

## Válságban van-e a magyar hazai borforgalmazás?

Kopcsay László

Mint minden évben szüret idején, 2002-ben is a sajtó kedvenc témájává vált néhány hétre a magyar borászat helyzete. A gazdák elkeseredett panaszaira most is érkezett sok-sok ígélet és némi állami segítség, de az egész ágazat strukturális problémái továbbra is megoldatlanok maradtak. Érdemes tehát kicsit alaposabban megvizsgálni, van-e reális esélye a magyar bornak az Unióhoz való csatlakozás közeledtével.

Magyarország a harmadik évezred elején az Unió kapujához érkezett. Ez a kihívás sok kérdőjelet vet fel a magyar gazdaság számára. Ma még csak találgatjuk: kik fognak jól járni, s kik lesznek a nagy vesztesek a csatlakozás után. A legnagyobb kérdés a mezőgazdaság és az ehhez kapcsolódó élelmiszeripar jövője, s ezen belül a legtöbb állampolgárt érintő szőlészet és borászat sorsa. Optimista megfogalmazás szerint óriási a perspektíva: boraink számára megnyílik a világ legnagyobb és leggazdagabb piaca, több mint 350 millió potenciális vásárlóval. Am létezik pesszimista változat is, e szerint egy olyan szervezethez csatlakozunk, ahol évente átlagosan 20 millió hektoliter a borfelesleg, s a termelők számára hazánk lehet az egyik célpiac. Így nemhogy piacnövekedésben bízhatunk, hanem a hazai piac megvédésére kényszerülünk.

Ma az ágazat nincs jó állapotban, ám a visszszámolás elkezdődött. Még nem tudható, hogy a két változat közül melyiknek van nagyobb realitása. Ám ha várakozásainkat a tényekre alapozzuk, tisztában kell lenni azzal, hogy a legfejlettebb borkultúrájú országok is elsősorban a hazai piacra, a hazai fogyasztókra támaszkodnak, s csak erre alapozva építették ki borexportjukat. Ezért a magyar borászat számára is az elsődleges fontosságú kérdés a hazai fogyasztás.

### A borpiac sajátosságai

Minden termelő úgy gondolja, hogy az általa készített termék egészen különleges, minden más árutól alapvetően különbözik. A bor esetében van némi valóságtartalma ennek az állításnak. Természetesen valamennyi piaci, közgazdasági törvény érvényes a borra, éppúgy, mint bármely más termékre. Ám az egyedi vonásokat is feltétlenül figyelembe kell vennie a forgalmazónak, ha sikeres akar lenni. Ezek a különleges tulajdonságok a bor eladására közvetlenül hatnak. Ezért célszerű a bor piaci sajátosságait számba venni, melyek ismeretében jobban értelmezhető a fogyasztók viselkedése, motivációja, attitűdje.

A KOTLER által megfogalmazott kategóriák közül a bor a „tárgyasult, nem tartós javak” közé sorolható. Ezen belül sokszínűsége miatt nem lehet a bort egyetlen fogyasztási cikk-kategóriába sem besorolni, hiszen valamennyi kategória adott esetben jellemezheti a bort: lehet napi cikk, szakcikk, luxustermék vagy nem keresett termék egyaránt.

A következőkben a bor különleges tulajdonságairól, jellemzőiről nyújtok rövid összefoglalást, mivel e tulajdonságok nagymértékben befolyásolják a piaci helyzetet.

- **Megosztott iparág, hatalmas választék** PORTER kategóriái közül egyértelműen a megosztott iparágak, KOTLER csoportosítása alapján pedig a töredezett iparágak közé tartozik a borászat. Nincs domináns gyártó, markánsan meghatározó piacvezető. Az iparágban érvényesül napjainkban kisebb-nagyobb méretű centralizáció, de a megosztottság leküzdésére alkalmas struktúra nem létezik, ezt számos törvény, rendelet és a piaci elvárások is szerencsére akadályozzák. A viszonylag nagyobbak szerepe annyiban térhet el, hogy esetenként döntéseik-

kel korlátozott térben és időben már befolyásolni is képesek a piaci helyzetet, nem pusztán alkalmazkodni kénytelenek ahhoz.

A termelőknek hosszú távon együtt kell élniük a megosztottsággal. Ennek következménye a borforgalmazás egyik alapproblémája napjainkban: egy megosztott iparág próbál értékesíteni a maximális mértékben centralizált élelmiszerkereskedelem közreműködésével.

Ma már minden élelmiszeripari termékből óriási a választék, a vásárló kedvére válogathat. Mégis a bor e tekintetben is egyedülálló, hiszen akár több száz különböző fajta is sorakozik egymás mellett egy nagyobb kereskedelmi egység polcain! A globalizáció kérdése más formában merül fel a bor esetében, mint más termékeknél, hiszen a tömegtermelés nem tudja elnyomni a sokszínűség iránti vásárlói igényeket.

- **Bizalmi termék** Egyetlen más áru esetében sem olyan meghatározó a vásárló bizalmának a kérdése, mint a bornál. Több lépcsőből tevődik össze: makro szinten egy ország borászati ágazata iránti, mezo szinten egy borvidék, míg mikro szinten egy termelő felé megnyilvánuló bizalomról beszélhetünk. E tulajdonság rendkívül érzékenyvé teszi az árut. Pozitív példaként a márkába vetett hitet, márkahűséget lehet említeni, negatív példa az osztrák borászat emlékezetes esete a nyolcvanas években: egyetlen hamisítási botrány miatt a teljes exportpiacukat hetek alatt elvesztették! A bizalom tehát óriási piaci érték, amit évtizedek fáradtságos munkájával lehet megszerezni, de pillanatok alatt el is lehet veszteni!

- **Származási hely** Minden borvidéknek más és más a karaktere, s mióta bevezették az eredetvédelem fogalmát, ennek a jelentősége egyre nagyobb. Létezik néhány mezőgazdasági termék, melyek esetében ugyancsak fontos a származási hely, pl. a kalocsai paprika vagy a makói hagyma, de ezek csupán kivételek, az élelmiszeripari termékek többségének forgalmazásakor közömbös az alapanyagot biztosító növények eredete, földrajzi elhelyezkedése, a vásárlókat különösebben nem is érdekli az áru előállításának helyszíne.

Az eredetvédelem ezzel szemben ma már a borászatban a minőség legfőbb záloga, különösen az Unió országaiban. A rendkívül bonyolult és részletes szabályozás nem csupán a termesztés helyét hivatott jelezni, hanem sok esetben az ott jellemző szőlőfajtákat, a tőkék művelésmódját, az előírt terméskorlátozást, a borkezelési eljárásokat is magában foglalja, azaz meghatározza a termék értékkategóriáját.

A bor esetében a származási helynek tehát kiemelt piacbefolyásoló szerepe van, mely többnyire hozamkorlátozással is együtt jár, vagyis a mennyiségi helyett minőségi szempontok kerülnek előtérbe.

Ez a szabályozás egyre szigorúbb a fejlett borkultúrájú országokban, mégsem új dologról van szó. Száz évvel ezelőtt Eötvös Károly: *Utazás a Balaton körül* című művében szellemesen mindezt így fogalmazta meg: „Egerben hajdan az volt a közpéldabeszéd: Mihelyt szőlőm holdanként öt akó bornál többet terem, mindjárt nem egri bor terem. Jó bor, jó bor, ha húsz akó is, de nem egri bor!”

- **Alkoholtartalmú élvezeti cikk** A bor nem alapvető napi szükséglet, fogyasztása széles rétegek számára (gyerekek, gépkocsivezetők) kimondottan tilos. Egyes szélsőséges vélemények szerint éppoly káros, mint a kábítószer, s valóban, mértéktelen fogyasztása súlyos károkat, nemegyszer tragédiákat okoz. Ugyanakkor mértékkel fogyasztva az ünnepi asztalok elmaradhatatlan tartozéka. Minden más alkoholtartalmú italnál egészségesebb, a modern gasztronómia elengedhetetlen része, amit az egészséges táplálkozás hirdetői, sőt a vegetáriánusok is elfogadnak.

LEHOTA az élelmiszerek alapfunkcióit csoportosítja. E kategóriákra tekintve a bor régebben humánéletteni hatása miatt volt elsősorban fontos, ma már étrendi hatása és élvezeti értéke dominál, de társadalmi megítélése és lélektani hatása is egyre meghatározóbbá válik.

- **Kulturális hagyományok** Aki bort iszik, nemcsak szomját oltja. A borkultúrának több évezredes múltja van, már a Biblia is számos esetben említi a szőlőtermesztést, borfogyasztást. Nem elfogultság azt állítani, hogy a gazdaság, a kultúra és a művészetek azokban az országokban fejlődtek igazán, ahol szőlővel foglalkoztak. A magyar múlt pedig különösen gazdag e téren. A bor a mindennapi életben is számos szokást, szertartást hozott létre, pl. a koccintást vagy a pohárköszöntőt. Aki bort fogyaszt, részesévé válik egy generációk sokaságán átívelő, s azokat összekötő történelmi-kulturális folyamatnak, mely Magyarországon még a nemzeti tradíciónak is szerves része. E funkció következménye, hogy a borvásárlás egyik leggyakoribb motivációja az ajándékozás, a borfogyasztás pedig ezer szállal kötődik a gasztronómiához, a vendégséghez, az ünnepi alkalmakhoz, a szabadidőhöz.

- **Korlátozott kommunikációs lehetőség** Országoként eltérő módon, de mindenhol korlátozva van a bor reklámozása. Magyarországon az 1997-ben életbelépett reklámtörvény korlátozó intézkedései igen fájdalmasan érintették a borász-szakmát: a törvény minden alkoholtartalmú ital népszerűsítését egyformán szabályozza, nem tesz különbséget az egészségre egyértelműen káros égetett szeszesitalok és a bor között. A törvények mellett a racionalitás is korlátot szab a reklámozásnak: az iparági megosztottság miatt nem jellemző az ágazatra a több milliós darabszámú tömegtermék forgalmazása, s ezért gazdaságosan nem lehet hatékony televíziós termékreklámot készíteni.

- **Hosszú eltarthatóság** Egy palack minőségi bor hosszú évekre is eltehető, gyakorlatilag nincs szavatossági ideje, mint minden más élelmiszernek. Szinte nincs olyan család Magyarországon, ahol ne lenne néhány palack bor félretéve azzal a szándékkal, hogy valamilyen különleges alkalommal bontják majd fel. Nem egy családban kedves hagyomány, hogy a keresztelőre vásárolt borkülönlegességet a gyerek érettségijekor vagy az esküvőjén fogyasztják el!

- **Göngyöleg** A borforgalmazás örökké visszatérő sarkalatos gondja a göngyöleg, illetve ennek visszaváltása. Nemcsak a palackok, hanem a gyűjtőcsomagoláshoz alkalmazott műanyag rekeszek is a kereskedelem és a logisztika számára nehéz, olykor megoldhatatlan feladatot jelentenek. KOTLER visszafelé irányuló csatornának nevezi ezt a folyamatot, s rámutat arra, hogy ez csak akkor lehet eredményes, ha a fogyasztót és a közvetítőt is megfelelőképpen motiválják. Az Unió országaiban is fennáll ez a probléma, a környezetvédelem jelentőségének növekedése miatt újra és újra felmerül a több-utas palackok újbóli bevezetésének kérdése. Ma egy borforgalmazónak hosszú távú stratégiai kérdés a csomagolás módja, hiszen az egész logisztikai rendszer alapvetően más igényeket követel meg, ha az üres göngyöleg visszaszállítását is biztosítani kell. Ugyanakkor a csomagolás, a göngyöleg esetenként lehetővé teszi a hozzáadott érték növelését is.

Az itt felsorolt egyedi vonások általában nem egymástól függetlenül jelentkeznek, hanem egymással szorosan összefüggő módon, s hatásuk szinergikus. Ezért a stratégiai terv megfogalmazásakor figyelembe kell venni szerepüket.

## **Az értékesítési stratégia alapkérdése: exportorientáció vagy belföldi fogyasztás**

Bár szőlőtermesztéssel, borkészítéssel mind az öt kontinens országaiban foglalkoznak, a borfogyasztók mégis egy viszonylag szűk rétegből kerülnek ki: a zsidó-keresztény kultúrkörhöz tartozó fehér emberek, s ezek közül is elsősorban a mediterrán tájakon élők alkotják e kört. Érdekes módon a fekete bőrűek többsége máig sem barátkozott meg a borral, annak ellenére, hogy magas a körükben az egy főre jutó alkoholfogyasztás. Még ennél is elutasítóbbak az iszlám hívők, igaz, számukra bármilyen alkohol fogyasztása tilos. Néhány Észak-Afrikai országban a francia gyarmatosítók óriási ültetvényeket létesítettek, melyek nagy része az országok

függetlenné válása után gyakorlatilag elpusztult. Ázsia távol-keleti országaiban sincs hagyománya a borfogyasztásnak, itt az utóbbi időben van némi érdeklődés ugyan, ám ez nagyságrendekkel kisebb az európai vagy amerikai fogyasztáshoz képest.

Természetesen elsősorban azokon a területeken jelentős a borfogyasztás, ahol az éghajlati lehetőségek a szőlőtermesztés számára kedvezőek. E téren némi eltolódás történt az utóbbi évtizedekben: a hagyományos bortermelő országokban fokozatosan csökken az egy főre eső fogyasztás, míg a többi országban folyamatosan nő. Ez a kiegyenlítődés a globalizáció következménye.

A világ bortermelésének kétharmadát adják az Unió országai, így a világ borfeleslegének a nagy része is az Unió országaiban keletkezik. E többlet általában 20 millió hektoliter évente! Ez annak ellenére így van, hogy az utóbbi évtizedekben jelentősen csökkent a szőlőterület nagysága az Unió csaknem valamennyi szőlőtermelő országában. A túltermelés elleni küzdelem érdekében óriási anyagi áldozatokat hoznak. Az Unió költségvetésének 50%-a a mezőgazdaság támogatását szolgálja. 2001-ben ez az összeg 43 milliárd euró volt! A Közös Mezőgazdasági Politika súlyát mutatja, hogy míg a mezőgazdaság az Unió GDP-jének kevesebb, mint 3%-át adja, a közös költségvetés 50%-át emészti fel!

A piaci egyensúly helyreállítása érdekében próbálkoztak piacvédelmi intézkedésekkel, az ellenőrzés szigorításával, hozamkorlátozással, s drasztikus megoldásokkal is: a már megtermelt bor lepárlásával vagy a területek csökkentésével.

Hosszú éveken át a lepárlás szolgáltatta a fő megoldást, volt olyan év (1982), amikor 32 millió hektoliter bort pároltak le! A visszafejlesztés másik módja a fölöslegessé váló ültetvények felszámolása. A kivágási támogatásnak volt eredménye: 1988 óta 500 ezer hektáron szűnt meg a szőlőtermesztés. Hosszútávon ez az olcsóbb, hiszen preventív hatású, ám végleges megoldást ez sem hozott, csökkent a szőlőterület, de mivel a fogyasztás is mérséklődött, a felesleg évről-évre változatlan maradt.

A többlettermelés és az ahhoz kapcsolódó támogatás kizárólag az asztali borokra vonatkozik, melyek az összes mennyiség több mint felét teszik ki. Az egyes országok közötti feszültség egyik forrása épp ez, mivel a minőségi borok részaránya igen eltérő.

Hozott részeredményeket az 1994-es „Visszafejlesztési Program”, de gyökeres fordulat nem következett be. A 90-es évek második felében csökkentek ugyan a feleslegek, de ennek oka sokak szerint csak néhány kedvezőtlen évjárat volt. Az újabb kísérlet az Agenda 2000-hez kapcsolódik, mellyel együtt újabb borpiaci reformterv is készült. A piacszabályozási intézkedések közé a következők tartoznak: magántárolási támogatás, intervenció a bor lepárlásával, a szőlőmust felhasználásának támogatása és továbbra is a fölöslegessé vált ültetvények kivágása (MIKULÁS).

Több évtizedes munkával sikerült a minőségi borok kategóriájában az eredetvédelmet elfogadtatni nemcsak a termelőkkel, hanem a vásárlókkal is. A túlszabályozás látszólagos sikere azonban mára visszajára fordult: soha nem látott kihívást jelent az Unió bortermelőinek az a piaci offenzíva, melynek keretében chilei, ausztrál, dél-afrikai borok tömegesen jelennek meg a Unió országainak piacán (AIGRAIN). Az eredetvédelem miatt a hazai minőségi borok túl drágák lettek, a tömegborok részaránya csökkent, s így a túltermelés és a visszafejlesztés ellenére piaci rés keletkezett az olcsó, de mégis jó minőségű borok iránt. A világ borkereskedelmében az elmúlt tíz évben az Unió részaránya 85%-ról 70% alá csökkent, míg az „Újvilág”-é 4%-ról 16%-ra növekedett! Joggal teheti fel a kérdést az elkeseredett spanyol vagy olasz szőlősgazda: azért kellett nekem kivágnom a szőlőmet, hogy helyet csináljak a külföldi boroknak?

Erre a piaci kihívásra nem tudott eddig érdemében reagálni Brüsszel. A Világkereskedelmi Szervezettel (GATT/WTO) kötött megállapodások alapján a direkt támogatásokat le kell épí-

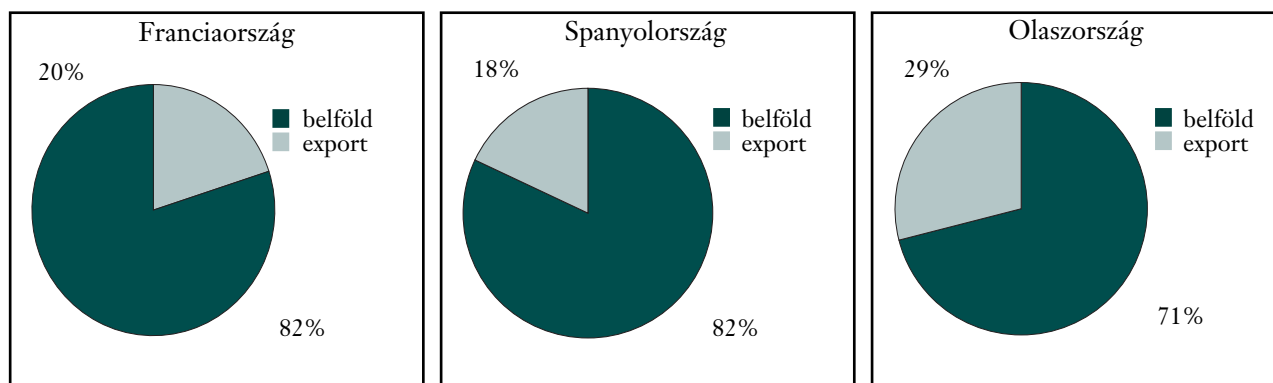


teni, s az áruk szabad áramlását elő kell segíteni, ezért a hagyományos eszközökkel már nem lehet a piacot védeni. A borfogyasztás terén radikális változások nem várhatóak, ezért az Unióba irányuló növekvő behozatal egyértelműen a tagországok termelőinek piacából rabol mind nagyobb részt.

Az Unió piacaira tömegesen érkező chilei, ausztrál és dél-afrikai borok nemcsak az Unióban termelt borok piaci pozícióit veszélyezteti, hanem a magyar borok esélyeit is csökkenti. E miatt a 2001. évben több mint 20%-kal esett vissza az Unióba irányuló magyar borexport az előző évhez képest, s a tendencia 2002-ben folytatódott! Elsősorban az angol piacról szorultak ki nagy mennyiségben a magyar borok, s hasonló sorsra jutottak a bolgár és román borok is. Azok a magyar termelők, akik így piacokat veszítettek, a belföldi piacon próbálják értékesíteni a megmaradt termékeket. Így a harmadik világ Nyugat-Európára irányuló boroffenzívája zavart okoz a magyar belföldi értékesítésben is.

Az Unió bortermelő országai számára az export lehetőségek is szűkek, ezért ismét fokozott figyelem fordul a hazai fogyasztókra. Bár a bortermelő országokban csökken az egy főre eső fogyasztás, mégis ez jelenti a bázist, a megtermelt bor nagyobb részét minden országban a hazai borbarátok fogyasztják el (1. ábra). Ez teljesen új piaci szemléletet követel a legnagyobb borforgalmazóktól is, a cél már nem a külpiacok bővítése, hanem a belföldi piacok megtartása!

1. ábra. A hazai borértékesítés részaránya a legjelentősebb szőlőtermesztő országokban



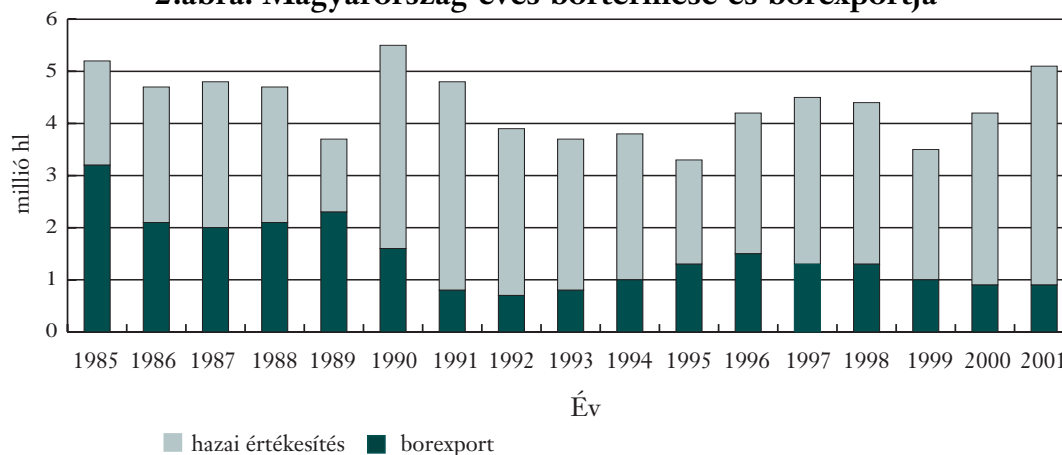
Forrás: Bulletin d' O.I.V. 2000.

Magyarországon a 20. század legnagyobb értékesítési válsága a szovjet piacok elvesztése idjén a rendszerváltás első éveiben volt. Ezt követően a piaci helyzet stabilizálódott, a 90-es évek közepén jelentős mértékű exportra nyílt lehetőség, most már az Unió országaiba, mely kedvezően hatott a piaci egyensúlyra. Ám az évszázad utolsó éveiben a kivitel újra csökkent, miközben a belföldi eladás stagnált (2. ábra). Mivel az évjáratok mind mennyiségi, mind minőségi szempontból nézve kedvezőek voltak az utóbbi néhány évben, a termelők évről-évre tartanak attól, hogy a nyomott kereslet miatt megint eladási nehézségekkel kell szembenéznük. A Jövedéki Törvény életbelépése általános felháborodást eredményezett a termelők között, ennek megváltoztatása már a politikai pártok ígéretei között is szerepet kapott a 2002. évi parlamenti választásokkor.

Elsősorban az utóbbi évek export visszaesési tendenciája miatt összességében az évezred első éveiben ismét túlkínálati helyzet regisztrálható. Ennek mértéke nemcsak a pillanatnyi piaci helyzettől és a gazdasági környezettől, hanem az évjáratok közti különbségektől is függ. A 90-es évek elején is, 2002-ben is egy-egy rekord évjárat előzte meg a túltermelési gondokat. A belföldi fogyasztói igények változása miatt azonban a kép ennél árnyaltabb: fehérborból na-

gyobb a kínálat, s így nyomottabbak az árak, a vörösbor ezzel szemben egyre népszerűbb, s ezért jobban eladható.

**2.ábra. Magyarország éves bortermése és borexportja**



Forrás:KSH

A minőségi borok hazai eladása több csatornán is lehetséges, de alapvetően mégis az élelmiszerboltokban, szupermarketekben eladott mennyiség a meghatározó.

### Értékesítési kényszerpálya: borok a multinacionális hálózatok polcain

A rendszerváltozást követően az élelmiszerkereskedelem legfontosabb egységei a multinacionális élelmiszer kereskedelmi hálózatok kezébe kerültek. Ezzel hazánkban is megkezdődött a kíméletlen verseny, melynek végeredménye nagy valószínűség szerint ugyanaz lesz, mint ami megvalósult mára az Unió országaiban, ahol az élelmiszerkereskedelem 70-90%-a 6-8 hálózat kezében van! A koncentráció lázas ütemben folyik, jelenleg termékcsoportonként eltérő mértékben, 30-80%-a az áruknak már e hálózatoktól szerezhető be.

REKETTYE rámutat: „a hatalmas vállalkozások alkalmasak arra, hogy ármeghatározóvá váljanak. Képesek arra, hogy rákényszeríthessék ár- és egyéb feltételeiket a beszállítókra, képesek saját kereskedelmi márkáikat gyártatni velük, sőt még arra is, hogy külön díjat fizettessenek a termelőkkel azért, hogy áruik megjelenhessenek a polcokon.”

Az új típusú kereskedelem a vásárlók számára sok tekintetben vonzó, ám a termelők, nagykereskedők élete igencsak megnehezedett. A hálózatok a kedvezőbb ár kialakítása érdekében közvetlen kapcsolatot alakítanak ki a termelőkkel. Az egyenlőtlen helyzetben a beszerzési árakat kíméletlenül lenyomják. Bor esetében olyan árualapot keresnek, mely jó minőségű, olcsó palackos bor, s a termelő az év bármely napján szállítóképes és nagy készlettel rendelkezik. A piackutatásokból egyértelműen megállapítható, a borok túlnyomó többségét a fogyasztók köznap vagy tartós terméknek tekintik, s e termékek az intenzív elosztás segítségével az ilyen típusú boltokban adhatóak el a legjobban.

Aki vállalkozik arra, hogy ezeken az igényes piacokon megjelenjen, sikeres megállapodás esetén nagy tételű eladásban reménykedhet, hiszen a hálózatok némelyike több száz boltot üzemeltet, s mindegyikben egyforma az áruválaszték, ezért a sorozatnagyságból adódó előnyök is jelentkezhetnek. Ide bekerülni minőségi garanciát jelent, hiszen csak európai színvonalú árukkal foglalkoznak. A fizetési biztonsággal sem kell foglalkoznia, mert egy több országot behálózó tőkeerős céggel kerül kapcsolatba.

Ugyanakkor egy rettenetesen szigorú, s az utolsó betűjéig betartandó szerződést kell aláírnia, ami a nyomott ár miatt csak rendkívül kicsi hasznot biztosít. A kötelezettség vállalása alapján a szerződésben előírt paraméterű bort korlátlanul és bármikor képesnek kell lenni szállítani.

Magyarországon a multinacionális hálózatok térhódítása miatt a piacon kereskedői dominancia alakult ki, mely számos élelmiszeripari ágazat érdekeit sérti, jövőjét veszélyezteti. Ezért a magyar borászat szempontjából ez a kapcsolatrendszer a legfontosabb kérdés a jövő szempontjából, s ma már az ágazat szereplőinek leghűsbavágóbb konfliktusa.

Az ACNielsen felmérése szerint Magyarországon 2000-ben 26.960 élelmiszerüzlet volt. Az ekkor meglévő 43 hipermarketet a boltoknak csupán 0,15%-át jelentette, mégis az összforgalomból 15%-ot tudhattak magukénak! A 400 m<sup>2</sup>-nél nagyobb alapterületű szupermarketekből 688 volt, tehát a boltok száma alapján a 89,2% kisboltnak számított, mégis az összforgalomnak több mint a fele a szuper- és hipermarketekben zajlott.

Ez a tendencia évek óta tart, és várhatóan még néhány évig folytatódik, hiszen minden hálózat bővül, ha a tervek teljesülnek, a hipermarketek száma három éven belül megduplázódik. A centralizáció hatványozottan érvényesül, hiszen számos kisbolt megszűnik; amelyik vállalja a versenyt, az pedig valamilyen beszerzési egyesülethez társul, s így a szállítók szempontjából már ezek is hálózatként funkcionálnak. A még meglévő regionális kis hálózatok is előbb-utóbb feladják a reménytelen versenyt, s csatlakoznak a piac valamelyik óriásához. A centralizációt erősíti a kiskereskedelemben létrejövő franchise rendszer is.

A magyar borászat legnagyobb vásárlói ma már kétségkívül ezek a hálózatok. Alapvetően a termelő számára az üzlet szempontjából közömbös, hogy magyar vagy külföldi tulajdonú hálózattal áll-e szemben, hiszen a hazai kereskedők csak akkor reménykedhetnek az életben maradásban, ha ugyanolyan eszközöket és üzletpolitikát alkalmaznak, mint a multik. Bármely bortermelő, aki eléri az évi néhány tízezer palackos mennyiséget, ha tetszik, ha nem, kénytelen kapcsolatba lépni valamelyik hálózattal. Néhány éve még sokan abban reménykedtek, hogy a multik hihetetlen terjeszkedését lassítani lehet, de ma már mindenki előtt világos, hogy huzamosan együtt kell élni velük.

A hazai borászat legsebezhetőbb pontja ez az értékesítési forma. Elsősorban a szétaprózottság és a túlkínálat miatt a magyar borászok kiszolgáltatott helyzetben vannak, még nagyobb mértékben, mint más hazai élelmiszeripari termelők. Ha a jelenlegi helyzet nem változik meg, az Unióba lépés pillanatában egy tőkeszegény eladósodott termelői réteg várhatja az újabb nagy kihívást: a külföldi borok tömeges megjelenését ezekben az egységekben. Számításaim szerint ha a szuper- és hipermarketek borforgalmának 30-40%-a külföldi eredetű lesz 2005-ben, az katasztrofális következményekkel járhat: kb. 20-30 ezer ember elveszti munkáját, s ugyanennyi termelő a bor túlkínálat miatt reménytelen versenyhelyzetbe kerül. Mindez a görög és osztrák példa alapján senkit sem érhet meglepetésként. Mindkét ország bízott az Unió piacaiban, e helyett, mivel nem készültek fel megfelelően, a saját piacaikat veszítették el. A csatlakozásra való felkészülésről Magyarországon már egy évtizede mindenki beszél, de az iparág megmentése érdekében hatékony intézkedés még nem történt.

A hálózatok létrejöttének alapgondolata a kiskereskedelmi és a nagykereskedelmi funkciók összevonása. REKETTÝE szerint „a nagyobb méretű kereskedelmi láncok – eredetileg kiskereskedelmi vállalatok – már nem a nagy-kereskedőktől szereznek be, hanem saját szervezetükön belül létrehozzák a nagykereskedelmi funkciót ellátó részleget és ebből a disztribúciós központból látják el a kiskereskedelmi üzleteiket.”

Valójában a lényeg a termelőtől való közvetlen árubeszerzés, s így a kiskereskedelmi- és nagykereskedelmi árrés összekapcsolása. Az esetek többségében a kezdeményezés a kiskeres-

kedelem részéről indult, de van példa a nagykereskedelem részéről is. Mivel egy hálózathoz számos kiskereskedelmi egység tartozik, a szállító számára alapvetően fontos bekerülni a termékekeivel, hiszen ez biztos piacot jelenthet. Ez a pozitív vonzerő a hálózatok terjeszkedése és részarányuk növekedése folyamán kényszerítő erővé vált, s ma már inkább másképp fogalmazható meg: egyetlen szállító sem engedheti meg magának, hogy termékei kimaradjanak a hálózatok kínálatából. A kereskedő nincs ráutalva minden egyes szállítóra, versenyeztetheti őket, egyszer az egyikkel köt szerződést, máskor a másikkal, a szállítóknak viszont létfontosságú a kapcsolat. Így az erőviszonyok, az alkupozíció eltolódott a kereskedők javára, amit ők kíméletlenül ki is használnak, a beszerzési árakat alacsony szinten tartják.

Az Unió országaiban elvileg hasonló a helyzet, ám gyakorlatilag mégis más: Mivel a rendszer két-három évtized alatt alakult ki, a kereskedőkkel együtt a termelők is megerősödtek, az iparágak koncentráltak, s így kölcsönösen rá vannak utalva egymásra. Magyarországon ezzel szemben az iparágak többsége a keleti piacvesztések és a privatizáció rendezetlensége miatt legyengült állapotban élte meg ezt az időszakot.

A központi irányítás nemcsak a beszerzésre vonatkozik. A fontos stratégiai kérdésekben és valamennyi részletkérdésben egyaránt a központi irányítás érvényesül. Ezért ritka kivételtől eltekintve a külföldi tulajdonosok általában új vezetőket alkalmaztak a privatizáció után mind a menedzsmentben, mind a középvezetők terén.

A hatékonyság következő feltétele a megfelelő áruválaszték kialakítása a forgási sebesség figyelembe vételével. Ebben a kérdéskörben tulajdonképpen nincs semmi újdonság, hiszen a forgási sebesség régóta ismert fogalom, csak ennyire tudatosan régebben még a legkiválóbb kereskedők sem alkalmazták. Ehhez fejlett informatikai háttérre van szükség, de ez ma már nem jelenthet akadályt. Termékcsoportonként vizsgálják az egyes termékek forgási sebességét, és a termékkategórián belül leggyengébben szereplő cikkeket rendszeresen újakra cserélik.

Látszólag az állandó akciózás csupán kereskedelem-technikai kérdés, ám valójában ez is a működés egyik alappillére. A kereskedő többnyire egyetlen fillért sem kockáztat, az akció teljes költségét a termelővel fizetteti meg.

Érdekes és meglepő filozófiai kérdés a finanszírozás. Köztudottan óriási tőke áll egy-egy hálózat mögött, így e kérdés első hallásra értelmetlen. Ám a valóság teljesen más. Gyakorlatilag a szállítók fedezik a működés valamennyi költségét, s e mellett még állandóan hiteleznek is partnereiknek. Mindezt a szerződésben rögzített rendkívül hosszú fizetési határidővel érik el. Egy példán bemutatva: ha egy termék átlagos forgási sebessége három hét, és a fizetési határidő 60 nap, akkor az azt jelenti, hogy több mint egy hónapig a szállító pénze a kereskedőnél van, aki azt arra használja, amire akarja. Ezért nyilatkoznak büszkén a vezetők, hogy eltartják magukat, nincs már szükség az anyavállalat támogatásra, és ezért nem hoznak nyilvánosságra számos pénzügyi adatot.

Végül az utolsó jellemző a márkapolitika. Minden hálózat intenzíven fejleszti a saját márkás termékeket. Ennek nyilvánvaló oka az, hogy a szállítókra még nagyobb nyomást tudjanak gyakorolni, hiszen a kereskedelmi márkák gyártóitól már nem vásárolnak, hanem termeltetnek velük, a kiszolgáltatót helyzet egy vertikális kapcsolattá alakul. A vevő számára tökéletesen közömbös, hogy ki a márka gyártója, a kereskedőnek nem is kell ragaszkodnia hozzá, bármikor lecserélheti. A szállítóit így egy újabb árversenyre kényszeríti, akik nem győznek egymás alá licitálni, hiszen a forgalom nélkülözhetetlen számukra.

A kereskedelmi hálózatoknak több alaptípusa különíthető el, melyek egymástól jól megkülönböztethetően eltérő stratégiát alkalmaznak.

Az egyik csoport számára a lehető legolcsóbb ár jelenti a legfőbb szempontot, mindent ennek rendelnek alá. A szakirodalom „hard diszkont”-nak nevezi e bolttípust, de találóbbnak tar-



tom az egyik ilyen típusú cég egykori szlogenjével megnevezni: „Az ár az úr”. A lehető legkisebb tétel számmal dolgoznak, ez által a gyors forgási sebesség biztosítva van. Így a szállítók számára garantálni tudják a nagy forgalmat a bekerülő termékekből, ami az áralku folyamán is fontos szerepet játszik. Szeretnének a legolcsóbbak lenni, ezért a konkurenciára különösen figyelnek.

A rendszer zártan működik, az áruszállítás kizárólag központi raktárból történik, üzletkötőt nem engednek az egységekbe. A boltok felszerelése nem túl igényes, itt is az olcsóság a meghatározó. A nyújtott szolgáltatások is a minimálisra korlátozódnak. Az áruk utántöltése napközben történik, így a vevőknek gyakran kell kerülgetniük a kiskocsikat vagy a targoncákat.

A bor esetében sincsenek tekintettel az áru kivételezett helyzetére, borból is igen szűk választékot tartanak. Éppen ezért a legkielevezettebb versenyhelyzetre ezen a pályán lehet számítani, mivel nagytételű eladásra van lehetőség. Csak azoknak van esélyük itt érvényesülni, akik a költségeiket a minimális szintre tudják csökkenteni, mert a kereskedelem kikényszeríti a legalacsonyabb árakat. Az itt eladott termékek esetén fennáll a veszélye annak, hogy a termék életgörbe lerövidül, a terméket más boltokban magasabb áron már nem feltétlenül lehet forgalmazni.

A rendkívül nyomott árak az akciózásra már nem nagyon adnak lehetőséget ezekben az egységekben.

A boltok általában forgalmas helyeken találhatóak, közlekedési csomópontokban, lakótelepek mellett. Elsősorban a szegényebb vagy takarékosabb vevőkre számítanak. Ezek az egységek ma már a kisebb, szegényebb településeken is megtalálhatóak.

Összességében a pozicionálás központjában az olcsó ár áll, s minden ennek van alárendelve.

A másik csoport a vásárlók igényeinek magas fokú kielégítését tartja a legfontosabbnak.

Ugyancsak egy egykori szlogent idézve e boltok jelmondata: „Öröm a vásárlás”. E boltok a minőségre igényes, tehetősebb vásárlókat várják, véleményüket, elvárásaikat szem előtt tartják a választék kialakításakor. A boltok többnyire a városközpontokban, a fő tereken találhatóak, az épületek külső megjelenése, berendezése esztétikus, az áruk elhelyezése valóban szemgyönyörködtető, a választék bőséges. A szolgáltatások színvonala lényegesen magasabb, a boltban eladók is vannak nemcsak árufeltöltők.

Bár az árak nem a legolcsóbbak, de drágának sem mondhatóak, s mindig néhány akció biztosítja a vonzerőt. A választék minden cikkszoportban tartalmaz különleges exkluzív terméket is a legmagasabb igények kielégítésére.

A szállítókkal szorosabb kapcsolatot tartanak, esetenként figyelembe veszik tanácsaikat, javaslataikat a választék kialakításával vagy az áru elhelyezésével kapcsolatban. A megrendeléseket üzletkötők továbbítják, a termelők saját raktárukból szállítanak.

A termelő számára itt a harc nem a polcra kerülésért folyik elsősorban, hanem a vásárlók megnyeréséért. Bor esetében több helyen különleges elhelyezést biztosítanak borvidékenként elkülönítve a választékot.

A kisebb alapterületű szupermarketek egyértelműen besorolhatóak a két kategória egyikébe, s logikusan gondolva az igényesebb hipermarketeknek kizárólag a második csoportba kellene tartozniuk. A valóság azonban egészen más. Egy harmadik irányzat is létezik, amit a „hiper választék – hiper árak” szlogen jellemezhet. A hipermarketek egy része egyszerre szeretné a legnagyobb választékot és a legolcsóbb árakat is biztosítani. Ezt úgy próbálják meg, hogy az alapvető termékek esetén felveszik az árversenyt a hard diszkontokkal, s a legolcsóbb árú termékek hirdetésével próbálják a vevőket becsalogatni az üzletkebe. Ez a termékkör nagyjából 500-1000 termékre terjed ki, ami az összes forgalmazott termék 10-20%-a. Az itt adott árkedvezmények a legnagyobbak, előfordul a beszerzési ár alatti értékesítés is. Ennek fedezetét a töb-

bi árucikk biztosítja. Így egymás mellett a pulton kapható minden árukategóriában egy extra olcsó termék, de aki igényesebb, az válogathat a széles választékban kínált minőségi termékek közül is.

A hipermarketek legfontosabb vásárlói a gépkocsival érkező heti nagybevásárlást végző családok. Am a többi vásárlót is fontosnak tartják, ezért ha az egység megközelíthetősége nem jó, előfordul, hogy menetrendszerűen induló külön buszok szállítják a vevőket a városközpontból.

### 3. ábra. A multinacionális élelmiszerkereskedelmi hálózatok alapstratégiái

	Öröm a vásárlás	Az ár az úr	Hiper választék-hiper ár
Célcsoport	igényes, gazdag	szegény, takarékos	családi bevásárlók
Elhelyezkedés	városközpont	lakótelep, kis települések	nagyváros mellett
Berendezés	exkluzív	Diszkont	monumentális
Választék	bőséges	Szűk	legbővebb
Ár	mérsékelt	Legalacsonyabb	mérsékelt-akciós
Beszerezés	szállítótól	központi raktárból	szállítótól
Megrendelés	üzletkötő	központi elosztás	üzletkötő
Akción	jelentős	Szerény	legnagyobb

Bortermelők számára viszonylag egyszerű bekerülni ezekbe az egységekbe, hiszen a multik célja az óriási választék. Am egy forgalmazót idézve a polcokon csak „bortemetők” találhatóak. Ez a kifejezés arra utal, hogy akció nélkül minimális forgalom érhető csak el, hiszen a polcokon több száz fajta sorakozik egymás mellett. Ugyanakkor egy jól sikerült akció hihetetlen eredményt hozhat, akár a normál forgalom 30-40-szeresét lehet eladni.

Nehéz meghatározni egy olyan hatékony stratégiát, mely a magyar bortermelők számára eredményesen alkalmazható a multinacionális hálózatokkal szemben. PORTER szerint megosztott iparág esetén az első kérdés az, hogy leküzdhető-e a megosztottság. A realitások azt tükrözik, hogy a megosztottság legyőzésének esélyei pillanatnyilag kedvezőtlenek, a termelőknek fel kell készülniük a megosztott szerkezettel való együttélés legjobb alternatívájának kidolgozására.

Az első feladat megoldása a stratégia meghatározása előtt szükséges: a termelő legyen tisztában a saját erőforrásaival és a termékei pontos önköltségével. Amennyiben lehetséges, meg kell próbálkozni az önköltség csökkentésével. A tárgyalásra fel kell készülni, pontos adatokkal rendelkezni, s eldönteni azt az alsó ár határt, mely alá semmi körülmények között nem szabad menni. Ennek a küszöbnek még egy kis tartalékot is tartalmaznia kell. Érdemes tájékozódni a versenytársak helyzetéről, célkitűzéseiről és kiválasztott kereskedelmi partner stratégiájáról. A hálózati beszerzők egybehangzó állítása szerint a gyártók túlnyomó többsége felkészületlenül ül le tárgyalni, s ezen sürgősen változtatni kell.

Ma az általános gyakorlat az, hogy a magyar bortermelők egymás alá mennek az árajánlatok során, sokszor a gazdaságtalan értékesítést is vállalják a pillanatnyi túlélés reményében. A törvény tilt mindenfajta árkartelt, de a szakmai koordináció teljes hiánya ma kizárólag a kereskedőknek kedvez. Meg kell találni annak a törvényes módját, hogy ez a tarthatatlan helyzet megszűnjék. A szakmai szervezetek feladata ennek megszervezése. Ugyancsak ágazati érdek, hogy a borfeleslegeket ki lehessen vonni a piacról. Az Unió országaiban ennek finanszírozását az állam magára vállalja évről-évre, ha versenyképesek akarunk lenni az ottani bortermelőkkel, ezt Magyarországon is vállalni kell.

Csak a legnagyobb borforgalmazók célja lehet a piac teljes lefedése. A kisebb méretű termelőnek szembe kell néznie azzal a kérdéssel, hogy hány hálózatba szeretne bekerülni. Ha csak

egy partnert választ, veszélyes helyzetbe kerülhet, hiszen teljesen ki lesz szolgáltatva partnere kényének kedvének. Viszont túl sok partnert sem választhat, hiszen erőforrásai ezt nem teszik lehetővé. A megfelelő számú partner kiválasztása az adott körülmények miatt így gondos előkészítés, kalkuláció eredménye lehet.

PORTER koncepcióját követve több lehetőség kínálkozik, melyeket mérlegelni kell. Elsőként a szakosodás kérdése merülhet fel. A termékek egy szigorúan körülhatárolt csoportjára való szakosodás a bor tekintetében Magyarországon még nem valósítható meg. Ehhez egy ágazati összefogást igénylő marketing koncepció kellene. Nagyobb az esélye annak, hogy a szakosodást fogyasztói típusokra vagy megrendelés típusokra érdemes alapozni a közeljövőben. Már a hálózatok beszerzői is felfigyeltek arra, hogy a bort vásárlók Magyarországon a saját borvidékről származó italokat előnyben részesítik. Ezért különösen indokolt az összpontosítás a földrajzi területre. Ez egyben egy integrálódási folyamat kiindulópontja is lehetne, melyben egy-egy borvidék termelői összefognak, s közösen lépnek fel a közvetítőkkal szemben.

A legégetőbb kérdés a stratégia meghatározásával kapcsolatban a márkaépítés. Egy elismert, a vásárlók által keresett márkanév nehezen pótolható, ezért a kereskedő nagyobb áldozatokra képes azért, hogy választékában szerepeljen. Ha ilyen nincs, a termelő legfeljebb abban bízhat, hogy ideig-óráig megbízást kaphat egy hálózat saját márkás árujának előállítására. Hosszú távon tehát csak az a termelő biztosíthatja pozícióit az élelmiszer kereskedelmi hálózatokban, akinek a fogyasztók által elismert és keresett jó minőségű és megkülönböztethető márkaterméke van. Minden más megoldás a biztos bukáshoz vezet.

#### **Felhasznált irodalom:**

AIGRAIN, P

Vitivinicole Mondiale. In: Bulletin de l'O.I.V., 2001., 2. sz. p. 209-226.

KOPCSAY László - TOTTH Gedeon

A magyar borászat verseny-képességét meghatározó tényezők. Budapest:

Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszék, 1997.

KOTLER, Philip

Marketing menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1999.

LEHOTA József

Élelmiszergazdasági marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001.

MIKULÁS Ildikó

Szőlészeti - borászati szabályozás az Európai Unióban. Budapest: Agroinform Kiadó, 1999.

PORTER, Michael E

Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei.

Budapest: Akadémia Kiadó, 1993.

REKETTYYE Gábor

Az ár a marketingben. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1999.