és nagy a változó kamatozás aránya, valamint erősnek tekinthető a verseny, különösen a vállalati üzletágban.

A pénzügyi piacok viszonylagos nagyságát tekintve nem elhanyagolhatóak a különbségek az euróövezet tagországai között. Magyarország jelentős mértékben elmarad az euróövezet átlagától, sőt, az euróövezet minden részt vevő országában nagyobb a pénzügyi közvetítés mélysége, mint Magyarországon.

A magánszektorok oldaláról tekintve elmondható, hogy mind a háztartások, mind a vállalatok eladósodottsága elmarad az euróövezet országaira jellemző szinttől. Míg a fejlett országokban a pénzügyi kötelezettségek rendelkezésre álló jövedelemhez viszonyított aránya 50–100% között mozog, addig ez Magyarországon jelenleg 7%. A háztartási szektornak nyújtott bankhitelek pedig a GDP arányában mindössze az eurózóna átlagának egytizedét érik el. Rövid távon tehát a megtakarítási ráta alakulását elsősorban strukturális tényezők fogják mozgatni, amelyre a kamatpolitikának csekély hatása van. Közép-hosszú távon azonban a lakosság eladósodottságának jelentős mértékű emelkedése a transzmisszió hatékonysága javulásának irányába hat.

A magyar vállalati szektorban az elmúlt öt évben szintén az eladósodás gyors – bár a háztartások esetében tapasztalt mértéknél lassúbb – emelkedése volt tapasztalható. 2000-re a nem-pénzügyi vállalatoknak nyújtott hitelállomány elérte a GDP 25%-át, ami azonban jóval alacsonyabb az euróövezet országainak átlagánál (40%). Nem hagyható azonban figyelmen kívül, hogy Magyarországon az évtized során nagy volt a vállalati szektornak nyújtott közvetlen külföldi hitelek aránya, ami 2000-ben a GDP 13%-át tette ki.

A vállalatoknál végzett mérlegvizsgálatoknál megállapították, hogy a korábban kifejezetten alacsony vállalati tőkeáttétel 1999-re megközelítette a fejlettebb gazdaságokra jellemző értékeket. A vállalati hitelszerkezet másik fontos jellemzője, hogy a külföldi devizában – zömmel euróban – denominált hitelek aránya meghaladja a teljes állomány 60%-át, ami csökkenti a vállalatok hitelkeresletének forintkamatok változására vonatkozó érzékenységét.

Magyarország euróövezeten belüli várható monetáris transzmissziójáról összességében elmondható, hogy létrejöttek a harmonizált szabályozási és intézményi keretek a pénzügyi piacokon, így a szektor képessé vált a közvetítő szerep hatékony ellátására. A pénzügyi szektor szerkezeti szempontból stabil, elsősorban a privatizációnak (a bankrendszer tőkéjének több, mint 70%-a külföldi szakmai befektetők kezében van) és a már nagymértékben harmonizált szabályozási környezetnek köszönhetően.

Felhasznált irodalom:

– MNB műhelytanulmányok (24) - „Az euró hazai bevezetésének várható hasznai, költségei és időzítése - szerk.: Csajbók Attila, Csermely Ágnes;

A termékpálya-menedzsment és a vertikális marketingrendszerek

ERNYEI GYÖRGY

Az élelmiszeripari termékpálya résztvevői közötti kapcsolatok harmonikus működése a piac fokozó követelményeihez való alkalmazkodás nélkülözhetetlen feltétele. A résztvevők között gyakran függőségi viszonyok alakulnak ki- és igen gyakori, hogy a termékpálya egyik-másik résztvevője olyan gazdasági hatalomra tesz szert, hogy uralni tudja a többi résztvevő működését. A termékpálya-menedzsment folyamatában az irányító vállalat célja, hogy hatalmával az egyes résztvevőket minél nagyobb egyéni teljesítményre ösztönözze. A vezető szerep hatására a termékpálya bizonyos mértékű interorganizációs alapú működése valósulhat meg. A vertikális marketingrendszer célja, hogy kooperatív kapcsolatokat alakítsanak ki a termékpályában részt vevők között, a termék megfelelő időben és helyen történő értékesítésére. A vertikális marketingrendszerek jellegzetessége, hogy a termékpálya-résztvevők önként vállalják a kölcsönös függőséget, és hogy a rendszer kombinált teljesítménye meghaladja az egyéni teljesítményeket. A hajtóerő a növekvő versenyképesség és a profit, valamint a piaci változásokra való gyors reagálás.

A termékpálya-menedzsment

A piacgazdasági rendszer olyan folyamatokat foglal magában, amelyek segítségével a termékek és szolgáltatások előállítását, a fogyasztók folyamatosan változó igényeivel és preferenciáival vetik egybe. A piacgazdasági rendszerben a verseny arénája a termékpálya vagy piaci csatorna. Itt valósul meg a verseny folyamata és dinamikája, és itt dől el a vállalati/vállalkozói siker vagy kudarc. A termékpályának nincsenek egységes dimenziói. Némelyek közvetlenek, a gyártó közvetlenül kapcsolatba lép a fogyasztóval, nincsen köztük más szervezet részéről beavatkozás. A mai termékpályák sok közvetett szakaszt tartalmaznak. A termékpálya mentén a tulajdon is többször változik.

A stratégiai termékpálya-menedzsment (tervezés, szervezés, irányítás, kontroll) lényege az, hogy az egyes termékpályák egyedileg tervezhetők a komparatív előnyök megszerzése érdekében. Minden termékpálya-résztvevő között együttműködés zajlik. A termékpálya olyan kapcsolatok rendszereként határozható, amely a termékek és szolgáltatások beszerzési és értékesítési folyamataiban részt vevő vállalkozások (busines-sek) között valósul meg.

A sajátos termékpályarésztvevői-szerep megértéséhez a résztvevőket két csoportba sorolhatjuk: elsődleges (primális) és specializált csoport. Az elsődleges termékpálya-résztvevő az a vállalkozás, amely a készletek tulajdonosa és így nagy kockázatot vállal. A specializált résztvevő ezzel szemben életfontos elosztó tevékenységet végez a teljes termékpálya szempontjából, de készlettulajdonosi kockázatot nem vállal.

A termékpálya-menedzsment tevékenységei megfelelő struktúrák, megállapodások és a folyamatos kapcsolatok adminisztrációinak tervezését és megválasztását foglalják magukba.

Eredetileg a termékpályákat független vállalkozások meghatározott elrendeződéseként írták le. Az elsődleges termékpálya-résztvevők: a gyártók, a nagykereskedők és a kiskereskedők. Ezek hagyományos kapcsolatát mutatja be az 1. ábra. Az élelmiszer-feldolgozás, -gyártás vállalataiban folyik a termékelőállítás. Ezek a vállalatok azok, amelyek kezdeményezik a disztribúciós folyamatot, és automatikusan a termékpálya-érdekegyeztetések központi szereplőjévé vállnak. A gyártókkal ellentétben a kiskerekedők azok, akik a disztribúciós folyamat végén tevékenykednek. A kiskereskedők dinamikus szerepe igen jelentős, sok esetben igen hatalmas erőt képviselnek a teljes disztribúciós folyamatban. Olyan kiskereskedő multinacionális vállalatok, mint a Sears, a Tesci, a K mart aktív vezető szerepet vállalnak a termékpálya-menedzsmentben.



A nagykereskedők szerepét nehezebb leírni, mint az előző két résztvevőét. Korábban a nagykereskedők hatalmi központjai voltak a termékpályának. Újabban sok gyártó és kiskereskedő vertikális integrációba szerveződött, hogy a nagykereskedői funkciókat hatékonyabban lássa el. Ezek, mint például a Spartan Store, az Amerikai Egyesült Államokban igen hatékonyan működnek.

Számos termékpálya-megoldás ismeretes. Az élelmiszer-termékpálya sok esetben igen bonyolult megoldások alkalmazását teszi indokolttá.

Konfliktusforrások

A termékpályán belül alapvető ellentmondásokat takaró kérdések merülnek fel, ezek mértéke a résztvevő felismerésétől, a láthatóságtól, a kooperációtól és a konfliktusoktól függ.

A résztvevõk szerepfelismerése. Ez azt jelenti, hogy a vállalat elismeri, hogy része a teljes termékpályának, és úgy cselekszik, hogy tevékenységével elősegítse a teljes termékpálya együttes teljesítményét. Ennek kapcsán a termékpálya-megoldások a nagyon laza és a nagyon szoros kapcsolatok között váltakoznak.

A láthatatlanság tényezője a részt vevő tag azonosítását jelenti. Például a Mc Donald's franchise keretében a vállalkozás igen jelentős identitáshoz jut.

A többszörös elkötelezettségből további komplikáció adódik, vagyis abból, hogy egyes cégek több termékpályának is résztvevői.

A gyártó szempontjából a marketingstratégia kulcsszempontja az, hogy meghatározza a fogyasztóhoz vezető legjobb utat. A gyártó szempontjából létezik az úgynevezett duális disztribúciós marketingstratégia. Ez azt jelenti, hogy ugyanarra a termékre egyidőben alkalmaznak alternatív pályákat.

A termékpályába történő bekapcsolódás során a vállalkozások vezetői felismerik, hogy hosszú távú érdekük az, hogy interorganizációs kapcsolatokat vagy szövetségeket hozzanak létre, a hagyományos értékesítési-beszerzési funkciókon túl. Vagyis jobban járnak, ha szoros munkakapcsolatba lépnek a főbb kereskedelmi partnerekkel. A termékpályába történő intenzív bekapcsolódás eredményeként például a nagykereskedő együttesen versenyez a vertikálisan integrált lánccal.

Az elfogadás mértéke azt jelenti, hogy a vállalkozások különböző színvonalú partnerség és felelősség elfogadását vállalják. Ez megmutatja, hogy a vállalat mennyire azonosítja magát és integrálja egyéni működését a teljes termékpályával. A legtöbb termékpályán belül úgynevezett viselkedési kódex keretében fogadják el a szerepeket, amelyek jól körülhatárolt felelősséggel járnak.

A kooperációk és konfliktusok. A különböző típusú termékpálya-résztvevők közötti konfliktusokról szóló irodalom igen bőséges. A termékpálya résztvevőjének a termékpálya egészétől eltérő célkitűzése bármikor konfliktust okozhat. Számos termékpálya-szervezet különböző testületeket hoz létre a visszacsatolás (feedback) megteremtésére. Ezeknek a célja megoldás keresése, mielőtt funkcionális zavar keletkezik a termékpályában (például Magyarországon és Hollandiában a Terméktanácsok). A sok konfliktus lehetősége ellenére a termékpályán be-

lül uralkodó állapot általában együttműködési készséget mutat a fejlett piacgazdaságokban.

A termékpálya-rendezés motivációi

A vállalatokat, vállalkozásokat három fontos motiváció készteti megfelelő termékpálya-rendezésre.

I. minél nagyobb funkcionális teljesítmény elérése.

II. minél kisebb komplexitás (bonyolultsági fok) elérése.

III. specializáció fokozása

I. *Minél nagyobb funkcionális teljesítmény elérése.* Ezalatt a marketingfunkciók (értékesítés, beszerzés, szállítás, tárolás, logisztika, finanszírozás, szabványosítás, kockázatvállalás, piaci információbiztosítás) hatékony megvalósítását értjük. A disztribúció egymást követő fázisainak birtoklása és a különböző funkciók teljesítése a disztribúciós folyamatokban valójában vertikális integráció. Az elsődleges résztvevők a termékpályában általában vertikálisan integrált résztvevők, a tény mégis az, hogy egyetlen vállalat/vállalkozás sem rendelkezik annyi erőforrással, hogy teljesen önellátó legyen.

II. *Minél kisebb komplexitás (bonyolultsági fok) elérése.* Ennek érdekében a komplexitás csökkentésének két aspektusát kell kiemelni:

(1) a rutinizálást,

(2) a választékbiztosítást

A rutinizálás azokat a szabályokat és eljárásokat tartalmazza, amelyek irányítják a termékpálya funkcióit. A termékpályában összekapcsolt vállalkozásoknak a tranzakciók hatékonyságát egységesítéssel kell megteremteniük. A választékbiztosítás során megfelelő időben és földrajzi helyen kell a terméket a fogyasztók rendelkezésére bocsátani. Ez igen jelentős koordinációs feladatot jelent. (Egy tipikus szupermarket 25 000 cikknél többet kínál. Az alkalmazkodást segíti a specializáció.)

III. *A specializáció fokozása.* A termékpálya-elrendezésben magas fokú specializációt értek el az iparilag fejlett országok. Az Egyesült Államokban 5,8 millió árukínálati egység (vállalat, vállalkozás) biztosítja a 99 millió kereskedelmi egység (háztartás) ellátását.

A vertikális marketingrendszerek

Az interorganizáción alapuló termékpálya-szervezés keretében alakultak ki a vertikális marketingrendszerek (VMR). A VMR tagjainak kombinált teljesítménye meghaladja az egyéni teljesítmények egyszerű összegét. A VMR-ben a koordináció igényét a tagok nyíltan elismerik. A VMR-be belépő vállalatok hosszú távú kapcsolatok kialakítására törekednek. A függőségi kacsolatokba kerülő résztvevők között az ösztönzés nagyobb az együttműködésre.

A vertikális marketingrendszer lényeges jellemvonása, hogy a elsődleges résztvevők mind elismerik és akarják a kölcsönös függőséget, hosszú távú érdekeik és előnyök elérése érdekében. A VMR-ben történő részvétel magatartásbeli kapcsolatot jelent, hiszen a tagok elismerik a függőséget, ehhez minden termékpálya tagnak valamilyen szerepet kell vállalnia. A függőség alakulását a termékpálya-kapcsolatokban a 2. ábra szemlélteti.

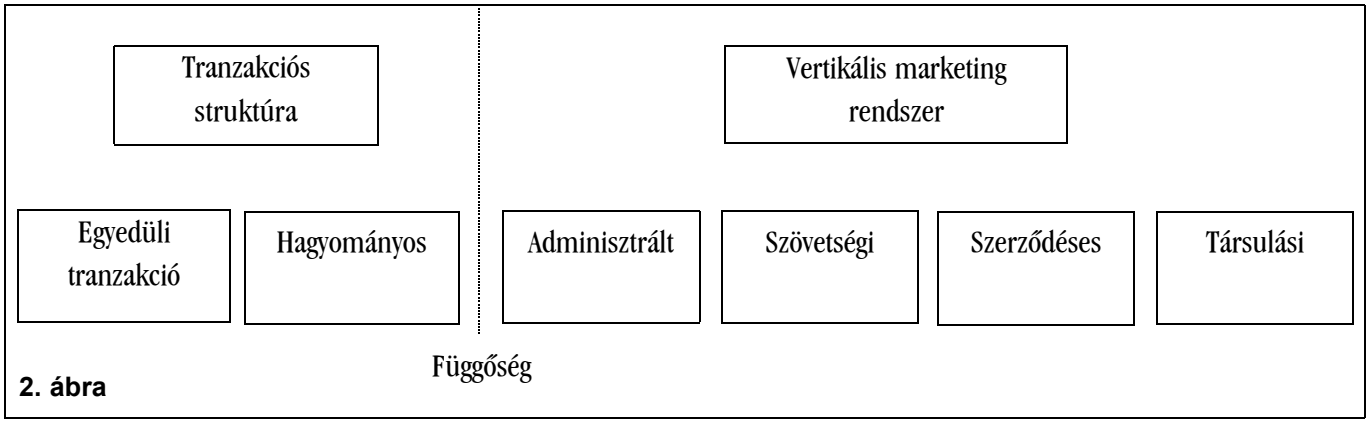
A termékpálya működése során az egyike tagvállalat kiemelkedik és általánosan elfogadott vezetővé válik. A vezető (az integrátor, gesztor stb. elnevezések használatosak) a legnagyobb méretű vállalat, a legnagyobb kockázatot vállalja a termékpálya sikeréért. A függőség kohéziós erő a VMR-struktúrában, de egyben a potenciális konfliktusok forrása is. A termékpálya-menedzsment feladata a konfliktusok megoldása. Két alapvető emberi erő működik ellentétesen a termékpálya-rendezés során. Az egyik az úgynevezett monosztázi hatás, a másik az úgynevezett szisztázi hatás, ez az együttműködési hatás. Amikor az első jelentkezik, általában konfliktus lép fel.

A VMR előnyei négy összekapcsolódó elvből erednek:

– specializáció
– együttes kockázat
– bevételelemzés
– kreativitásmegosztás

A sikeres VMR működési tényezői

(1) *A teljes termékpályára kiterjedõ perspektí-*



2. ábra

va. Kulcsfontosságú szempont, hogy a VMR teljes körű, átfogó célját megértsék a termékpálya tagjai.

(2) *Szelektív alkalmazkodás*. A termékpályában eltérő helyzetek adódhatnak a piaci helyzet változásától függően. Bizonyos esetekben koncentrált és megfelelően kiválasztott akciókra van szükség, adott marketingszegmens ellátására.

(3) *Információmegosztás*. Az információmegosztás az, ami a VMR-t összeköti. Az információ kölcsönös átadása a stratégiatervezéstől az operatív részletekig terjedhet. Ma már megfelelő elektronikus információs technológiával hoznak létre fejlett VMR-megoldásokat.

(4) *A szerepek pontosítása*. A VMR tagjainak meghatározott szerepeket kell betölteniük, ezek a szerepek a tárgyalások során kerülnek meghatározásra. A célnak megfelelő teljesítés szükségessé teszi a világos működési terület körülhatárolását és a „teljes kép" megértését.

(5) *Nem megfelelõ bizalom*. A köcsönös bizalom a VMR sikerének kulcsa. A bizalmi szint növelése életfontosságú feladat, hiszen a vezetők képzése korábban más hagyományokra épült.

(6) *A kockázati egyensúly hiánya*. A VMR realitása, hogy egyes tagok nagyobb kockázatot vállalnak, mint a többiek. Az egyenlőtlen kockázatviselés és a hatalmi pozíció gyakran nem egyenlő elkötelezettséget okoz.

(7) *Az emberi hozzá nem értés*. Gyakran a menedzserek, a megfelelő tudás hiánya miatt nem képesek megoldani fontos üzleti feladatokat. A gyakori probléma az, hogy a középszintű vezetők nem képesek átlátni a teljes képet. Az ilyen nehézségek leküzdésére a vállalatok szakértői rendszereket alkalmaznak.

(8) *A nem megfelelõ operációs keret*. A VMR működése átlépi a szervezeti keretet, amely hagyományos menedzsment-eljárásokkal nem oldható meg. A hagyományos működtetés esetén ugyanis a tulajdonosi szerep és az irányítói szerep nem választható el. A VMR-ben ez napi gyakorlat. Ezért a VMR-ben speciális teljes körű operatív szervezeti keretet kell kialakítani.

(9) *Nem megfelelõ teljesítmény mérés*. A teljesítmény mérés sokkal bonyolultabb az önálló szervezetek közötti kapcsolatok esetében. Igazi VMR esetén a kereskedelmi árrések alacsonyabbak , mint a hagyományos termékpályában, azonban az eszközök kihasználása jóval kedvezőbb, és így a jövedelmezőségi színvonal is magasabb. Áralkukat közösen, a teljes termékpályára vonatkozóan értékelik. A VMR integrációs fokának növelését nagymértékben szolgálta az elektronikus információs rendszerek kialakítása (Electronic Data Interchange). Ennek az a lényege, hogy formalizált egységes rendszer segítségével az információt az összekapcsolt partnerek részére hozzáférhetővé teszik.

Konfliktus a termékpályában

A termékpálya-menedzsment fontos problémakörét képezik a tagok közti konfliktusok. Ezek háron típusát célszerű kiemelni:

(1) A horizontális konfliktusok a disztribúciós szinten lévő egységek között keletkeznek (pl. két kiskereskedelmi egység között).

(2) Az intermedierek közötti konfliktusok az eltérő, de azonos szinten működő szervezeti egységek közötti verseny miatt keletkeznek (például élelmiszer-áruházak nem élelmiszercikkeket forgalmaznak).

(3) A vertikális konfliktusok a leglényegesebbek, ezek a termékpálya különböző szintjén lévő szervezetek között keletkeznek. Itt a probléma általában az, hogy a pályarésztvevők nem képesek reálisan megfogalmazni a konfliktus igazi okait.

A teljesítmény mérés

A stratégiai termékpálya-menedzsment kritikus vonása a termékpálya gazdasági teljesítményének mérése. Csak átfogó teljesítménymérés biztosítja a megfelelő feedback-mechanizmust, amely felhívja a figyelmet a problémákra és a fejlesztés lehetőségeire a teljes termékpálya mentén.

Nagyon fontos, hogy az ügyfelek/fogyasztók megelégedettsége is része legyen a termékpálya teljesítményének, hiszen a modern piacgazdaságokban ez a hosszú távú profit legfontosabb feltétele.

A pénzügyi teljesítmény méréséhez a termékpályát úgynevezett termékpálya-szegmensekre kell felbontani, és a költségeket és bevételeket ennek megfelelően kell nyilvántartani. (Például a közvetlen értékesítés és az közvetítőkön keresztül történő értékesítés két megkülönböztethető szegmens)

Következtetések

A fentiekben felvázolt gondolatok meghonosodása a magyarországi élelmiszer-gazdaságban is hosszú időt igényel, jóllehet egyes elemek lépésenként már ma is bevezethetők. Aláhúzható az a gazdasági magatartási modell, amely nélkül nem valósulhat meg a sikeres és zavarmentes együttműködés a gazdasági partnerek között. A háttérben itt is meg van a stratégiai cél, a minél nagyobb profit elérése, amely azonban az ügyfelek/fogyasztók megelégedettsége nélkül hosszú távon elképzelhetetlen a modern piacgazdaságokban. A magyarországi terméktanácsok kialakításához és sikeres működtetéséhez a vertikális marketingrendszerek struktúrájának tanulmányozása segítségül szolgálhat.

Forrásmunkák:

– Subhash, C Jain: International Marketing Management PWS-KENT. Publ. Co. Boston. 1990; – Bowersox, D. J. Cooper, M. B.: Strategic Marketing Management Mc Graw Hill. Publ. Co. 1992; – Nason, R. W., Ernyei, Gy.: Market Reform in Transition Economies Acta Agronomica. Vol 41Budapest,