

LAKNER ZOLTÁN – KENDERES FERENCZNÉ

Marketingstratégiák az élelmiszergazdaságban

A rovat a Földművelődésiügyi Minisztérium támogatásával készült.

Az élelmiszeripar átalakulása

Az 1989-es társadalmi-gazdasági paradigmaváltást követően igen jelentős változások mentek végbe az élelmiszergazdasági vállalatok gazdasági környezetében. Az állami támogatások leépítésének, valamint a korábbi piacok jelentős része gyors összeomlásnak következtében mindinkább világossá vált, hogy az addigi fejlődésében lévő tartalékok kimerültek és új, a piacgazdaság követelményeit nagyobb mértékben figyelembe vevő, versenyképebb magatartásra van szükség. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy az élelmiszeripari- és kereskedelmi vállalkozások társadalmi-gazdasági környezetében végbemenő változások milyen mértékben kényszerítik ki a vállalati marketingstratégia átalakítását és az átalakuló tulajdonviszonyok, a módosuló vállalati szerkezet mennyiben formálja át a vállalatok marketingtevékenységének célját és gyakorlatát.

Az élelmiszeripari vállalatok marketingstratégiai a 80-as években

Az élelmiszeripar jelenlegi helyzete és fejlődésének feszültségpontjai nem érthetők meg a múlt – mégoly vázlatos – áttekintése nélkül, ezért célszerűnek látom röviden összefoglalni az élelmiszeripar (és a hozzá igen sok szállal kapcsolódó) mezőgazdaság fejlődésének néhány csomópontját.

- Az 50-es évek élelmiszergazdasági fejlesztéspolitikáját az esetek jelentős részében a voluntarizmus jellemezte. Ezen időszakban döntően a tőke kivonás határozta meg a mezőgazdaság és az élelmiszeripar költségvetési kapcsolatait.
- A 60-as évtizedben a fejlesztés súlypontja a mezőgazdasági termelés szervezeti kereteinek és technológiájának átalakítására helyeződött, ekkor a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés fejlesztése érdekében jelentős befektetések történtek,

ezek azonban gyakran nem a hatékonyság fokozását, hanem más gazdaságpolitikai célokat szolgálták. (Ennek jellemző példája az ebben az időszakban végrehajtott nagyarányú szőlőtelepítési kampány. Közismert, hogy a jó minőségű bor készítésének alapvető feltétele a megfelelő termőhelyre telepített szőlőültetvény, a korszak gazdaságpolitikai kormányzata azonban olyan álláspontra helyezkedett, hogy a szőlőtermesztés elsődleges célja a vidéki munkaerő foglalkoztatása, illetve a gyengén

Az 1960-as évtizedben megkezdett nagyléptékű modernizációs programok közül egyedül a mezőgazdaság és a hozzá szervesen kapcsolódó élelmiszeripari feldolgozás fejlesztése ért el nemzetközi mércével mérve is számottevő sikereket. A mezőgazdaság korszerűsítésének „magyar modellje”, amely a piacgazdaság számos elemét is magába foglaló szövetkezetpolitikára, a nagy- és kisüzem szimbiózisára, valamint a rendkívül gyors innováció szervezeti kereteit megteremtő termelési rendszerekre épült, a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés igen gyors ütemű növekedését eredményezte. A mezőgazdasági termékek egy főre jutó termelése alapján hazánk a világ élvonalába került. A 60-as évek végétől mind nagyobb figyelmet kapott az élelmiszeripari feldolgozókapacitások fejlesztése és bővítése. Ezek eredményeként az élelmiszeripari termelés egészén belül fokozódott az export részaránya és ezzel párhuzamosan egyre jelentősebb szerep hárult az élelmiszergazdaságra a nemzetgazdaság külpiazi egyensúlyának biztosításában is.

Dr. Lakner Zoltán, egyetemi docens, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Kenderes Ferenczné marketing szakközgazdász

1. tábla

**Az élelmiszeripari vállaltok marketingtevékenységének néhány jellemzője
a 80-as évtizedben**

Piaci szegmens	A stratégia jellemzője
belföld	egyenletes ellátásra törekvés a napi cikkekből, a potenciális exportcikkeknel cél, hogy a fogyasztó ne szokjon hozzá ezek állandó beszerezhetőségéhez, piacfelosztás, az új termékek bevezetésének célja gyakran csupán a magasabb ár elérése
KGST-piacok	állandó alku a szabályozás kedvezőbbé tételére nagy gyártási mennyiségekből adódó előnyök kiaknázása
Fejlett országok	állandó alku a szabályozás kedvezőbbé tételére elsődleges cél az árbevétel tömegének maximalizálása a piaccal alig van közvetlen kapcsolat

hasznosítható talajok művelésbe vonása és ezért kifejezetten büntették azokat a szőlőtelepítéseket, amelyek nem az Alföld homokján valósultak meg.)

- A 70-es évekre nyilvánvalóvá vált, hogy a Szovjetunió a belátható jövőben nem lesz képes polgárainak élelmezését önerőből megoldani, ugyanakkor az életszínvonal emelése valamennyi KGST-országban az élelmiszerellátás mennyiségi és minőségi javítását követelte meg. Ezért a magyar élelmiszeripar ezen időszak-tól kezdve mindinkább exportorientált ágazattá vált. Számos olyan beruházás valósult meg, amely kizárólag az egykori KGST-piacok – mindenekelőtt a volt Szovjetunió és NDK polgárainak igényeit volt hivatva kielégíteni. Ezen beruházások – amelyek között az igen alacsony minőségű konzervipari tömegtermékgyártás gépei és berendezései éppúgy jelen voltak, mint a szovjet licenc alapján előállított folyamatos pezsgőgyártó berendezés – kizárólag olyan termékek előállítására adnak módot, amelyek sehol másutt, csakis az alacsony minőséget igénylő piacokon értékesíthetők.
- A 80-as évtizedben a nemzetgazdaság egyensúlyi zavarainak növekedésével párhuzamosan fokozatosan teret nyer a fejlett országok piacaira irányuló kivitel is. Ezen évtized elejére a magyar élelmiszeriparban az elsősorban belföldre termelő szakágazatok (pl. cukoripar, sütőipar, édesipar) kivételével tipikus jelen-

séggé vált, hogy a vállalatok három egymástól teljes mértékben eltérő piacra termeltek és ennek megfelelően három különböző marketingstratégiát követtek. A három piacon követett stratégia közötti kapcsolatot a gazdaságpolitikai kormányzat mind áttekinthetlenebb és egyre kapkodóbb szabályozási rendszere kötötte össze. Ennek lényege az volt, hogy a nemzetgazdaság devizainségének növekedésével a tőkés export egyre jelentősebb támogatást élvezett, míg a KGST relációjú értékesítés pénzügyi elszámolása a belföldön elért nyereség növeléséhez kapcsolódott (1. tábla).

A 80-as évtized végétől kezdődően az élelmiszeripari vállalatok szemszögéből mindhárom korábbi piacon mélyreható átalakulás ment végbe.

A változások közül a leggyorsabb és leglátványosabb a KGST összeomlása volt. Az államközi szerződések és a kontingensrendszer megszűnése szinte egyik pillanatról a másikra értéktelenné tette a magyar élelmiszeripar termelő kapacitásainak számottevő hányadát.

A belföldi élelmiszerpiacon két, egymástól eltérő, ugyanakkor összekapcsolódó folyamat megy végbe:

- Egyrészt folyamatosan csökken a fizetőképes kereslet,
- másrészt pedig az öszkereslet csökkenésével párhuzamosan jelentős mértékű jövedelem-differenciálódás tanúi lehetünk.

A fejlett országok piacain a magyar élelmiszeripari termékek hosszú idő óta jelen vannak, ugyanakkor a rendszerváltást követő időszakban valamennyi mértékadó elemző reális lehetőséget látott a fejlett országokba irányuló export további bővítésére. Ezt a törekvést tükrözte a Magyarország és az Európai Unió között létrejött társulási szerződés is, amely viszonylag komoly aszimmetrikus kedvezményeket tartalmazott a magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek kivitelére, de az eltelt évek egyértelműen azt igazolják, hogy a kivitel számottevő mértékben nem növekedett, sőt a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek export-import arányai számunkra igen kedvezőtlen mértékben változtak az Európai Unióval folytatott kereskedelmünkben. A helyzetet várhatóan tovább rontja majd az Európai Unió kibővülésének hatása.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a 80-as évek végétől napjainkig terjedő időszakban mindhárom piacon pozíciót vesztek a magyar élelmiszeripari vállalatok. Ez a helyzet a korábbiakban követett vállalati – és ezen belül marketingstratégia átértékelését teszi szükségessé.

A privatizáció hatása a vállalati marketingstratégiákra

A magyar élelmiszeripar gazdasági el lehetetlenülésének megakadályozását a 90-es évek kezdetétől a privatizációban látta a gazdaságpolitika. Hosszú ideig úgy tűnt, hogy a magánosítás egyidejűleg alkalmas lehet valamennyi nyomasztó probléma feloldására. A kormányzat a gazdaság egyre súlyosbodó egyensúlyi problémáinak láttán mindinkább a tőkebevonást is eredményező privatizációs technikákat helyezte előtérbe. Ilyen tőke elsősorban a multinacionális befektetők kezében volt, ezért a privatizáció elsősorban azon területeken valósult meg gyors ütemben, ahol a külföldi befektetők érdeklődése számottevőnek bizonyult. Jóllehet valamennyi jelentős politikai párt programjában, sőt számos független elemző állásfoglalásában is kiemel-

kedő helyet foglalt el a mezőgazdasági termelők élelmiszeripari feldolgozókapacitás-vásárlásának jelentősége, a gyakorlatban azonban ez csak igen szűk körben valósult meg. Ennek a megoldásnak legnagyobb hátránya, hogy sem a mezőgazdaság, sem az élelmiszeripar szempontjából nem jár tőkebevonással és ezért gyakran inkább a korábbi kedvezőtlen helyzetet konzerválja és nem segíti a fejlődést.

A privatizáció kezdetén azt vártuk, hogy a működő tőke elsősorban azon szakágazatokban jelenik meg, ahol a legmagasabb a termelési kultúra, a technológiai fegyelem és a leginkább adódik lehetőség a fejlett országok élelmiszeriparával hasonló színvonalú termék előállítás, illetve a világpiacon is gazdaságosan értékesíthető magas feldolgozottsági fokú élelmiszerek gyártására. A szakmai közvélemény azt is feltételezte, hogy a külföldi tőke főleg azokban a szakágazatokban szerez majd tulajdont, amelyek termékei jól ismertek a fejlett országok piacain is.

A gyakorlatban azonban ez a várakozás nem valósult meg.

A privatizációs érdeklődés elsősorban azon szakágazatok iránt volt jelentős, amelyek

- biztos belföldi piaccal rendelkeztek,
- monopol, vagy oligopol iparági struktúrával voltak leírhatók,
- viszonylag egyszerű gyártástechnológia jellemezte őket,
- a gyártástechnológia áttekinthető és könnyen algoritmizálható, illetve automatizálható volt, valamint
- amelyek mezőgazdasági háttere viszonylag kiegyenlített volt.

A bemutatott összefüggésekből az is következik, hogy legkevésbé azokban a szakágazatokban jelent meg külföldi tőke, ahol

- magas volt az export részaránya (itt külön kiemelésre érdemes, hogy a külföldi tőkebevonás szinte semmit nem oldott meg a döntően KGST-piacra termelő szakágazatok problémáiból),
- ahol a mezőgazdasági nyersanyag-háttér nagymértékben bizonytalan volt,

Az élelmiszeripari vállalatok marketingstratégiái a privatizáció során

2. tábla

Stratégia	Következmény
„Aktív kezdeményezés, előre menekülés”	továbbra is intenzív marketingtevékenység, kutatás és fejlesztés, innováció, minőségszabályozó rendszerek alkalmazása
„kivárás”	elsősorban a meglévő vállalati piaci pozíciók megtartására helyeznek hangsúlyt, K+F, termékfejlesztés erőteljes visszafogása
„decentralizált privatizáció”	tisztább profilú, önmagukban életképes és finanszírozható egységek kialakítása
„küzdelem a túlélésért”	elsődleges cél a csődhelyzet elkerülése, a működés finanszírozása, sem idő, sem energia (és gyakran szakértelem) sincs a piaci pozíciók megőrzésére, fejlesztésére
„vagyonkimentés”	a stratégia kizárólag személyes érdekek hatékony megjelenítését szolgálja

- ahol erőteljes piaci verseny tapasztalható és nincs lehetőség mono-, vagy oligopol struktúra kialakulására.

Összefoglalva megállapítható, hogy a működő tőke bevonásának jelenlegi tapasztalatai csak részben támasztják alá azt a vélekedést, hogy a tőkebevonás segíti majd az új piacok megnyitását, a fejlett országok piacaira történő benyomulást.

A privatizáció során a vállalati menedzsment – felkészültségétől és lehetőségeitől függően – alapvetően öt különböző stratégiát követhetett. Ezeket a 2. táblában foglaljuk össze.

A vállalati működést jelentős mértékben zavarta a piaci bizonytalanság. A fekete kereskedelem elburjánzása több területen, pl. a dohány- és szesziparban, valamint a kávé értékesítésben számottevő piacvesztést okozott. A helyzetet nagymértékben javítja, de teljes körűen nem oldja meg a jövedéki törvény bevezetése.

Szólnunk kell arról is, hogy amikor az állam mint tulajdonos már nem és a magántulajdon még nem működik, törvényszerűen kerülnek felszínre a személyes érdekek. Hogy ez a helyzet mekkora veszteségeket okozott, azt valószínűleg csak kellő gazdaságtörténeti távlatból lehet majd felmérni, a jelenleginél objektívebb információk birtokában. Mindenesetre tény, hogy

több alkalommal előfordult: a vállalatvezetés tudatos, vagy ösztönös közreműködésével eltűnt a vállalati vagyon számottevő hányada és így ezen vállalatok értéke jelentős mértékben csökkent.

Az élelmiszeripari vállalatok marketingmunkáját nehezíti, hogy a kormányzat nem rendelkezik átfogó stratégiával arra vonatkozóan, milyen élelmiszeripar kialakítását tartja célszerűnek, milyen élelmiszeripari szerkezet lenne legmegfelelőbb az európai integráció előmozdítása, a versenyképesség növelése érdekében. Ebből adódóan például nincs olyan reorganizációs stratégia, amely képes lenne a megfelelő differenciáltsággal kezelni az egyes vállalatokat és nagyon nehezen alakul ki az a politikai akarat, amely elszánná magát a működésképtelen vállalatok felszámolására. Amíg ez nem jön létre, addig folyamatos a piaci zavar. Ennek jellemző példája, hogy a húsipari vállalatok jelentős része tudatosan igyekszik kialakítani, formálni input és output-oldali kapcsolatait. Azok a vállalatok azonban, amelyek évek óta a felszámolás határán egyensúlyoznak, egy-egy gyors segítyből felvásárolják a minősége miatt más vállalatoknak már nem kellő állatállományt és az ezekből készült termékeket igen olcsó áron értékesítik, majd a folyamat kez-

3. tábla

Az iparági ki- és belépési korlátok néhány példája az élelmiszeriparban

	Alacsony kilépési korlát	Magas kilépési korlát
Magas belépési korlát	Biotechnológiai ipar Nagyvárosokba települt élelmiszeripari vállalatok (magas ingatlanár!)	Húsipar Nagyipari növényolaj-gyártás Dohány- és cukoripar
Alacsony belépési korlát	Szárítmánygyártás Sütőipar Kisüzemi borászat	Borászat Gyorsfagyasztás Tömegszerű konzervgyártás

4. tábla

A kis- és közepes méretű élelmiszeripari vállalatok helyzetelemzése

Erősségek	Gyengeségek
rugalmasság; egyszerű vezetési struktúra; a disztribúciós lánc minimalizálása; közvetlen vezetői kontroll	nehéz a méretgazdaságosság elérése K+F források hiánya; korlátozott a piacbefolyásolás lehetősége
Lehetőségek	Veszélyek
helyi igények felismerése és kielégítése; több területen a különleges minőségű termékek kialakításának elvi lehetősége	a „nagyok” ragadozó árat alkalmaznak; pénzügyi ellehetetlenülés

dődik előlről. A nem kellően átgondolt politikára jellemző példa: a verseny élénkítését a 90-es évek elején sokan úgy képzelték el, hogy erőteljes támogatással sok élelmiszeripari kisüzem jöjjön létre. Ugyancsak a húsipar példája bizonyítja azonban, hogy az így létrejött néhány fős vállalkozások az esetek döntő hányadában alkalmatlannak bizonyultak az érvényben lévő élelmezés-egészségügyi előírásoknak megfelelő termékek gyártására, arra azonban elégségesek voltak, hogy igen olcsó termékekkel jelentős mértékben rontsák a korszerű élelmiszeripari vállalatok belföldi piaci pozícióit.

Eltérő méretek – eltérő stratégiák

Az élelmiszeripar egyes szakágazatai részben a gyártástechnológiából adódó sajátosságok, részben pedig a piaci szerkezet szabta feltételek miatt egymástól igen eltérő ki- és belépési korlátokkal jellemezhetők. A 3. táblából jól látható, hogy a kilépési korlátok

elsősorban azon szakágazatoknál magasak, amelyek különösen jelentős mértékben épültek a volt KGST-tagállamok piacára és ezért itt lett volna meghatározó a külföldi működő tőke bevonása, ez azonban legkevésbé éppen a bemutatott szakágazatok esetében valósult meg.

A privatizációs folyamatok lezárulásával várható, hogy Magyarországon is kialakul egy sajátos, duális szerkezetű élelmiszeripar. Ennek alapvető jellemzője, hogy azon szakágazatokban, ahol a technológiai és/vagy a piaci viszonyok szükségessé teszik, a nagyvállalati szféra válik meghatározóvá. Várhatóan ilyen terület lesz a biotechnológiai ipar, a cukoripar, a söripar, a dohányipar, a hús-, valamint a baromfifeldolgozó-ipar.

Más szakágazatokban a nagy- és kisüzemek szoros szimbiózisára számíthatunk, ezek közé tartozik például a tejipar. Valószínűsíthető, hogy a tömegfogyasztásra szánt tejtermékeket (fogyasztói tej, savanyított tejtermékek) a jelenleginél is nagyobb méretű tejipari vállalatok állítják majd elő,

míg például a különleges minőségű sajtok gyártásában jelentős szerepük lehet a kis- és közepes méretű élelmiszeripari vállalatoknak. Hasonló piaci szerkezet és munkamegosztás várható a konzervipari, valamint a bor- és szeszipari termék előállítás területén is.

Az elmondottakból az is következik, hogy tartós sikerekre csakis azon élelmiszeripari vállalatok számíthatnak, amelyek képesek meghatározni piaci pozícióikat és ennek megfelelően alakítják ki marketing stratégiájukat.

Az élelmiszerkereskedelem átalakulása

A II. világháborút követő időszakban az élelmiszerkereskedelem is alapvető változásokon ment keresztül. A centralizált, tervutasításos rendszer gondolkodásmódjának megfelelően a kereskedelmi szerkezet alapvetően három fő szempont alapján fejlődött:

- élesen elkülönült egymástól a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység,
- a tervezés alapvető eszközévé a naturális összehangolás vált, továbbá
- a kereskedelmi vállalatok tagolódása a területi elvet követte.

Az 1989-ig tartó időszakban jelentős változások mentek ugyan végbe a kereskedelmi szervezetben, de a nagykereskedelem területi tagolódásában nem következett be áttörés.

A jelenlegi magyar kereskedelemben sajátos sokszínűség tapasztalható. Egyaránt jelen vannak

- a külföldi befektető tulajdonába került kiskereskedelmi vállalkozások, amelyek nagykereskedelmi profiljukat is erősítik (pl. Julius Meinl, Spar, Tengelmann)
- külföldi befektetők által megvásárolt hagyományos nagykereskedelmi vállalatok (pl. Alfa, Duna Fűszért)
- külföldi vállalkozások Magyarországon alapított cégei, amelyek agresszív üzletpolitikával és nagy volumenű „zöldmezős beruházásokkal” próbálnak teret nyerni a belföldi piacon (pl. Metro)
- hagyományosan a piacon lévő állami tulajdonosi többségű vagy kisebbs-

Az élelmiszer-nagykereskedelem jellemzői

Fejlesztési lehetőség	Előny	Hátrány
egyszeri rendelésmennyiség növelése	jelentős mértékben csökkenthetők a rendelési költségek és ezzel mind az adminisztráció, mind a logisztika egyszerűbbé és áttekinthetőbbé válik	emelkednek a készletfinanszírozással kapcsolatos költségek
pontosabb szállítás ütemezés a szállítókkal	kisebb készletezési költség	növekvő rendelési költségek, fejlettebb logisztikai rendszer szükséges
C+C (Cash and Carry) bevezetése	csökken a hitelezési kockázat, nő az áru forgási sebessége, a kiskereskedő közvetlenül szemrevételezheti a terméket, így könnyebbé válik egy-egy új termék bevezetése	létre kell hozni a megfelelő méretű eladóteret, továbbá a C+C alkalmazásához szükséges műszaki-technikai szervezeti és személyi infrastruktúrát
külső források bevonása a likviditási helyzet javítása érdekében és ezzel a termékpalletta fejlesztése	a kedvezőbb likviditási helyzetű vállalat lényegesen jobb pozícióból tárgyalhat a szállítókkal és tőlük kedvezőbb kondíciókat kérhet	a magas kamatszint miatt a hitelek felvétele nem zárható ki, de mindenképpen gondos mérlegelést igényel minden egyes hitelfelvételi akció
a forgási idő rövidítése, a vállalati reklám fejlesztésével az áruk kelendőségének növelése	kedvezőbb kondíciók érhetőek el az egyes vállalatokkal folytatott tárgyalások során, ha a nagykereskedelem kapcsolatrendszerét felhasználja a termékek reklámozására is, nő a termékek forgási sebessége	jelentős tőkeigény
az ügyviteli folyamatok gépesítése és automatizálása	a racionálisabb munkaerő-felhasználásra nyílik mód	tőkeigény

nagyobb mértékben privatizált kis- és nagykereskedelmi szervezetek (pl. Fűszertek, Délker, korábbi kiskereskedelmi vállalatok)

- a szövetségi kereskedelem képviselői (pl. Áfészek és azok közös nagykereskedelmi szervezete a Pro-Coop)
- mezőgazdasági termelők kereskedelmi vállalkozásai, valamint az
- élelmiszeripari vállalatok kis- és nagykereskedelmi forgalmazása.

A nagykereskedelmi vállalatok legfőbb fejlődési irányait (tulajdonformától függetlenül), ezek előnyeit és hátrányait az 5. táblában foglaltuk össze.

Az eddigi tapasztalatok alapján a kereskedelmi vállalatok a szállítókkal folytatott tárgyalásokon a lehető legkedvezőbb árak és szállítási feltételek elérésére törekednek. Ennek érdekében több kereskedelmi vállalat összehangolja beszerzési tevékenységét. Például a Metro és a Spar közös beszerzési vállalatot, a Metspa Kft-t hoz-

ta létre annak érdekében, hogy a lehető legkedvezőbb szállítási feltételeket érjék el.

Az élelmiszerkereskedelem fejlődésének fontos iránya a fejlett országokban a kereskedelmi vállalatok tulajdonában lévő márkák kialakítása és bevezetése. Ezek hazánkban még nem jellemzőek, de várható, hogy a jelentős tőkeerővel rendelkező multinacionális vállalatok növekvő mértékben vezetnek majd be ilyen termékeket.

A fejlődés harmadik fontos iránya a nagy- és kiskereskedelmi vállalatok közötti profilkülönbség csökkenése. Ennek eszköze lehet a franchise-rendszer elterjedése.

A belkereskedelemben végbemenő szerkezeti átalakulások vizsgálata arra is felhívja a figyelmet, hogy a túlzott szervezeti koncentráció az erőgyensúly megbomlásának veszélyét rejti magában: fennáll annak lehetősége, hogy a kockázatvállalás terhe elsősorban a termelői oldalra nehezedik majd. Ezt valószínűsíti, hogy a multinacio-

nális kereskedelmi vállalatok már jelenleg is olyan elvonásokat alkalmaznak, amelyek célja kockázatuk minimalizálása. Ezek közé tartozik például a polcpénz és a listázási díj.

Felhasznált irodalom

- Bauer A. – Berács J. (1991) Marketing, Aula Kiadó, Bp.
- Beller A. (1993): A belkereskedelmi ágazat átalakulási folyamata/ Kereskedelmi Szemle 34. évf. 5. p.57-65.
- Beller A. (1994) Belkereskedelem 1989-1993. /Kereskedelmi Szemle 5. p. 12-19.
- Beller A. (1995) Diszkontértékesítés jellemzői /Kereskedelmi Szemle 2. p.5-10.
- Mohácsi K. (1994) A mezőgazdasági termékek és élelmiszerek nagykereskedelmének helyzete a 90-es években Pénzügykutató Rt. kézirat
- Porter M. (1993) Versenystratégiák, Akadémiai kiadó, Bp.
- Stauder M. (1994) Az élelmiszerkereskedelem helyzete, szervezeti rendszere és privatizációja AKII tanulmány
- Szabó M. (1995) Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarország kézirat, AKII