

Disztribúciós stratégiák az újjáépítéskor kereskedelemben

Az újjáépítéskor-kereskedelemben felépítését hosszú évtizedeken át az egyszerű, gyártó → importőr → márkakereskedő → ügyfél értékesítési lánc uralta és jellemezte. Az automobilizmus terjedésével és a fogyasztói igények diverzifikálásával a láncba új elem tagozódott be, az absztrakttermék-szolgáltató, amely már nem a fizikai terméket, hanem a mobilitást (operatív lízing és bérautó-szolgáltatás), mint terméket árusította, amelynek eltérő kifejeződései a különféle márkák típusaihoz tartozó járművek.

A verseny fokozódásával megjelenő disztribúciós stratégiák egy négyelemű mátrixból vezethetők le aszerint, hogy a gyártómű részt vesz-e vagy sem a közvetlen értékesítésben (heterogén ill. homogén márkakereskedői struktúra), vagy aszerint, hogy a márkakereskedői hálózat egyszintű vagy többszintű (a gyártómű annyi partnerrel szerződik, ahány értékesítési pontja van, vagy megadja márkakereskedőinek a lehetőséget fióktelepek nyitására).

A mátrixból négyféle disztribúciós stratégia vezethető le: 1.) a homogén és egyszintű hálózatok az eladásközpontú, 2.) a heterogén és egyszintű hálózatok a profitközpontú, 3.) a homogén és többszintű hálózatok a vevőközpontú, és végül 4.) a heterogén és többszintű hálózatok a piaci részesedés központú disztribúciós stratégiák kifejeződései.

Mindegyikre szép példákat ad a magyar gépjármű-kereskedelemben. Ezt a disztribúciós rendszert érte nagy kihívás a „Block exemption” jogszabály (EC/1400/2002 of 31 July 2002 on the application of Article 81 (3) [...] in the motor vehicle sector), vagy csoportmentességi jogszabály alkalmazásával, amely alapjaiban változtathatja meg az évtizedek alatt kialakult, és változatlanul működő rendszert. Amennyiben kudarcot vall a kísérlet, úgy magasabb, még inkább koncentrált szinten tér

„A gépjármű-kereskedelemben felépítése meglepően egyszerű, az értékesítési csatornák száma kevés, és a struktúra könnyen átlátható. Ezen képlet egyszerűsége és stabilitása akkor igazán lenyűgöző, ha belátjuk: a személygépkocsi tömegcikké válása óta a fenti struktúra változatlan módon és formában él tovább.”

majd vissza az autókereskedelemben a vázolt modellhez, ha viszont sikeres lesz, akkor merőben új disztribúciós stratégiákat kell a gyártóknak kidolgozniuk az új feltételeknek megfelelő disztribúciós rendszerekben történő sikeres eladási tevékenységhez.

A kulcsszavak a következők: „Block exemption”, csoportmentességi jogszabály, disztribúciós stratégiák, gépjármű-kereskedelemben, értékesítési hálózat-tervezés.

BEVEZETÉS

Magyarország – annak ellenére, hogy két gépjármű-összeszerelő üzem (*Audi* és *Suzuki*), valamint két részegység- és alkatrészgyártó (*Opel* és *Ford*) vállalat mellett számos OEM¹ autóiipari beszállító (pl. *Gibbs*, *Knorr-Bremse*, *Lear*, *Visteon*, *ZF* stb.) működik – az autógyártók számára tipikus exportpiac (a piac nagyságából adódóan) és az is fog maradni. Ebből következően a gyártóművek ezen a helyi, európai mércével „alsó-középkategóriájú” piacon a máshol már jól bevált disztribúciós stratégiákat követik. Ezen stratégiák leírására, illetve összehasonlító vizsgálatára még nem tettek kísérletet, bár számos, az autópiacot (SIMON, 1998) és kapcsolt piacait (BUJTOR, 1998) elemző cikk látott már napvilágot. Jelen elemzéssel kísérletet teszünk ennek elvégzésére, illetve az egyes gyártóművek lokális (=magyarországi) disztribúciós stratégiáinak bemutatására. Erre alapozva felvillantjuk, hogy a csoportmentességi jogszabály miként hathat ezen disztribúciós stratégiákra, és hogyan alakíthatja át a gépjármű-kereskedelem évtizedek alatt kialakult és megszilárdult felépítményét.

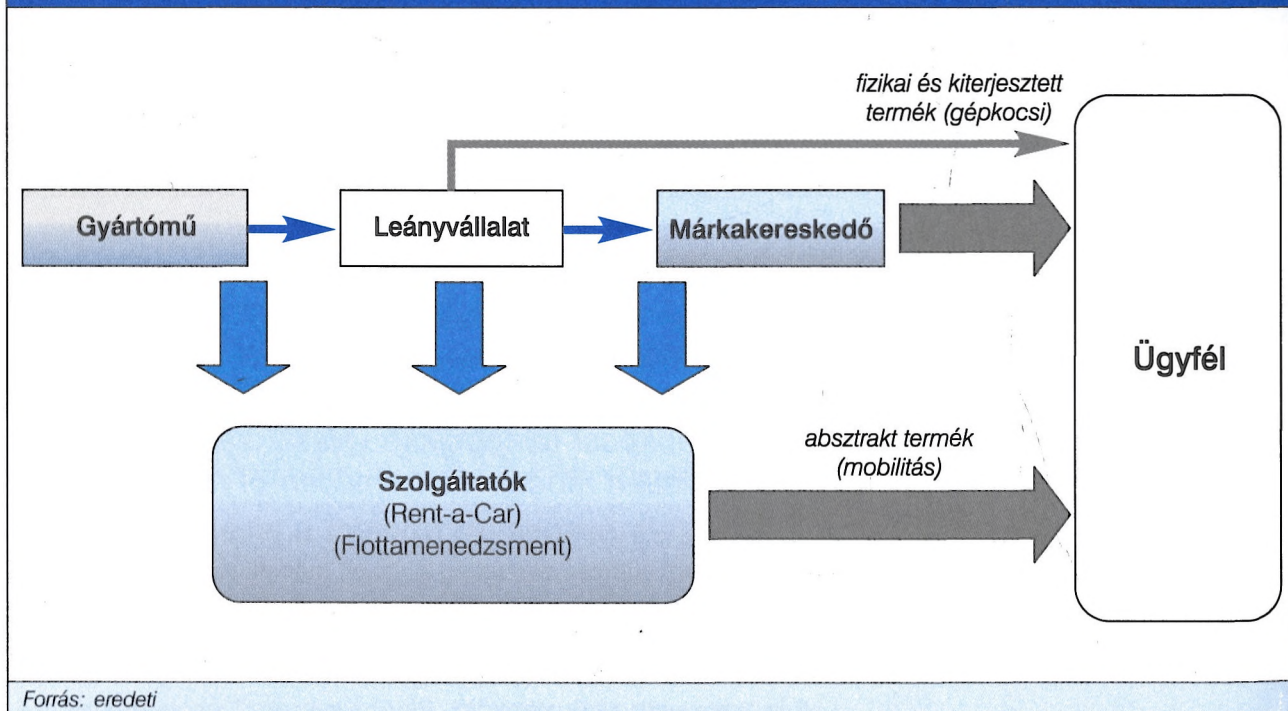
ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK

A gépjármű-kereskedelem felépítése meglepően egyszerű, az értékesítési csatornák száma kevés, és a struktúra könnyen átlátható. Ezen képlet egyszerűsége és stabilitása akkor igazán lenyűgöző, ha belátjuk: a személygépkocsi tömegcikké válása (az USA-ban az 1930-as, Nyugat-Európában az 1950-as évek) óta a fenti struktúra változatlan módon és formában él tovább. A motorizáció terjedésével és a vásárlási igények bonyolulttá válásával az értékesítési rendszerbe beléptek az absztraktermék-szolgáltatók, azaz előbb a berautó-cégek (1940-es évek közepe), majd az operatív lízinget nyújtó gépjárműpark-kezelők (1960-as évek eleje). Magyarországon a berautó-szolgáltatásnak hosszú múltja van, de valódi absztrakt terméket, azaz mobilitási szolgáltatást nyújtó operatív lízing cégek mindössze 10 éve (*LeasePlan Hungária*) jelentek meg. Az újjépjármű-kereskedelem szerkezeti modelljét az 1. ábra mutatja be.

Az értékesítési felépítmény megújítására tett kísérletek (pl. *MCC-Smart* program, amely innovatív értékesítési környezetben megjelenő, eredeti koncepció-

1. ábra

Az újjépjármű-kereskedelem szerkezeti modellje



Forrás: eredeti

1 OEM: Original Equipment Manufacturer, azaz eredeti tartozék/alkatrész beszállító

jú városi törpeautóként indult útjára) sikertelenek voltak, illetve az értékesítési felépítmény rugalmatlansága miatt eleve kudarcra voltak ítélve. Ezek az úttörő kezdeményezések fennmaradásuk érdekében konszolidálódtak és betagozódtak a meglévő struktúrába, vagy eltűntek.

A rendszer rugalmatlansága magából a terméknek, a gépjárműnek a fizikai tulajdonságaiból adódik. A műszaki fogyasztási cikk kereskedelemben ugyanis számos értékesítési csatorna létezik, például a közvetlen értékesítés, ügynökhálózat, csomagküldő-kereskedelem, közvetítő- és internetes kereskedelem. Az újjép-kocsi eladásokban az internet európai, és különösen magyarországi szerepét és jövőbeli jelentőségét igen nehéz megjósolni. Még az ilyen területen jóval fejlettebb USA-ban is csak az összes új személygépkocsi alig 3 százalékát (NAIRN, 1999) vásárolják/rendelik meg ezen az értékesítési csatornán keresztül. Járműipari vonatkozásban a legmeglepőbb fordulat az Internet-kereskedelemben várhatóan nem az eladások dinamikus növekedése, hanem a beszerzések központosításából eredő hatékonyság- és rendelési nagyság növekedés (MORTON, 1999) lesz. Az ebből adódó költségcsökkentés az iparági várakozások szerint akár a 20 százalékot is elérheti (COURETAS, 1999). Ám a gépkocsit az ügyfél (vegye igénybe akár a fizikai, akár az absztrakt terméket), minden esetben (még internetes vásárlás esetén is) a fenti séma központi eleménél, tehát a márkakereskedésben találkozik a termékkel, azaz a gépkocsival. Ebből következik, hogy a márkakereskedői hálózat léte és fejlesztése bármely gyártómű számára stratégiai fontosságú a piaci jelenlét és az üzleti sikerek megalapozása szempontjából.

A gépjármű-disztribúció fejlődésére a legnagyobb hatást jelenleg nem a természetes piaci, hanem a mesterséges, szabályozási tényezők gyakorolják. Az EU „híres-hírhedt” Block exemption jogszabálya, azaz a csoportmentességi jogszabály kimondja, hogy 2003. október 1-jétől a gépjármű-kereskedők több márka típusait is árulhatják, sőt, a gépkocsi eladása,

javítása és alkatrészellátása elválhat egymástól, ezen felül a márkakereskedők a gyártók által a szerződésekben felállított területi kötöttségek alól is mentesülnek. Szabadon nyithatnak értékesítési pontokat az unió területén – ha tudnak... Itt nem kívánunk a sokat támadott jogszabályra kitérni, de megjegyezzük, hogy annak sikeres alkalmazása jelentősen befolyásolhatja a gyártók disztribúciós stratégiáját.

A gépjármű-kereskedelem hőskorában a disztribúciós stratégia meglehetősen egyszerű volt: a vásárlók a „gyár” udvaráról vihették el a termékeket

„A gépjármű-disztribúció fejlődésére a legnagyobb hatást jelenleg nem a természetes piaci, hanem a mesterséges, szabályozási tényezők gyakorolják. Az EU 'híres-hírhedt' Block exemption jogszabálya, azaz a csoportmentességi jogszabály kimondja, hogy 2003. október 1-jétől a gépjármű-kereskedők több márka típusait is árulhatják.”

(1900-1920-as évek). A mobilizmus növekedésével jelentek meg a lerakatok és a tengerentúli kirendeltségek (1930-as évek). A II. világháborút követően a gépjármű-kereskedelem fejlődése szétvált. Az USA – mivel honi területe semmilyen háborús kárt nem szenvedett – töretlenül fejlődött tovább, míg Európa és Japán 10–15, illetve 15–20 éves késéssel indult ismét fejlődésnek. Megjelentek a márkakereskedések¹, azaz az autógyártól jogilag és szervezetileg független, önálló vállalkozások, amelyek szerződéses kapcsolatban állnak a gyártóval. Ez az igen egyszerű struktúra évtizedeken keresztül sikeres volt az 1940-es évektől egészen az 1980-as évekig. Milyen tényezők változtatták meg ezt a struktúrát?

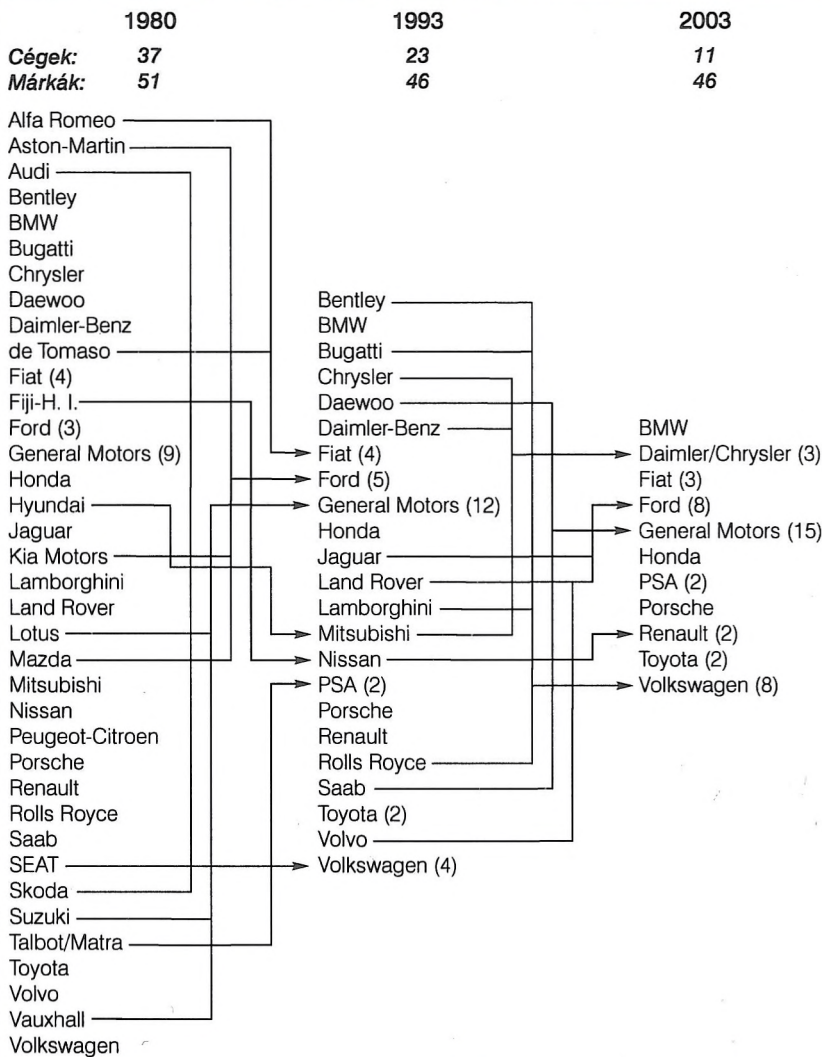
A változás a szinte megállíthatatlannak tűnő felvásárlási és összeolvadási láz volt, aminek a motorja az autóiipar öldöklő versenye. Ez eredményezte, hogy mintegy 40 év alatt több mint 60 önálló autógyárból mindössze 13 óriáskonzern maradt talpon (COOKE, 1999). Ezt a megállíthatatlan változást ilusztrálja a 2. ábra.

Nyilvánvaló, hogy az autóiipari koncentrációt nem a disztribúciós rendszer struktúrájának változása vál-

1 Megjegyzem, hogy nemcsak a márkakereskedések, hanem a gyorsétterem-lánc ötlete is egy mára jószerivel teljesen elfelejtett autóiipari zsenitől, William C. Durant-tól származik. Mindenkitől elfeledve, 1932-ben, élete alkonyán New York-i magányában vetette fel, hogy össze lehetne kapcsolni az autózást az étkeztetéssel. S hogy ki volt ő? 30 évvel korábban Durant alapította a General Motors céget...

2. ábra

Autóipari összeolvadások és felvásárlások



Forrás: Cooke, 1999 – részben módosítva

Megjegyzések: 1.) 1980-ban a Fordhoz tartozó márkák: Ford, Lincoln, Mercury. 2.) 1980-ban a Fiat-hoz tartozó márkák: Autobianchi, Fiat, Innocenti, Lancia. 3.) 1980-ban a GM-hoz tartozó márkák: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Hummer, Oldsmobile, Opel, Pontiac, Saturn. 4.) A Daimler/Chrysler 37%-os irányító részesedéssel rendelkezik a Mitsubishi Motors-ban. 5.) A vizsgált időszak egyetlen új márkája a Lexus. A márkát 1983-ban hozta létre a Toyota. Az első gépkocsit 1989-ben mutatták be az USA-ban

totta, vagy váltja ki, ám a gyártók számára az összeolvadások a disztribúciós rendszerek átalakításának nagyon erős mozgatórugói. Ugyanis a gyártómű számára a disztribúciós és logisztikai költségek

függetlenül, mint a disztribúciós-mix önálló elemei léteznek. Ezen önálló elemek kombinálásából és variációból áll össze a disztribúciós stratégia. Az önálló kategóriák vagy csoportok meghatározását két füg-

csökkentésére a legegyszerűbb módszer a kettős vagy többes márkakereskedések létrehozása. Ilyen esetekben a több márkával rendelkező gyártómű a termékek disztribúcióját nem párhuzamos értékesítési hálózatok kialakításával, hanem egyetlen hálózat működtetésével végzi¹. Ebben az esetben a bemutatótermék lehetnek ugyan önállóak, de a kiszolgáló létesítmények általában ugyanarról a helyről valamennyi márkát kiszolgálják – a méretgazdaságosság jegyében. A gyártóművek számára az autóipari összeolvadások (COOKE 1999, THE ECONOMIST 2000, WERNLE 2003a) az ilyen jellegű, azaz kettős vagy többes márkakereskedői hálózatok kialakításának nagyon erős mozgatórugói.

DISZTRIBÚCIÓS STRATÉGIÁK AZ AUTÓIPARBAN

Adott célpiacot tekintve az összeolvadások vagy felvásárlások eredményeként létrejövő konszernnek újragondolják és újrajröjlik a disztribúciós stratégiájukat – minden esetben az ésszerűsítés, a költségmegtakarítás és a méretgazdaságosság jegyében.

Fentiekől függetlenül azonban bármely piac vonatkozásában felállíthatunk olyan csoportokat vagy kategóriákat, amelyek adott gyártómű disztribúciós politikájától

1 Ezen általános elv alól is akad kivétel. Ilyen a PSA (Peugeot-Citroen) cég, amely a Talbot integrálása során elkövetett stratégiai hibát nem ismételte meg a Citroen márka felvásárlásakor. A két márka termékeinek értékesítése ma is független, és párhuzamos értékesítési rendszerekben történik minden piacon. Ennek elsődleges oka, hogy mindkét márka valamennyi típusa nagyon sokáig korlátlanul helyettesíthető volt egymással. Ezt felismerve a cég, látott neki egymással korlátlanul nem helyettesíthető típusok fejlesztésére és gyártására, mint a Citroen C2 és a Citroen Xsara Picasso, vagy a Peugeot 406 és 607.

getlen rendezőelv vizsgálata alapján állíthatjuk fel. E két rendezőelv:

- a gyártómű (vagy annak leányvállalata) részt vállal-e adott piacon a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben? Az erre a kérdésre adott választ nevezhetjük a disztribúciós rendszer horizontális differenciálásának is.
- Egyszintű, vagy többszintű értékesítési felépítményt hoz létre a gyártómű (vagy annak leányvállalata) adott célpiacon? Az erre a kérdésre adott választ nevezhetjük a disztribúciós rendszer vertikális differenciálásának is.

A két rendezőelv alapján felállítható csoportokat az alábbiak szerint mutatjuk be:

1. csoport (Horizontális differenciálódás):

Márkakereskedői hálózatok típusai a gyártómű szerepvállalása alapján homogén, illetve heterogén hálózatokat különböztetünk meg aszerint, hogy a gyártómű (vagy leányvállalata) szerepet vállal-e a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben, vagy tevékenységét csak a klasszikus nagykereskedelmi funkciókra korlátozza.

1/a) alcsoport: Homogén márkakereskedői hálózatok

A homogén struktúrában a gyártómű (vagy annak leányvállalata) sohasem vesz részt a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben. A gyártómű csak klasszikus nagykereskedelmi és márképítési (image), valamint eladásösztönző tevékenységeket folytat. Ezen típus modellezi legjobban a márkakereskedők közötti szabadversenyos piacot a gépjármű-kereskedelemben. A homogén márkakereskedői hálózat tehát olyan hálózat, amely viszonylag sok (=kis átlagos éves eladású), független márkakereskedőből áll, és ezek mindegyike közvetlen szerződéses kapcsolatban áll az importőrrel/gyártóművel.

1/b) alcsoport: Heterogén márkakereskedői hálózatok

Ebben az esetben a gyártómű (vagy annak leányvállalata) kettős tevékenységet lát el, a klasszikus nagykereskedelmi, márképítési és eladásösztönző tevékenységek mellett aktívan részt vesz a kiskereskedelmi értékesítésben is, megszerezve a nagykeres-

kedelmi értékesítés mellett a kiskereskedelmi értékesítés profitját is. Heterogén márkakereskedői hálózatnak nevezzük tehát az olyan hálózatot, amelyben a független, önálló márkakereskedői hálózat mellett a gyártómű (vagy annak leányvállalata) létrehozza saját, közvetlen értékesítési hálózatát, vagy értékesí-

„Homogén, illetve heterogén hálózatokat különböztetünk meg aszerint, hogy a gyártómű (vagy leányvállalata) szerepet vállal-e a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben, vagy tevékenységét csak a klasszikus nagykereskedelmi funkciókra korlátozza.”

tési pontjait. Ennek elsődleges célja, hogy a gyártómű (vagy annak leányvállalata) aktívan részt vegyen a kiskereskedelmi értékesítésben, meghatározó jelenlétet szerezzen bizonyos részpiacokon, és csökkentse a hálózati tagok fluktuációját.

2. csoport (Vertikális differenciálódás):

Márkakereskedői hálózatok típusai az egymásra épülő szintek alapján aszerint, hogy a márkakereskedői hálózat vertikális tagolása milyen, különböztetünk meg egyszintű (=lapos) vagy többszintű (sokszorososan tagolt) márkakereskedői hálózatokat. A gyártómű (vagy annak leányvállalata) kiskereskedelmi szerepvállalásának mértéke szerint a belső piac lehet oligopol vagy monopol jellegű.

2/a) alcsoport: Egyszintű márkakereskedői hálózatok

Egyszintű márkakereskedői hálózatnak nevezzük az olyan hálózatot, amikor minden független márkakereskedő egyetlen telephellyel (=márkakereskedéssel) rendelkezik és egyetlen szerződött partnernek sincs két vagy több tagból álló saját alhálózata.

2/b) alcsoport: Többszintű márkakereskedői hálózatok

Többszintű márkakereskedői hálózatnak nevezzük az olyan hálózatot, amely esetében a független, szerződött márkakereskedők száma kevesebb, mint telephelyeik száma, más szóval a márkakereskedők lehetőséget kapnak a gyártóműtől (vagy leányvállalatótól) saját, belső alhálózat kialakítására. Ezen alhálózatok kialakítását minden esetben a gyártómű (vagy leányvállalata) szigorúan felügyeli. Az eltérő disztribúciós elvek alapján az ilyen hálózatok lehet-

nek területileg egységesek (azaz területileg egybefüggők) vagy diszkontinuusak (ebben az esetben az egyes fióktelepek vagy alkereskedések földrajzilag elkülönülnek egymástól). Nagyobb piacokon előfordulnak háromszintű hálózatok is. Magyarországon a többszintű hálózatok kategóriában kizárólag kétszintű hálózatok találhatóak.

„Az adott célpiacra történő behatolás (=piacra lépés) előtt minden gyártómű definiálja stratégiai céljait, amelyek közül beruházási szempontból a legfontosabb annak eldöntése, hogy homogén vagy heterogén márkakereskedői struktúrát kíván létrehozni és működtetni.”

Az adott célpiacra történő behatolás (=piacra lépés) előtt minden gyártómű definiálja stratégiai céljait, amelyek közül beruházási szempontból a legfontosabb annak eldöntése, hogy homogén vagy heterogén márkakereskedői struktúrát kíván létrehozni és működtetni. A stratégia kiválasztását körültekintő piacfelmérés és piacelemzés előzi meg. Ennek során az alábbi tényezőket különös gonddal mérlegelik:

- az adott piac hosszú távú fejlődési kilátásai (fejlődő vagy érett piac, motorizációs index, általános gazdasági és politikai helyzet stb.)
- az adott termék márkaimidzse, amely rövid- és középtávon alapvetően befolyásolja/meghatározza a termék eladhatóságát és a célpiac által elfogadott árszintet
- a gyártómű által elérhető piaci részesedés
- az adott célpiacon saját termelőkapacitás megléte vagy annak létesítése a jövőben
- az adott térség/célpiac gazdaságföldrajzi jellemzői

A fenti paraméterek, és hosszú távú változásaik részletes elemzése alapján választja ki a gyártómű az adott célpiacon követendő disztribúciós stratégiát.

A felsorolt tényezők mellett azonban létezik még két olyan alapfeltétel, amely korlátot szab a stratégiák közötti választás lehetőségének. Amennyiben ezen feltételek valamelyikét az adott célpiac nem teljesíti, úgy gazdasági okok miatt nem beszélhetünk disztribúciós stratégiák közötti választásról. A piacméret és az eladási volumen ugyanis korlátot szab a

stratégiaalkotásnak. Kis piacokon ezért csak a közvetett jelenlét az egyedüli megoldás.

Ez a közvetett jelenlét is kétféle lehet. Közvetett lehet a gyártóműnek a kiskereskedelmi értékesítésben történő részvétele alapján, de közvetett lehet aszerint is, hogy adott célpiacon a gyártómű közvetve sem vesz részt a kiskereskedelmi értékesítésben. Ebben az esetben a célpiac olyan mértékű kockázati tényezőket rejt, ami miatt a gyártómű nem alapít leányvállalatot sem, hanem a márkabirtokosi jogokat időben és tartalomban korlátozottan idegen vállalkozásra, ún. generálimportorra ruházza át. A rendszerváltást követő magyarországi gépjármű-kereskedelemre nagyrészt ez a stratégia volt jellemző 1990–1995 között.

Az adott célpiacnak tehát bizonyos méretűnek kell lennie, vagy középtávú fejlődési potenciálja alapján el kell érnie ezt a méretet. Ezek szerint a disztribúciós stratégiák közötti választás két tényezőn, a piacpotenciálon, valamint az elérhető piaci részesedés nagyságán, illetve a kettő kombinációján múlik.

Piacpotenciál

A piacpotenciálnak meg kell haladnia a 100 ezer eladott gépkocsi/év nagyságot. Amennyiben az adott piac közép vagy hosszú távú fejlődési lehetőségei nem rejtenek ezt megközelítő nagyságú piacpotenci-

„Az adott célpiacnak tehát bizonyos méretűnek kell lennie, vagy középtávú fejlődési potenciálja alapján el kell érnie a megfelelő méretet. Ezek szerint a disztribúciós stratégiák közötti választás két tényezőn, a piacpotenciálon, valamint az elérhető piaci részesedés nagyságán, illetve a kettő kombinációján múlik.”

ált, úgy eleve lehetetlen a disztribúciós stratégiák között választani. Egyetlen járható út a közvetett jelenlét.

Piaci részesedés

A másik meghatározó faktor a gyártómű által elérhető piaci részesedés nagysága. Ha az adott célpiac piacpotenciálja a belépési korlátot (100 ezer db/év) meghaladja, akkor az elérhető piaci részesedés az a küszöb, ami megszabja a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségét. A reálisan elvárható piaci ré-

szesedésnek el kell érnie az 5 százalékot. Amennyiben a tervezett piaci részesedés ezen határérték fölött van, úgy az eladási volumen megteremti a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségét.

Amennyiben a gyártómű számára adott piac esetében a stratégiai előrejelzések sem prognosztizálják a fenti két határérték együttes átlépését, úgy a piac leértékelődik, és kizárólag kockázatos, kiegészítő piacként és nem elsődleges (=stratégiai) piacként szerepel a gyártómű számára. A kilépést ezen feltételrendszerből valamely gyártómű számára az jelenti, ha márkái számát növeli, azaz összeolvadások és/vagy felvásárlások révén növeli a piaci részesedését. Ennél sokkal kockázatosabb út, ha a gyártómű közvetlenül gyártókapacitással jelenik meg a célpiacon és ezzel egyéb, nem a direkt piaci versenyhelyzetből adódó előnyöket szerez meg, ezzel növelve belföldi eladásait.

A részletezett két paraméter Magyarország esetében legalább 5 ezer darab gépkocsi eladását feltételezi adott gyártómű számára. És valóban, ha gyártónként vizsgáljuk a disztribúciós stratégiákat, akkor megállapíthatjuk: ezen eladási darabszám alatt nem beszélhetünk igazából a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségéről. Csak és kizárólag homogén egyszintű, vagy nagyon ritkán homogén többszintű hálózatokkal találkozunk. Az ilyen hálózatokat általában részleges gyártóműi jogosítványokkal

felruházott importőri cégek, vagy közvetlen gyári képviselők irányítják.

DISZTRIBÚCIÓS MÁTRIX A GÉPJÁRMŰ-KERESKEDELEMBEN

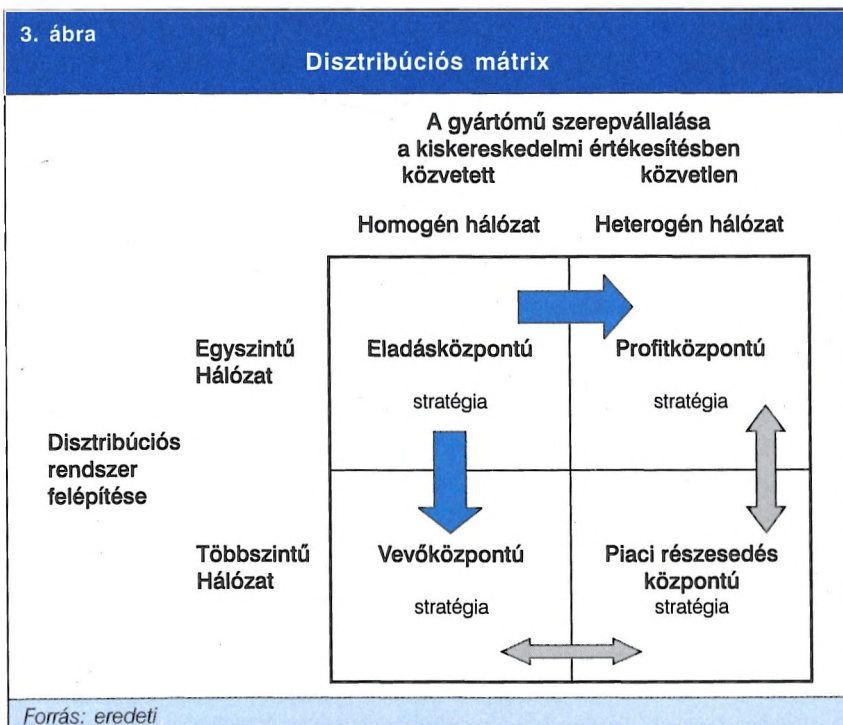
A fenti két dimenzió mentén végzett elemzés alapján meghatározott csoportokat egy 2x2 elemű mátrixban foglalhatjuk össze. Ezen mátrix a lehetséges variációkat és az azokból levezethető disztribúciós stratégiákat mutatja be. A mátrix a 3. ábrán látható, míg az egyes stratégiák részletes elemzését az alábbiak szerint foglaljuk össze.

Eladásközpontú disztribúciós stratégia

Az egyszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az eladásközpontú szervezet létrehozása. A gyártómű jellemzően olyan kis méretű és csekély tőkeerejű, alacsony befektetett eszközállománnyal rendelkező partnereket keres tervei megvalósításához, akiknek fő tevékenysége a kis szakmai és anyagi felkészültséget igénylő, gyártómű vezényelte eladás. A sok, alacsony átlageladású (50–150 db/év), elsősorban eladásfókuszú márkakereskedő sikere egy-egy új modellen vagy a gyártómű központi akcióinak sikerén múlik. Egyértelmű az importőr irányító és vezető szerepe. Legszebb magyarországi példái a néhai

önálló *Daewoo* és a *Suzuki* magyarországi disztribúciós rendszere.

Az ezt a stratégiát követő cégek piaci szereplésére a forgalmazott modellek sikerétől függő, ezért gyakran hullámzó és kiszámíthatatlan értékesítési politika a jellemző. Új típus vagy eladási promóció esetén gyors eladásnövelésre képes, de a megfelelő tőke és szakmai tartalék nélküli márkakereskedések miatt a hálózat instabil, azt gyakori cserék jellemzik – viszont egy ilyen fajta disztribúciós stratégiában a hálózatbővítés nagyon gyors – sőt valamennyi típusal összevetve a leggyorsabb! A rendszerváltás utáni évek gépjármű-disztribúciójára szinte kizárólagosan volt jellemző az ilyen hálózatok kialakítása.



Profitközpontú disztribúciós stratégia

Az egyszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a profitmaximalizálás. A stratégiailag fontos részpiacokon (regionális központok, főváros, ipari övezetek) a gyártómű közvetlenül, saját értékesítési végponttal jelenik meg. A regionális központokban az átlagértékesítés is kiugró lehet (250–1000 db/év), amely a gyártómű számára biztosítja a kiskereskedelmi (= márkakereskedői) értékesítés és a nagykereskedelmi (= leányvállalati) érté-

„A többszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a piaci részesedés maximalizálása, azaz a megszerzett pozíciók megtartása és erősítése. Általában azon full liner (=teljes termékkínálatú, azaz valamennyi termékszegmensben típusú kínáló) gyártóművek alkalmazzák, amelyek termékmixe lehetőséget ad az egyenletes értékesítés megszervezésére és fenntartására.”

kesítés egy kézben tartását, illetve a kiskereskedelmi értékesítés jelentős ellenőrzését. A szerződött partnerek szerepe a kisebb gazdasági súlyú és lokális részpiacok ellátása, amelyek piacpotenciálja kicsi (50–250 db/év), és az importőr számára hosszú távon sem éri meg a közvetlen részpiaci jelenlét. Legszébb és legtisztább hazai megjelenése a Porsche Hungária példáján mutatható be. Ez a fajta disztribúciós stratégia a márkakereskedők és a gyártómű (vagy leányvállalata) közötti folyamatos bizalmatlanságot és a márkakereskedők számára üzleti bizonytalanságot teremthet, ugyanakkor a márka vagy márkák számára kiszámíthatóbb jelenlétet teremt.

Piaci részesedés központú disztribúciós stratégia

A többszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a piaci részesedés maximalizálása, azaz a megszerzett pozíciók megtartása és erősítése. Általában azon full liner (=teljes termékkínálatú, azaz valamennyi termékszegmensben típusú kínáló) gyártóművek alkalmaz-

zák, amelyek termékmixe lehetőséget ad az egyenletes értékesítés megszervezésére és fenntartására¹. Másik feltétel az erős tőkeellátottság, és a kölcsönös függés, amely miatt a közös hosszú távú érdektől vezéreltetve, mindkét fél egyes típusok vagy változataik esetében felvállalja a profit nélküli, vagy egyenesen veszteséges értékesítést a piaci részesedés fenntartása és növelése érdekében. Ezen stratégia alkalmazásához tőkeerős, széles szolgáltatási kínálatral rendelkező, tapasztalt márkakereskedők szükségesek. Jellemző eladási darabszám: 500–2500 db/év. Legszébb magyarországi megjelenése az Opel és Renault hálózata. A gyilkos járműipari versenyben a piaci részesedés az egyetlen mérőszáma a sikernek és a túlélésnek, ahogy azt az egyik autógyár vezetője megfogalmazta.²

Ügyfélközpontú disztribúciós stratégia

A többszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az ügyfél-maximalizálás, azaz olyan hosszú távú ügyfél-márkakereskedő kapcsolat kialakítása, amelynek révén ügyfelek lojalitása a versenytársakéhoz képest náluk a legerősebb. A nagyon erős kereskedő-ügyfél kapcsolat mellett a kiterjesztett termék és eladás utáni szolgáltatások értékesítése biztosítja a megfelelő nettó profit elérését. A gyártómű számára ez a stratégia a hosszú távú bizalmi kapcsolatra épül, hiszen a szerződött partnerei számát csökkentve a gyártómű és a márkakereskedő kapcsolata is szorosabbá válik és egymásrautaltságuk nő. Ezzel a gyártómű csökkenti a véletlenszerű márkakereskedő-cserék kockázatát, hiszen egy többszintű, nagy hálózat számára márkaváltás esetén lecsökken a szóba jöhető új partnerek száma. Jellemző eladás 150–1500 db/év/értékesítési pont. Legszébb magyarországi példája a Ford és Peugeot hálózata. Ezen stratégia alkalmazásának a legfőbb veszélye a gyártómű szempontjából az, hogy az ügyfél lojalitása gyakran erősebb a kereskedőhöz, mint a márkához, ezért márkaváltás esetén az ügyfélbázis jelentős része elveszhet.

1 A teljes termékkínálatú márkák eladási (következésképpen gazdasági) teljesítménye kevéssé függ adott típus sikerétől, vagy a típusnak a termék-életgömbben elfoglalt helyétől.

2 La Quota di mercato é un imperativo categorico – Roberto Testore, CEO Fiat Auto (a piaci részesedés egy kategorikus imperatívusz)

STRATÉGIÁVÁLTÁSOK ÉS OKAIK

Ahogy azt korábban említettük, egy új piacra történő belépéskor minden gyártómű szinte kizárólag az eladásközpontú disztribúciós stratégiát alkalmazza. A piac fejlődése és a kockázati tényezők csökkenése aztán megnyitja az utat a fejlettebb stratégiák alkalmazásának. Ez a stratégiaváltás is megfigyelhető a magyar gépjárműpiacon. A *Fiat* és a *Peugeot* az eladásközpontú stratégiáját váltotta fel a vevőközpontú stratégiával, míg az *Opel* és a *Renault* kezdeti eladásközpontú stratégiáját váltotta fel piaci részesedés központú stratégiával.

A magyar piacra nem jellemző (ennek elsődleges oka, hogy fiatal, mindössze 12 éve működő piacról van szó), de Nyugat-Európa nagyobb és fejlettebb piacain megfigyelhető a piaci részesedés központú, valamint a profit- és vevőközpontú stratégiák váltott, vagy váltakozó alkalmazása is. A stratégiák váltogatásának történeti elemzése azonban meghaladja ezen elemzés kereteit.

ÖSSZEFOGLALÁS

A gépjárműipar értékesítési felépítménye rendkívül rugalmatlan struktúra. Megváltoztatására számos kísérlet történt, de sem az iparági törekvések (ld. *MCC-Smart*), sem az új kereskedelmi technikák (ld.: internet-kereskedelem) megjelenése nem tudta megváltoztatni vagy átalakítani azt. A struktúra lebontására vagy átalakítására most harmadik irányból, a szabályozás irányából érkezik nyomás (ld.: csoportmentességi jogszabály). A törvényi beavatkozás a disztribúciós rendszerbe számos bizonytalanságot rejt. A gyártók és a forgalmazók meglévő hihetetlen ellenállása nélkül sem feltétlenül sikeres politika ez. Érdekes, hogy autóiipari kutatások szerint (WERNLE, 2003b) az átlagos európai márkakereskedők fele egyáltalán nem kíván élni a csoportmentességi jogszabály adta lehetőségekkel. Kudarca esetén a disztribúciós rendszerben konszolidáció indulhat meg, ami az átlagos európai újautó kereskedők (eladás: 300 db/év, profitráta: 1,5%, alkalmazotti létszám: 8–10 fő: WERNLE, 2003b) számának csökkenését hozhatja, erősítve a nagy multifranchise újautó-kereskedőláncok terjedését. Ez végső soron az autóiipari fúziók új hullámát indíthatja meg, ami egy magasabb szinten újrende-

ződve ismét a disztribúciós stratégiák újragondolására készítheti a megmaradó féltucatnyi globális gyártóművet. Feltételezhető azonban, hogy magasabb szinten sem fog különbözni a lehetséges disztribúciós stratégiák alapkészlete, és azok a jelenleg definiált négy alaptípusba tartoznak majd.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

BUJTOR L. (1998): Rent a Car szolgáltatások – múlt és jövő – *Marketing és Menedzsment* 1998/5. pp. 73–77.

„A többszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az ügyfél-maximalizálás, azaz olyan hosszú távú ügyfél-márkakereskedő kapcsolat kialakítása, amelynek révén ügyfeleik lojalitása a versenytársakéhoz képest náluk a legerősebb.”

CATTERALL, M. (1999): Nissan Sunderland plant retains position at top of European productivity league – *Automotive News Europe* Vol.4.No.18. p. 20.

COOKE, P.N.C. (1999): Amalgamations & Alliances... The Pace hots up – *euroPrice Strategy Review* 1999/2 pp.14–23.

COURETAS, J. (1999): Ford and GM Internet deals are 'wake-up call' to auto industry – *Automotive News Europe*, Vol.4. No.23. p.1.

MORTON, I. (1999): Ford to combine logistics with Volvo, Jaguar, Mazda – *Automotive News Europe* Vol.4.No.18. p.15.

NAIRN, G. (1999): Internet forces faster pace of evolution in business – *Financial Times* Sept.1.1999. p.IX.

SIMON G. (1998): Gépkocsi piac '97 – *Marketing és Menedzsment* 1998/1 pp.4–6.

THE ECONOMIST (2000): Ford misses out again – making cars in Asia – *The Economist*, 2000 Sept. 23rd–29th pp.92–95.

WERNLE, B. (2003a): Growing pressure from Ford starts to irritate Volvo – *Automotive News Europe* Vol.8. No.4. p.1.

WERNLE, B. (2003b): How tomorrow's dealers may look – *Automotive News Europe* Vol.8. No.10. p.8.

*Bujtor László címzetes főiskolai adjunktus
Budapesti Gazdasági Főiskola
Külkereskedelmi Főiskolai Kar
Reklám Tanszék*