja versenyképességét és képes megőrizni a piaci pozícióját a jövőben is. (Channon, 2015)

4.2. Eltolódás az elektromos kerékpárok felé

Az eltolódás az elektromos kerékpárok felé egy érdekes változás a kerékpárpiacon, és az általános trendekhez kapcsolódik, hogy a vásárlói preferenciák hogyan változnak az idővel. Az elektromos kerékpárok általános népszerűsége a városi közlekedési lehetőségek változásaival és az emberek növekvő érdeklődésével függ össze az egészséges életmód iránt. Ez a változás a Specialized számára is új kihívásokat jelentett a marketing terén.

A kerékpáriparra jellemző volt, de ebben a Specialized különösen erős volt mindig a rengeteg sportolói együttműködésével és a sportcsapatok mai napig nagyon erős támogatásával, hogy a versenysporton keresztül próbálta megszólítani vásárlóit, megnyerni magának minél szélesebb körű vevőit. Azonban a mai korban, az elektromobilizáció idején, és a hétköznapi embereknek azzal a változással, hogy sport közben ők jól szeretnék érezni magukat sem mint a határaikat feszegetni, az elektromos kerékpárok többnyire olyan embereket vonzanak, akik nem feltétlenül rendelkeznek hosszú távú kerékpáros múlttal, de komolyabb céljaik sincsenek a sporttal kapcsolatban, de szívesen használnak egy olyan közlekedési eszközt, amely környezetbarát és segíti őket a közlekedésben. (Fishman, 2016) Ennek megfelelően a kerékpárcégeknek a marketingjüket az elektromos kerékpárok előnyeire kellett összpontosítaniuk, és azokra a funkciókra, amelyeket a hétköznapi emberek leginkább keresnek. Ezek közé tartozik az egyszerű kezelhetőség, a kényelem, hosszú távú akkumulátorkapacitás és az alacsony karbantartási igény. Az elektromos kerékpárok általában könnyebben vezethetők és kezelhetők, mint a hagyományos kerékpárok, és gyorsabban lehet velük nagyobb távolságokat megtenni, azonban nem használják őket egyelőre versenyzésre, így egy

teljesen új megközelítésre volt szüksége a Specialized-nak, a kommunikációs hangsúly kialakításában. (Fishman, 2016)

Az elektromos kerékpárok előnyeinek kiemelése és a hétköznapi emberek megszólítása fontos volt a kerékpárcégek számára, hogy növeljék piaci részesedésüket és sikeresek legyenek a versenytársak ellenében. A trendek változása azt mutatja, hogy az emberek érdeklődése a környezetbarát közlekedési eszközök iránt továbbra is növekszik, és a kerékpárcégeknek ehhez kell igazodniuk, hogy versenyben maradjanak a piacon. (Fishman, 2016) Kutatások szerint az e-bike szegmens 2028-ra elérheti a 86 milliárd dolláros forgalmat a jelenlegi 51,5 milliárd dolláros forgalomról. (Jackson, 2023) Ezek a trendek mind azt vizionálják, hogy az E-bike szegmens előretörésével a marketing kommunikáció átalakítása nem csak a covid utáni időszakban volt fontos, de meghatározó kihívás lesz a Specialized életében a következő évtizedben. Megszólítani a hétköznapi embereket úgy, hogy mellette az 1974-től épített innovatív és dinamikus, sportos márka image ne csökkenjen, ne vessze el a márka a lendületet melyet a kompetitív szemlélettel megszerzett magának.

4.3. Lassuló eladások

Ahhoz, hogy megértsük milyen módon fordult át a Covid utáni időszak túlkereslete és a vásárlók erős vásárlóereje egy a vásárlókért harcoló és túlkínálattal küzdő piaccá, érdemes megvizsgálni hogy mik vezettek ide. A lassuló eladásokkal kapcsolatban érdemes kiemelni, hogy az okok számos tényezőtől adódtak. Az elsődleges ok a háború és az abból következő gazdasági bizonytalanságok voltak. Az ilyen időszakokban az emberek általában óvatosabbak lesznek a kiadásaikkal kapcsolatban, így kevesebb pénzt költenek olyan dolgokra, mint például a kerékpárok, de általánosságban a sport és a kikapcsolódás szegmensei is megsínylik ezt. (Ramdani, 2020)

A másik fontos tényező az volt, hogy az elektromos kerékpárok iránti kereslet nem növekedett olyan gyorsan, mint korábban ezt prognosztizálták. Ez részben annak köszönhető, hogy a korábbi években az elektromos kerékpárok iránti kereslet jelentősen megnőtt a bike boom idején, de már előtte is a felgyorsult innováció miatt több ember

választotta ezt. A nagy kereslet miatt a kerékpárboltok óriási előrendeléseket adtak le a gyártóknak, és a gyártók a megnövekedett termelési kapacitások okán, és hogy számos folyamat, mint például a globális szállítványozás, korlátozások miatti munkaerőhiány megszűnése, nagy mennyiségű kerékpárt gyártottak. Azonban, amikor a készlet a gyártóktól az ellátási lánc alsóbb elemeihez érkeztek, a kereslet már nem volt olyan magas, mint amilyen korábban volt. (Ramdani, 2020)

Ezenkívül a piacra olyan új belépők érkeztek meg, látva a bike boom sikerességét, látva az óriási eladásokat és a kerékpár széles körben történő elterjedését, akikkel korábban nem kellett számolnia a nagy kerékpárgyártó cégeknek és így a Specialized-nak sem. Ilyeneknek tekinthetők például azok a kiskereskedelmi láncok, Aldi, Lidl, és hozzájuk hasonló, tömegeket megszólító áruházak, akik elkezdtek kerékpárok és hozzájuk kapcsolódó termékek forgalmazásával is foglalkozni. A nagy mennyiségű termék miatt a verseny is nagyon kiéleződött, és a kerékpárok árai is csökkentek, ami akciózáshoz és kiéleződő árpolitikához vezetett, így tovább csökkentve a bevételt.

A vállalatnak ilyenkor az volt a legfontosabb feladata, hogy csökkentse a készleteit, és növelje az eladásokat. Ennek érdekében a vállalatok általában akciókkal, kedvezményekkel, illetve az új termékek bevezetésével próbálnak növelni az eladásokat. A kerékpárok esetében a vállalatok általában az új modellek bevezetésével próbálnak növelni az eladásokat. Az új modellek általában új funkciókkal és javításokkal rendelkeznek, amelyek vonzóbbá teszik azokat a vásárlók számára, akik még mindig kerékpárt szeretnének vásárolni, ám ebben a lelassult üzletmenetben a Specialized-nek elsősorban az lett a fő célja, hogy szinte bármi áron értékesíteni tudja termékeit, az árak csökkentésével (Ramdani, 2020).

Összességében a lassuló eladások kihívást jelentettek a kerékpárgyártó vállalatok számára. Azonban a megfelelő stratégiákkal és az ügyfélközpontú megközelítéssel a vállalatok képesek voltak megbirkózni a kihívásokkal, és újra növekedés felé haladni. A Specialized márka a CEO Scott Macguire 2023 szeptemberi havi beszámolója alapján a márka történelmének második legmagasabb bevételt hozó hónapja volt 2023 augusztusa, mely azt bizonyítja hogy az árcsökkenések sikeresen meghozták a kívánt eredményt.

4.4. Leépítés és működési költségek csökkentése

A Specialized a koronavírus-járvány hatásai miatt döntött úgy, hogy 8%-os leépítést hajt végre, mely nagyon erősen érintette a marketing szektort a cégen belül. Elsősorban az volt ennek az oka, hogy szerették volna csökkenteni az árakat, melyekhez viszont jelentősen csökkenteni kellett a működési költségeket, melynek egyik jelentős része volt a munkaerő, mivel rengeteg más folyamat -mint például a gyártás is- kiszervezett rendszerben zajlik, a munkaerő azonban házon belüli, és nagyon fontos eleme annak hogy a dolgozó/termelékenység rátát magasan tartsa a cég, mely világviszonylatban, de még inkább kiemelten az USA-ban a befektetők számára az egyik legmeghatározóbb ráta. (Croxtton, 2023)

A Specialized évek óta dolgozott kerékpáros influenszer programján, amelynek keretében több tucat kerékpáros atlétát, sportolót, edzőt, internetes személyiséget alkalmaztak a világ minden földrészéről, akik a cég márkanyagköveteként működtek. Ez a márkanyagköveti státusz messze eltér attól, mint mikor egy influenszer egy egyszerű, rövid ideig tartó fizetett promócióban vesz részt egy céggel. A márkanyagkövetek éveken át szisztematikusan a Specialized-nak dolgoztak, versenyeken, rendezvényeken, a hétköznapi lokális kerékpáros közösségépítésükkel, online tartalmakkal voltak becsatornázva a márkához, hogy személyük egygyé forrjon a Specialized-dal. Ezt a programot a cég 2022. december 13-án szüntette meg, 8 év együttműködés után, azonnali hatállyal, és több mint 100 fizetett márkanyagkövetet érintett, beleértve hazánkban is két ilyen szereplőt (Welch, 2023). Természetesen ez a két bejelentés egy hónapon belül, miszerint a Specialized befagyasztja teljes márkanyagköveti programját és csökkenti marketing jelenlétét és a 8% globális leépítés már sejteni vélhetővé tette, hogy valami komoly pénzügyi átrendezésre készül a cég, melyet a 2023. március 1-én bekövetkező első drasztikus árcsökkentés igazolt be. Az árcsökkentés az iparág vezető márkái közül elsőként történt meg a Specialized-nál, és átlagosan 15%-ot jelentett az első körben a komplett kerékpárokon, melyek 0 és 25% közt változtak kategóriánként, attól függően milyen készlettel bírt egy-egy kategória. Az árkorrekció remek időzítéssel történt a lassuló piacon, ugyanis ezzel a drasztikus lépéssel a Specialized (mely 2020-ban és 2021-ben összesen 4 alkalommal emelt árat a feltörő keresletet és a lecsökkent kínálatot meglovagolva) olyan ársávba tudta pozícionálni termékeit, mellyel a versenytársak nem

tudtak versenyezni sok kategóriában. A korábban abszolút domináns „vezető termékminőség” árstratégiát itt kezdte el felváltani a „versenytárs központú” árstratégia mely során a termékek árait főleg a versenytársak áraival összehasonlításban, azok szintjére csökkentették le, ahol is minőségükkel megkérdőjelezhetetlen versenyelőnyre tesz szert a Specialized

A Specialized döntése az influenzszerekkel kapcsolatban és általánosságban a működési költségek nagyfokú csökkentésével nem volt egyedülálló a kerékpáripárban. A járvány gazdasági hatásai miatt a kerékpáripár számos vállalata szintén megszorításokat hajtott végre, rengeteg márka tervezte át együttműködéseit a sportág különböző csapataival, akár olyanokkal is akiknek névadó szponzora volt. Az influenzszer és támogatási programok megvágása azonban számos kritikával szembesült az online közösségi médiában, a Specialized-nak sok kritikát kellett hárítania ezzel kapcsolatban. Ez más márkákra is jellemző volt, ugyanis a kerékpáripári újságírók és szakemberek azt az aggályt vetették fel és bírálták emiatt a cégeket, hogy mikor páratlan növekedés volt tapasztalható a kerékpáripári eladásokban, akkor azt a profitot befektetőik és részvényeseik kapták, mikor viszont csökkentek az eladások, akkor olyan sportolói és médiaegyüttműködéseket szüntettek meg azonnali hatállyal, akik szervezeten a kerékpáros közösség, a kerékpársport és a kerékpáros kultúra naggyá tételén dolgoztak.

A Specialized azonban elmondta, hogy az influenzszerek leépítése és az egész program megszüntetése szükséges volt ahhoz, hogy a vállalat hosszú távú fejlődését biztosítsák. A vállalat továbbra is elkötelezett a kerékpársport és a közösség támogatása mellett, és bízik benne, hogy a döntés hosszú távon elősegíti majd a vállalat sikeres fejlődését, és a kerékpár bizonyos szakágaiban továbbra is kiáll az aktív közösségi felelősségvállalásért és sportfinanszírozásért.

4.5. Raktározási problémák és árpolitika

A Specializes vállalatnál a raktározási problémák és a felgyülemlett árukészlet jelentik jelenleg a fő kihívást. A holland raktár mely ellátja a teljes európai piacot beleértve hazánkat is, a beérkező megtermelt áruk, melyek rendelési volumenjét még a

covid utáni kimagasló kereslet határozta meg, telítődött, és ez a kerékpárok szállításában és elosztásában jelent problémákat, valamint a felgyülemlett árukészletek miatt komoly cash flow problémák merültek fel, melyeket a többi márkához képest a Specialized a nagyon hatékony működési költség csökkentésével tudott orvosolni, valamint azzal hogy a magas minőségű és innovatív termékeivel az árcsökkentésekkel nagyon jelentős eladásokat tud generálni, míg a kevésbé innovatív márkáknál az árcsökkentésekkel együtt sem elég erős a pozíciójuk a tömeges eladások eléréséhez. Az áruk külső alraktárba történő elosztása további időt és pénzt igényelt, ami késésekhez vezetett a különböző országokban történő kézbesítés során. (Reyes, 2019) Jelenleg 2023 év végére a raktározási probléma logisztika terén stabilizálódott, az újonnan bevont raktáregységek működése is a covid előtti szintet érte el, azonban az akciózások bizonyos termékkategóriákban még továbbra is tartanak.

Az ilyen logisztikai problémák megoldása általában a raktározási és szállítási folyamatok optimalizálását jelenti. A Specialized-nak meg kellett vizsgálnia az áruk elrendezését és mozgatását, a tengeri szállítóhajókon beáramló termékek elhelyezési folyamatát, valamint a kiszállítási folyamatokat. Az automatizált raktározási rendszerek, a raktározási folyamatok digitalizálása és az okos logisztikai megoldások segítettek a hatékonyság növelésében és a költségek csökkentésében. (Reyes, 2019) Azonban az ilyen logisztikai problémák hatással lehetnek az üzleti eredményekre és a vásárlói elégedettségre, és fontos, hogy a vállalatok időben és hatékonyan kezeljék ezeket a problémákat. A szállítási késések és a rosszul kezelt raktározási nehézségek nem csak az ügyfél elégedettségét csökkentik, hanem az egész ellátási láncra hatással lehetnek. (Reyes, 2019) A megoldások között szerepelhetnek a raktárak optimalizálása, a több raktárba való áru elosztása, a szállítási tervek pontosabb tervezése és az útvonalak optimalizálása, valamint az automatizált raktározási rendszerek és a digitalizáció bevezetése. Az okos logisztikai megoldások, mint például a készletek előrejelzése, az adatok elemzése és az összekapcsolt raktározási rendszerek, szintén segíthetnek a logisztikai problémák kezelésében. (Reyes, 2019)

A vállalatoknak szem előtt kell tartaniuk, hogy a logisztikai problémák nem csak a raktározásban vagy a szállításban jelentkezhetnek, hanem a termelési folyamatokban, az áruk minőségében és az ellátási lánc bármely pontján, és legfőbbképpen a pénzügyi

eredményben is. Ezért fontos, hogy a vállalatok átfogó logisztikai stratégiával rendelkezzenek, amely az egész ellátási láncot lefedi, és figyelembe veszi a változó piaci körülményeket és az ügyfél igényeket. (Reyes, 2019) A raktározási nehézségek azonban sok esetben készlet kisöprő akciózásokhoz vezetnek, mely a Specialized-nál is megtörténtek először időszakos jellegű akciózásokkal, majd két lépcsőben általános globális árcsökkentéssel. 2023 január március 1-én a márka globálisan átlagosan 15% árcsökkentést jelentett be a összes kerékpárjára minden földrészen, azonban voltak olyan kerékpárok, melyek ára nem csökkent, és voltak olyanok ahol több mint 25%-os árcsökkenés volt tapasztalható. Ez az árpolitikai szegmentáció az alapján lett meghatározva, hogy melyek azok a szegmensek ahol továbbra is igen magas kereslet párosul alacsony ellátottsági szinthez, mint az országúti kerékpárok, és melyek azok ahol nagy készletek halmozódtak fel, mint a gyerekkerékpárok és a belépő szintű, olcsóbb kerékpárok esetében. Ezt az árcsökkentést azóta a Trek és a Scott óriásvállalatok is követték, melyektől az eladások növekedése várták, azonban mivel a Specialized elsőként hozott drasztikus mértékűnek tekinthető árcsökkentést, így a többi márka a késések miatt veszített pozíciójából, a Specialized kereslete pedig továbbra is magas az új ár/érték arány okán. Ezzel az árcsökkenéssel a Specialized bizonyos termékeivel az adott kategórián belül konkrétan a legjobb ár-érték arányú kerékpárrá vált, miközben marketing stratégiája korábban soha nem célozta az ár-érték arányú kommunikációt, mindig a „Vezető termékminőség” tehát a magasabb ár- magasabb minőség volt szem előtt tartva az árpolitikai célokban. Ez a váratlan húzás új helyre pozícionálta a márkát, mely nagy lökést adott 2023 Q2 periódusban az eladásoknak.

4.6. Kommunikációs hangsúly átforgalmazása

Az új belépőkhöz való kommunikáció során fontos a személyre szabott és nyitott hozzáállás, amely segít nekik megérteni a kerékpározás előnyeit és megfelelő tanácsokat adni a megfelelő felszerelés és kerékpár kiválasztásához. Az üzletekben lehetőséget kell biztosítani a próbakerékpározásra, valamint a kiegészítők és tartozékok megtekintésére is. A covid idején a Specialized tesztprogramja, melyet Test the Best névre keresztelt, szünetelt, mivel nem volt szükség tesztflottákkal népszerűsíteni a kerékpárokat, a

hatalmas kereslet miatt. 2022-től a Test the Best program új megközelítést nyert a márka által, ismét óriási pénzügyi támogatásokat nyújt a különböző országokban található boltoknak ahhoz, hogy tesztflottát tartsanak fent Specialized kerékpárokból, és így valós tesztekkel tudják meggyőzni a vásárlót, és tapasztalati úton átadni nekik a technológiai tartalmat. A meglévő kerékpárosok számára fontos, hogy a vállalat rendszeresen kommunikáljon velük, például hírlevelekkel, személyes ajánlatokkal vagy közösségi média posztokkal. A Specialized változtatott emiatt garanciális politikáján is. Korábban a kerékpárok vázszerkezetére automatikusan élettartam garancia járt, azonban ez 2022-től csak akkor van így, ha a kerékpárt a Specialized weboldalán beregisztrálja a tulaj, így hozzáférést biztosítva több millió kerékpár adataihoz a cégnek. Enélkül a regisztráció nélkül mindössze 5 év a garancia.

Az online marketing és az influencer együttműködések lehetnek hatékony eszközök a kerékpárkereskedők és gyártók számára a közönség elérésére. A nagyobb nézettségű kerékpáros YouTube csatornák vagy Instagram oldalak reklámozása és terméktesztelése segíthet a márkák számára a vásárlók elérésében és megtartásában. Míg más márkák továbbra is az Eurobike, a Sea Otter, a Taipei Bike show és más személyes megjelenés elkötelezett hívei, addig a Specialized az online térre fókuszálja erőforrásait, és egy-egy termékbemutatón akár 30 különböző fizetett kerékpáros médiummal együttműködve mutatja be termékeit részletes tesztvideókkal, elemzésekkel. Fontos, hogy a kommunikáció során a márkák figyeljenek az ügyfelek visszajelzéseire, és próbáljanak megfelelni az igényeiknek. A jó ügyfélkapcsolat és kommunikáció hosszú távú lojalitást eredményezhet, ami fontos a kerékpárpiacon versenyképessége szempontjából. Emiatt a Specialized elsőként hozta létre Global Warranty programját mint marketing eszközt, melynek lényege, hogy a kerékpár vagy kiegészítő garanciára jogosult tulajdonosa a világon bárhol élhet garanciális igényével, akár több ezer kilométernyivel a vásárlás helyszínétől.

5. ÖSSZEFOGLALÁS –

A felsorakoztatott pontok alapján látható, mennyire nagy kilengések történtek a kerékpáripárban a pandémia kezdete óta eltelt 3 évben, melyet a kerékpárgyártó vállalatok, élén a Specialized-dal, nem minden esetben tudtak megfelelően és jó

időzítéssel lereagálni. Általános probléma volt az a fajta kitettség, melyet globálisan a gyártók tapasztaltak az összetett gazdasági folyamatok eredményeként, mely által egy élesen elválasztható túlkereslet, majd túlkínálat időszaka különíthető el az elmúlt 3 évben és jelenleg is erősen a túlkínálat érzékelhető világszinten, még akkor is ha néhány Európai Unió országban, mint hazánkban is a kereslet továbbra is magas, a kerékpáros fejlesztések és az emberek szokásainak megváltozása miatt, azonban a világszintű akciózások és leértékelések még a stabil hazai piacon is megteszik lenyomatukat, mivel az Európai Unió szabad kereskedelem jegyében ez erősen hatással van a hazai vásárlói szokásokra és a vevők elvárásaira az árakat illetően. Ezt az éles kontrasztot elképzelhető, hogy csökkenteni lehetett volna jobb előrejelzéssel, kiegyensúlyozottabb termeléssel, a raktárkapacitások növelésével, azonban azt is látni kell, hogy olyan világméretű folyamatok is közrejátszottak ebben, mint egy teljesen bizonytalan ideig tartó és kiszámíthatatlan intenzitással pulzáló globális pandémia és annak utóhatásai, vagy egy több évtized óta példátlan háború Európában, és az azutáni gazdasági és politikai polarizálódása a világnak. Arra nem voltak felkészülve a gyártók, hogy olyan dolgokkal kell majd megküzdeniük, mint egymásra licitálva, versenyhelyzetben lekötni szállítmányozási kapacitásokat, vagy az eddig széles választékot kínáló alkatrészbeszállítók termékeiért egymással versengeni, akár erős árversenyt is vállalva. Jelenleg a változások igazán más irányba mutatnak, a tárolási, készletezési gondok, és a folyamatos akciózás ismét a vásárlóknak kedveznek, akik ki is használják a jobb lehetőségeket, szélesebb kínálatot, így biztos hogy a következő évek éles küzdelmet fog jelenteni a Specialized-nak és a többi gyártónak.

A hazánk példájából levonva a következtetéseket több olyan faktor is van, ami a gyártóknak versenyelőnyt tud jelenteni, ezáltal pedig stabilabb és kiszámíthatóbb jövőt hozni. Az első ilyen a továbbra is az innovációra és a termékfejlesztésre való törekvés, mivel a Covid alatt rengeteg új gyártó lépett be a piacra, és rengeteg olyan nagy tőkével bíró befektető investált a kerékpáripárba, akik egy esetleges túlkínálati időszakban könnyen óriási leárazásokat tudnak eszközölni a gyors eladásösztönzés érdekében, így az árversenyben könnyű elbukni. Ezt az innovatív termékekkel, a magasabb minőséget kereső vásárlók kiszolgálásával, és így a kevésbé árérzékeny vevőket megszólítva lehet kiküszöbölni, mely egyértelműen jól sikerült a Specialized-nak, hazánkban és világszinten egyaránt.

A másik ilyen szempont amit a stabilabb eladások és az egyenletesebb és kiegyensúlyozottabb eladásokért lehet tenni az lehet, ha a kerékpárgyártó cégek olyan marketing stratégiát alkalmaznak, mellyel elsősorban az emberek számára próbálják meg a kerékpározást fontosabbá tenni, hogy az arra elköltött összegek kevésbé függjenek az olyan kiszámíthatatlan társadalmi és gazdasági behatásoktól, melyeket minden komolyan társadalmi vagy szociológiai elemző a következő évtizedekre prognosztizál. Ilyenek lehetnek a háborúk, a környezetszennyezés és az éghajlatváltozás, vagy az ezek miatt végbemenő demográfiai és népességváltozások, esetleges járványok, társadalmi szokások, mint például a mesterséges intelligencia vagy a virtuális valóság és azokhoz kapcsolódó kikapcsolódási eszközök térnyerése. A kerékpározás elterjesztése a kormányokkal és csak társadalmi szerepvállalással együttesen tehető meg, és nagyon fontos része lehet hogy a kerékpáros infrastruktúra fejlődjön és a kerékpározáshoz szükséges egyéb kiszolgáló szolgáltatások elérhetőek legyenek széles körben, mint például a tömegközlekedésen való kerékpárszállítás, a szervízpontok, a kerékpáros oktatás fiatakorban, vagy az iskolai közösségi programokba való bevonása a kerékpározásnak. A Specialized mindig is nagyon erős volt ebben, de a jelenleg meglévő nagy készletekből az eddigieknél is több karitatív és egyéb társadalmi projektet támogatnak, mellyel még inkább az emberek életébe tud férkőzni a kerékpározás öröme. Továbbá a Specialized az elmúlt években arra is nagy hangsúlyt fektet, hogy a kerékpárkínálatban már az egészen piciknek való futóbiciklikről a speciális igényekre és akár a legmagasabb szinteken való versenyzésre is alkalmas csúcs kerékpárokig olyan folyamatos termékkínálatot biztosítson, mellyel a felnövő kisgyermek bármelyik életszakaszában is van, bármelyik kerékpáros szakágra is legyen éppen a legnyitottabb, megtalálja a márka kínálatából a saját magának megfelelő terméket, így a legmagasabb lojalitást tudja elérni a kerékpársport szeretetének jegyében felnövő fiataloknak.

A kerékpáripár mindenesetre messze jobb reményekkel állhat a jövőhöz mint a pandémia előtt, mivel a pandémia rengeteg negatív szociális, gazdasági, politikai hatása mellett megkérdőjelezhetetlenül pozitív hatást gyakorolt az emberekben a független, önálló, tömegektől és politikától mentes sportolásra, a szabadidő minőségi eltöltésére, és az ezekre való pénzügyi ráfordításra való igényességben és akaratban. A kihívás most az a gyártók számára, hogy olyan stabil és kikerülhetetlen részzé építsék a kerékpározást az emberek életében, mely kevésbé fog reagálni a minket körülvevő gazdasági, politikai

tényezőkre, és mely mind kikapcsolódás, mind közlekedés terén az életük egyik alappillérje lesz.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Balaton, K. & Hortoványi, L. (2017). Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest
2. Bauer, A. & Berács, J. (2016). Marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
3. Bauer, A. & Berács, J. & Kenesei, Zs. (2016). Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó, Budapest.
4. Elvinares, L. (2013). Postmodern marketing, Koganpage, London.
5. Goyal, A. (2020). A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage. Goyal, A. (2021). A Critical Analysis of Porter's, 5.
6. Heidrich, B. (2017), Szolgáltatás Menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest.
7. Hetesi, E. & Veres, Z. (2016). Nonbusiness marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
8. Horváth, D. & Bauer, A.: Marketingkommunikáció. Akadémiai Kiadó, Budapest.
9. Jelen, T. & Mészáros, T. (2018). Tervezés. Alula Kiadó, Budapest.
10. Józsa, L. (2016). Marketingstratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
11. Keszey, T. & Gyulavári, T. (2016). Marketingtervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest.

12. Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Sage publications, USA
13. Kotler, P. (1998). Marketingmenedzsment. Műszaki Kiadó, Budapest.
14. Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
15. Kovács, Z. (2016). A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
16. Papp, I. (2016). Szolgáltatási menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
17. Pénzügy Sziget (2017): Marketing megjelenési formája a vállalaton belül
18. Piskóti, I. (2018). A marketing elmélete—a vevőorientációtól a társadalmi marketingig, Budapest.
19. Putzer, P. & Józsa, L. (2022). Marketinghatékonyság mérése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
20. Rekettye, G. (2016). Multidimenzionális árazás. Akadémiai Kiadó Budapest.
21. Rekettye, G. & Törőcsik, M. & Hetesi E. (2022). Bevezetés a marketingbe. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Elektronikus hivatkozások

1. Balogh Dávid (2022): Marketing stratégia tervezése lépésről lépésre, Boom Marketing <https://boommarketing.hu/online-marketing/marketing-strategia/>
Letöltés ideje: 2023.12.09
2. Bernhard, Adrienne (2020), The great bicycle boom of 2020, BBC,
<https://www.bbc.com/future/ bespoke/made-on-earth/the-great-bicycle-boom-of-2020.html> Letöltés ideje: 2023.12.05
3. Bicycle sales in the European Union from 2018 to 2021 (2023),
<https://www.statista.com/statistics/561413/bicycle-sales-in-the-european-union-eu-28/> Letöltés ideje: 2023.12.07
4. Buehler, R., & Pucher, J. (2021). COVID-19 impacts on cycling, 2019–2020. Transport Reviews, 41(4), 393-400.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2021.1914900> Letöltés ideje: 2023.04.03
5. Carrière-Swallow, Y., Deb, P., Furceri, D., Jimenez, D., Ostry, J., (2023)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261560622001747> Letöltés ideje 2023.12.07
6. Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. Wiley encyclopedia of management, 1-1.
https://www.academia.edu/40082299/McKinsey_7S_Model_Channon_D_F_and_Caldart_A_A_2015_McKinsey_7S_model_In_Wiley_Encyclopedia_of_Management_Volume_12_Strategic_Management_edited_by_C_L_Cooper_J_McGee_and_T_Sammut_Bonnici Letöltés ideje: 2023. 03.12
7. Conebi EU (Confederation of the European Bicycle Industry) publication (2023).
8. Croxton, J., (2023). Specialized lays off 8% of workforce in a 'shift for the future' transformation <https://www.cyclingnews.com/news/specialized-lays-off->

- [8-of-workforce-in-a-shift-for-the-future-transformation/](#) Letöltés ideje 2023.05.07
9. Cycling Industry News, Market reports for the global cycling industry 2020 and 2021 <https://cyclingindustry.news/magazine/> Letöltés ideje 2023.04.11
 10. de Ruyter, K., Keeling, D. I., Plangger, K., Montecchi, M., Scott, M. L., & Dahl, D. W. (2022). Reimagining marketing strategy: driving the debate on grand challenges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 13-21.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34426711/> Letöltés ideje 2023. 04. 11
 11. Elaina Z. (2023). Are electric bikes the future of green transportation?<https://www.nationalgeographic.com/environment/article/electric-bike-sustainable-transportation> Letöltés ideje 2023.12.07
 12. Fishman, E., & Cherry, C. (2016). E-bikes in the Mainstream: Reviewing a Decade of Research. *Transport reviews*, 36(1), 72-91.
https://www.researchgate.net/publication/280572410_E-bikes_in_the_Mainstream_Reviewing_a_Decade_of_Research Letöltés ideje: 2023.05.02
 13. Forrás, D. (2021) Durva, ami a budapesti bicikliboltokban történt: 2021-ben jöhet a fekete leves? <https://www.penzcentrum.hu/gazdasag/20211007/durva-ami-a-budapesti-bicikliboltokban-tortent-2021-ben-johet-a-fekete-leves-1118358#> Letöltés ideje: 2023.12.05
 14. Gini Dietrich (2023): A 2023 PESO Model™ Primer for Communicators
<https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/>
Letöltés ideje: 2023.12.09
 15. Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
https://www.academia.edu/25528532/Formulation_of_a_Systemic_PEST_Analysis_for_Strategic_Analysis Letöltés ideje 2023.05.03
 16. Hurley, S. (2023) Aero Deep Dive in The Specialized Win Tunnel – Ask a Cycling a Coach 188 - <https://www.trainerroad.com/blog/aero-deep-dive-in-the-specialized-win-tunnel-ask-a-cycling-a-coach-188/>

17. Jackson, A. (2023), The Future is Electric: E-Bike Market Size on the Rise
<https://www.linkedin.com/pulse/future-electric-e-bike-market-size-rise-alex-jackson/> Letöltés ideje 2023.05.02
18. Matkó, A. (2016): A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében <https://dea.lib.unideb.hu/items/58bdadcf-0721-4a8c-bf9e-c19823724326> Letöltés ideje 2023.12.11
19. Morales Contreras, M. F., Fratocchi, L., Leporati, M., & Alonso Monge, J. (2022). Reshoring decisions and redesigning the supply chain. The case study of a bike manufacturer.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/68479?locale-attribute=en>
Letöltés ideje 2023.05.04
20. Ramdani, I. (2020). Analysis of The Cycling Trend During the Pandemic of COVID 19
https://www.researchgate.net/publication/347405744_Analysis_of_The_Cycling_Trend_During_the_Pandemic_of_COVID_19_Towards_Small_and_Medium_Enterprises_UMKM_Income Letöltés ideje 2023.03.17
21. Reyes, J., Solano-Charris, E., & Montoya-Torres, J. (2019). The storage location assignment problem: A literature review. International Journal of Industrial Engineering Computations, 10(2), 199-224.
https://www.researchgate.net/publication/327345266_The_storage_location_assignment_problem_A_literature_review Letöltés ideje 2023.04.10
22. Rome, D., (2022), Specialized's founder Mike Sinyard steps down as CEO, appoints former Dyson executive <https://velo.outsideonline.com/road/road-culture/specializeds-founder-mike-sinyard-steps-down-as-ceo-appoints-former-dyson-executive/> Letöltés ideje 2023.04.25
23. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1988). Making strategy explicit in cost analysis: a case study. MIT Sloan Management Review, 29(3), 19.
24. Shan, R., Cheney, B., & Hurrell, K. (2017). Waste Heat Recovery in Bicycle Manufacturing Process for Specialized Bicycle Components.
<https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/14169/Cheney%20Hurrell%20Shan%20>

[%20Specialized%20Bicycle%20Components%20.compressed.pdf?sequence=1](#)

Letöltés ideje 2023.03.30

25. Török, Á. (1996). A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései.

https://edok.lib.uni-corvinus.hu/229/1/MT_8_T%C3%B6r%C3%B6k.pdf

Letöltés ideje 2023.04.10

26. Qitong, H. (2023) Why China's E-Bike Market Is Facing a Wave of Battery Fires <https://www.sixthtone.com/news/1013638> Letöltés ideje 2023.12.07

27. Waitt, G., Buchanan, I., Lea, T., & Fuller, G. (2023). COVID-19, commuter territories and the e-bike boom. *Area*, 55(1), 90-98. [https://rgs-](https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/area.12814)

[ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/area.12814](https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/area.12814) Letöltés ideje 2023.03.25

28. Welch, B., (2023). Specialized Cuts Global Ambassador Program

<https://www.pinkbike.com/news/specialized-cuts-ambassador-program.html>

Letöltés ideje 2023.05.07

29. Xames, M. D., Shefa, J., & Sarwar, F. (2022). Bicycle industry as a post-pandemic green recovery driver in an emerging economy: a SWOT analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-12.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-022-21985-2> Letöltés ideje

2023.04.25

30. Xu, L., Shi, J., Chen, J., & Li, L. (2021). Estimating the effect of COVID-19 epidemic on shipping trade: An empirical analysis using panel data. *Marine Policy*, 133, 104768. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8413456/>

Letöltés ideje 2023.04.25

TARTALMI KIVONAT

A szerző a szakdolgozatban a kerékpáripar, azon belül is a Specialized Bicycles Company nehézségeit mutatja be melyeket a Covid-19 járvány során, és azután tapasztaltak, és az ezekre a nehézségekre adott válaszokat a marketing stratégia vonatkozásában. A szakdolgozat első felében részletesen bemutatja, milyen elméleti háttere van a marketing stratégia kialakításának, majd a mások részben átfogó képet ad a kerékpáripart sújtó kihívásokról, és arról, miként reagáltak a cégek erre. Bár a dolgozat kiemeli a Specialized Bicycles Company céget, ám mivel az iparágon belül mindegyik nagy cég hasonló változásokon ment keresztül, így átfogóan is vizsgálja a kérdéskört a többi nagy iparági cégre vonatkoztathatóan.

SUMMARY

In this thesis, the author is making a research on the cycling industry and its marketing strategies during and after the Covid-19 pandemic, highlighting Specialized Bicycles Company. In the first half of the thesis, he goes into the details of building and developing the elements of the marketing strategy in general. Later, he highlights the challenges of the whole cycling industry and what marketing response the industry had to successfully stand the challenges. Although the thesis focuses on Specialized Bicycle Co, it gives global insights to the pandemic hit cycling industry's biggest performers, in general.