

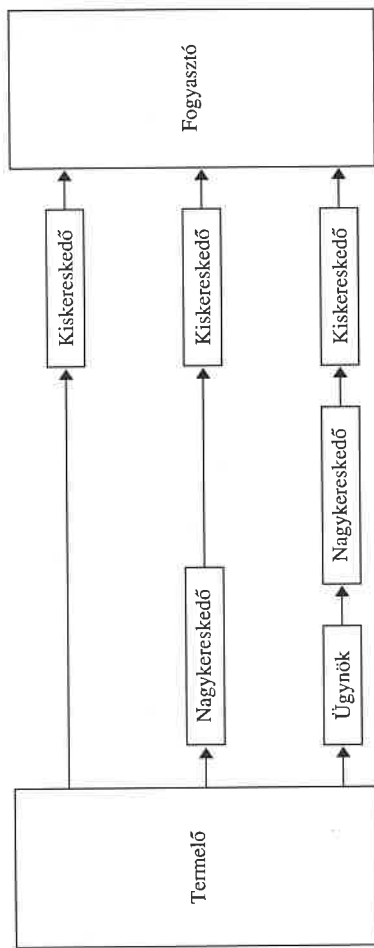
4. AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNA SZEREPE ÉS ESZKÖZEI AZ ÉLELMISZER-MARKETINGBEN

Polereczki Zsolt–Szakály Zoltán

4.1. A CSATORNAPOLITIKA ALAPVETŐ ÖSSZEFÜGGÉSEI

A modern gazdasági folyamatok jellemzőjeként a termelés és értékesítés egyre markánsabban különvált az egyes területek specializációjának erősödése folytán. A termelő és a fogyasztó térbeni és időbeni elkülönülése miatt a két résztvevő között egyre nagyobb szerephez jutottak a különböző közvetítő szervezetek, melyek fő funkciója a két fél közötti eltérések kiegyensúlyozása.

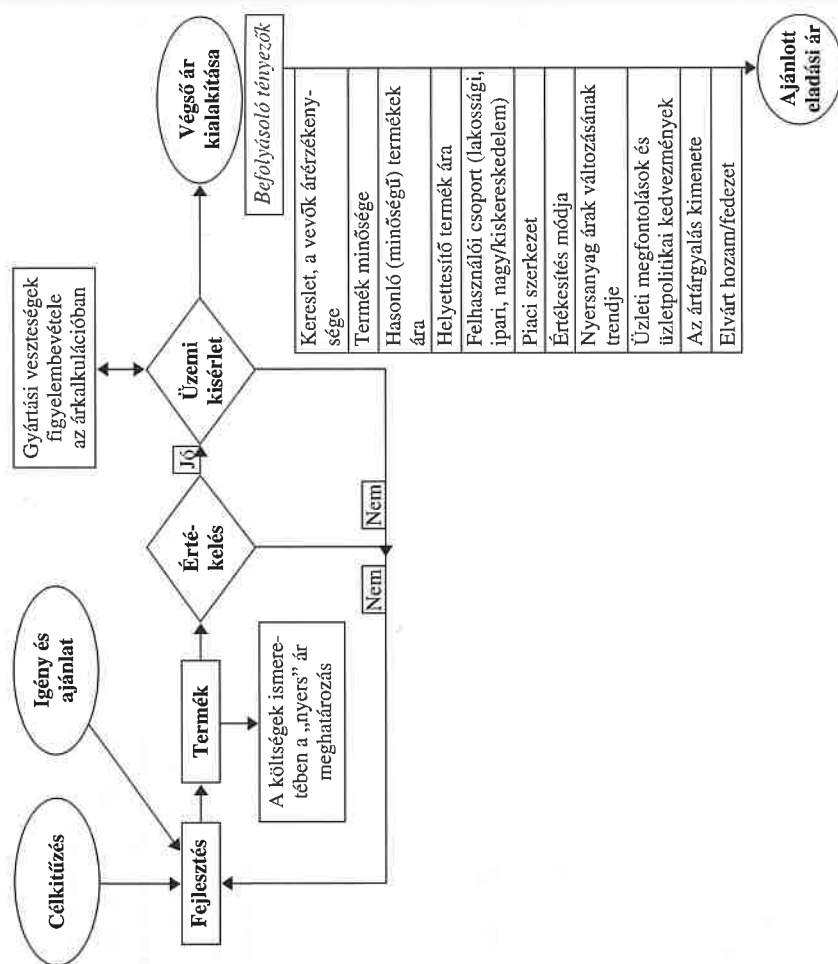
Kotler és Keller (2006) szerint a marketingcsatorna önálló szervezetek olyan csoportja, amelyek abban a folyamatban vesznek részt, amelynek eredményeként a termék vagy szolgáltatás használatra vagy fogyasztásra rendelkezésre áll. E csatornák lehetséges típusait a fogyasztási cikkek piacán az 58. ábra szemlélteti.



58. ábra. A fogyasztási cikkek elosztási csatornáit

Forrás: Hoffmann (2000)

Zérószintű csatornáról (direkt marketing) akkor beszélünk, amikor a frissen fogyasztandó mezőgazdasági termékeket közvetlenül a végső felhasználónak adjuk el. Ilyen típusú csatorna jellemző például a saját boltban történő értékesítésnél, az út menti árusításnál és a szedd magad mozgalom, valamint a házhoz szállítás esetében.



57. ábra. Az árképzés legfontosabb lépései és az ár meghatározás mechanizmusa

Forrás: saját szerkesztés

Felhasznált irodalom

- Bauer A. (2000): Mi mennyi? Piaci alapú árképzés. *Figyelő*, 44(6), 48.
- Hajdu I.–Lakner Z. (1999): *Az élelmiszeripar gazdaságtana*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
- Huszka P. (2015): *A modern marketingmenedzsment ismeretára*. Universitas–Győr Nonprofit Kft., Győr
- Kotler, P.–Keller, K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kotler, P.–Keller, K. L.–Bliemel, F. (2007): *Marketing-Management*. Pearson, München
- Lehota J. (2001): *Élelmiszer-gazdasági marketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lehota J.–Tomcsányi P. (1994): *Agrármarketing*. Mezőgazda Kiadó, Budapest
- Portfolio (2016): <http://www.portfolio.hu/vallalatok/182873.html> (Letöltés dátuma: 2016. március 16.)
- Reketye G. (1997): *Értéktérítés a marketingben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Egyszintű csatorna az, amely egy közvetítőt tartalmaz a termelő és a fogyasztó között, ez a közvetítő általában a kiskereskedelmi szervezet. Ilyen csatorna lehet például a zöldség-gyümölcs boltban történő értékesítés, amennyiben a termelő oda szállít, valamint a nagyméretű áruházláncokban való közvetlen kihelyezés.

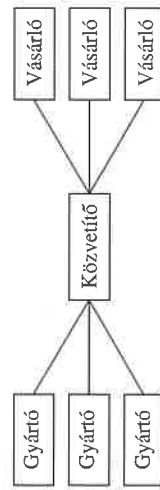
Kétszintű értékesítési csatorna az, amikor az értékesítési útba két közvetítő lép be, jellemzően egy nagykereskedő és egy kiskereskedő.

Három- vagy többszintű csatornáról akkor beszélünk, ha a közvetítő, illetve feldolgozó szervezetek száma eléri vagy meghaladja a hármat.

Felmerül a kérdés, hogy a közvetítők bevonása vajon miért szükséges, tapasztalható-e részvételük eredményeként hatékonyságnövekedés vagy más területen jelentkező előny. A válasz egyértelmű igen.

A közvetítők szerepét a szakirodalom a következőkben foglalja össze. A közvetítők képesek a gyártók és a fogyasztók elterő igényeit, elvárásait összehangolni. A gyártók általában nagy mennyiséget gyártanak korlátozott számú áruból, míg a vevőknek nagy áruválasztékra, de csak korlátozott mennyiségű áru van szükségük (Stern-El-Ansary, 1988). A csatornába beékelődő közvetítők ebben az esetben tehát a gyártóktól érkező nagy tételeket bontják meg, és a vásárlók elvárásainak megfelelő kisebb egységekre osztják.

A közvetkező jelentős szerepük a hatékonyság növelésében keresendő. Ehhez a közvetkező módon tudnak hozzájárulni. Egy közvetítő beiktatása a rendszerbe az eladók és a vásárlók közötti adásvételek számát csökkenti. Egy három vásárlóból és három gyártóból álló piacon közvetlen disztribúció esetén az adásvételek száma kilenc, hiszen minden gyártó értékesít minden vásárlónak, és így minden vásárló kapcsolathoz áll minden gyártóval. Ugyanebbe a rendszerbe egy közvetítőt iktatva az adásvételek számát hatra tudjuk csökkenteni, hiszen mindhárom gyártó a közvetítőnek értékesít, és mindhárom vásárló tőle vásárol (59. ábra). Ez a hatékonyságnövekedés döntően a fogyasztási cikkek esetében érvényes.



59. ábra. Az elosztás hatékonyságának növelése közvetítő beiktatásával

Forrás: Kotler-Keller (2006)

Az elérhetőség javítása terén mutatkozik a következő előny. A vásárlók és a gyártók között időbeni és térbeni különbségeket kell kiegyenlíteni. Az időkülönbség oka, hogy a gyártó nem ugyanabban az időben állítja elő termékét, mint ami-

kor azt a fogyasztó igényelné. Például a sajtokat előállító termelő/gyártó hétfőtől péntekig dolgozik, míg vásárlói a hét minden napján el szeretnék érni a termékét. Ezt a különbséget egyenlíti ki a sajtupulttal is rendelkező élelmiszerüzletek hétvégi nyitvatartása. Az eltérő földrajzi helyszín miatt alakul ki, mert az előállító nem ugyanott készíti termékét, ahol a fogyasztó azt meg szeretné venni. Az előbbi példánál maradva a Magyarországon előállított sajtokat a német fogyasztó is szívesen fogyasztja. Ennek az igénynek a kielégítése érdekében a közvetítők hálózataik révén elérhetővé teszik a földrajzilag más területen előállított tejterméket is, javítva ezzel az elérhetőséget.

Végül, de nem utolsósorban a közvetítők szakértő szolgáltatásokat biztosíthatnak. Egy adott termék értékesítésében közreműködő szervezet képes lehet kialakítani olyan speciális szolgáltatásokat, melyek könnyebbé teszik a termék elérését a fogyasztó számára. A sajtós példánál maradva a sajtüzletek/sajtupultok értékesítői tanácsot adhatnak a fogyasztónak az adott sajtutípus ideális felhasználására, fogyasztására vonatkozóan, míg a gyártó a marketingtevékenység más területeire összpontosíthat.

A továbbiakban áttekintjük az élelmiszer-nagykereskedelem legfontosabb európai adatait, részletesen elemezzük a kiskereskedelmet jelenleg meghatározó trendeket és sajátosságokat. A fejezetben kiemelten foglalkozunk a hazai élelmiszerszektor jelentős hányadát kitevő KKV-k sajátosságaival, illetve javaslatokat fogalmazunk meg számukra az értékesítési politika optimalizálására vonatkozóan.

4.2. ÉLELMISZER-NAGYKERESKEDELEM

Az élelmiszer-nagykereskedelem meghatározása hazai és nemzetközi irodalomban megegyezik. Ez alatt az élelmiszer-értékesítés azon részét értjük, amiben az árukat összegyűjtik, raktározzák, a vevőkhöz szállítják, amelyek lehetnek kiskereskedők, nagyfogyasztók, más nagykereskedők, a kormány, vagyis olyan szervezetek, amelyek továbbértékesítési vagy további felhasználási céllal vásárolnak. A nagykereskedők három típusát különíthetjük el:

1. gyártói értékesítés, amikor a gyártók közvetlenül a kiskereskedőknek értékesítenek,
2. klasszikus nagykereskedők, amelyek gyártóktól vásárolnak, és továbbadják a terméket a kiskereskedőknek vagy az intézményeknek,
3. brókerek és ügynökök, akik megbízásra vásárolnak és értékesítenek, többnyire nem tulajdonosok (Jankuné Kürthy, 2012).

Az európai nagykereskedelem legfontosabb mutatóit a 31. táblázat foglalja össze.

31. táblázat. Az EU-27 (2011-től EU-28) élelmiszer-nagykereskedelem főbb mutatói (élelmiszer, üdítőital, dohány)

Kategóriák	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Teljes nagykereskedelem						
Vállalatok száma (db)	210 313	205 985	207 827	208 552	210 243	211 023
Termelési érték (M EUR)	187 470	169 299	179 431	189 955	191 510	191 425
Hozzáadott érték (M EUR)	80 009,7	79 512,9	81 000	85 000	86 448,3	85 235,8
Ebből: ügynöki értékesítés						
Vállalatok száma (db)	64 715	63 659	63 762	64 599	64 759	63 440
Termelési érték (M EUR)	13 218	13 790	13 634	14 362	15 781	15 198
Hozzáadott érték (M EUR)	5 223,1	4 865,8	5 091,2	5 522	5 902,7	6 155,9
Ebből: nem specializált nagykereskedelem						
Vállalatok száma (db)	29 409	28 884	29 304	30 022	28 273	28 276
Termelési érték (M EUR)	35 998	34 815	37 062	38 567	39 747	38 860
Hozzáadott érték (M EUR)	18 124,2	17 882,2	19 089,2	19 753,5	19 187,9	18 292,5

Forrás: Eurostat (2016)

Az egyes országok nagykereskedelmi struktúrája összefüggést mutat a feldolgozó és kiskereskedelmi struktúrákkal, a közlekedési infrastruktúrával vagy a népességsűrűséggel. A nagyméretű kiskereskedők (jellemzően Észak- és Nyugat-Európa) nagyméretű nagykereskedőkkel vagy beszerzési társulásokkal működnek együtt. Ezzel szemben a szakosított kiskereskedők (jellemzően Dél-Európa) inkább kis, független regionális nagykereskedőkkel dolgoznak, vagy közvetlenül szerzik be termékeiket a gyártótól. Az alágazati nagykereskedelem jelentősége szintén kapcsolódik a feldolgozó ágazatok súlyához: így a zöldség- és gyümölcs-nagykereskedelem Hollandiában, a tej-nagykereskedelem pedig Dániában vagy Franciaországban (Jankuné Kürthy, 2012).

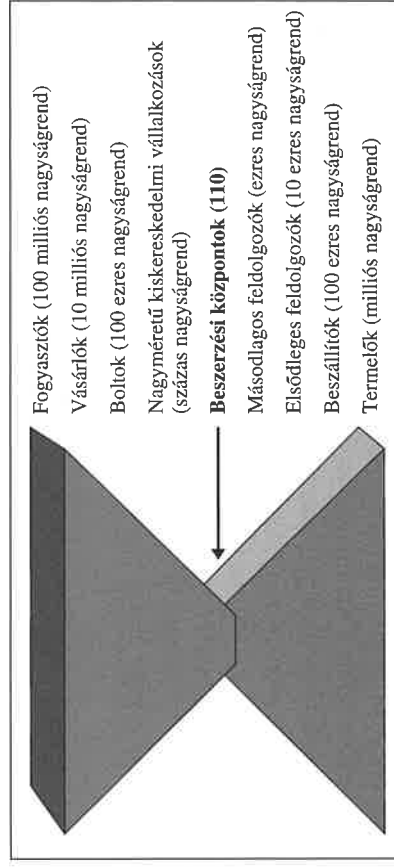
4.3. ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM

Kiskereskedelem alatt az összes olyan tevékenységet értjük, amely javak és szolgáltatások közvetlenül a végső fogyasztónak (magán személyeknek, családoknak, háztartásoknak vagy nem üzleti céllal) történő értékesítését foglalja magában. A kiskereskedelemnek a termelők és a fogyasztók közötti időbeni, minőségi, mennyiségi és földrajzi távolságot kell áthidalni. Mivel a végső fogyasztókkal áll kapcsolatban, ezért a számos és kistértelű tranzakció magas tranzakciós költségekkel jár (Anderson, 1993).

Kiskereskedőnek vagy kiskereskedelmi üzletnek tekintünk minden üzleti vállalkozást, amely forgalmának több mint felét kiskereskedelmi tevékenység teszi ki. Kiskereskedelmi tevékenységet sokféle üzleti vállalkozás folytat, így például termelők, nagykereskedők és kiskereskedők (Anderson, 1993).

4.3.1. A legjelentősebb trendek a kiskereskedelemben

A fogyasztók nagy tömegei, illetve a számukra termékeket kínáló előállítók szintén nagy száma közötti szűk keresztmetszetet jelent a kiskereskedelem. A gyártó vállalkozások nagy számban és termékváltozatban állítanak elő különböző termékeket, amelyeket a fogyasztók szintén nagy létszámú csoportjai vesznek igénybe. A tranzakciók számának csökkentése érdekében létrejött közvetítő csatornák igyekeznek racionalizálni a két fél közötti forgalmat, ugyanakkor beszerzéseikkel egy szűk csatornát hoznak létre. Vorley (2003) ezt a jelenséget a fogyasztási cikkek ellátási láncának szűk keresztmetszeteiként (üvegyakaként) definiálja (60. ábra).



60. ábra. A fogyasztási cikk ellátási lánc szűk keresztmetszete Európában

Forrás: Vorley (2003)

Az elképzelés szerint a nagyméretű kiskereskedelmi vállalatok beszerzései jelentik a homokóra nyakát. Ugyanakkor annak mértékét, hogy ez az üvegyak mennyire vékony vagy mennyire átjárható, jól mutatja a kiskereskedelem koncentrátságnak a foka. Ez az egyes európai országokban változatos képet mutat (32. táblázat). Egyértelműen megfigyelhető a különbség a nyugat-európai kontinens északi és déli fele között. Hazánkban a CR5 mutató értéke (az öt legnagyobb élelmiszerkereskedelmi vállalat piaci részaránya) 48,2% (Lehota, 2005), ami jelentősen el-

marad a nyugat-európai átlagtól, Közép-Kelet-Európában viszont a legmagasabb, és ennek értéke folyamatosan emelkedést mutat. Más szerzők hasonló tendenciáról számolnak be hazánkban. Juhász, Seres és Stauder (2005) szerint a legmagasabb vállalati koncentrátság 2003-ra a egyes tevékenységű (általános profilú) élelmiszer-kereskedelemben alakult ki. Míg a mindössze 0,15%-os számarányú 30 vállalatban összpontosult az árbevétel közel 62%-a, a 95%-os számbeli részesedést 18 426 mikro-vállalkozás az árbevételnek csak közel 18%-át bonyolította. Ebbe a szakágazatba tartoznak mind a nagy alapterületű hiper- és szupermarketeket üzemeltető önálló kiskereskedők. Itt a folyamat nyertesei egyértelműen a nagyvállalatok, a mikro-, kis- és középvállalatok pedig egyaránt vesztesékesek.

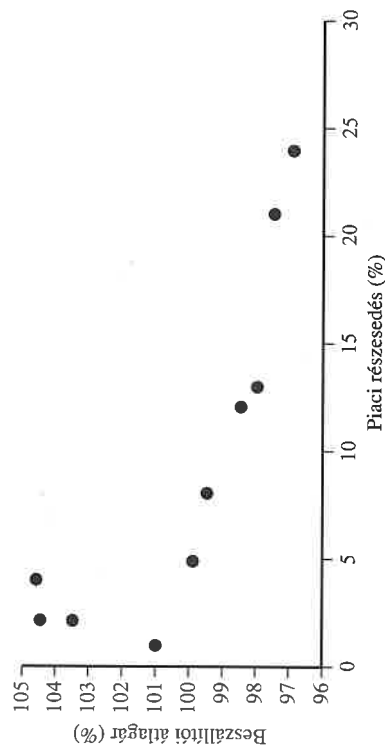
Ezzel egyidejűleg a magas CR5 értékkel rendelkező országokban megfigyelhető a vállalkozások átlagos méretének a középállalati szint felé való eltolódása, illetve ezek vertikális és horizontális kapcsolatrendszerének megerősödése.

32. táblázat. Az öt legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat piaci részaránya néhány európai országban (CR5)

Ország	Piaci részesedés átlaga (%)
Svédország	81,8
Írország	81,0
Dánia	80,7
Belgium	77,0
Litvánia	75,6
Ausztria	74,2
Portugália	65,3
Spanyolország	65,2
Egyesült Királyság	63,0
Hollandia	63,0
Szlovákia	36,4
Olaszország	35,0
Lettország	32,6
Lengyelország	21,0
Románia	19,2
Bulgária	17,8

Forrás: Stichele-Young (2009)

A kiskereskedelem rendszerének ilyen arányú koncentrálódása a beszállítókat egyre kedvezőlenebb helyzetbe kényszeríti. A 61. ábra adatai szerint a piaci részesedés növekedésével a beszállítóknak a termékekért fizetett ár csökkenő tendenciát mutat.



61. ábra. Az első tíz, Egyesült Királyságban működő kiskereskedelmi lánc piaci részesedése és a beszállítóknak fizetett árszínvonal

Forrás: Vorley (2003)

A kereskedelem másik oldalát vizsgálva viszont azt tapasztalhatjuk, hogy a koncentráció növekedése a fogyasztói átlagárak emelkedését hozza magával. Számos nemzetközi kutatás (pl. Marion, 1998; Asplund-Friberg, 1999; Cotterill, 1999; Yu-Connor, 2002) világított rá arra a tényre, hogy ugyanezen folyamat másik hatásként a kiskereskedelmi fogyasztói árak emelkedése tapasztalható, vagyis a koncentráció növekedése és a fogyasztói átlagárak között pozitív kapcsolat található.

Amennyiben a bemutatott jelenségek hazánkban is hasonló módon fejtik ki hatásukat, az hosszú távon azt jelenti, hogy a koncentráció növekedésével a beszállítók egyre alacsonyabb átvételi, míg a fogyasztók emelkedő fogyasztói árakra számíthatnak, ami növekvő kereskedelmi árrést eredményez.

4.3.2. A kiskereskedelem elvárásai a beszállítókkal szemben

A kiskereskedelem igényeinek megértése érdekében elsőként áttekintjük a nemzetközi szakirodalom alapján általánosan megfogalmazható elvárásokat, majd a hazai forrásokra támaszkodva közelebbről megvizsgáljuk saját jellemzőinket.

A kiskereskedelem elvárásait – többek között – Cantillon, O'Reilly és Lollins (2001) vizsgálta (33. táblázat). Megállapításaik szerint a beszállítókkal szemben felállított legjelentősebb elvárások hat csoportba sorolhatók. Ezek a szolgáltatás

szintje, a kereskedelmi teljesítmény, a termékinnováció, az élelmiszer-biztonság, a marketing, valamint a megfelelő menedzsment képességek.

Ez alapján kijelenthető, hogy napjaink kereskedői már nem csupán terméket szeretnek be a beszállítóktól, hanem komplex szolgáltatáscsomagot várnak el, annak érdekében, hogy saját piaci versenyképességüket megőrizze, illetve növelje. A velük hosszú távon együttműködni kívánó vállalkozásoknak a termékeik megfelelő tulajdonságai mellett tehát figyelembe kell venni a vázolt szolgáltatások és elvárások teljes körét, hiszen önmagában a termék már nem elegendő a sikeres, hosszú távú együttműködés fenntartásához.

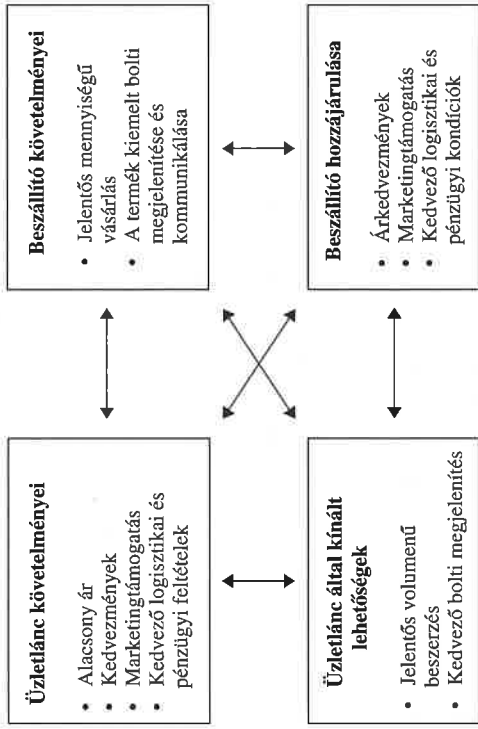
33. táblázat. A kiskereskedelem által a szállítókkal szemben megfogalmazott kritériumcsoportok

I. A szolgáltatás szintje	IV. Élelmiszer-biztonság
Megfelelő mennyiség szállítása Alkalmasság a szállítási határidők betartására Szállítási problémák előzetes jelzése A termékárosodás alacsony szintje Vonalkód használata A termék megfelelő hőmérsékleten való szállítása	Olyan berendezések és eljárások alkalmazása, amelyek biztonságos termékeket állítanak elő Szándék az élelmiszer-biztonságba történő beruházásra Olyan járművek használata, amelyek fenntartják a termék sértetlenségét és a biztonságot Olyan csomagolás használata, amely elősegíti a termékbiztonságot Hajlandó elfogadni a tanácsot és az ajánlásokat az élelmiszer-biztonsággal kapcsolatban
II. Kereskedelmi teljesítmény	V. Marketingtudatosság
Szükséges árrés Versenyképes ár Nettó profit Jo forgási sebességű termék Hajlandó a promócióra költeni	A promóciók világos megértése Reális eladás-előrejelzés A célpiac világos megértése Az árpozicionálás világos megértése
III. Termékinnováció	VI. Menedzseri képesség
Kreatív csomagolás, dizájn Innovatív csomagolás Innovatív termékek gyártása Egyedülálló termékek gyártása Olyan csomagolás, amely a kívánt imázst generálja	Professzionális üzletmenedzselés Magasan motivált menedzserek Ambiciózus menedzserek Beruházás az információs technológiába

Forrás: Cantillon-O'Reilly-Lollins (2001)

Koppelman (1997) modelljében egyszerűsítve fogalmazza meg a beszállító és a kereskedő kapcsolatrendszerének elemeit (62. ábra). Megközelítésében a beszállító követelményeiről és hozzájárulásáról, valamint a kereskedő követelményeiről és hozzájárulásáról beszél, tehát egy négy csoportra bontható érdektrendszerrel való fel, melyeken belül természetesen számos elemet különít el.

A modell szerint a kölcsönösen kínált előnyök, valamint a megfogalmazott elvárások egy mindkét fél számára kedvező megegyezéssel zárulnak, melyet a gyakorlatban igen erőteljesen befolyásol a két fél alkuerejében tapasztalható eltérés.



62. ábra. A kiskereskedelem és a beszállítók kapcsolatrendszerének elemei

Forrás: Koppelman (1997)

Juhász és munkatársai (2008) McCluskey és O'Rourke (2000) eredményeit vizsgálva több lényeges következtetésre jutottak. Függetlenül attól, hogy a kiskereskedők helyi, regionális vagy nemzeti szinten tevékenykednek, szükségük van minőségi termékekre, marketingtámogatásra, időbeni és pontos információra, valamint hatékony logisztikára annak érdekében, hogy magukhoz vonzzák és megtartsák vezetőiket. Emellett leírják, hogy a nagyméretű kiskereskedők a beszállítók minden méretűtől kívánják venni a listájukra. Ezzel együtt a kiskereskedelmi láncok igénye a beszállítókkal szemben (beleértve a belisztázási díjakat, élelmiszer-biztonsági teszteket, az EDI elektronikus adatcsere használatát) nehezebbé teszi a kis, alultőkésített cégek számára a versenyt és az életben maradási koncentráltabb és kifinomultabb élelmiszer-marketing rendszerben. Ezek kapcsán levonják a következőket, a kisebb méretű beszállítóknak a következőkre van szükségük:

- jobb megértése annak, hogy hogyan változnak az élelmiszerrendszer igényei,
- EDI alkalmazása,
- méretnövekedés egyesülés révén,
- szövetség más termelőkkel, csomagolókkal és feldolgozókkal.

Az elvárások figyelembevételével megállapítható, hogy a kis- és közepes vállalkozások alkalmazkodóképességének jövőbeni növeléséhez – a kellő potenciális

kereslettel kecsgető, jó minőségű terméken túl – elengedhetetlennek látszik néhány alapvető tényező, amelyet nagyban befolyásol a vezetők felkészültsége, de még inkább hozzáállása (Goldsborough, 2005):

- A vállalkozás belső működésének a vevői visszajelzések alapján történő folyamatos fejlesztése.
- A vevőktől vagy a vállalkozást támogató szervezetektől kiinduló ellátásilánc-fejlesztési kezdeményezések támogatása.
- Az információs technológia innovatív és naprakész fejlesztése, felhasználása.

A hazai elvárásokat vizsgálva Juhász és munkatársai (2008) megállapítják, hogy a kiskereskedelem fokozott figyelmet szentel az élelmiszer-biztonságnak és ez folyamatos fejlődést igényel a nyomon követés, az élelmiszer-biztonság tanúsítási sémák, a higiénia és képzés vonatkozásában. Emellett az alábbi megállapításokkal élnek a hazai elvárásokkal kapcsolatban:

- Szükséges a beszállítók méretének növelése.
- A kiskereskedők olyan beszállítókat keresnek, amelyek alkalmasak arra, hogy teljesítsék követelményeiket.
- A nemzetközivé válás fokozódik, ezért a beszállítóknak új kapcsolati rendszert kell kiépíteniük.
- A hatékonyság követelménye miatt a termelőknek is fel kell gyorsítaniuk az információs és kommunikációs technológia bevezetését és használatát az ellátási lánc integrációja miatt.
- A piacismeret a változás fő hajtóereje. A beszállítóknak hozzá kell jutniuk a megfelelő fogyasztói adatokhoz és értékelniük kell a kategóriájuk fejlődési trendjeit.
- Az innováció a kulcs a fenntartható versenyelőnyhöz.
- A márkás termékek gyártóinak felül kell vizsgálni pozicionálásukat és márkasstratégiájukat, hogy versenyképesebbek legyenek a piacon.
- A kereskedelmi márkák gyártóinak meg kell érteniük a fogyasztói igényeket a különböző piacokon, és meg kell ezeknek felelniük.

A kisvállalati beszállítókkal kapcsolatos elvárások alakulását azonban a kereskedelmi egység saját stratégiája is alapvetően meghatározza. Amennyiben egy beszállító tisztában van azzal, hogy egy adott üzlet típus milyen stratégiát folytat, könnyebben meghatározhatja a saját céljait, vagyis hogy milyen típusú kiskereskedelmi egység ellátását lehet képes hatékonyan megoldani, illetve, hogy egy adott üzlet típus kínálatában a saját terméke milyen szerepet játszhat.

A kisvállalkozások saját értékesítési stratégiájának kialakításához további szempontként szolgálhat az adott üzlet típus piaci stratégiája, fogyasztói megítélése. Mészáros (2007) a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi egységek stratégiáját vizsgálva jelentős eltéréseket tapasztalt a különböző kategóriák között (34. táblázat).

lázat). Munkájában fogyasztói megkérdezések alapján összeállította öt üzlet típus (hipermarket, szupermarket, diszkont, lánchoz tartozó kisbolt, önálló kisbolt) »piramisát«, vagyis azon tulajdonságok hierarchikus rendszerét, melyeket az adott üzlet típus tekintetében a legjelentősebbnek értékelnek a fogyasztók. Hipermarketek esetében a legjelentősebb előny a választék, szupermarketeknél az akciós gyakorisága, diszkontoknál az árszínvonal, míg a lánchoz tartozó kisboltoknál a kereskedelmi márka volt.

34. táblázat. Az élelmiszer-kiskereskedelem típusainak néhány stratégiai elemében tapasztalható különbség

Stratégiai eszköz	Hipermarket	Szupermarket	Diszkont	Lánchoz tartozó kisbolt	Önálló kisbolt
Választék	Széles és mély. Élelmiszer, vegyi áru és non-food.	Kevésbé széles és mély. Élelmiszer és vegyi áru.	Korlátozott. Élelmiszer és vegyi áru vagy élelmiszer, vegyi áru és non-food.	Erősen korlátozott. Élelmiszer és vegyi áru.	Erősen korlátozott. Élelmiszer és vegyi áru.
Kereskedelmi márkák aránya a választékon belül	60–70%	40–50%	30–40%, vagy több mint 80%	25–40%	0–20%
Kategória-menedzsment alkalmazása	Teljes mértékben	Közepes mértékben	Kis mértékben	Kis mértékben	Nem vagy igen kis mértékben
Árstratégia	EDLP, ¹ olcsó termék, akciós, prémium, High/Low.	High/Low, akciós, prémium.	EDLP, High/Low, olcsó termék, akciós.	Prémium, akciós.	Prémium, akciós.
Szolgáltatások köre	Széles	Közepesen széles	Nincs	Nincs	Nincs

¹ EDLP – Every Day Low Price

Forrás: Mészáros (2007); Pénzes (2004) alapján saját szerkesztés

A 34. táblázatban látható összefoglalásból jól látható, hogy az eltérő üzlet típusok eltérő stratégiai alternatívákban gondolkodnak, amely beszerzéseiket is alapvetően meghatározza. Például a nagy alapterületű üzletek széles és mély termékpalettával rendelkeznek, ami egy kisvállalkozás számára esélyt jelenthet a bekerülésre mint választék bővítő elem.

Összefoglalóan megállapíthatjuk tehát, hogy az élelmiszer-kiskereskedelem számára a legjelentősebb elvárások az ár, az esetleges kedvezmények, a megbízhatóság, a minőség, az élelmiszer-biztonság, az innovációs készség, a professzionális

menedzsment és a vállalatvezetés fogyasztóorientált szemléletének területén mutatkoznak. Az egyes szempontok jelentőségét pedig alapvetően meghatározza az, hogy az adott üzlet melyik bolttípushoz tartozik, valamint, hogy mennyire dönt szabadon a beszerzésekről, vagy éppen mennyire központosított a folyamat.

4.3.3. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem főbb jellemzői

A 35. táblázatban bemutatott adatok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy hazánkban a legnagyobb forgalmat bonyolító kiskereskedelmi szervezetek rangsora 2004 óta gyakorlatilag változatlan.

35. táblázat. A Magyarországon működő kiskereskedelmi szervezetek árbevétele (milliárd Ft) 2004–2012 között

Áruházlánc	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tesco	415	470	544	555	602	638	667	705	709
CBA	495	525	538	525	545	548	555	565	579
Coop	358	375	400	440	500	510	510	510	530
Spar	184	202	246	285	374	397	318	390	421
Reál	240	282	312	331	348	358	360	367	370
Auchan	182	187	201	212	222	226	225	230	258
Lidl	50	89	124	165	191	221	235	291	n. a.
Metro	264	254	250	232	262	219	210	184	n. a.
Penny Market	130	127	132	145	162	162	161	169	188
Aldi	20	49	53	69	85	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Plus	90	102	102	107	-	-	-	-	-
Honiker	118	58	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Cora	127	123	128	119	105	104	97	86	-
Match	57	55	58	54	54	55	42	41	33
Profí	38	40	40	33	33	29	25	28	26
Összesen	2694	2843	3035	3162	3392	3486	3444	3579	3660
Ebből a hazai tulajdonú szervezetek	1211	1240	1250	1296	1393	1416	1425	1442	1479
A hazai tulajdonú szervezetek aránya a teljes értékesítésből (%)	45,0	43,6	41,2	41,0	41,1	40,6	41,4	40,3	40,4

Forrás: OECD (2013)

Örvendetes, hogy a három legnagyobb árbevételű szervezet közül kettő hazainak tekinthető. Magyar szempontból ugyanakkor kevésbé pozitív, hogy a teljes kiskereskedelmi értékesítésből folyamatosan csökken a hazai kereskedelmi szervezetek részesedése.

Tovább árnyalja a képet, ha áttekinjtjük az egyes vállalatokhoz kapcsolódó üzlet típusait, valamint azok számának alakulását (36. táblázat). Jól látható a 2004 és 2012 közötti időszakban a három legnagyobb kiskereskedelmi szervezet dinamikus bővülése az üzletek számának tekintetében. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy a Tesco jellemzően a hipermarketekre, másodsorban a szupermarketekre, míg a CBA és a Coop a kis alapterületű üzletekre, másodsorban a szupermarketekre fókuszál. Ez azt jelenti, hogy a Tescohoz képest differenciált lefedési stratégiát alakítottak ki, ugyanakkor egymásnak egyre markánsabb versenytársaivá váltak.

36. táblázat. A Magyarországon működő kiskereskedelmi szervezetek jellemző üzlet típusai és számuk (db) 2004–2012 között

Üzletlánc	Jellemző üzlet típus	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tesco	Hipermarket, szupermarket	69	89	99	122	148	176	205	212	216
CBA	Kisüzlet, szupermarket	2836	3000	3182	2924	3038	3054	3072	3077	3225
Coop	Kisüzlet, szupermarket	4487	4963	5286	5283	5250	5250	5250	5225	5459
Spar	Szupermarket, hipermarket	153	168	189	204	391	398	399	389	391
Reál	Kisüzlet, szupermarket	1840	2290	2310	2310	2310	2320	2320	2140	2300
Lidl	Diszkont	-	51	68	90	105	122	135	148	156
Auchan	Hipermarket	9	10	10	10	11	12	12	12	19
Penny Market	Diszkont	142	148	155	163	169	178	186	189	191
Aldi	Diszkont	-	-	-	-	45	58	73	78	86
Match	Szupermarket	132	132	125	124	124	123	123	121	63
Profí	Diszkont	67	73	73	73	73	73	73	73	73
Cora	Hipermarket	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Héliker	Kisüzlet	61	57	54	53	53	-	-	-	-
Metro	C + C	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Plus	Diszkont	157	165	165	172	-	-	-	-	-
Interfruct	C + C	22	22	22	23	-	-	-	-	-

Forrás: OECD (2013)

A jellemzően diszkont kategóriában jelen lévő vállalatok közül egyedül az Aldi mutatott fel jelentős bővülést e tekintetben, üzleteinek számát a hazai piacon való megjelenéshez képest közel duplájára tudta emelni.

Az egyes üzlettypusok részesedése a Magyarországon lebonyolított élelmiszer-kiskereskedelemről jelentős eltéréseket mutat (37. táblázat). A hipermarket mint kategória, hosszú ideje vezeti a részesedési arányokat, folyamatosan növekvő rátával. A szupermarketek 2009-ig folyamatos bővülést mutattak, majd ezt követően visszaestek a 2008. évi szintre. Jelentős visszaesést produkált ugyanezen időszakban a független kisboltok részesedése. Az itt „eltűnő” vásárlások jórészt a hipermarketeknél jelentek meg, hiszen a többi üzlettypus jelentős részesedésbeli javulást nem tudott felmutatni ebben az időszakban.

37. táblázat. Az egyes üzlettypusok részesedése a teljes élelmiszer-kiskereskedelemről Magyarországon 2004–2011 között (%)

Üzlettypus	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hipermarket	22	24	24	25	23	23	26	26
Szupermarket	15	14	15	15	17	20	17	17
Diszkont	15	17	17	18	18	16	15	16
C + C	4	3	3	3	3	2	2	2
Kis alapterületű üzletek láncai	16	15	15	14	14	13	15	15
Független kisboltok	17	16	15	15	14	13	13	12
Egyéb	11	12	11	11	11	13	11	12
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: OECD (2013)

4.3.4. A kisvállalkozások megfelelési képessége az élelmiszer-kiskereskedelem elvárásaival szemben

A hazai élelmiszeripari KKV-k kiskereskedelmi elvárásoknak való megfelelési képességét egy 100 vállalkozást magában foglaló kutatásban elemeztük. A felmérésben áttekintettük a cégek marketingtevékenységének sajátosságait, a hálózatosodás mértékét, a szervezeten belüli viszonyokat. Jelen fejezetben a kereskedelemhez kapcsolódó sajátosságokat emeljük ki.

A hazai élelmiszeripari kisvállalkozások napjainkban két fronton mindenképpen erőteljes küzdelmet kell, hogy folytassanak. Az egyik a hazánkat nagy mennyiségben elárasztó import áruk tömege, melyek egyre több területen veszik át a vezető szerepet a fogyasztók döntéseiben. A másik terület az értékesítési csatornába való bekerülés és az azokban való tartós működés. Az élelmiszeripari termékek számának hatalmas növekedésével – hús évvel ezelőtt kb. 5000 élel-

miszercikk, ma 61 000 (Biacs, 2008) – egyre inkább létkérdéssé vált a hatékony csatornapolitika, a vállalkozások azon képessége, hogy termékeikhez megfelelő értékesítési módokat találjanak, abban hatékonyan tudjanak működni, a csatorna működésének dinamikáját felismerve kihasználni annak előnyeit és csökkenteni a kedvezőtlen hatásokat. Jelen fejezetben arra keressük a választ, hogy az élelmiszer-kiskereskedelem jelenlegi elvárásai, illetve az oda beszállítani kívánó kisvállalati szféra teljesítési képessége mennyiben fedik egymást.

Az egyik kérdésben azt vizsgáltuk, hogy a megkérdézettek kisvállalkozásként mekkora esélyt látnak bekerülni egy kiskereskedelmi lánc beszállítói körébe. Ezt egy egytől ötig terjedő skálán mértük, ahol az egyes az „Egyáltalán nincs rá esély”, míg az ötös érték a „Teljes mértékben esélyes” kategóriát jelölte. A teljes mintát elemezve azt kaptuk, hogy a megkérdézettek közepesen nevezhetők optimistának ezen a téren; 2,91 átlagértéket mértünk 1,427 szórásérték mellett, ami az álláspontok korántsem egységes voltára utal. Jelentős az eltérés azonban az általunk vizsgált két ágazat között. A húsipari vállalkozások jóval pesszimistábbak (2,75), mint a tejiparban működő társaik (3,53). Annak ellenére tapasztaltuk ezt, hogy az utóbbi ágazathoz tartozó vállalkozásoknak sokkal inkább kellene aggódniuk, hiszen 2004 óta külkereskedelmi mérlegünk tejtermék viszonylatban negatívba csapott át (Vágó, 2008), ami azt jelenti, hogy a külföldről érkező áruk dömpingjével kell versenyeznünk a bekerülésért. Jelentősen javult azonban ennek megtétele 2003-hoz képest. Molnár (2003) kutatásában egytől nyolcig terjedő skálán ugyanezen kérdés esetében 2,41-os értéket mért, ami a nyolcosztatú skála miatt jóval kedvezőtlenebb, mint ugyanez az érték egy ötfokozatú skálán. Eredményei szerint az igazi problémát nem is a bejutás, a különböző díjak vagy az alacsony árak, hanem a megfelelő csomagolás biztosítása, a szállítási határidők betartása és az állandó minőség jelentik. Ez azonban jelentősen átalakult, vizsgálatunkban ugyanis a bejutás három legjelentősebb akadályaként a magas belistázási díjakat, valamint a nagy mennyiségű import árut, illetve az alacsonyan meghatározott átvételi árakat jelölték meg a válaszadók.

Egy másik kérdésben a megkérdézettek által igénybe vett értékesítési csatornák kerültek vizsgálatra. Ebben arra kértük a válaszadókat, hogy jelöljék meg, mely értékesítési módokat alkalmazzák vállalkozásukban. Ennek eredményei a 38. táblázatban láthatóak.

A sor elején a klasszikus kiskereskedelem felé történő értékesítés áll. Várakozásainkkal ellentétben rendkívül nagy azok aránya, akik közvetlenül képesek elérni fogyasztóikat. Ez azt jelenti, hogy képesek lehetnek kihasználni azon tendenciát, mely szerint a hazai élelmiszerek vásárlása terén egyre inkább előtérbe kerülnek az autentikus források, a közvetlen értékesítés (Szakály et al., 2008), ami az elmúlt évek sorozatos élelmiszerbotrányai következtében kialakult bizalmi válságnak köszönhető. A harmadik helyet a nagykereskedők felé történő értékesítés foglalja el, amit az éttermek követnek a HORECA-szektorból. Ezután a közvetítés, a hiper- és szupermarketek, valamint a piacon történő értékesítés következnek.

Igénybe vett kiskereskedelmi kategória	A válaszok megoszlása	
	válaszadók száma	%
Kiskereskedők	68	70,8
Közvetlenül a fogyasztónak	52	54,2
Nagykereskedők	43	44,8
Étterem	26	27,1
Iskolák számára	18	18,8
Hiper-, szupermarket	18	18,8
Piacokon	13	13,5
Egyéb	3	3,1

* A válaszadók több választ is megjelölhettek

Forrás: saját szerkesztés

Egy másik kérdéssel összevetve, ahol a megkérdezettek 60,4%-a nyilatkozott úgy, hogy nem szelektálják a piacokat, és igyekeznek mindenhol jelen lenni, két következtetést vonhatunk le. Egyrészt az élelmiszer-kiskereskedelem felé történő értékesítés, a számos esetben hangoztatott hátrányok ellenére is, igen nagy arányt képvisel a teljes értékesítésből, tehát úgy tűnik, hogy a felismert előnyök (pl. nagy tételű vásárlás, biztonságos fizetés, logisztikai előnyök, gyors forgási sebesség, kiszámíthatóság) még mindig nagyobb vonzerőt jelentenek, mint amekkorá visszatartó erőt a negatívumok képviselnek. A másik következtetés a vizsgált vállalkozások nagy arányú függősége a kiskereskedelemmel szemben. Hozzáátve ehhez egy korábbi esettanulmányunk tanulságait (Polereczki, 2004), mely szerint ezeknél a vállalkozásoknál, még országos szintű értékesítés esetén is, viszonylag alacsony partnerlétszámról beszélhetünk, melyekből jelentős a részaránya néhány nagyobb tételű (jellemzően a kiskereskedelemhez tartozó) vásárlónak. Ennek alapján azt mondhatjuk, hogy a függőség igen komoly gondot jelenthet. Egy-egy ilyen nagyobb volumenben vásárló partner kiesése – például az elvárásoknak nem megfelelő szintű teljesítés miatti kilistázás – igen komoly működési problémákat vonhat maga után, ha nem tudják pótolni valamilyen módon a kieső értékesített mennyiséget. Ezt a kitétséget növeli, hogy a vizsgálatba bevont vállalkozások esetében a legalacsonyabb feldolgozottsági szintet képviselő alaptermékek (tejipar: folyadéktej, húsipar: lédig árúk) átlagosan 51,8%-ot tesznek ki a teljes árbevételeből. Jól érzékelik ezt a problémát a vállalkozások, hiszen a legtöbben a partnerkör bővítését és a részipari termékek fejlesztését látják a jövőbeni előrelépés kulcsának. Ugyanakkor a helyettesíthetőséget csökkentő márkánévvel a megkérdezettek 53,1%-a nem rendelkezik és a nem alkalmazók közül mindössze 6,3% véli fejlesztendő eszköznek.

A leírtak mellett kutatásunk egyik legfontosabb következtetése az volt, hogy a kisvállalkozások körében tapasztalható, általánosan alacsony szintű fogyasztó-orientáció következtében, azok nem képesek betölteni azt a szerepet, melyeket joggal várnak el tőlük a kiskereskedelmi láncok. A hiányos fogyasztói információk miatt nem képesek – vagy csak igen kis arányuk, eredményeink szerint 8,5%-uk – a szükséges fejlesztések irányát meghatározni. Amennyiben mégis rendelkeznek ilyen információkkal, az igen alacsony innovációs potenciál jelentősen leszűkíti lehetőségeik körét. Új, potenciális piaci sikerre számító terméjellemzők meghatározása, csomagolás-innováció, ismert brand létrehozása mind-mind olyan területek, melyek jelentős súllyal szerepelnek a beszállító kiválasztásának folyamatában, ugyanakkor a kisvállalkozások zöme ezeken a területeken igen nehezen képes előrehaladni.

Jól szemlélteti ezt a helyzetet a következő kérdés eredménye. Ebben azt vizsgáltuk, hogy van-e állandó felelőse a marketinggel kapcsolatos feladatoknak a vállalkozáson belül. Ehhez a feladatkörhöz tartozik a KAM, a folyamatos és aktív kapcsolattartás a vevőkkel, melyeket a kereskedelem régóta igényel és elvár (Szabó, 1995). Ennek eredményeit a 39. táblázat foglalja össze.

39. táblázat. A marketingfeladatokat ellátók a vállalaton belül (N = 96)

Válaszkategória	A válaszok megoszlása	
	válaszadók száma	%
Van, marketinges végzettségű	14	14,6
Van, nem marketinges végzettségű	8	8,3
Nincs	72	75,0
Nem tudja/nem válaszol	2	2,1

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók meghatározó többségénél nincsen állandó felelőse a marketingnek. Ugyanakkor 14,6% esetében marketinges végzettségű, további 8,3%-uknál nem marketinges végzettségű látja el ezt a feladatot. Amennyiben ezt egy korábbi kérdésünkkel együtt vizsgáljuk, kijelenthetjük, hogy abban az esetben van marketing végzettségű munkatársra bízva a területtel kapcsolatos feladatok ellátása, amennyiben annak felsőfokú végzettsége van. Ugyanakkor 12 vállalkozás esetében, ahol vagy közép-, vagy felsőfokú marketinges végzettséggel rendelkező kolléga dolgozik, nincs állandó felelőse a területnek. Ez még inkább a marketing vállalaton belüli végrehajtott funkcióját húzza alá. Olyan területként jelenik meg, melynek nincs súlya a vállalati döntéshozatalban és még a jelenlévő szakismerettel rendelkező kolléga mellett sem vélik úgy, hogy célszerű lenne a marketing különböző területeit egy személynek koordinálnia. Ez ugyanakkor azt eredményezi, hogy a feladatok ellátása esetlegessé válik, az eredmények nem nyomon követhetőek és nincs felelős vezető, aki a felelősséget viseli.

A vizsgált vállalkozások a kiváló minőség, kedvező ár kritériumáról szinte kivétel nélkül úgy nyilatkoztak, hogy annak képesek megfelelni, 66,7%-uk a kiváló minőséget, 45,8%-uk a kedvező árat tartja legjelentősebb piaci előnyének. Felmerül ugyanakkor a kérdés, hogy a kiválasztás során jelentős szempontként megjelenő termék/márka ismertség mekkora súlyú lehet a vállalkozások esetében. A megkérdezettek mindössze 4,2%-a tartja saját versenyelőnyének a hatékony kommunikációt, ami arra utal, hogy a vizsgált iparágakban működő kis- és közepes vállalkozások ennek a szempontnak kevésbé tudnak megfelelni.

Ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy ez az a szint (a megfelelő minőség), amely napjainkban már nem differenciál gyártó és gyártó között. Az élelmiszerláncban jelen lévő minőségbiztosításra és nyomon követhetőségre vonatkozó szigorú előírások kapcsán ma Magyarországon a jó minőségű, megbízható termék nem versenyelőny, hanem a hosszú távú piaci életben maradás alapfeltétele. Emellett a gyártók nem igazán vannak meggyőződve arról, hogy a jó minőség a legjelentősebb versenyelőny lenne ma az élelmiszeriparban. Erre vonatkozó kérdésünk eredményei szerint (1-től ötig terjedő skálán, 1 – egyáltalán nem értek egyet, 5 – teljes mértékben egyetérték) a megkérdezettek azzal az állítással, mely szerint – teljes mértékben legjelentősebb versenyelőnyező az élelmiszeriparban 3,64-os mértékben értettek egyet, míg az ár tekintetében ugyanezen érték 3,95-öt ért el. Ennek ellenére a megkérdezett vállalkozások közel 90%-a a magas minőség-elérhető ár pozícióját akarja megcélolni termékével.

Ennek eredményeként a vállalkozások 65,6%-a nem rendelkezik olyan speciális, részipari termékkel, amivel a leginkább biztosíthatnák helyüket a nagyobb kereskedelmi láncok polcain, ahol azokat választékbővítő jellegük miatt nagyobb eséllyel listázzák be. Másrészt az ilyen képességek hiányának tudható be, hogy a vizsgált vállalkozások értékesítésének túlnyomó többségét a nagy mennyiségben fogyó tömegcikkék teszik ki, ezekkel pedig a nagy – hazai vagy nemzetközi – vállalatokkal kell versenyezniük a polchelyek megszerzéséért. Ezeknek a termékeknek az esetében a korábbiakban említett függőség még inkább jelentkezik, hiszen a tömegcikkék beszállítóit sokkal könnyebben helyettesíti a kereskedelem, mint egy magasabb hozzáadott értékű, részipari termék gyártóját.

4.3.5. Javaslatok az élelmiszeripari KKV-k csatornapolitikájának kialakításához

Az általunk vizsgált tényezők elemzése alapján kijelenthetjük, hogy sok tekintetben eltérések tapasztalhatók az élelmiszer-kiskereskedelem elvárásai és az élelmiszer-feldolgozásban tevékenykedő kis- és közepes vállalkozások teljesítési képességében. A jelenlegi helyzetet és a jövőbeni kívánatos pozíciót Cantillon, O'Reilly és Lollins (2001) által felvázolt stratégiai területek szerinti bontásban a 40. táblázatban foglaljuk össze eredményeink és a hivatkozott szakirodalmak alapján.

40. táblázat. Az élelmiszeriparban működő KKV-k jelenlegi és jövőbeni kívánatos pozíciói a kiskereskedelem feltételeinek való megfelelés tekintetében

Stratégiai terület	Jelenlegi irány	Jövőbeni kívánatos pozíció
A szolgáltatás szintje	Esetenként problémát jelent a megfelelő mennyiség szállítása és az állandó, egyenletes minőség.	A minőségi problémák kezelése az alapanyagok folyamatos ellenőrzésével, a receptúra és a gyártás technológiájának szigorú betartásával, a mennyiség folyamatos biztosítása a raktárkapacitások növelésével, a logisztikai képességek fejlesztésével.
Kereskedelmi teljesítmény	Alacsony hajlandóság a promócióra való költségre. A megfelelő forgási sebesség biztosítása (márkaismertség) hiányos. Gondot jelent az alacsony ár és a visszatérítések.	Aktívabb POS/POP kommunikáció. Márkanév bevezetése és hatékony márkamenedzsment. Speciális termékeken keresztül magasabb ár elérése.
Termékinnováció	Alacsony innovációs készség. A csomagolás innovatív, kreatív, megfelelő dizájnnal támogatott volta hiányt szenved. Inkább tömegtermék gyártás.	Innovációs központok (egyetemek, kutatóhelyek) való együttműködés kialakítása. Innovatív (termékjellemzőkben, csomagolásban), magasabb hozzáadott értékű élelmiszerek előállítás. Részpaci termékek arányának növelése az eladásokban.
Élelmiszer-biztonság	Megfelelő.	A kiskereskedelem kommunikálva kialakítani a saját, belső rendszereket, informatikai hátteret, szabványokat.
Marketingtudatosság	Hiányzik. Fogyasztói célcsoportok alacsony szintű ismerete. A marketing szemlélete és eszköztudásuk fejletlenebb. A marketing szemlélete és eszköztudásuk fejletlenebb. A marketing szemlélete és eszköztudásuk fejletlenebb. A marketing szemlélete és eszköztudásuk fejletlenebb.	Fogyasztói orientáció erősítése. Élelmiszer-marketing szakértők bevonása a stratégia kialakításának fázisába, belső marketing-erőforrások fejlesztése. Szegmenstumok kialakítása, jellemzőik megismerése.
Menedzseri képesség	A menedzserek jellemzően élelmiszeripari szakemberek és csak részben rendelkeznek menedzsment ismeretekkel. Alacsony motivációs szint. Proaktív magatartás. A családai tulajdonlás alapvetően determinálja a menedzsment összetételét.	Speciális, menedzsment ismeretekkel rendelkező tanácsadók bevonása. Belső motiváció megteremtése. Proaktív magatartás. A menedzsmentben speciális szakismeretet kívánó feladatok ellátására külső személy bevonása a hatékonyságnövelés érdekében.

A táblázatban megfogalmazott javaslatok megvalósítása a kisvállalkozások részéről jelentős szemléletmódbeli átalakulást, a kereskedelemtől pedig nagyobb együttműködési készséget követel meg.

A változtatások a táblázatban megfogalmazottakon túl még egy területet érintenek, amennyiben a KKV-k sikereik akarnak maradni a jövőben és pozícióik megőrzésében, esetlegesen javításában gondolkodnak. Ez pedig az együttműködés területe. Teljes bizonyossággal kijelenthető, hogy az együttműködésnek nincs alternatívája, kikerülhetetlen területet jelent, mellyel előbb vagy utóbb szembe fognak nézni a kisvállalkozások, és olyan választ kell adniuk erre a kihívásra, amely elősegíti saját működésüket és a hazai élelmiszer-gazdaság megerősödését. Az európai uniós csatlakozásunk óta érződő, és egyre erőteljesebb, az élelmiszer-gazdaságot korántsem építő jellegű hatások, illetve az ezek nyomán a kisvállalkozások számára egyre kedvezőtlenebbnek tűnő események jó előképet szolgáltatnak a jövőre vonatkozóan. Amennyiben a különféle együttműködési formák nem erősödnek meg élelmiszer-gazdaságunkban, akkor a sok esetben felkészültebb, tökéletesebb, évtizedes marketing, értékesítési és menedzsment tapasztalatokkal rendelkező nyugat-európai versenytársak könnyűszerrel átveszik a hazai gyártók piacait. Ezen együttműködések kialakításában pedig igen jelentős szerep jut az alulról, a feldolgozó szintről induló kezdeményezéseknek.

A kereskedelemmel való hatékonyabb kommunikáció kialakításában a jövőben nagyobb szerepet kell szánni az olyan független, a feldolgozó és a kereskedői oldal által is elfogadott szakmai szervezeteknek, melyek feladata a két fél közötti közvetítés, az együttműködés hatékonyabbá tétele, illetve a vállalkozások felkészítése a hatékony beszállítói válásra. Ilyen független szervezet/szervezetek kialakítása elsősorban a területen tevékenykedő egyetemeken, kutatóintézetek bevonásával lehetséges, hiszen ők egyrészt pártatlan módon tudnak részt venni a kommunikációban, másrészt olyan speciális szakismeretek birtokában vannak, amelyek a két fél hatékony együttműködésének hatékonyabbá tételét jelentősen képesek segíteni.

Felhasznált irodalom

- Anderson, C. H. (1993): *Retailing: Concepts, Strategy and Information*. 1. Minneapolis/St Paul: West Publishing Company, 805.
- Asplund, M.–Friberg, R. (1999): Retail Price Levels and Concentration of Wholesalers, Retailers and Hypermarkets. In: *Stockholm School of Economics, Working Paper Series in Economics and Finance*, No. 318. 1–26. http://www.riksbank.com/upload/3045/WP_87.pdf (Letöltés dátuma: 2015. október 5.)
- Biacs P. Á. (2008): Élelmiszer-biztonság és környezetszennyezés. *Tejgazdaság*, 68(1–2), 107–112.
- Cantillon, P.–O'Reilly, P.–Lollins, A. (2001): *Irish Retail Grocery Buyers: Evaluation of Products and Suppliers*. Final Report Project Arnis No. 4606 TEAGASC Agriculture and Food Development Authority, Dublin

- Cotterill, R. W. (1999): Continuing Concentration in the US.: Strategic Challenges to an Unstable Status Quo. *Food Marketing Policy Center, Research Report*, (48)1–27. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25165/1/rr990048.pdf> (Letöltés dátuma: 2015. október 3.)
- Eurostat (2016): *Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev. 2 G)*. Product code: sbs_na_dt_r2_14-Jun-2016
- Goldsborough, B. (2005): *State Policy, California Exports, and the SME: Supply chain logistics as a tool to increase global market share*. LAS & Associates
- Jankuné Kürthy Gy. (szerk.) (2012): *Az élelmiszer-kereskedelem termelékenység és jövedelmezősége*. Agrárgazdasági Kutató Intézet
- Juhász A.–Kürti A.–Seres A.–Stauder M. (2008): *A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisáru-termelésre és a zöldség-gyümölcs kisáru-termelők alkalmazkodása*. MTA Műhelytanulmányok, Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet, 1–59.
- Juhász A.–Seres A.–Stauder M. (2005): *A kereskedelmi koncentráció hatásának egyes kérdései. Közgazdaságt Szemle*, 52 (október), 774–794.
- Koppelman, U. (1997): *Beschaffungsmarketing für die Praxis*. Tokio: Springer Verlag, 21–30., 69–99.
- Kotler, P.–Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lehota J. (2005): *A piaci orientáció, koordináció és versenyképesség a magyar agrárgazdaságban*. MTA doktori értekezés, Gödöllő, 6–21.
- Marion, B. W. (1998): Competition in Grocery Retailing: the Impact of a New Strategic Group BLS Price Increases. *Review of Industrial Organization*, 13(4), 381–399.
- McCluskey, J. J.–O'Rourke, A. D. (2000): Relationships Between Produce Supply Firms and Retailers in the New Food Supply Chain. *Journal of Food Distribution Research*, november
- Mészáros K. (2007): *A magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi egységek által alkalmazott kiskereskedelmi stratégiák és a potenciális fogyasztók elvárásai*. Doktori (PhD) értekezés, NYME-Közzgazdaságtudományi Kar, Sopron, 139–151.
- Molnár A. (2003): Versenystratégiák az élelmiszeriparban. *Gazdálkodás*, (2) 57–63.
- OECD (2013): *Competition issues in the Food Chain Industry*. Policy Roundtables
- Pénzes Gy. (2004): *Jász-Nagykun-Szolnok megyében működő élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások beszerzési és értékesítési magatartása*. Doktori (PhD) értekezés, SZIE-Gödöllő, 54–129.
- Polereczki Zs. (2004): *A Kapos Terneró Kft. marketingstratégiájának elemzése, különös tekintettel a fűszerezett termékek fogyasztói megítélésére*. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 1(1–2), 121–124.
- Stichele, M. V.–Young, B. (2009): *The Abuse of Supermarket Buyer Power in the EU Food Retail Sector*. Preliminary survey of evidence, Amsterdam
- Szabó M. (1995): *Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarországon*. AKII tanulmány, Budapest: AKII, 1–69.
- Szakály Z.–Szente V.–Szigeti O.–Totth G.–Polereczki Zs. (2008): *A hagyományos magyar élelmiszerek újrapozicionálásának lehetőségei a fogyasztói vélemények tükrében I–II. Élelmészeti Ipar*, 62(8) 1–6. és (9) 26–33.
- Yu, C.-Ch.–Connor, J. M. (2002): The Price-Concentration Relationship in Grocery Retailing: Retesting Newmark. *Agribusiness*, 18(4), 413–416.
- Vágó Sz. (2008): *Az árakra ható tényezők, az árak szerepe, árelőrejelzés a magyar tejvertikumiban*. Doktori (PhD) értekezés, SZIE-Gödöllő
- Vorley, B. (2003): *Food, Inc., Corporate concentration from farm to consumer*. London: UK Food Group, IIED, 1–82. <http://www.ukfg.org.uk/docs/UKFG-Foodinc-Nov03.pdf> (Letöltés dátuma: 2015. október 4.)