

# A horizontális marketingrendszerek szerepe és jelentősége az élelmiszer-kiskereskedelemben

*A tanulmány olyan marketingszervezeteket mutat be, amelyek a kiskereskedelmi vállalkozások áruforgalmi tevékenységét koordinálva összekapcsolják az élelmiszer-vertikum szereplőit, megteremtve ezzel a hatékony együttműködés lehetőségét, hozzájárulva a vállalkozások jövedelmezőségének növekedéséhez. E téma a Jász-Nagykun-Szolnok megyében működő élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások beszerzési és értékesítési magatartását feltáró kutatás része. A tanulmány alapkérdése: a kiskereskedők tevékenységének horizontális marketingrendszerekben való koordinálása milyen pozíciójavulást biztosít a termelő vállalatokkal szemben és milyen versenylőnyöket nyújt a kompetitív piacon? A téma közelítése kettős: tágabban az élelmiszer kiskereskedelem, konkrétan egy adott szervezet szempontjából.*

## Az értékesítési csatorna szerepe az élelmiszer-vertikumban

Az értékesítési csatornában résztvevő szervezetek (mezőgazdasági termelők, élelmiszeripari vállalkozások, élelmiszer nagykereskedelem, élelmiszer-kiskereskedelem) biztosítják az áru eljuttatását a termelőtől a fogyasztóig. A rendszerváltás után a tulajdonviszonyok átalakulásával, a tőkeerős külföldi vállalkozások megjelenésével, a koncentráció fokozódásával, a piaci verseny növekedésével a vállalatok számára alapvetővé vált az áruforgalmi tevékenység hatékonyságának fokozása, a beszerzés-készletezés-értékesítés eddigi gyakorlatának átértékelése, új koncepció kialakítása. Az értékesítési csatorna működése több szempont szerint elemezhető, e témában kiemelendő a csatorna azonos funkciót betöltő szereplői közötti együttműködés, amely horizontális marketingrendszerekben valósul meg.

## Horizontális marketingrendszerek jellemzői

Az élelmiszer-kiskereskedelemben a horizontális szerveződés két alaptípusa jellemző, amelyek a beszerzés és értékesítés koordinálását látják el. A szervezetek tagjai önállóak, együttműködésük jellemzőit az 1. tábla szemlélteti.

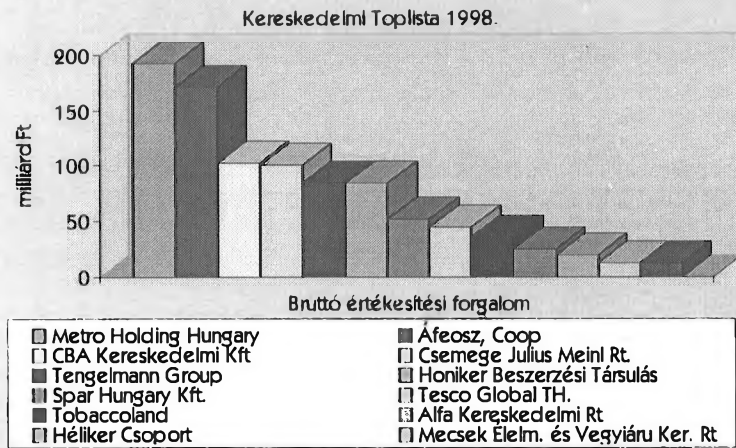
1. tábla

Beszerzés koordinálása	Értékesítés koordinálása
<ul style="list-style-type: none"> <li>• az árualap jelentős részének közös beszerzése</li> <li>• a beszerzési társulás képviseleti rendszere</li> <li>• az értékesítési csatorna egyszintűvé válása</li> <li>• a termelői érdekeltség növekedése – a termelő által nyújtott kedvezmények körének és mértékének emelkedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az értékesítés összehangolása</li> <li>• az értékesítési rendszer átalakítása</li> <li>• versenyzeszközök kiterjesztése</li> <li>• láncjelleg megteremtése</li> <li>• marketingeszközök egységesítése</li> </ul>

A két funkció közös szervezeti keretben is ellátható, így a vállalkozások a beszerzésben és az értékesítésben is együttműködnek. Az élelmiszer-kiskereskedelemben a verseny kikényszeríti a független vállalatok közös tevékenységének kétirányú koordinációját. A jelenleg működő horizontális szervezetek nagysága és eredményessége eltérő, ami a szervezethez tartozó tagvállalatok számától, a koordináció igényétől, az együttműködés időtartamától függ.

1999-ben az élelmiszerkereskedelmi vállalatok csoportjában a Metro megtartotta vezető pozícióját (220 milliárd Ft), a második helyen az Áfeosz a Cora/Delhaize/Meinl csoporttal osztozott (200–200 milliárd Ft).

1. ábra



Forrás: A. C. Nielsen, Progresszív Magazin, 1999. Május

2000-ben folytatódik az élelmiszer-kereskedelem koncentrációja, amely az együttműködés fokozódásával párosul. A horizontális marketingszervezetek tevékenységével a tagvállalkozások versenytársakkal szembeni piaci pozíciója jelentősen javult, mivel a kisebb vállalkozások önállóan jelentéktelen szereplői lennének az országos, sőt még a regionális piacoknak is.

### Beszerzési társulások értékelése

A társulások tevékenységének értékelése elsősorban az általuk nyújtott előnyökre és az ismertségre terjed ki. Ennek forrásául a GFK Hungária két évvel ezelőtt végzett marketingkutatása, néhány élelmiszer-feldolgozó termelő vállalat véleménye és fogyasztói megkérdezés szolgált (utóbbi csak Szolnok városra vonat-

kozott). A beszerzési társulások ismertsége eltérő, az főként a nagyobb alapterületű üzletekkel rendelkező kereskedőkre jellemző. A vidéki kiskereskedők fogékonyabbak az együttműködés iránt. A társulások pozíciójavító szerepét a GFK felmérésében a megkérdezett kiskereskedők ötfokozatú skálán a közepesnél kedvezőbben értékelték.

Az előnyök összehasonlításakor kitűnik, hogy a kedvező beszerzési árban, a raktározási előnyökben és a piaci pozíció javulásában a kiskereskedők és a szakértők véleménye összecseng. Kevésbé érzékelik a kiskereskedők a szakértők által fontosnak tartott érdek-képviseleti és információs előnyöket, és jobban a rövid távú előnyöket biztosító egyéb tényezőket. E kettősség kijelöli a társulások továbbfejlesztésének irányait is.

A kiskereskedők beszerzésre irányuló együttműködésének jelentősége növekszik, eredményességét jelzi, hogy az élelmiszerkereskedők rangsorában ezen társulások forgalma és piaci részesedése az utóbbi években jelentősen emelkedett. A kutatás során feltárt hátrányok a kiskereskedelem számára: korlátozott beszerzés, egysíkú választék, szabályok, kötöttség, az önállóság csökkenése. A kereskedelem termelőkkel szembeni pozíciójának javulása elsősorban az alacsonyabb beszerzési árban, a termelők által nyújtott engedmények, támogatások nagyságában és azok változásában mérhető. Ezek egy része rövid távon csökkenti a termelői profitot, amelynek mértéke egyes termelők szerint kritikusan alacsonnyá vált. Ennek következtében várható a termelők részéről is az összefogást, erőkoncentrációt célzó megegyezések, esetleg értékesítési szervezetek létrehozása.

3. tábla

#### A beszerzési társulás előnyei

Véleményező	Kedvezményezett	Előnyök*
kiskereskedők	önálló kiskereskedők	árkedvezmény, olcsóbb ár, korrektség, pontosság, gyorsaság, együttműködés, kedvező szállítási és raktározási feltételek, jó minőség, a piaci pozíció növekedése
szakértők	önálló kiskereskedők	alacsonyabb beszerzési ár, érdekképviselet, információk, kedvező fizetési feltételek, új termékek, raktározási költségek csökkenése, a versenypozíció javulása
	termelők	egyszerű üzletkötés, a piac kézbentartása
termelők	termelők	az értékesítés volumene, pull stratégia kiterjesztése, imázsjavulás
fogyasztók	fogyasztók	választék, minőség, fogyasztói árak**

\* előnyök az említés sorrendjében \*\* részletesen a tanulmány végén

## Az Áfészek marketingkönyve

Az Általános Fogyasztási és Értékesítési Szövetkezeteknél a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején egyre erőteljesebben mutatkoztak a válság jelei: tevékenységük beszűkült, gazdasági hatékonyságuk csökkent, az egyes üzletágakat is a kedvezőtlen teljesítmény jellemezte. Az összes forgalomból nőtt ugyan a bolti kiskereskedelem részesedése, de az eladás volumene jelentősen visszaesett, a felvásárló tevékenység visszaszorult, a vendéglátásban a forgalom csökkenése az átlagosnál is magasabb volt. 1992-ben az Áfészek 40 százaléka veszteséges volt. Az Áfészek II. kongresszusán meghirdetett új stratégia megértéséhez célszerű áttekinteni néhány olyan tényezőt, amelyek erőteljesen hatottak az Áfészekre.

### Az élelmiszer-kereskedelem szervezete

A nyolcvanas évek közepéig az élelmiszer-kereskedelmet erős állami meghatározottság jellemezte, amelynek fő ismérve az állami vállalatok rendszere, a nagy- és kiskereskedelem területi ellátási elve és szervezete, a két tevékenységi forma éles elkülönülése, a termelő vállalatok meghatározott szerepköre volt. Az élelmiszer-nagykereskedelem állami tulajdonban volt, a vállalatok egy-két megyére kiterjedően vagy országos működési területtel vettek részt az áruk beszerzésében és forgalmazásában. Az üzletek gyorsan romló napi cikkekkel való ellátását az élelmiszer-ipari feldolgozó vállalatok biztosították, a mezőgazdasági termelőszövetkezetek és állami gazdaságok egy része saját feldolgozású termékekkel közvetlenül látta el az élelmiszerüzleteket. Az élelmiszer-kiskereskedelemben az állami vállalatok általában megyei működési területtel – tanácsi irányítással vagy országos hálózattal –, minisztériumi irányítással vettek részt a lakosság ellátásában (kivétel volt Budapest, ahol a Közért vállalatok kerületekre kiterjedő hálózattal rendelkeztek). Ehhez a rendszerhez az Áfészek jól illeszkedtek, pozíciójuk folyamatosan javult, a nyolcvanas évek végén azonban gyökeres változás következett be, amely érzékenyen érintette őket.

Az élelmiszer-kereskedelemben az Áfészek piaci pozícióját legjobban az átalakuló verseny fenyegette. A rendszerváltás előtti, államilag erősen szabályozott

4. tábla

#### Macrokörnyezeti hatások

**Politikai környezet:** tulajdonviszonyok átalakulása, privatizáció, gazdasági társaságok, egyéni vállalkozások, a külföldi tőke beáramlása, üzletláncok megjelenése.

**Gazdasági környezet:** munkanélküliség, a reáljövedelem csökkenése, infláció, Európai Unió, az élelmiszer-vertikum problémái.

**Demográfiai környezet:** a népesség összetételének változása, előregedés, eltérő vásárlóerő.

**Jogi környezet:** kereskedelmi tevékenység gyakorlása, nagykereskedelmi-külkereskedelem alanyi joga, a gazdasági szabályozók változása.

#### Mikrokörnyezeti hatások

**Vevők:** a diszkrécionális jövedelemhányad csökkenése, a kereslet összetételének változása, a fogyasztói magatartás változása.

**Verseny:** ennek fokozódása, koncentráció, multinacionális cégek beszerzési és értékesítési magatartása

**Szállítók:** az értékesítési csatorna változása, szállítói kapcsolatok átalakulása.

**Belső problémák:** rugalmatlanság, a marketingkonceptió hiánya, szűk keresztmetszetű marketingkutató, bürokratikus szervezet.

kereskedelmi szervezet kialakította a maga állandó kapcsolatrendszerét, stabil működési mechanizmusát, jól körvonalazható kereskedelmi formáit. A „verseny-társak” viszonylag békésen megfértek egymással, hiszen az élelmiszerpiac felosztása régen megtörtént. Ebbe a viszonylagos állandóságba léptek be a kilencvenes évek elején a multinacionális vállalkozások, amelyek jelentős piacrészesedést szereztek, például a Csemege Julius Meinl. A multinacionális élelmiszer-kereskedelmi vállalatok jól bevált, korszerű kereskedelmi technikáikkal, új értékesítési formáikkal, választékukkal átrajolták az élelmiszer-kiskereskedelem struktúráját. A piac újrafelosztása megtörtént, a koncentráció erőteljessé vált, de még távol áll a nyugat-európai mintától, amely előrevetíti a várható változásokat. A magyarországi élelmiszerkereskedelmet alapvetően meghatározó multinacionális vállalkozások: Metro Holding Hungary, Csemege Julius Meinl (1999-ben tulajdonosváltás), Tengelmann Group (Plus, Kaiser's, Interfruct), Spar Hungary Kft, Tesco Global Th, Penny Market, Cora, Auchan.

A multinacionális vállalkozások saját hazai kereskedelmük mintáit közvetítették, a szervezett és koncentrált kereskedelmi rendszert képviselik, amely eltér hazánk hagyományos vegyes kereskedelmétől. Ezek a vállalatok olyan jellemző jegyekkel rendelkeznek, amelyek fogyasztói megítélése kedvező, és ez az Áfészekkel szemben versenyelőnyt jelentett:

- üzletlánc, egységes arculat, kedvező pozicionálás,
- célpiachoz igazított marketing-mix,
- új kereskedelmi, értékesítési formák,

- kedvező értékesítési körülmények,
- kedvezőbb pozíció a termelővel szemben,
- alacsony beszerzési ár, kedvező fogyasztói ár,
- diszkont értékesítés, alacsony fogyasztói ár,
- a termelői támogatás növekedése.

A versenytársak másik nagy csoportját azok az egyéni vállalkozások alkották, amelyek - elsősorban méretükből adódóan - rugalmasabban tudtak alkalmazkodni a fogyasztók igényeihez, és a személyes eladás előnyeiket kihasználva elszívták a vásárlóerő egy részét. A kényelmi boltok elhelyezkedésükkel, nyitvatartásukkal, rugalmasabb szolgáltatási struktúrájukkal méreteiben kisebb, de erős konkurenciát alakítottak ki.

### **Az Általános Fogyasztási és Értékesítési Szövetkezetek új stratégiája**

Az új stratégia célja: az Áfészek piaci pozíciójának stabilizálása és helyreállítása, a piaci részesedés növelése, a hatékonyság javítása a tagság érdekeinek figyelembe vételével. A megvalósítás eszközei:

- új üzletági struktúra,
- üzletek működtetése és bérbeadása,
- integrált beszerzési rendszer,
- az értékesítés koordinálása.

Az új üzletági struktúrában (élelmiszer-kereskedelem, iparcikk kereskedelem, mezőgazdasági szolgáltatások, gazdabolt) a bolti kiskereskedelem részesedése az összes bevételből 1998-ban 81,1 százalék volt.

#### **• Pro Coop rendszer**

Az önállóan alacsony piaci részesedéssel rendelkező Áfészek versenyképességének megőrzése megkövetelte, hogy az értékesítési csatornában a szállítókkal szemben közös beszerzést folytató marketingszervezetként lépjenek fel. 1993-ban a volt Zöldértek és Fűszertek megvásárlása megfelelő feltételeket teremtett a Pro Coop rendszer kialakításához, amely nagybani beszerzési és elosztó szerepet ellátva biztosítja az üzletek árualapját. A Pro Coopok az Áfészek tulajdonában vannak, a közös beszerzési szervezetnek több mint 200 Áfész a tulajdonosa. A Pro Coop rendszer megalakulása óta jelentős változáson ment keresztül, ami érintette a regionális központok számát és tevékenységét is. Feladata elsősorban az üzletek áruellátása volt, de később ez kiterjedt az üzletek választékának alakítására és az akciók szervezésére is, amelyek már előkészítették az értékesítés koordinálását és a Coop-üzletlánc létrehozását. A Pro Coopok és a termelők közötti szerződések típusai jól érzékeltetik az eltérő tevékenységelemek lényegét. A szállítási szerződés tartalmazza az áruk mennyiségére és összetételére,

minőségére, árára, szállítási, fizetési határidejére vonatkozó megállapodást. A marketingszerződések jelentős kedvezményeket eredményeznek az Áfészek számára, amelyek főként a termelők üzletekben történő bolti megjelenésének biztosításában, az akciók termelői támogatásában, a közvetlen bolti kiszállításban, a termelők által biztosított kedvezményekben, támogatásokban jelennek meg. Az exkluzív szerződések a gyártó cég kizárólagos megjelenését vagy a versenytárs termékeinek korlátozását kötik ki. A változás érintette a beszerzési központok számát is, amely először nőtt, majd a méretgazdaságosság követelményei miatt 1999-ben ötre csökkent. A raktári forgalom fokozatosan nőtt, 1998-ban az első évhez viszonyítva annak hatszorosára emelkedett. A Pro Coopok tevékenysége nonprofit jellegű, nem nyereségérdekeltségűek, a tagok érdekeinek megfelelően és szabályozottsággal működnek, ezért a termelői árra csak annyi árrés kerül, amely a működési költségeket fedezi.

#### **• A Pro Coop szervezeti egységeinek tevékenysége**

A horizontális marketingszervezetben résztvevők tevékenységét és érdekeit a Coop Hungary Rt. koordinálja. Stratégiai célként tűzte ki az Áfészek kedvezőbb piaci feltételeinek megteremtését, amelyet a közös beszerzés volumenének növelésével, a beszerzési árak csökkentésével, a logisztikai előnyök kihasználásával, megfelelő információk beszerzésével és a piaci kapcsolatok elmélyítésével valósít meg.

Szervezete divizionális jellegű: beszerzési, értékesítési, láncszervezési és iparcikk-import divíziókra oszlik. Az országos és a régiós szervezetek által elért kedvezményeket összehasonlítva, a nagyobb beszerzési téteknagyság miatt az országos szerződések jelentőségének növekedése körvonalazódik. Az importbeszerzéseket a Coop Hungary végzi. A regionális szervezetek adott régióban látják el az üzleteket megfelelő árukkal. Árukészletük részben az országos, részben a regionális szerződések realizálásából adódik. A Tisza Coop Rt. 46 Áfész tulajdonában van, az elosztóközpontok 1999. évi összes forgalmából megközelítőleg 30%-ban részesült, több mint 500 üzletet (köztük JNSZ megyét) lát el élelmiszerekkel és napi cikkekkel.

#### **• Az integrált beszerzési rendszer értékelése**

A rendszer működésének értékelése a forgalmi és jövedelmezőségi adatok, a szervezet különböző szintjein tevékenykedő vezetőkkel és beszerzéssel foglalkozó szakemberekkel, üzletvezetőkkel, néhány termelő vállalat képviselőjével folytatott mélyinterjúk, a szakfolyóiratokban megjelent nyilatkozatok és egyéb szekunder adatok alapján történik. A termelőkkel szemben az Áfészek - integrált beszerzési rendszerük hatékony működtetésével - kedvezőbb helyzetbe kerültek. Nagy tételű megrendelésükkel, kapcsolatépítéssel

olyan kedvezményeket értek el, amelyek önálló beszerzést feltételezve nem valósulhatnak meg:

- lista árkedvezmény,
- bónusz-visszatérítés,
- piacszervezési díj,
- listázási díj,
- új termék belistázási díja,
- sztenderd cikkliszdíj,
- merchandising díj,
- hűségbónusz,
- reklámtámogatás,
- akciós árkedvezmény.

Az engedményeket tartalmuk szerint két részre lehet osztani. Az első csoportba sorolhatók azok, amelyek *kölcsönös előnyökön alapulva* (reklámtámogatás, akciós árkedvezmény, merchandising díj, sztenderd cikkliszdíj) a termelő vállalatok imázsjavítását is eredményezik. A másik csoportba kerülnek azon elemek, amelyek egyértelműen az értékesítési csatornában kialakult erőviszonyoknak tudhatók be (hűségbónusz, listázási díj) és az Áfészek pozíciójának javulását jelzik. Néhány engedménynek bevételnövelő (bónusz-visszatérítés), néhánynak költségmegtakarító (reklámhozzájárulás) szerepe van. A listaár kedvezmény kivételével a többi kedvezményt a szakemberek „másodlagos profitként” jelölték meg. A közös beszerzés megteremtette a kiskereskedelmi tevékenység gyakorlásának legfontosabb feltételét, a megfelelő mennyiségű, összetételű és minőségű áru alapot, amely hozzájárul a versenytársakkal szembeni pozíció javulásához. 1998-ban az Áfész-üzletek piaci részesedése az élelmiszerkiskereskedelemben 2%-kal nőtt 1992-hez viszonyítva.

Az Áfészek tevékenysége hatékonyra vált, a kilencvenes évek elejének veszteséges gazdálkodását néhány éven belül sikerült nyereségesre tenni. A kedvezőbb beszerzési árak az árréstömeg növekedését eredményezték, amelynek módjai:

- alacsonyabb beszerzési ár - változatlan fogyasztói ár - változatlan eladási volumen;
- alacsonyabb beszerzési ár - csökkenő fogyasztói ár - növekvő eladási volumen.

Az Áfészek árpolitikája nem egységes, az alkalmazott fogyasztói árakról minden Áfész maga dönt, ezért mindkét eset előfordul. A termelőkkel szemben elért kedvező fizetési kondíció a szállítóállomány nagyságát emelve a készletfinanszírozás idegen forrásaként funkcionál, az általános 8-30 napos fizetési határidő és az élelmiszerek gyors forgása együttesen növelik a hatékonyságot. Az előnyök között a kedvező szállítási feltételeket, a központi irányítás hatékonyságát, a logisztikai költségek megtakarítását is számba kell venni. Utóbbit jól példázza a régiós beszerzési központok számának csökkentése. A beszerzés központosítása az

üzletvezetők tehermentesítését eredményezi, bár egyes esetekben önálló beszerzést is eszközölnek. A szakemberek szerint a szolnoki üzletek áruellátása megfelelő, a Tisza Coop árukészlete a Szolnok és Vidéke Áfész üzleteinek igényeit kielégíti. Kedvező a megítélése az akciós választék kialakításának, amely a magasabb árszínvonalat megfelelően ellensúlyozza. A beszerzett termékek minősége megfelelő. A beszerzési rendszere viszonylag rugalmas, de csökkenti a boltvezetők önállóságát. Az üzletvezetők munkájának hatékonyságát azonban javítja az, hogy a beszerzésben fel szabadult időtartam az értékesítés irányítására és szervezésére fordítható. Ez növeli a marketingkutatás (megfigyelés, közvetlen véleménykérés) és a vevőszolgálat javításának lehetőségét is.

A versenytársakhoz képest puhább beszerzési magatartás elsősorban az Áfészek tagsági érdekeltségével, az értékesítési csatornában a versenytársakhoz viszonyított relatív pozícióhátránnyal magyarázható.

## Coop üzletlánc

A kilencvenes évek elejének környezetelemzése során a verseny és a versenytársak eredményeinek értékelése egyértelműen rámutatott arra, hogy modern kereskedelmi formák alkalmazása nélkül az Áfészek még a koordinált beszerzésből eredő előnyök mellett sem képesek hosszú távon jelentős sikert elérni. Az új stratégia egyik eleme a hálózati egységek üzletlánc formában történő működtetése. Ehhez a Pro Coop rendszer biztosítani tudta az országosan egységes áru alapot, de emellett az üzletlánc jelleg egyéb arculati elemeit is ki kellett alakítani (egységes külső megjelenés, bolti technológia és vonalkódon alapuló ügyviteli rendszer, központi koordináció, egységes nyitvatartás, azonos színvonalú és tartalmú szolgáltatások, egységes árak és akciók, egységes promóció). Mindezek nélkülözhetetlen eszközei a konkurencia elleni harcnak és csak együttesen tudják biztosítani a multinacionális cégekkel szembeni hátrányok leküzdését és a megfelelő piaci részesedést. Alkalmazásukkal jelentős előnyre lehet szert tenni a független kereskedőkkel szemben is.

Az Áfészek 1995-ben döntöttek a Coop-lánc létrehozásáról. Működésére jellemző, hogy a tag Áfészek önállóak maradnak, főbb kérdésekben a közgyűlés hoz határozatot, a tevékenység folyamatos koordinálását a Coop Hungary és az Országos Láncigazgatóság végzi, amelyhez a régiós láncigazgatóságok kapcsolódnak. A rendszerhez 1995-ben 171 Áfész 465 üzlettel csatlakozott üzletlánc-szerződés megkötésével, amely tartalmazza a standard készletre, a külső és belső képre vonatkozó előírásokat és az üzletpolitika kötelező elemeit. Négy év alatt az üzletlánc egységeinek száma nyolcszorosára nőtt, ami a láncépítés folyamatosságát mutatja.

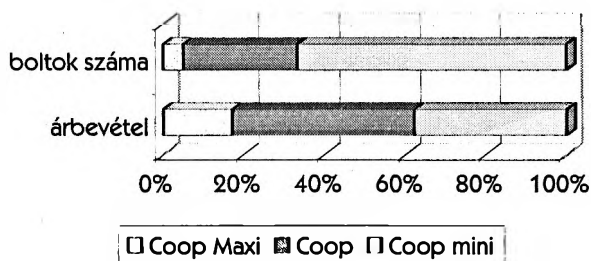


Az Áfész-üzletek láncba kerülése függ az Áfész „hajlandóságától” és a vezetés koncepciójától, másrészt az üzlet adottságaitól is. Egyes üzletek a hálózat jellege és elaprózottsága miatt ma még alkalmatlanok az üzletlánc jelleg kialakítására és a láncban való szereplésre (Baranya megye aprófalvas települései), de az is előfordul, hogy egy adott Áfész jobb megoldásnak találja az üzletek bérbeadását. A külföldi láncokkal szemben versenyelőnynek tekinthető az országos jelleg, azonban annak sajátos jellege miatt hátrányok is fellelhetők. Az Áfész-üzletek a multinacionális kiskereskedelmi üzletláncokkal (Spar, Penny Market) szemben nem láncjelleggel létesültek, hanem a meglévő adottságokra építve fejlődtek üzletláncá. Ezek az üzletek egymástól alapterületben, az értékesítési forgalomban, választékukban, a készletek nagyságában is különböznek.

A hálózat összetételének elemzésével jelezhető a láncépítés iránya a települések jellegének, méretének, a lakosság vásárlóerejének és a konkurenciának a figyelembe vételével (2. ábra).

2. ábra

A Coop üzletlánc struktúrája 1999-ben



Forrás: Co-op Hungary Rt.

Az üzletek számát tekintve legkisebb a maxi coop üzletek aránya (5%), de a forgalomból való részesedésük elérte a 17 százalékot. A forgalom legnagyobb részét a mini coopok fedik le, amelyek főként a kényelmi boltok szere-

pét tölthetik be, de ehhez a szolgáltatások bővítésére van szükség. Az üzletlánc bővülését a Coop Hungary Rt. Üzletlánc Szervezési Divíziója, míg értékesítési rendszerének továbbfejlesztését az Értékesítési Divízió koordinálja. Az értékesítés integrálásának főbb eszközei a jövőben: a láncépítés folytatása, a marketingtevékenység továbbfejlesztése, egységes technológiai és információs rendszer kialakítása, a marketing információs rendszer továbbfejlesztése, a választék és az árak egységesítése, a Coop-márkatermékek számának növelése. Az Áfészeknek a láncjelleg kialakításakor nehéz feladatot kellett megoldaniuk: a rendszerhez tartozó Áfész-üzletek újrapozicionálását. Ennek feltétele azon láncjellemzők kialakítása, amelyek lehetővé teszik az üzletek összetartozásának felismerését, a versenyelőnyök tudatosítását.

A Coop-üzletek eltérő adottságai miatt az egységes külső megjelenés csak lépésekben valósítható meg, jelenleg minden üzletet jól hangsúlyozott Coop-portál jellemez. A sztenderd lista tartása jól szervezett együttműködést és ellenőrzést igényel, az édességek, fűszerek, konzervek, vegyiárúk standard tartási aránya kb. 75 százalék, ami az üzletek áruforgalom és munkaszervezési, valamint a régiós Pro Coop kommissziói és expediálási hiányosságaiból adódik. Az üzletek választéka a versenytársakénál (a Penny Market kivételével) szűkebb, a maxi coopok cikkelemeinek száma a Plus-üzletekéhez közelít. Az üzletlánc kétéves váltásban szervezi akcióit, amelyek az értékesítésösztönzés és a verseny alapvető eszközei. Megvalósításukban jelentős részt vállalnak a termelő vállalatok akciós árkedvezmény nyújtásával. A promócióban a szórólapok kiemelt szerepet kapnak, amelyekben eltérő színek jelzik az üzletek típusát.

## Üzletlánc Szolnokon

### • Szakértői vélemények

A Coop üzletlánc kialakítása folyamatban van, nagy lehetőségeket tartalmaz mind az üzletek számának, mind a láncjelleg erősítésének tekintetében. Fej-

4. tábla

Coop üzletlánc

Egységes külső megjelenés	Egységes választék	Egységes akciók	Kereskedelmi márka	Egységes promóció
<ul style="list-style-type: none"> <li>hosszú távú megvalósítás</li> <li>mini Coop, Coop, maxi Coop üzletek</li> <li>portál, Coop logó</li> <li>törekvés a berendezés és áruehelyezés egységesítésére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sztenderd cikklista</li> <li>Coop mini: 600 cikkelem, Coop: 1200, Coop maxi: 2000-2200</li> <li>sztenderd lista tartási kötelezettsége</li> <li>termelő és Pro Coop-üzlet együttműködése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>országos akciók</li> <li>regionális akciók</li> <li>termelői akciós árkedvezmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>közel 80 árucikk</li> <li>pozicionálás eszköze</li> <li>alacsonyabb ár</li> <li>megfelelő minőség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>egységes reklám: nyomtatott, televízió, rádió</li> <li>akciós újság, szórólapok</li> <li>nyereményjátékok</li> <li>termelői promóció</li> </ul>

lesztése nemcsak lehetőség, hanem követelmény is. A versenytársakkal történő összehasonlításban erősségek és gyengeségek találhatók.

5. tábla

**Erősségek**

- az egyetlen hazai tulajdonban lévő üzletlánc
- országos hálózat
- az üzletek jó elhelyezkedése (városközpontok, perifériák) a lakóhelyhez való közelség
- az üzletek alkalmazottainak színvonalas tevékenysége

**Gyengeségek**

- heterogén üzlethálózat
- informatikai, bolti ügyviteli rendszer
- relatív korszerűtlenség (technológia, ingatlanok)
- sztenderd listás termékek készlettartási szintje

**Fogyasztói megkérdezés**

A megkérdezés sztenderdizált kérdőívek alkalmazásával, szóbeli megkérdezéssel történt, a feldolgozható kérdőívek száma 284 db volt. A megkérdezettek egyszerű véletlen kiválasztással kerültek be a mintába. A válaszadók 63 százaléka nő, a mintában túlsúlyban vannak a fiatal-közép- és a középkorú vásárlók, együttes arányuk megközelíti a 60 százalékot. A háztartások nagyság szerinti megoszlása az átlagosnak megfelelő, 58 százaléka 3-4 főből álló, az egy főre jutó nettó jövedelem a válaszadók kétharmadánál nem éri el a harmincezer forintot, az átlagos érték 31 500 Ft, ami a diszkrecionális jövedelemhányad alacsony szintjére utal.

**Az üzletláncok összehasonlítása**

A megkérdezett fogyasztók az üzletláncok megítélésében kompetensnek tekinthetők, hiszen mindössze 3 százalékuk nem szokott üzletláncokhoz tartozó egységben vásárolni. A független üzleteket előnyben részesítők aránya az életkor növekedésével emelkedik. Az üzletláncban vásárlók nem utasítják el az egyéb üzleteket sem, 50 százalékuk rendszeresen veszi igénybe szolgáltatásukat, amelynek okaként elsősorban kényelmi szempontokat jelöltek meg. Az üzletláncok összehasonlításának szempontjait a következők voltak: ár, választék, minőség, értékesítési körülmények. A fogyasztói értékelés ötfokozatú skálán történt, a legmagasabb érték a fogyasztó számára legkedvezőbb kondíciókat, a legnagyobb hasznossági fokot jelentette.

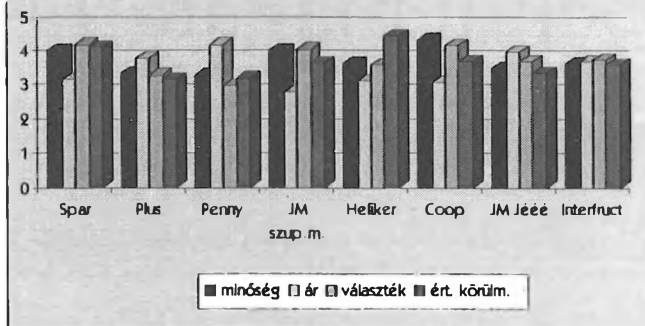
A megkérdezés kiterjedt a fogyasztói várakozások felmérésére is. A válaszadók szerint az üzletláncok terjedése intenzív lesz, a szóráshányados 20 százalékos nagysága nem mutat jelentős eltérést.

A kutatás hipotézisei részben igazolódtak, a fogyasztók kedvelik az üzletláncokhoz tartozó üzletekben történő vásárlást, és a láncok terjedését várják. A válaszadók Szolnokon a Coop-üzletek választékát, mi-

nőségét és az értékesítési körülményeket kedvezően ítélték meg, de az eredmények azt mutatják, hogy az árakat jobban kell igazítani a fogyasztói igényekhez. A versenytársak fogyasztói megítélése értékes információkat szolgáltat a piaci pozíció javítását célzó marketingeszközök alkalmazásához.

3. ábra

**Üzletek értékelése**



**Összegzés**

Az elmúlt 10 évben az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások környezete jelentősen megváltozott, ami eltérő hatást gyakorolt a piac szereplőire. A változás az Áfészeket kedvezőtlen helyzetbe hozta, csökkentve piaci pozíciójukat, jövedelmezőségüket és potenciális lehetőségeiket is. Ezért került sor olyan új, a körülményekhez jobban igazodó, a negatív hatásokat rugalmasabban kezelő stratégia megvalósítására, amelyben a marketingkoncepció kiemelt szerepet kapva az áruforgalom rendszerének gyökeres átalakítását eredményezte. Ennek jegyében az Áfészek jelentős része beszerzését és értékesítését koordinálva horizontális marketing-szervezetet hozott létre, amelynek elsődleges feladata a beszerzési és értékesítési tevékenység integrálása. Az Áfészek integrált beszerzési rendszerét pozitívan lehet értékelni, annak továbbfejlesztéseként 1999 végén létrejött a COOP, a CBA és a HONIKER együttműködése: a Magyar Nemzeti Beszerzési Szövetség. A tagok összesített forgalma 1999-ben megközelítette az 500 milliárd forintot, 4750 üzlet beszerzésének koordinálása a versenytársakkal szemben jelentős versenyelőnyöket eredményezhet. A Coop üzletlánc kialakítása kezdeti szakaszban van, továbbfejlesztésének fő irányai 2000-ben a versenytársak által kínált kondíciók közelítése, a láncjelleg erősítése, a franchise-rendszer kialakítása és bevezetésének megkezdése. Előkészítés alatt áll a „Visegrádi négyek” szövetkezeteinek működését koordináló szervezetekkel való együttműködés, amely a beszerzés integrálásával javíthatja a multinacionális termelő vállalatokkal szembeni tárgyalási pozíciót.

*A szerző a Szolnoki Főiskola Marketing Csoportjának adjunktusa*