

## Hatékonyság és kompetencia – ez a jövő év kihívása

## „Gyilkosabb árversenyre számítottam”

**Bizonyára borotva volt a jele az óvodában, mert gyorsan kapcsol és már válaszol is a még fel sem tett kérdésekre. E képessége bizonyára előny egy újságírónak és kevésbé a szállítóvállalatok menedzsereinek, akikkel mostanság kezdi éves tárgyalásait a COOP Hungary. Boros Péterrel, a boltlánc kereskedelmi igazgatójával beszélgettünk arról, hogy milyen szortimentpolitikával megy neki a COOP a jövő évnél, hogy hol tudnak pénzt felszabadítani, és milyen eszközökkel fogják optimalizálni működésüket.**

● *Itt az éves tárgyalások időszaka. Hogyan készülnek 2010-re?* Fontos tudni, melyek a kiemelt prioritások. Esetünkben még mindig fő téma a frissáru szortiment fejlesztése. Ennek kapcsán dolgozunk a hozzá kapcsolódó szállítói körön, a logisztikai folyamatokon és a kondíciós elemeken, hiszen a tárgyalásokon elért kondíciós elemekkel szabályozzuk a rendszer működését. Ezért fontos, hogy kikristályosodjon, mi az, amit akarunk, mert annak tükrében lehet jól előkészíteni a jövő dolgait.

● *És mit akar a COOP?*

Mindent! Kiemelt üzletpolitikai prioritás nálunk az üzletlánc fejlesztése, ami egyrészt mennyiségbeli, másrészt minőségbeli fejlesztést jelent. Az informatikai programunk jövőre is prioritás.

● *Ez utóbbi már elég régóta zajlik...*

Igen régóta. Ez egy folyamatos projekt, ami nagyon sok anyagi és emberi erőforrást emészt fel, de minden egyes belerakott forint és munkanap megtérül. Azt gondolom, hogy a kétezres éveket tekintve legalább akkora projekt az informatikai rendszer fejlesztése, mint anno az üzletlánc elindítása volt. Teljesen áthatja a működési folyamatokat, s így determinál bizonyos részeket. Nagyon sokat tud hozzáadni az életünkhöz.

● *Említette a minőségi és mennyiségi üzletfejlesztést, mit jelent ez 2010-ben? Kezdjük a mennyiségivel.*

Az számbeli növekedést jelent, amelyet vagy elsősorban zöldmezős beruházással, másodsorban láncok közötti ajánlattétel, harmadsorban a franchise fejlesztésével lehet elérni. Kéves eladó üzletlánc van már a szakmában, azonban független boltokra, vagy más láncból átszálkázott üzletekre még mindig lehet valamelyest építeni.

Az igaz, hogy aki akart már, csatlakozott valamelyik hazai láncához. A Coop esetében 860 olyan üzlet van, amely utólag csatlakozott a láncához. Ha azt vesszük, hogy a másik két hazai láncnál viszont csak ilyen alapon épült fel a rendszer – hiszen ott nagykereskedelmi bázisról építettek kiskereskedelmi láncot –, akkor méltán feltételezhető, hogy elérkeztünk már egyfajta telítettségi ponthoz. Ugyanakkor például a GfK számaiban látszik, hogy a magyar piac 32–34 százaléka még

független üzlet. Természetesen ezzel egy időben zajlik egy konszolidációs időszak is, amikor az aktuális fejlesztésekhez igazítjuk a rendszereket. Ide tartozik a jövőkutatásnak az a része, hogy merre kell tovább építeni márkanevünket. Hogyan kellene a hálózatot még profibban irányítani.

● *És hogyan?*

Technológiájában és üzletpolitikájában. Esetünkben prioritás a zöldség-gyümölcs részleg fejlesztése, amely megkívánja a bolti eszközök beszerzését, bolti helyek kialakítását, a stratégiai beszerzés elindítását, valamint azt, hogy mindehhez igazodjon a logisztikai rendszerünk.

Ezért említettem a minőségi fejlesztést. Azt már mi is látjuk, hogy ugyanazokkal az eszközökkel nem lehet nekimenni 2010-nek vagy a 2015-nek, mint amivel 1996-ban kezdtük. Egész más helyzetben vagyunk azon láncoktól, akik import know how mentén indultak. Ezt nekünk magunknak kellett csiszolgatni a piaci verseny közepette.

Azért, hogy lépést tudjuk tartani, dolgozunk egy nagyon fontos projekten, amely része kiemelt marketingstratégiánknak. Erről azonban nem beszélhetek többet.

● *A régiós központok mennyire felkészültek a fejlesztési programok lebonyolítására mind anyagi, mind technológiai szempontból?*

Anyagilag köszönjük szépen, jól vagyunk. A COOP Csoportnak nincsen jelentős mértékű, hosszú távú kötelezettsége. Nincs eladósodva, mint más versenytársai. Vannak tartalékaink a fejlesztésben, s amikor kell, ezeket nyilván meg lehet mozgatni.

● *A gazdasági válság hatására visszaesett a fogyasztás. Hogyan befolyásolja ez a jövő évet befolyásoló szortiment-fejlesztési stratégiát?*

Természetesen mi is végeztünk kiigazítást. Ez utóbbi most egyébként is egy divatos szó lett. Persze változtatnunk kell. Nálunk annyi a különbség, a visszaesés inkább a július–augusztusi időszakban kezdődött. Az áfa-emelés adta be a kulcsot a fogyasztásnak. Olyannyira, hogy bázis fölötti számokkal dolgoztunk az első félévben. A második elemzéséhez még idő kell, de az látszik, hogy az első félév lendülete elég lesz, hogy hozzuk a terveket év végére. Arra számítunk, hogy ez a gazdasági szituáció elhúzódik, így a 2010-es szortiment-politikát a második félév trendjeihez kell majd igazítanunk. Kéthavi statisztikai elemzésből még nehéz komoly trendekre következtetni, de cél, hogy felszabadítsunk bizonyos mennyiségű pénzt a készletekből. Ez a lassan forgó cikkeket érinti majd. Leginkább a vegyi/kozmetikai területet szeretnénk tovább csökkenteni. Úgy látom azonban, hogy szándékaink valahol találkoznak a gyártókéval, hiszen egyes nagyvállalatok portfóliója sokszor annyira széles, hogy számukra is célszerűbb kevesebb cikkelemre fókuszálni, hiszen így megnövekszik az egy cikkre jutó hatékonyság.



## BOROS PÉTER

kereskedelmi igazgató, **CO-OP HUNGARY ZRT.**

- 33 éves
- 1999-ben végzett a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Külgazdasági Szakán
- 1999-ben került a Co-op Hungary-hez gyakornokként
- 2000-tól cég értékesítési divíziójának vezető menedzsere.
- 2007-től kereskedelmi igazgató
- Nős, két kisgyermek édesapja. Szabadidejében fotózik, teniszezik, squashol. Érdeklődik az autók és a zene iránt

A szortimenttel azonban óvatosan kell bánni, mert meg kell tartani az iparági status quót. Nekünk is az az érdekünk, hogy az országos tendenciákat követni tudjuk és jól kell belőnünk a jövő évi arányokat, mert a gyártó is azzal tervez.

● *Pár éve szélesebbre nyitották az ajtót a beszállítók előtt. Erőteljesebb marketingstratégiáról, partnerkapcsolati együttműködések-ről nyilatkozott. Elindult a Rally is. Hogyan halad ez a munka?* Ott kezdeném, hogy van egy megfogalmazható, körülírható országos szintű üzletpolitikánk. A lokális versenyben abban kell eszközöket biztosítanunk, hogy az üzletek versenyezni tudjanak a konkurenciával, de azt helyben kell eldönteni, hogy adott üzlet ezt hogyan lépje meg. Tegyük fel, hogy van valakinek egy jól működő szupermarketje és mellé nyit egy diszkont. Megvannak a szortimentünkben azok a sajátmárkás termékek, amelyek a „Jót jó áron” termékkörnél alacsonyabb árszínvonalat képviselnek. Ezzel pedig már lehet árharcolni, vagy kiegyensúlyozni egy olyan

időszakot, amikor megjelenik egy nagyobb multi a közelben. Tehát adunk egy alapot, de hogy mivel egészítik ki azt az üzletek, már helyileg kell eldönteni: tőkehúsválaszték, nyitva tartás, stb.

Emellett a COOP mindig is gyártói partnerségekben gondolkozott. Jövőre lesz 15 éves a lánc. Visszagondolva a kezdetekre elmondható, hogy az egész hálózatépítés folyamata partnerség mellett zajlott. Nyíltan, vagy kevésbé nyíltan, de a kondíciós struktúrával fogtuk össze az elején a boltláncot. Ez az időszak lezárult, s mára mindez egy jól működő franchise része. Ugyanakkor úgy gondolom, szükség volt és van a kölcsönös bizalomra. Továbbra is úgy vélem, hogy nem nyitnánk üzletet a meghatározó márkák nélkül. A COOP üzletláncnak nem egy sablonos diszkont formátum jelenti a jövő üzletpolitikáját.

● *A „mindent akarunk” mit jelent majd 2010-ben a szállítóknak?* Közös üzletfejlesztést. Vannak kiemelt területeink, ahová nem feltétlenül – a gyártók által meddőnek tartott - háttér-

kondíció-növekményben gondolkozunk. Sokkal inkább olyan forgalomösztönző aktivitásokban, amelyek minket is segítenek pozícióink erősítésében és gyártópartnereinknek is több letértékesítést eredményeznek. Tehát közös akciókban gondolkozunk, valamint abban, hogy tartósan alacsony árakat tudjunk biztosítani. A trade marketingre és a választékra már kidolgoztak a sztenderdjeink, és úgy vélem, hogy a vásárlás-ösztönzésben is sokat léptünk előre, hiszen csak az elmúlt két évben százmillió nagyságrendben költöttünk bolti eszközök, displayek, árjelzők, sínek, csemegekazetták, árkommunikációs táblák csoportosított beszerzésére.

Legközelebbi projektünk, hogy a vegyi termékeken új koncepcióval indulunk. E szegmens mindigen nagyon érdekes üzletpolitikai terület, hiszen életünkben egyre kisebb részt képvisel (kb. 3,5 százalékot). Ugyanakkor jelentős szortimentet, készletet jelent. Ennek optimalizációját kezdjük meg, hiszen tulajdonosaink is azt várják el tőlünk, hogy javítsuk a boltok hatékonyságát.

Novembertől kezdjük a projektet és rendszeresen visszamérjük, hogyan változtatott az életünk. E termékör napi árát tartósan alacsony szinten kezeljük. Főként a vegyi/kozmetikai termékör top termékeit, hozzávetőlegesen 160 cikkelemet érint. Ezt kell megmozdítani a szállítók pozícióarányainak megtartása mellett.

Az élelmiszertermékek esetében is dolgozunk az optimális választékon. Szeretnénk megtalálni a jó arányokat. Itt az egyes termék kategóriákban lekötött választékról van szó a megváltozott fogyasztói szokások trendjeit követve. A nagy kérdés tehát ott dől el a választékpolitikában, hogy adott kategóriának negyven vagy csak négy méter polcfolyómétert adunk.

Az összes létező projektünk bebizonyította, hogy termékkihelyezéssel meg lehet változtatni fogyasztói szokásokat. A nagy feladat most az, hogyan szűkítsük a szortimentet a kompetenciánk megtartása mellett. Hol az a határ, ami már árt a cég imidzsének. Legizgalmasabb feladatunk tehát, hogy megtaláljuk azt az optimális termékmixet, amelyben az arányokat mindenki számára kedvezően tudjuk eltalálni.

● *Hogyan értékeli a hátunk mögött hagyott évet a láncok közötti árharc szempontjából?*

Őszintén szólva sokkal gyilkosabb árharcra számítottam. Azt lehetett látni, hogy a non-food és a non-food II nagyon csökkenni fog a hipermarketeknél. Emellett tartani kellett a látogatószámot és a kosárértéket. Ezért számítottam a jelenleginél is keményebb árversenyre, de nem esett senki a másiknak például 69 forintos UHT tejfel...

A Tesco expanziója lassult, ami várható volt. A Lidl és az Aldi viszont rohamosan terjeszkedik. Ám az Alditól sem látom, hogy megtalálta volna azokat az árponthozásokat és termékeket, amelyekkel el tudná érni azt a szintű kommunikációs berobbanást, amit Németországban. Nyilván ez változni fog, ha lesz rá pénzük, vagy ez lesz az irányadó az üzletpolitikában, vagy elérnek egy adott disztribúciós szintet... Nem tudom min múlik.

Legkedvezőbb árimidzse a Penny Marketnek van, miután összeverték egymást az emberek a sajtóért. Ezekből a húzásokból számítottam többre idén.

● *Milyen a közhangulat a tulajdonosoknál?*

Elfogadták, hogy ez most egy ilyen időszak. A 2004–2005-ös forgalmi csúcsoknál az elaprózódott üzemméretű cégek is

könnyebben maradtak életben. A jelenlegi szituációban ez megváltozott. Felértékelődik a nagyobb üzemméret szerepe. Fontos szempont a likviditás, a hitelképesség, a fejlesztési képessége, mert így válik képessé az üzemeltetés azon fejlesztési források megteremtésére, amelyek akár az amortizációra, akár az új beruházásra fedezetet teremtenek.

Egy hozzánk hasonló franchise-láncon belül kereskedni vagy két bolttal szabad, vagy többmilliárd feletti üzemmérettel. A kettő között „középtávú jövőképhiányos” a történet, mert nem termelődik annyi profit, amennyi csak a szinten tartó beruházásokhoz szükséges.

● *Kihozta néhány kutatás a szupermarketek előnyét. Hogyan érzékelik a csatornák közötti átrendeződéseket?*

Attól, hogy a szomszéd tehene jobban döglődik, nekünk nem lesz jobb. Ha egy szegmens nő, de a totál piac relatíve csökken, akkor az azt jelenti, hogy dinamikusabban helyben járunk...

A Nielsen adatai szerint a tradicionális láncok közül a Coop növekszik legdinamikusabban, de ez a némi forgalmi plusz nem tudja ellensúlyozni a költséginflációt, a növekvő köz- és munkabérléteket, vagy az energiaárak növekedését.

Emellett elég nagy szórásokat tapasztalunk ugyanazon üzemméretű csoporton belül. Egyes boltoknál 85 százalékon áll a forgalom, majd ugyanezen területen egy másik városban 110 százalékon.

Arra számítottunk, hogy a kisebb, vidéki településeken lesznek inkább forgalmi problémák, ezzel szemben a városi boltoknál marad el a forgalom. Ez egy nagyon érdekes trend, mert arra számítottunk, hogy a vidékiek visszatérnek a háztájra. Nem ez történt.

● *Ha valakit egyszer kényelmessé tesznek, nehezen lesz mozgékony. Inkább a sorban állás, mintsem a hajnali ganajozás...*

Igen, de előbb-utóbb probléma lesz, ha elfogynak a vidéki munkahelyek, mert nem lesz, aki vásároljon. Munkanélküliekre és nyugdíjasokra nem lehet virágzó üzletláncot építeni.

● *Az Ön szeme hol látja a válság végét?*

Ez érdekes kérdés abból a szempontból, hogy azt miben mérjük. Én abban szeretném mérni, hogy a foglalkoztatási spirál ismét felfelé gördül és az embereknek több pénzük lesz arra, hogy élelmiszert vegyenek. Ma az számít, hogy egy család ugyanazt a mennyiségű élelmiszert tudja megvenni annak érdekében, hogy senki ne maradjon éhes.

Tehát számomra nem az jelzi a válság végét, amikor csökken a csökkenés dinamikája, hanem amikor valóban növekedésről tudunk beszélni. Ez szerintem legkorábban 2012-ben várható. A növekedést azonban állami beavatkozással kellene ösztönözni, mert ha a fogyasztás nem nő, csak légvárat építünk. Az embereknek természetesen kell a jó ár, keresik az akciókat, így bele kell adnunk apait-anyait az árképzésbe. A kihívás számunkra ott van, hogy az akciók szortimentben is megtaláljuk a lehető leghatékonyabb összeállítást. A kereskedelmi verseny gyakorlatilag az ilyen csomagok versenyéről szól. Arról, hogy minél többet nyerjünk el egy háztartás havi FMCG büdzséjéből.

György Renáta