

AZ ÉRTÉKESÍTÉSI RENDSZER IPARÁGI ELEMZÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI VÁLTOZÓ KÖRNYEZETI HATÁSOK KÖZÖTT

A cikk szerzői az értékesítési rendszer szereplői közül figyelmüket a kereskedelmi tevékenység hatékonyságának mérésére fordítják. Következtetéseiket az élelmiszer- és napicikk-kereskedelemre vonatkozó megfigyelésekre és becslésekre alapozva feltáró jelleggel fogalmazzák meg.

Az értékesítési rendszer változásai befolyásolják a marketinghatékonyságot és a gazdaság összteljesítményét is. A hatékony értékesítési rendszer hozzájárul a jólét növeléséhez, csökkenti a fogyasztók „keresési” költségeit és a gazdaságban lekötött eszközöket. A marketinghatások is igen látványosak lehetnek: az értékesítési rendszer alkalmas új termékek és szolgáltatások megjelenítésére, segítheti a vásárlók választását és növelheti komfortérzetét. Jóllehet az értékesítési rendszerek szereplői a termelők és a szolgáltatók is, cikkünkben elsősorban a kereskedelem kérdéseivel foglalkozunk. E terület jelentősége növekvő, de a kutatások gyakran csak regisztráló jellegűek. Mivel a kereskedelmi hatékonyság mérései nem egyértelműek, a cikkben megkíséreljük annak néhány dimenzióját feltárni. A következtetések és mérési modellek az értékesítési rendszeren belül elsődlegesen az élelmiszer- és napicikk-kereskedelemre (FMCG, azaz fast moving consumer goods) vonatkoznak annak jelentős méretei és versenyhelyezete miatt.

A kutatás háttere

A magyar gazdaságban az értékesítési rendszer szereplői reagáltak először a gazdasági rendszer változásaira. A korábbi központosított és alacsony hatékonyságú rendszer az FMCG területen viszonylag gyorsan megváltozott. A hiány megszűnt, mihelyt az adminisztratív korlátokat eltörölték, és a vállalkozók nagy számban létesítet-

tek értékesítési egységeket. A nagyszabású privatizáció is segítette e folyamatot, a tulajdonosváltást. Ugyanakkor a korlátozott piac, a kereskedelmi ismeretek részleges hiánya, valamint a jelentős méretű külföldi cégek belépése e területen sok vállalat megszűnéséhez vezetett. Az évekig tartó számszerű növekedés után a megszűnő vállalatok száma növekszik. Ezzel párhuzamosan pedig a nagyméretű szereplők közötti összefonódás is előrehalad. Elég ha utóbbiaknál utalunk a Metspa beszerzési együttműködésre, vagy a Cora, Profi, Csemege Julius Meinl közös irányítására.

A tulajdonosi változások egybeestek új kereskedelmi formák megjelenésével. A magyar fogyasztók egymás után megismerhették a diszkont (később szoft és kemény diszkont), a cash and carry, a hipermarket üzleteket, a nem élelmiszer területen pedig a bevásárlóközpontok térnyerése szembetűnő. Az a jelenség is megfigyelhető, hogy a formátumok közötti verseny is megjelenik, a bevásárlóközpontok például a klasszikus áruházaktól szereznek piaci részesedést, azaz az áruházak jelentőségének nemzetközi csökkenése Magyarországon is érzékelhető. Ezt a jelenséget a nemzetközi irodalom bolt-típus és kategória közötti versenyként kezeli, s a figyelem az elmúlt években erősödött meg számottevően (v. ö. Miller et al., 1999)

Bauer and Carman (1996) a különböző piaci szereplők várható magatartását elemezve három területet határozott meg, ahonnan a kereskedelmi vállalatok

alapvető versenyelőnyei származhatnak. Ezek – összhangban a közgazdasági és marketingelmélettel – az erős piaci pozíció, a hatékonyság és az innováció. Megfigyeléseik szerint az egyes piaci szereplők eltérő módon versyeznek, így más magatartás várható a piacralépő nemzetközi szereplőktől vagy a hazai továbbélő vállalatoktól.

A szerzők az erős piaci pozíció alapjául többféle tényezőt határoztak meg:

1. A *monopolhelyzet*, azaz amikor egy eladó kontrollálja a piacon az összes eladást, vagy amikor egy vevő határozza meg, hogy kitől és milyen áron történjen a beszerzés. A monopolhelyzet nem statikus változó, időben módosulhat, például növelhető a vertikális integráció révén.

2. *Méretgazdaságossági* előnyök eredhetnek egyrészt monopolhelyzetből, de a nagy piacrészesedésből is. Ezek az előnyök főleg a költségekben mutatkoznak meg, így nem feltétlenül nyilvánulnak meg hatalmi befolyásban.

3. A vállalat *goodwill*-je olyan tőkének tekinthető, amelyet eddigi működése során szerzett meg a fogyasztóval való találkozások során. A lojalitás és a jó imázs (arculat) piaci hatalmat jelenthet a versenytársak fölött, hiszen az ilyen vállalatnak sokkal könnyebb, s kevésbé költséges rávennie fogyasztóit a folyamatos vásárlásra.

4. Olyan *termékkála* kialakítása, amelyet a versenytársak nem tudnak könnyen másolni, szintén versenyelőnyt jelenthet. Bár ez valószínűleg nem juttat tartós versenyelőnyhöz, de a megkülönböztetés folyamatos keresése a fogyasztók lojalitásához vezethet.

5. A *belépési korlátok* – eredjenek bár a fizikai helyzet előnyéből vagy különleges erőforrások birtoklásából – a piaci hatalom klasszikus forrásai.

6. A *vertikális integráció* is egyike lehet az ilyen belépési korlátoknak. Egyrészt erőforrások korlátozását jelentheti, másrészt a méretgazdaságosság révén költségmegtakarításokhoz juttat.

7. Az, aki rendelkezik a *piaci információkkal*, olyan előnyhöz juthat, amely lehetővé teszi, hogy azonnal reagáljon a fogyasztók igényeire és így az elsőként piacralépő vállalatok szokásos előnyeire tegyen szert.

Az erős piaci pozíció mellett igen jelentős lehet a hatékonyság-alapú versenyelőny is. Ez a meglévő eszközök jobb kihasználását, valamint a költségek jobb kontrollálását jelentheti. A kereskedelemben igen jelentős az eszközlekötés, így a pontosabb eszközmenedzsment költségelőnyökhöz juttathatja a vállalatokat. A meglévő eszközök jobb kihasználása gyakran új technológiákon alapul, és sokszor szervezeti, mint pl. a Magyarországon is teret nyerő ECR alkalmazások.

Az értékesítési rendszer fejlődéstörténete bővelkedik az innovatív megoldásokban marketing szempontból is. A telephely és profilválasztás, a piacralépés idejének jó becslése, a kezdeti kockázatok vállalásának képessége lehetővé teszi, hogy az azokat vállalkozó ún. kockázati prémiumban részesüljenek. Az innovatív piaci lépéseknek számos formáját figyelhetjük meg a magyar gazdaságban és az értékesítési rendszerben az első piacralépők, vagy az új kereskedelmi formákat létrehozók személyében.

Az értékesítési rendszer teljesítményének egyik szokásos vizsgálati módszere az iparágelemzés.

Az iparágelemzés elméleti háttere

A szerkezet-magatartás-teljesítmény lánc az iparágelemzés klasszikus felfogása, amit csak az utóbbi években kezd a normatívabb, játékelméleti-elemzési módszertan felváltani. Scherer és Ross (1990) gondolatait az értékesítési rendszerre alkalmazva elmondhatjuk, hogy az értékesítési rendszer szerkezete meghatározza a piaci szereplők magatartását (azaz például az oligopolista piacon erős árverseny és jelentős megkülönböztetésre való törekvés tapasztalható), és ez hat a vállalatok teljesítményére is. Az értékesítési rendszerek területén Messinger és Chakravarthi (1995) végzett úttörő jellegű munkát, amikor az USA élelmiszerkereskedelmét tanulmányozva vizsgáltak olyan magatartási elemeket, mint pl. a választékelemek számának jelentős bővülése, vagy a kereskedelmi márkák térnyerése. Statisztikai elemzésükben kimutatták a magatartási elemek forgalomra és nyereségre (teljesítmény) gyakorolt hatását és megkísérelték azt a beszállítói teljesítményadatokhoz viszonyítani. A vizsgálatban elemezték az iparági nyereséget, a vállalatok tőzsdei teljesítményét. E gondolatkör azonban felveti a teljesítményértékelés szokásos dilemmáját, azaz azt, hogy egy adott (pl. az értékesítési) rendszer teljesítménye csak pénzügyi mutatókkal jól mérhető-e.

E területet legalaposabban Stern és szerzőtársai (1997) elemezték, gondolati keretüket az *I. ábra* mutatja be.

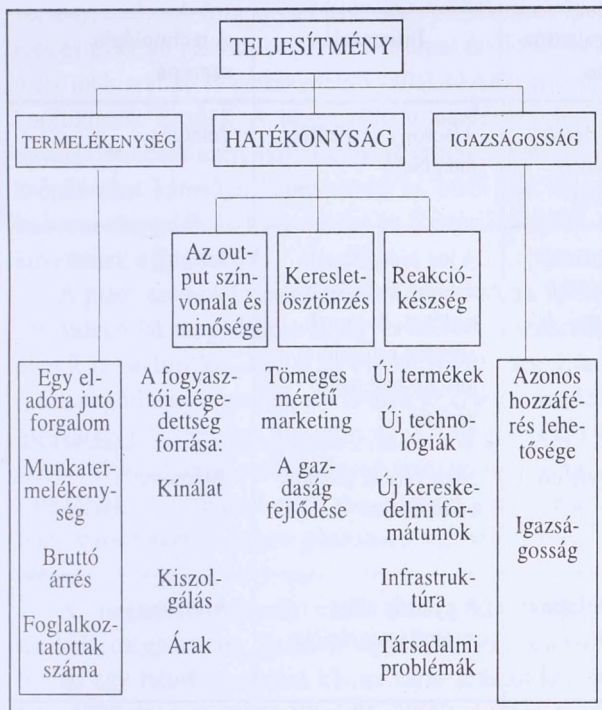
Nem kétséges, hogy az átfogó kutatási keret igényes kutatómódszertani szempontból és ezért nem meglepő, hogy kevés olyan metaelemzés született, amely képes lenne egyforma tudományos szigorral mérni és összehasonlíthatóvá tenni valamennyi terület teljesítményét.

Goldman (1992) egyike azoknak, akik a teljesítmény mérési rendszer összehatásait elemezték és utaltak arra, hogy az egyes gazdaságok intézményi berendezkedését vizsgálni kell ahhoz, hogy az értékesítési

1. ábra

Kutatási terv

Az értékesítési rendszer teljesítménydimenziói



rendszer teljesítményét kritikusan értékelhessük. Az általa elemzett példa a japán értékesítési rendszer esete volt, amely termelékenységekben erősen elmaradt az amerikai helyzettől. Ugyanakkor hatékonysága kiemelkedő (rendkívüli szolgáltatás-színvonal elérése, rugalmasság és innováció) és az igazságosság területén is előbbre tart, mint az amerikai rendszer. Számunkra is nyilvánvaló, hogy vizsgálatunkban e hatásokat figyelembe kell venni. Előzetes várakozásaink szerint egyébként a magyar értékesítési rendszer inkább hasonlít az amerikai rendszerhez, mint a japánhoz, különösen a termelékenységet illetően.

Természetesen vannak olyan intézményi jellemzők, amelyek – jóllehet a fejlődés különböző szintjein – több országban is megjelennek. A nebraskai egyetem és a BKE közös kutatásai például a kilencvenes években a magyar kiskereskedők viselkedésének társadalmi beágyazottságát elemezték, azt a jelenséget tehát, hogy egy gyorsan változó gazdaságban a kereskedők számára a szállítók kiválasztása nemcsak hatékonysági, hanem megbízhatósági kérdés is, azaz szívesebben létesítenek üzleti kapcsolatokat az általuk személyesen is régebben ismert szállítókkal. A kutatások szerint a gazdasági rendszer megszilárdulásával párhuzamosan a beágyazottság mértéke csökkent a magyar kiskereskedők között. (Dahab, 1997)

Az értékesítési rendszer kutatása, amelyet az OTKA támogat, részben feltáró, részben azonban ismétlődő jellegű. A kutatók feltáró jelleggel vizsgálják azokat a teljesítménydimenziókat, amelyek megjelentek az 1. ábrán, különös tekintettel az egyes dimenziók közötti kapcsolatra. A kutatás egyik részét meglévő adatok elemzése szolgáltatja, melyek általában az intézményi változásokra utalnak.

A kutatás másik területe azonban a már korábban kialakított módszertan újbóli tesztelése, illetve a korábbi kutatásokban feltárt jelenségek változásának vizsgálata. Ezek közé tartozik a szállítótábor kérdésköre, valamint egy más piacon – a kereskedelmi bankok esetében – már feltalált vállalat-szállító kapcsolatok elemzése (Kenesei, 1998).

A kutatás empirikus része 2000 tavaszán zajlik, de a kutatási területek előzetes elemzése, valamint kutatási kérdések, esetenként hipotézisek megfogalmazása már megtörtént. A kutatásba az értékesítési rendszer négy területét vontuk be, mint azt az 1. táblázat szemlélteti (lásd 6. oldal).

Az egyes alágazatokban a következő kutatási kérdéseket tartották a szerzők felvetésre érdemesnek.

◆ *Az élelmiszer-kereskedelemben* várakozásaink szerint igen lényeges kérdés lesz a kisebb boltok hatékonysága. E területen a tulajdonosok általában nem rendelkeznek piaci erővel, valamint olyan ismeretekkel és erőforrásokkal sem, amelyek a hatékony működést segítenék. E boltok üzleti stratégiája erősen kötődik a tulajdonosok piaci érzékéhez, azaz ahhoz, hogy a választékot képesek a vevők igényeihez rugalmasan alakítani. Ez a reagálás azonban gyakran túl széles választékhoz vezet, s így csökkenti a nyereségességet.

◆ *A gyógyszer-kereskedelemben* igen érdekes területe az értékesítési rendszernek. Mivel a termék szoros felügyeletet igényel és jelentős mértékű költségvetési források kapcsolódnak a rendszerhez, ezért az értékesítés rendszere kötött, valamint technológiailag igen fejlett. A privatizáció után kialakult 2000 kiskereskedelmi egység (patika) jelentős része csak közvetett verseny alanya, de a jövedelmezőség fokozatosan romlik, főként az árrepek (fokozatos) csökkenése miatt. A rendszer fontos szereplője, a nagykereskedők között ugyanakkor igen éles ár- és szolgáltatási verseny zajlik. A kutatás egyik fontos kérdése az, mennyiben képesek a kiskereskedelmi egységek a számukra kedvező versenyhelyzetet kezelni, illetve milyen típusú együttműködés jön létre az

A kutatási terv

Alágazat	Struktúra	Várható magatartás-változás	Integráció	A technológia szerepe
Élelmiszer és napicikk	Több, mint 10000 kiskereskedő, kb. 500 nagykereskedő	Erős konszolidáció, a nagykereskedők szerepe csökken	Alacsony vertikális integráció	Jelentős
Gyógyszer-kereskedelem	Kb. 2000 kiskereskedő, 70 nagykereskedő	Erős konszolidáció a nagykereskedők között, minőségi és árverseny	A jog szétválasztja a nagy- és kiskereskedőket, de ennek ellenére erős előre történő integráció várható	Jelentős
Optikai cikkek	Kb. 500 kiskereskedő, kis számú nagykereskedő	Nem várunk jelentős változásokat	Nem várunk jelentős változásokat	Alacsony
Villanyszerelési cikkek	Kb. 1500 kiskereskedő, kb. 200 nagykereskedő	Nem várható jelentős változások	A gyártók előre történő integrációja	Alacsony

értékesítési rendszer szereplői között. E kérdésnek különös aktualitást kölcsönöz a nagykereskedők körében történő jelentős konszolidáció.

♦ Az optikai termékek és villanyszerelési cikkek értékesítési rendszere jelenleg erősen függ a független nagykereskedőktől annak ellenére, hogy mindkét piacon megjelentek a nemzetközi láncok. A piacokon azonban még erős a helyi piacok jellege, azaz a kisebb területeket lefedő független kereskedők jelentős szerepet játszanak. E piacokon az általános teljesítménymérésen túl fontosnak tartjuk a piaci szereplők közötti együttműködés, valamint a vertikális integráció elemzését. A négy részpiac részletes végleges elemzésére 2000 és 2001-ben kerül majd sor az empirikus adatfelvétel után. Ezt megelőzően azonban egy példán keresztül kívánjuk érzékeltetni, milyen keretekben zajlik majd vélhetően például az élelmiszercikk-kereskedelem elemzése. (2. ábra)

A piaci szerkezet a statisztikák szerint jelentősen változik. A liberalizáció és a privatizáció hatására nőtt az üzletek száma, tízezer lakosra elérte a 150-et. Ezzel a magyar gazdaság Európa kereskedelmileg sűrűbben ellátott országai közé tartozik (a legmagasabb értéket 1996-ban regisztrálta a KSH). Ez a növekedés azonban inkább számszerűségében jelentős, hiszen az elemzett piacon a koncentráció igen erős. Becslések szerint jelenleg a

2. ábra

Az élelmiszer- és napicikk-kereskedelem iparágelemzésének keretei

Struktúra →	Magatartás →	Teljesítmény
Boltszámnövekedés és azt követő konszolidáció	Aggresszív árazás	Csökkenő kiskereskedelmi nyereség
Növekvő koncentráció	Új termékkategóriák megjelenése	Csökkenő beszállítói nyereség
Új kereskedelmi formák megjelenése	Jelentős befektetések	Ki nem használt hatékonysági lehetőségek
	Hosszabb nyitvatartás	
	Jobb vevőkiszolgálás	

boltok kb. 5 %-a adja a forgalom 65–70 %-át, gyakran az új formátumoknak köszönhetően. A hipermarketek például igen jelentős forgalmat bonyolítanak le, széles választékkal, amely gyakran eléri a 100 000 cikkelemet is. Ez az új kereskedelmi forma egyébként érdekes módon nemcsak más élelmiszer- és napicikk-kereskedők-

től szerez piaci részesedést, hanem a szakboltoktól és az áruházaktól is.

A piaci szereplők magatartására jellemző az éles verseny, melynek formái változatosak. Az árverseny igen éles és gyakran párosul beszerzési ár alatti értékesítéssel, mely több szállító és kereskedelmi vállalat között jelentős konfliktusok forrása. A beszerzési ár alatti értékesítés ugyanis nemcsak azért sérti a gyártók érdekeit, mert márkaépítésüket károsítja, hanem azért is, mert más kereskedelmi szereplők is hasonló ár- és fizetési feltételeket követelnek a gyártóktól.

A piaci szereplők magatartására jellemző az új termékkategóriák megjelenése is. Egyes becslések szerint az elmúlt tíz évben kb. 16000 új márka jelent meg e termékkategóriában a piacon, s jellemző az értéknövelt termékkategóriák tömeges megjelenése is, amely a vásárlók számára általában jelentős időmegtakarítást jelent. Az új kategóriák és új cikkek megjelenése szélesítette a bolti választékot, s egyre pontosabb választéktervezést igényel.

A magatartás-változás egyik jele a kereskedelmi márkák megjelenése. Számuk egyelőre nem jelentős, hiszen egy felmérés szerint kb. az ezres számot közelítette 1999 decemberében (Figyelő, 1999). Abszolút számuknál fontosabb azonban az a jelenség, hogy már nemcsak a legalsó árkategóriában jelennek meg, hanem Nyugat-Európához hasonlóan az értéknövelt, magasabb értékű kategóriákban is.

A kiszolgálási színvonal változásának egyik megjelenési formája a nyitvatartási idők kitolódása is, mely pozitív aspektusa a magyar kereskedelemnek. Ez az a terület, ahol a a független kiskereskedők is képesek felvenni a versenyt nagyobb versenytársaikkal. S mivel Magyarországon nincs szabályozva a nyitvatartási idő, ez sok piaci szereplő számára ugyanúgy versenyessé vált, mint a személyes kiszolgálás színvonalának javítása.

A teljesítménymérés – mint erre a korábbiakban utaltunk – nehéz módszertani feladat annak többdimenziós jellege miatt. E tekintetben jelentős eltérést mutatnak a különböző tulajdonú üzletek. A kisebb boltok gazdálkodása és költségtudatossága vélhetően szerényebb, így a teljesítményt elsődlegesen a bevétel, ill. a vagyontömeg növekedése szerint ítélik meg. A nagyobb, több egységből álló vállalatok esetében a bolti teljesítmény jobban mérhető nem pénzügyi mutatók alapján, míg a vállalati szintű teljesítményt erősen befolyásolja a pénzügyi alapú nyereség, amelynek forrása a szállítói fizetési feltételek kontrollálása.

E problémák mellett is úgy véljük, hogy a kiskereskedelmi nyereség összességében talán kisebb mint tíz évvel korábban, részben a jelentős verseny, részben a nagyobb méretű befektetések miatt. Ez pedig együttjár a beszállítói nyereség átlagos csökkenésével is.

A felméréseket megelőző feltáró vizsgálat szerint a kereskedelmi vállalatok még nem használják ki hatékonyságnövelő beruházásait olyan szinten, mint azt nemzetközileg teszik. Az üzletláncok esetében például rendelkezésre állnak a scanner adatok, de azok elemzése még csak szórványosan történik meg. Ennek okát interjúalanyaink elsődlegesen a vezetési feladatok eltérő jellegében látták, hiszen a gyors növekedés jelentős vezető időráfordítást igényel. Emellett a képzés sem áll még olyan szinten, hogy lehetővé tegye a hatékonyságnövelés ezen formáit, és a teljesítmény ezen keresztül történő növelését. Ez a nyereségforrás vélhetően akkor válik majd meghatározóvá, amikor a fogyasztói adatok nagyobb számban állnak rendelkezésre, például hűségkártya programok alapján.

*

Fenti összegzés jelen formájában csak feltáró jellegű, s részben csak megfigyeléseken és becsléseken alapszik. A szerzők szándékai szerint a későbbiekben az empirikus adatgyűjtés alapján válik majd lehetővé azok pontos és megbízhatóbb elemzése.

Irodalom

- Bauer, András and James M. Carman* (1996): Toward Explaining Differences in the Transition of Distribution Sector of Central European Economies, in : Marketing for an Expanding Europe, EMAC Conference Proceedings, Budapest, Vol. II. 1421-1441.
- Dahab, Debra, András Bauer, Zsófia Kenesei, James W. Gentry and Ravipreet Sohi* (1997): Social Relationships in a Transitional Economy over Time, in: Per Andersson (ed.): Marketing Research and Practice, EMAC Conference Proceedings, Stockholm, Vol. 2. 549-586.
- Goldman, Arieh* (1992): Evaluating the Performance of the Japanese Distribution System, Journal of Retailing, Vol. 68, Spring, 11-39.
- Kenesei Zsófia* (1998): A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált közelítés felé. Vezetéstudomány, 1998/5.
- Kereskedelmi márkák. Figyelő, 1999. december 9-15. 49. old.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern and Ravi S. Achrol* (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier, Journal of Marketing Research, Vol. XXIX, 238-53.
- Messinger, Paul R. and Chakravarthi Narasimhan* (1995): Has Power Shifted in the Grocery Channel?, Marketing Science, Vol. 14. No. 2. 189-223.
- Miller, Chip E., James Reardon and Denny E. McCorkle* (1999): The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype and Intercategory Competition, Journal of Marketing, Vol. 63, 107-120.
- Scherer F.M. and David Ross* (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance, Boston, Houghton Mifflin
- Stern, Louis W., Adel El-Ansary and Anne T. Coughlan* (1997): Marketing Channels, 4th ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall