Árak és áramlatok az élelmiszerek értékesítési csatornájában

SZAKÁTS GÉZA LÓRÁND

A jelenlegi piaci viszonyok és feltételek között egyre inkább nyilvánvaló, hogy a piacon nem pusztán a termékek és a szolgáltatások, nem csupán a termelők és a kereskedők versenyeznek, rivalizálnak egymással. A mai piac a termelőkből és közvetítőkből álló rendszerek, hálózatok versenyének a színtere. A hálózat a vállalatból és a vállalat érdekeit képviselő támogatókból áll: vevőkből, dolgozókból, szállítókból, elosztókból, kiskereskedőkből, reklámcégekből, tudósokból és mindazokból, akikkel kölcsönösen jövedelmező, hasznos kereskedelmi kapcsolatok építhetők ki. A piaci verseny egyre inkább nem a vállalatok között, hanem egész hálózatok között folyik, a nyerő az a vállalat, amelyik a legjobb hálózatot építette ki.

A termékek és a szolgáltatások az értékesítési csatornán keresztül jutnak el a fogyasztóhoz. A csatorna vagy termékpálya nem passzív hordozója a folyamatnak, hanem maga is aktív résztvevője, kivitelezője, s mint ilyen értéket ad a termékhez.

Az értékesítési csatornára vonatkozó döntés meghatározó a termékek piaci sikere és a vevők árelfogadása szempontjából.

A csatornaválasztást a következő tényezők határozzák meg:

– az adott csatorna létrehozásához szükséges tőke;

– a csatorna működtetésének folyó költségei;

– az ellenőrzés lehetősége;

– mennyire tudja a csatorna a célba vett piaci szegmenst elérni (lefedni);

– jellege, minőségi színvonala megfelel-e a cég adott termékre vonatkozó minőség- és árpolitikai elképzeléseinek.

Az értékesítési csatorna – döntések összefüggései az árpolitikai célokkal

Az értékesítési csatornákkal kapcsolatosan 3 fontos döntést kell hozni:

1) Dönteni kell a működtetett értékesítési csatornák hosszáról. A csatorna hosszát az határozza meg, hogy az áru hányszor cserél gazdát addig, amíg a végső felhasználóhoz el nem jut.

2) Dönteni kell a csatorna szélességéről – ez azt jelöli, hogy a forgalmazási út egy-egy adott szintjén milyen számú közvetítővel dolgozik a vállalat.

3) Dönteni kell arról, hogy a termelő hány csatornát működtet, illetve hány csatornán keresztül kívánja eljuttatni termékeit a fogyasztóhoz. Korunkban gyakran a termelővállalat párhuzamosan több értékesítési csatornát is működtet, illetve használ. Működtet például egy közvetlen csatornát (márkaboltok hálózata), de igénybe veszi a közvetítők (nagy- és kiskereskedelem) adta lehetőségeket is.

Árak és árrések az értékesítési csatornában

Az értékesítési csatorna résztvevői független gazdasági szervezetek, amelyek tevékenységüket nyereségorientáltan végzik, mindegyikük olyan mértékű részt kíván kihasítani, megszerezni a fogyasztói ár és előállítási költségek közötti különbségből, amely egyrészt fedezi a működési költségeket, másrészt megfelelő nyereséget produkál.

Az előállítási költségekre rárakodó, illetve az egyes résztvevőknek tevékenységükért járó összegek a következők:

1. A termelővállalatnál az eladási ár és a közvetlen változó költségek közötti részt egységre jutó fedezetnek nevezzük. A fedezet magában foglalja a termékre jutó fix költségeket és a nyereséget. Az is előfordul, hogy a termelő a teljes költségből indul ki, s az egységre jutó teljes költséghez a nyereséget (bruttó, adózás előtti nyereség) adja hozzá. A hozzáadott fedezetet (nyereséget) százalékban szokták kifejezni, és haszonkulcsnak is nevezik. Az összes eladott terméken képződött fedezett összege az ún. (összes) fedezet vagy nyereség.

2. A kereskedelem (nagy- és kiskereskedelem) érdekeltsége az eladási ár és a beszerzési ár közötti különbségben van. Az eladási és a beszerzési ár közötti különbséget a kereskedelemben árrésnek nevezik. Az összes értékesített (eladott) terméken realizált árrés összege az ún. árréstömeg, amely a kereskedelmi vállalatok gazdálkodásának fontos mutatója. Az árréstömeg a kereskedelmi vállalatok működési költségeit és a nyereséget fedezi.

3. Mind a termelővállalati fedezetre, illetve nyereségre, mind a kereskedelmi árrésre hangsúlyoztuk, hogy egy-egy termék vagy szolgáltatás esetén annak százalékos formája a döntő. Felmerül a kérdés, hogy mihez viszonyítva kell a fedezeti vagy az árrésszázalékot számítani. A válaszban nem egységes sem a magyar, sem a nemzetközi szakirodalom, illetve gyakorlat: a kérdés az, hogy a számítás alulról felfelé, vagyis a költségekből, illetve a beszerzési árakból kiindulva történjék-e, vagy pedig felülről lefelé, azaz az eladási árból kiindulva.

A nemzetközileg elfogadott gyakorlat az, hogy a százalék alapját – legyen az fedezet vagy árrés – a nettó eladási ár képezi. Sok országban, iparágban vagy vállalatnál eltérnek ettől a módszertől. Így a magyar és a román gyakorlatban is jellemzően az alulról felfelé formulát használják. A kereskedőknek ugyanis sokkal egyszerűbb a beszerzési árat egy adott százalékkal megszorozni és így eljutni az eladási árhoz. Pedig az árrés fogalma önmagában is arra utal, hogy a kiindulást az eladási árnak kell képeznie.

Ha a piacgazdaságra való áttérés nem kis feszültségekkel terhelt egy évtizedes időszakának romániai gyakorlatát és tapasztalatát elemezzük, akkor az árszámítás és árrésalkalmazás sajátos hely-

zetével találkozunk, feltéve, hogy mélyebb összefüggéseket, válaszokat keresünk az értékesítési rendszeren belül.

A kezdeti időszakban (1990–1995) az értékesítési csatorna résztvevői – termelők-gyártók, kereskedők, vevők-fogyasztók – között a hiánygazdaságra jellemző viszonyok nehezítették az együttműködést, a hatékony termékforgalmazást, a fogyasztói szükségletek és igények kielégítését. A központi tervutasításos gazdaság elavult, merev, külső környezetet figyelmen kívül hagyó vállalati szerkezete nem tudott felnőni sem a piaci kihívásokhoz, sem a fogyasztói elvárásokhoz. Ezt az áldatlan helyzetet csak súlyosbította az a tény, hogy az élelmiszeripar és élelmiszerkereskedelem sem mennyiségileg, sem minőségileg nem tudta fedezni, biztosítani a lakosság számára az alapvető élelmiszerszükségletet.

Olyan létfontosságú élelmiszerek beszerzése, mint a kenyér, tej és tejtermékek, sajt, hús, baromfi, cukor, liszt, olaj, mindennapi gondot jelentettek a diktatúra jegyrendszeres élelmiszerelosztásából (pult alatti termékeladásától) alig szabadult vásárlóközönségnek.

Az állami tulajdonban lévő élelmiszeripari vállalatok monopolhelyzetben voltak, mivel a termelő beruházások jelentős tőkeigénye, a magas kamatú bankhitelek, a privatizáció késleltetése kezdetben nem tették lehetővé a magánvállalkozók számára, hogy kis- és közepes vállalatok alapításával, új kínálattal – termékszerkezet, választék, értékesítési csatorna – jelenjenek meg az élelmiszerpiacon, hozzájárulva a fizetőképes kereslet részbeni kielégítéséhez, a vásárlói elégedetlenség mérsékléséhez.

Az állami vállalatok sem mennyiségben vagy minőségben, sem választékban, de még az értékesítési csatorna kiépítésében, megszervezésében sem tudták kielégíteni a vevők – nagykereskedők, kiskereskedők, egyéni vásárlók – igényeit, a keresletet.

A piaci egyensúly hiányát súlyosbította és fenntartotta az állami beavatkozás a piaci mechanizmusok alakulásába, mégpedig a hazai élelmiszerek eladási árának, árszintjének központi meghatározásával, maximalizálásával. Az állam a bürokratikus koordináció eszközrendszerét kihasználva központi ellenőrzés és irányítás alá vonta a főbb élelmiszerek árképzését, megszabva a maximális eladási árakat, az értékesítési csatornán belül alkalmazható haszonkulcsokat, megengedett árréseket valamennyi szereplő számára. A fogyasztói árak, árrések maximalizálásával nem érvényesülhetett a kereslet-kínálat törvénye, mivel az alacsony, leszorított árak egyrészt fokozott, kielégítetlen fizetőképes keresletet eredményeztek, másrészt a kínálati oldalról a magánvállalkozók kivártak, átcsoportosultak, más nagyobb nyereséget ígérő termékek-termékcsoportok előállításával, forgalmazásával kezdtek el foglalkozni, kivonva ezáltal magukat és vállalkozásaikat az állami árszabályozás és ellenőrzés állandó veszélyeztetettsége alól. Tehát a kínálati oldal nem bővült a hazai kis- és középvállalkozók, illetve az importőrök részéről. A külföldi szakmai-ágazati befektetők pedig óvatosan kivártak, piac- és marketingkutatásokat végeztek, készültek a privatizáció előnyös feltételek melletti meghirdetésére és az aktív részvételre.

A hazai, állami tulajdonú termelők képtelenek voltak kielégíteni az egyre növekvő keresletet – amelyhez nagymértékben hozzájárultak az alacsony, szociális támogatást biztosító központi árak, a versenytársak hiánya, a piaci mechanizmus visszaszorítása, lefojtása. Miközben az állam árpolitikájával ún. szociális hálót akart vonni az eladó szervezetek és egyéni vásárlók közé, megvédve ezáltal a lakosságot a szabad verseny és az árak szabadpiaci alakulásának sokkterápiájától, visszaszorította és eltávolította a magánkezdeményezőket, potenciális befektetőket és érdeklődőket az iparágtól. Az árakat nem a kereslet-kínálat alakította, nem jöhetett létre az egyensúlyi ár a piacon, mivel a kínálat korlátozásával, szociális védőárak (védőárok) megállapításával eltorzult helyzet keletkezett. Nem lehetett „mindenki legyen elégedett az árral" meggondolásból sokáig fenntartani ezt az állapotot, mivel akik nem jutottak hozzá naponta a termékekhez, vagy nem vásárolhattak elegendő mennyiséget, azok úgyis elégedetlenkedtek, nem beszélve arról, hogy az erősen korlátozott számú termelők továbbra sem tudtak elegendő mennyiségű terméket biztosítani. Az ár nem tölthette be gazdaságszabályozó szerepét, hiszen a mesterségesen alacsonyan tartott árszint egyenlő elosztást kívánt szolgálni szociális alapon, késleltetve ugyanakkor a magánbefektetők gyors megjelenését, a kínálat és választék bővülését, a kereslet megoszlását, a valós piaci árak kialakulását. A legtöbb hazai termelő, monopolhelyzetét és a külső körülményeket kihasználva, a fogyasztói piacot elhanyagolva elvárta, hogy mindenki – az értékesítési rendszer szereplői közül – alárendelje magát termelői kiváltságuknak, önként felállított eladási szabályaiknak, belső törvényeiknek. Megpróbálták gyártói minőségükből adódó erőfölényüket érvényesíteni mindenhol és mindenkivel, ahol és akivel csak tudták. Egy ideig sikerült is nekik. A kereskedők nagy része számukra nem partner, nem a termékforgalmazás fontos szereplője volt, hanem olyan követelelőzők csoportja, akiktől minél hamarabb és mindenáron meg kellett szabadulni. Pedig vállalatstratégiai döntéseikhez rendkívül fontos piaci információkkal szolgálhattak volna, hiszen ők kerültek közvetlen kapcsolatba az eladás és értékesítés során a végső fogyasztóval, a mindenkori vevővel. A vásárlói elvárások, igények megismerése és kielégítése helyett, látván a szűkös termékmennyiséget és az egyre fokozódó keresletet, a termelők az alapvető élelmiszerek hiányát pótolandó árukapcsolást vezettek be, ami azt jelentette, hogy a nagy- és kiskereskedőket csak akkor szolgálták ki, ha a kért áru mellett legalább ugyanolyan mennyiségű más terméket is hajlandóak voltak megvásárolni. Ellenkező esetben nem szolgálták ki, illetve előnyben részesítették azokat a kereskedőket, akik minél nagyobb mennyiséget vásároltak a kötelező-kapcsolt áruból, és helyben fizettek. Pl. valaki

csak akkor kapott baromfihúst, ha melléje vásárolt pulykát vagy nyúlhúst. A baromfihúst azonnal megvásárolták az üzletekben a vevők, a pulykahúst pedig sokszor el kellett dobni. A növényolaj-ipari vállalatok havi kvótákat vezettek be, és eszerint ütemezték be vásárlásra a kereskedőket.

Az egyik tejipari vállalat igazgatója a 90-es évek elején így érvelt: „Ha majd felszabadítják az árakat, és reális áron árulhatjuk a tejet, akkor majd megszűnnek a sorok, az emberek kevesebb tejet fognak fogyasztani, mégiscsak megengedhetetlen, hogy egy liter tej olcsóbb egy üveg ásványvíznél."

Csak részben lett igaza, ugyanis nem számolt a versenytársak megjelenésével, a kínálat bővülésével, a monopolhelyzet és vezető piaci részesedés visszaszorulásával, a kereskedelem és az import liberalizációjának hatásával, a privatizáció lehetőségeit kihasználó külföldi szakmai befektetők megjelenésével, piaci befolyásával. Jellegzetesen termelésközpontú, esetenként pedig termékközpontú szemlélet uralkodott.

A hiánygazdaság fogyasztói elégedetlensége, neheztelései, észrevételei és kritikái az értékesítési csatorna, vevőkhöz legközelebb és közvetlenebb érintkezésben álló láncszeménél, utolsó zsilipkapujánál – a kiskereskedőknél, kereskedelmi vállalatoknál – csapódott le, gyűlt össze, jutott kifejezésre, különböző vérmérsékleten és feszültségen.

Bizonyos esetekben és helyzetekben az állami tulajdonban lévő kereskedelmi vállalatok is rászolgáltak a fogyasztói elégedetlenség fokozódására. A legnagyobb élelmiszerüzlet-hálózatok nem voltak érdekeltek sem a vevőkör bővítésében, sem az árbevétel és nyereség növelésében. Olyan termékeket és olyan mennyiséget szereztek be, amit és amennyit amilyen áron tudtak. Addig tartották nyitva az üzleteket, amíg nekik megfelelt. Hétvégén, ünnepnapokon egyáltalán nem nyitottak. Több üzletben a legkeresettebb élelmiszercikkeket nem a pultról, hanem a pult alól árusították. A magánboltok és üzletek megjelenése sem veszélyeztette kezdetben pozíciójukat, mivel a napi alapélelmiszerek eladásának fő színhelyei maradtak.

A kereskedelmi vállalatok privatizációja, az árak későbbi liberalizációja, teljes felszabadítása , a folyamatos kereslet újra az ágazatra irányította a potenciális befektetők érdeklődését, figyelmét. Az import fokozatos liberalizációjával, a szükséges hatósági előírások és feltételek kidolgozásával és életbeléptetésével egyre több kisvállalkozó próbálkozott külföldi élelmiszertermékek behozatalával. Elsősorban olyan árukkal, amelyek árait nem maximalizálta az állam, és amelyekre fogyasztói igény mutatkozott. A legközelebbi célország természetesen Magyarország volt és maradt.

A magyar termékkínálat fogadtatása, fogyasztói kedveltsége hamar megmutatkozott. Ehhez döntően járult hozzá a gazdag választék, minőség, kiszerelés, csomagolás és nem utolsósorban az érzelmi kötődés és bizalom az anyaország élelmiszertermékei iránt. Elsősorban Erdélyben vezették be sikeresen a magyar élelmiszereket, de Bukarestben és más romániai nagyvárosban is hamar elismertek és keresettek lettek.

Íme néhány értékesítési csatorna ebből az időből:

1. Termelő – Kiskereskedő – Fogyasztó
2. Termelő – Nagykereskedő – Kiskereskedő – Fogyasztó
3. Termelő – Fogyasztó
4. Külföldi Termelő – Importőr – Kiskereskedő – Fogyasztó
5. Gyártó – Importőr – Nagykereskedő – Kiskereskedő – Fogyasztó

Az eladási árak és haszonkulcsok maximalizálása szűkítette a termékpálya szereplőinek mozgásterét, árképzési szabadságát, együttműködési lehetőségét. Igaz, hogy az alapélelmiszerek értékesítése növelte a kereskedelmi vállalatok árbevételét, üzleti forgalmát, de a nagyon alacsony árrés nem eredményezett számottevő nyereségnövekedést.

Ezek a kereskedők szinte naponta megküzdöttek az áruk beszerzéséért a termelőkkel és az eladás során az elégedetlen fogyasztókkal. Működő piacgazdaságban az eladók, főképp termelővállalatok küzdenek meg naponta a piacért – a vevőkért, a folyamatosan változó értékesítési lehetőségért, a piaci részesedés megtartásáért.

Nem véletlen jelenség, hogy a vállalkozások és szabad kezdeményezések jogi szabályozásának és törvényes kereteinek kidolgozásával – a kereskedelmi társaságokról szóló törvény elfogadásával – Romániában a legtöbb magánvállalkozó éppen a kereskedelmet választotta tevékenysége tárgyául. Főleg a kiskereskedelem igényelt – kezdetben – kisebb ráfordítást, és a napi árueladások állandó bevételt, nyereséget biztosítottak az üzlettulajdonosnak. Ebben a tevékenységi körben térült meg leghamarabb és hozott jelentős hasznot a befektetett tőke.

A piacgazdaságra való átmeneti időszakban a kereskedelem kínálta a tőkeakkumuláció (felhalmozás) és a későbbi befektetés, tulajdonszerzés leggyorsabb módját.

A tulajdonviszonyok megváltozása, az állami szektor fokozatos lebontása, valamint a magántulajdon előretörése, visszaszolgáltatása és dominanciája elengedhetetlen feltétele a piacgazdaság kiépülésének. Ez a szabad kezdeményezésre – vállalkozásra és a szabad versenyre – épülő gazdasági rendszer nem valósítható meg, csak tőkevel rendelkező és azt saját érdekük és nyereségük megvalósítása céljából befektetni akaró, tudó és szándékozó tőketulajdonosok által. A tulajdonviszonyok rendezése, a profitorientált magánérdek és a szabad verseny az alappillérei a piacgazdaság lánchídjának, előretolt helyőrségének.

Az állami kiskereskedelmi üzlethálózatokkal rendelkező vállalatokat bocsátották legelőször privatizációra. Döntő többségüket az ún. MEBO módszerrel magánosították, amelynek az volt a lé-

nyege, hogy a részvénycsomagot megvásárolták a vállalati vezetők és az alkalmazottak, részben készpénzért, részben pedig többéves részlettörlesztéses hitelre. Nem osztották fel a vállalatot külön üzletekre, hanem a teljes részvénycsomagot kellett megvásárolni. Azok juthattak jelentős tulajdonrészhez, később saját tulajdonú üzletekhez, akik minél nagyobb pénzösszegre vásároltak részvényeket, illetve minél nagyobb hitelrészletet mertek vállalni, amiből szintén részvényeket vásároltak.

Az állami üzletek mellett jelentős számú üzlethelyiség maradt önkormányzati és szövetkezeti tulajdonban, amelyeket magánvállalkozók béreltek és bérelnek, esetleg megvásároltak nyilvános eladás során.

Sok magánszemély a saját tulajdonában lévő ingatlanját vagy épületrészét kínálta bérbeadásra vagy végleges eladásra olyan kis- és középvállalkozóknak, akik az épület rendeltetését megváltoztatva kereskedelmi célból üzletet működtettek.

Az állami vagy privatizált üzlethálózatok mellett, körül megjelentek a magán kisboltok, üzletek, később néhány kisebb hálózat. Szaporodott az élelmiszer-kiskereskedők száma, nőtt a kínálat, a termékszerkezet bővült. Változott, szélesedett és esetenként rövidült az értékesítési csatorna, mivel a kiskereskedők a magasabb haszonkulcs érdekében igyekeztek közvetlenül a termelőktől vagy importőröktől vásárolni. Így, kihagyva a nagykereskedőket, gyorsabban elszállították az árut az üzletekbe, és magasabb arány jutott nekik az árrésből is. Ebben az időszakban általában 5-30%-os árrést alkalmaztak a kiskereskedők a termékek mennyiségétől, romlandóságától, keresletétől és a versenytársak haszonkulcsától függően.

A hazai és külföldi magán élelmiszertermelők megjelenésével és piacra lépésével, az importtermékek térnyerésével párhuzamosan több lépésben ugyan, de liberalizálták, felszabadították az árakat, csupán néhány alapvető élelmiszer termelői árára számítható árrés betartására kötelezték a forgalmazókat, kereskedőket.

A kínálat bővülése, az új versenytársak megjelenése új helyzetet teremtett: a helyi (lokális) piacok megszűntek kizárólagosan a helyi termelők piacai lenni, akik elveszítették kizárólagosságukat, egyeduralmukat, mindenhatóságukat a helyi piacok, illetve a kereskedők-forgalmazók-fogyasztók, vagyis az értékesítési csatorna többi szereplői fölött.

A kereslet-kínálat törvénye lesújtott a szabályok megsértőire, semmibevevőire. A piac törvénye nem kegyelmezett, súlyosan büntetett. Országos hírű, vezető pozíciójú termelővállalatok fokozatos lépéshátrányba kerültek, drasztikusan csökkent piaci részesedésük, elvesztették forgalmazóikat, vevőiket – nem tudták kifizetni alapanyag-szállítóikat, fizetésképtelenné váltak, csődeljárásra vagy jogi felszámolásra kerültek. A szerencsésebbeket, a túlélőket tetemes adósságállománnyal, csak későre, a 90-es évek végére sikerült jóval piaci értékük alatt privatizálni, külföldi vagy vegyes tőkéjű szakmai befektetőknek.

Ma már sokkal inkább regionális, sőt országos, esetenként globális piacokról beszélhetünk, hiszen szomszédos vagy távoli megyékből, a fővárosból vagy a határ menti nagyvárosokból érkeznek a termékek. Sőt külföldi, olykor multinacionális vállalatok kelet-európai vagy hazai régióközpontjaiból szállítják rendszeresen a termékeket, termékcsaládokat.

Azok a helyi-hazai termelővállalatok, amelyek folyamatosan végeztek piackutatást, figyelték a piaci környezetet, hasznosították a piaci információkat, partneri kapcsolatokat alakítottak ki termékforgalmazóikkal, alkalmazkodtak a fogyasztói igényekhez és elvárásokhoz, egyszóval a piaci kihívásokhoz, átvészelték a válságos éveket, az átmeneti gazdaság megpróbáltatásait és ma már a legnagyobb megtelepedett kiskereskedelmi üzletláncok, bevásárlóközpontok állandó beszállítói között vannak.

A termékpálya, az értékesítési csatorna hossza rövidült és felgyorsult.

Ha az 1990-es évek közepéig a forgalmazók – kis- és nagykereskedők, vállalkozók – versenyeztek az állami tulajdonú élelmiszertermelők kegyeiért és termékeiért, az ezredfordulóra a helyzet a szabad verseny, a piaci résztvevők és disztribúciós hálózatok hatására és nyomására teljesen megváltozott. Ma már az egyre kiéleződő verseny közepette az élelmiszerláncok diktálnak, megállapítják a beszállítói feltételrendszert a gyártók számára.

A feldolgozóipar folyamatos mozgásban van, egyre több változásnak és kihívásnak van kitéve. Messze a legnagyobb fenyegetés az élelmiszer-feldolgozó ipar számára a kiskereskedések fokozatos megszilárdítása, konszolidációja, „az állandóan alacsony árak" stratégiája. A tisztán európai termékek és az összeurópai/globális árazás hatalmas nyomást gyakorolnak az árakra és a határidőkre. A nagyobb kiskereskedők ma már gyorsabban válnak európaivá, mint a termékgyártók. A kiskereskedések saját márkás termékei fokozatosan kiváló márkává válnak, fokozódik a fogyasztói kereslet irántuk, és egyre ritkábban fordulnak az árak emeléséhez.

Az életmód és a fogyasztói ízlés rohamos változása – a bio- és a funkcionális termékek, ill. a félkész friss vagy fagyasztott ételek irányába való eltolódása –, valamint az állandó ár- és határidős kényszerek jelentős hatással lesznek az európai élelmiszeriparra az elkövetkező években.

A kiskereskedelmi élelmiszerláncok kelet-európai terjeszkedését, konszolidációját hűen tükrözi az a tény, hogy 2002-ben alig 3 hónap leforgása alatt három nagy forgalmazó vállalat nyitott üzletet Marosvásárhelyen: CBA (Magyarország), SELGROSS (Németország), UNIVERS' ALL (Románia). A METRO pedig készülődik.

Átrendeződtek az értékesítési csatornán belüli erőviszonyok és befolyások, együttműködési formák és technikák. Előtérbe