

Az élelmiszerkereskedelmi vállalkozások stratégiájának megalapozása SWOT¹ elemzéssel

Hegedűs László

Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza
hegedusl@nyf.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A cikkben az élelmiszerkereskedelem két jellegzetes vállalatcsoportjának – a kis magyar vállalkozás és a multinacionális nagyvállalat – SWOT elemzését ismertetem. Ennek keretében mindkét csoportra elkészült az ún. keresztábrázat, mely azt mutatja be, hogy a számukra kínálgató lehetőségeket mely erősségekre építve tudják kihasználni, ill. a leselkedő veszélyeket mely gyengeségek erősítik fel. Ezek alapján került meghatározásra a két vállalatcsoport által megvalósítandó stratégia típusa, mely a kisvállalkozások esetén döntően védekező stratégia, míg a multinacionális vállalkozások esetén kiterjedési stratégia.

Kulcsszavak: magyar élelmiszer-kiskereskedelem, KKV², multinacionális vállalat, SWOT elemzés, stratégia

SUMMARY

In this article I have reviewed the SWOT analysis of the two company-group, such as the Hungarian SME and the multinational company. In this frame we have got ready the so called cross-table of the two company-group. These cross-tables have showed, which opportunities they can exploit on the base of their strengths, and which threats will be intensified by their weaknesses. On the base of these results we have found out, that the SME's realize defensive strategy, while the multinational companies realize outbreaking strategy.

Keywords: food retail trade in Hungary, SME, multinational company, SWOT-analysis, strategy

BEVEZETÉS

Az alábbiakban a magyar élelmiszerkereskedelem két jellegzetes vállalatcsoportjának SWOT elemzését mutatom be, majd annak eredményeként az általuk követendő stratégiát. A stratégiaalkotás céljára ugyanis a vállalkozások kiterjedten alkalmazzák ezen elemzést (Szabó, 2005; Kalapács, 2001).

Az alkalmazott módszer a teammunka volt (Málovics, 2004). A team vezetője e cikk szerzője volt, a team tagjai multinacionális élelmiszerkereskedelmi vállalatok és kis vállalkozások vezető munkatársai voltak egyenlő arányban (4-4 fő).

Terjedelmi okok miatt teljes részletességgel nem lehet az elemzést és a megalkotott stratégiát leírni, csak a lényegüket lehet bemutatni.

1./ A MAGYAR ÉLELMISZERKERESKEDELMI KISVÁLLALKOZÁSOK SWOT ELEMZÉSE

Elvégeztük e vállalkozások helyzetelemzését, melyet az alábbiakban mutatok be. E vállalkozások belső jellemzőinek (erősségek és gyengeségek), valamint környezetük adta lehetőségeinek és az előttük álló fenyegetettségnek a számbavétele után megállapítottuk az egyes tényezők fontosságát³ is. A fontosságot 10-es skálán értékeltük. A legnagyobb pontszámot kapott jellemzőket aláhúzással jelöltük. Az eredmény az 1. ábrán látható.

A legfontosabb erősségek, gyengeségek, a vállalkozások előtt álló lehetőségek és fenyegetettségek meghatározása után logikai úton megállapítottuk, hogy e vállalkozások – a kiválasztott legfontosabb erősségekre építve – mely lehetőségeikkel tudnak élni a jövőben, ill. – erősségeikre építve – mely fenyegetettségeket lesznek képesek legyőzni ill. hatását csökkenteni. Ezt mutatjuk be a 2. ábrán.

Mindezeket fentiekkel teljesen azonos módon elvégeztük a nagy bevásárlóközpontokra (multinacionális kereskedelmi vállalkozásokra) is.

2./ A MULTINACIONÁLIS ÉLELMISZER KISKERESKEDELMI VÁLLALKOZÁSOK SWOT ELEMZÉSE

A multinacionális kereskedelmi vállalatokra – a fentiekhez hasonló módon – elvégzett SWOT elemzést a következőkben mutatjuk be (ld. a 3. ábrát).

Látható, hogy a multinacionális élelmiszerkereskedelmi vállalatok helyzete meglehetősen eltér a kis magyar tulajdonban lévő kiskereskedelmi vállalkozások helyzetétől. Ha nem is teljes egészében igaz, de sok esetben azt állapítottam meg, hogy a kis boltok gyengeségeit okozó tényezőket a nagy bevásárló központok jórészt kiküszöbölték, azaz náluk erősségként említhetjük azt, ami a kicsiknél még gyengeség, és viszont.

¹ SWOT elemzés jelentése: Szervezetek Erősségeinek (Strengths), Gyengeségeinek (Weaknesses), az előttük álló Lehetőségeinek (Opportunities) és az őket fenyegető Veszélyeknek (Threats) az elemzése.

² KKV = kis- és középvállalkozás

³ Az egyes tényezők még részletesebb elemzését lehet megvalósítani az Erősségek és Gyengeségek esetén a Teljesítmény-fontosság mátrix-szal, a Lehetőségek esetén az ún. lehetőség-mátrix-szal (vonzerő és a siker valószínűsége), ill. a Veszélyek esetén az ún. veszély-mátrix-szal (súlyosság – a bekövetkezés valószínűsége). Ezen elemzéseket itt – terjedelmi okokból – nincs módunk bemutatni.

1. ábra: Élelmiszer kiskereskedelmi kisvállalkozások SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK (I)(1)	FONTOSSÁG (II)(2) ⁴	GYENGESÉGEK (III)(3)	FONTOSSÁG (II)(2)
<ul style="list-style-type: none"> – személyesen ismerik a vevőkört, naponta kommunikálnak velük – barátságos légkör – <u>elkötelezett tulajdonosok az eladók</u> – <u>a változtatások szükségességének belátása és hajlandóság azokra</u> – magas szintű áruismeret – a boltok fizikailag közel találhatóak a vevőkhöz – rugalmasan alakítják az árukínálatot – napi cikket kínálnak 	<ul style="list-style-type: none"> 7 4 7 6 5 5 4 5 	<ul style="list-style-type: none"> – magas árak – szűk áruválaszték, kis készlet – kis alapterület, zsúfolt üzlet – elavult technika – bővítés nem lehet, vagy korlátozott – <u>nem garantált és nem folyamatos a higiéniai és élelmiszerbiztonsági feltételek betartása</u> – <u>nem szerepelnek a kínálatban helyi specialitások</u> – alkalmazottak szakértelme kicsi – tőkeszegénység – <u>nem versenyeznek a minőséggel</u> – marketingtevékenység hiánya – nincs nevük és ismertségük 	<ul style="list-style-type: none"> 5 6 6 7 5 10 10 4 8 10 9 8
LEHETŐSÉGEK (IV)(4)	FONTOSSÁG (II)(2)	VESZÉLYEK (V)(5)	FONTOSSÁG (II)(2)
<ul style="list-style-type: none"> – hálózat létrehozása vagy belépés meglévő hálózatba – speciális, egyedi árukínálat – egyedi vevői igények kielégítése – a bolt egyediségének reklámozása – <u>modern szervezetfejlesztési rendszerek alkalmazása</u> – jól kiegészíteni a bevásárlóközpontok kínálatát – <u>állandó megfelelés az élelmiszerbiztonsági/ higiéniai előírásoknak</u> – <u>vevőmegtartó akciók és marketingtevékenység</u> – a kínálat illesztése a kereslethez – pályázatot nyerni fejlesztésekhez 	<ul style="list-style-type: none"> 5 4 5 3 7 5 7 6 5 3 	<ul style="list-style-type: none"> – a bevásárlóközpontok mellett elsorvadnak – <u>nem tudnak megfelelni a növekvő higiéniai és élelmiszerbiztonsági követelményeknek</u> – <u>nem bírják az árversenyt, eladósodnak</u> – az ismeretlenség miatt nem képesek növelni forgalmukat – <u>hiányos hatékonyságnövelési és élelmiszer-biztonsági ismeretek hozzájárulnak a versenyhátrány állandósulásához</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 7 10 10 8 9

Forrás: Saját forrás, saját szerkesztés(6)

Figure 1: SWOT analysis of the food retail SME's
Strengths(1), Importance(2), Weaknesses(3), Opportunities(4), Threats(5), Source: own source, own editing(6)

⁴ A fontosságot 1-10 skálán pontoztuk. A legfontosabb 10 pontot, a legkevésbé fontos 1 pontot kapott. Ugyanezen elven pontoztuk a 3. ábrán szereplő multinacionális élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozás esetén is.

2. ábra: **Keresztábrázat: Az erősségek-lehetőségek, erősségek-veszélyek, gyengeségek-lehetőségek, gyengeségek-veszélyek összefüggése a KKV-knál**

	LEHETŐSÉGEK (IV)(1)			VESZÉLYEK (V)(2)		
	L1 modern szervezet-fejlesztési rendszerek alkalmazása (7)(3)	L2 állandó megfelelés az élelmiszerbiztonsági és higiéniai előírásoknak (7)(4)	L3 vevőmegtartó kedvezményes akciók és marketingtevékenység (6)(5)	V1 nem bírják az árversenyt, eladósodnak (10)(6)	V2 nem tudnak megfelelni a növekvő higiéniai és élelmiszerbiztonsági követelményeknek (10)(7)	V3 hiányos hatékonyságnövevő- és élelm.bizt. ism. hozzájárul a hátrány állandóságához (9)(8)
ERŐSSÉGEK (I)(9)						
E1 elkötelezett tulajdonosok az eladók (7)(10)	X					
E2 a változtatások szükségességének belátása és hajlandóság azokra (6)(11)						
E3 személyesen ismerik a vevőkört, naponta kommunikálnak velük (7)(12)						
GYENGESÉGEK (III)(13)						
G1 nem garantált és nem folyamatos a higiéniai és élelmiszer-biztonsági feltételek betartása (10)(14)		X			X	X
G2 nem szerepelnek a kínálatban helyi specialitások (10)(15)			X	X	X	X
G3 nem versenyeznek a minőséggel (10)(16)						X

Forrás: Saját forrás, saját szerkesztés(17)

Figure 2: Cross-table: Strengths- Opportunities, Strengths-Threats, Weaknesses- Opportunities, Weaknesses-Threats of the food retail SME's

Opportunities IV.(1), Threats V.(2), L1 application of modern organization-development systems(3), L2 constant correspondence for the food safety and -hygiene regulations(4), L3 keeping the consumers by preferential actions and marketing activities(5), V1 the price competition is not endured, they get into debt(6), V2 they can not suit to the growing hygiene and food safety requirements(7), V3 the knowledge in incomplete efficiency-increasing and food safety contributes to the consolidation of disadvantages(8), Strengths I.(9), Weaknesses III.(10), E1 the salesmen are the committed owners(11), E2 discretion the necessity of the changes and inclination to them(12), E3 the clientele is known in person, they communicate daily with them(13), G1 observance of the hygiene and food safety conditions are not guaranteed and not continuous(14), G2 local specialities are missing from the supply(15), G3 they do not compete with the quality(16), Source: own source, own editing(17)

Találunk azonban közös jellemzőket is. Így pl. minkét típusnál komoly gyengeségként jelentkezik az, hogy nem garantált a higiéniai és élelmiszerbiztonsági feltételek betartása. Ez még akkor is így van, ha a multinacionális kereskedelmi vállalatok rendelkeznek élelmiszerbiztonsági és minőségirányítási rendszerekkel. Ennek ellenére is lépten-nyomon szembesülhet a vásárló az alapvető előírások be nem tartásával (pl. ugyanaz az eladó szolgál ki az élő halnál és a baromfinál is, lejárt szavatossági idejű termékek együtt vannak a polcon a le nem jártak között, stb.) Elkészült ezek után az ún. keresztábrázat (ld. a 4. ábrát).

Mindkét típusnál a lehetőségek között szerepel a modern szervezetfejlesztési rendszerek alkalmazása. Erre a kis élelmiszerkereskedőknél azért lenne

szükség, mert náluk ezek gyakorlatilag teljesen hiányoznak. A multinacionális kereskedelmi vállalatoknál ugyan működnek ilyen rendszerek, de gyakran nem teljes hatékonysággal. (A kicsik nem működnek költséghatékonyan, a multinacionális kereskedelmi vállalatoknál vevőközpontúságról egyáltalán nem beszélhetünk, stb.)

A marketing alkalmazásának teljes hiánya jellemzi a kis boltokat, míg a multinacionális kereskedelmi vállalatok számára is élő lehetőség a marketingtevékenység fokozása pl. kedvezményes akciók meghirdetése által. A magyar kereskedelmi vállalkozások nem élnek a helyi specialitások nyújtotta lehetőséggel, nem versenyeznek a minőséggel, csak – a multikhoz hasonlóan – az árákkal.

3. ábra: Multinacionális élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK (I)(1)	FONTOSSÁG (II)(2)	GYENGESÉGEK (III)(3)	FONTOSSÁG (II)(2)
– alacsony árak	<u>8</u>	– nincs személyes kontaktus a személyzet és a vevők között	5
– nagyon széles áruválaszték	8	– a vevő nem kap személyes figyelmet	5
– nagy alapterület, tágas üzlet	6	– a vásárló nem jut információhoz az eladótól	4
– a legmodernebb technika	7	– nagy a tömeg, hosszú sorok állnak a pénztáraknál	4
– <u>modern hatékonyságnövelő és élelmiszerbiztonsági rendszerek alkalmazása</u>	10	– <u>nincs a vevő kiszolgálva, az egyéni igények kielégítése nem fontos</u>	6
– tőkeerősség	8	– <u>nem garantált a higiéniai és élelmiszerbiztonsági feltételek betartása</u> (nem hatékony a rendszer)	7
– <u>magas bevétel</u>	9	– visszaélnék a kis beszállítók helyzetével	5
– <u>marketingtevékenység teljes skálája</u>	9	– kevés hazai terméket forgalmaznak, nem kötődnek az országhoz	5
– pszichológiai ráhatás a vásárlóra	5	– sok vásárló „becsapása”	3
– világ- vagy európai hírnév	7	– <u>a monopól helyzet „önlégültté” teszi őket</u>	6
LEHETŐSÉGEK (IV)(4)	FONTOSSÁG (II)(2)	VESZÉLYEK (V)(5)	FONTOSSÁG (II)(2)
– <u>modern szervezettefejlesztési rendszerek további alkalmazása</u>	9	– <u>a profit utáni hajsza a szolgáltatás és a működés minőségének rovására megy</u>	7
– <u>az élelmiszerbiztonsági/ higiéniai előírásoknak való megfelelés fokozása</u>	10	– <u>a vevők a másik multinacionális kereskedelmi vállalathoz pártolnak át</u>	6
– <u>több kedvezményes akció és még fokozottabb marketingtevékenység</u>	7	– <u>a multinacionális kereskedelmi vállalat veszít jelentőségéből, profitja visszaesik</u>	6
– a kínálat rugalmas illesztése a kereslethez	6		
– terjeszkedés tovább	5		

Forrás: Saját forrás, saját szerkesztés(6)

Figure 3: Cross-table: Strengths- Opportunities, Strengths-Threats, Weaknesses- Opportunities, Weaknesses-Threats of the food retail multinational companies

Strengths(1), Importance(2), Weaknesses(3), Opportunities(4), Threats(5), Source: own source, own editing(6)

4. ábra: Keresztábrázat a multinacionális kereskedelmi vállalatoknál

	LEHETŐSÉGEK (IV)(1)			VESZÉLYEK (V)(2)		
	L1 modern szervezfejlesztési rendszerek további alkalmazása (10)(5)	L2 több kedvezményes akció és még fokozottabb marketingtevékenység (10)(6)	L3 az élelmiszerbiztonsági és higiéniai előírásoknak való megfelelés fokozása (9)(7)	V1 a profit utáni hajszá a szolgáltatás és a működés mi-nőségének rovására megy (7)(8)	V2 multinacionális kereskedelmi vállalat veszít-jelen-tőségéből, profitja visszaesik (6)(9)	V3 a vevők a másik multinacionális kereskedelmi vállalathoz pártolnak át (6)(10)
ERŐSSÉGEK (I)(3)						
E1 modern hatékonyságnövelő és élelmiszerbiztonsági rendszerek alkalmazása (10)(11)	X	X	X	X		
E2 magas bevétel (9)(12)	X	X	X			
E3 marketingtevékenység teljes skálája (9)(13)			X			
GYENGESÉGEK (III)(4)						
G1 nem garantált a higiéniai és élelmiszerbiztonsági követelmények betartása (7)(14)				X		
G2 a monopolhelyzet „önelégültté” teszi a multinacionális kereskedelmi vállalatokat (6)(15)				X		
G3 nincs a vevő kiszolgálva, az egyéni igények kielégítése nem fontos (6)(16)						X

Forrás: Saját forrás, saját szerkesztés(17)

Figure 4: Cross-table: Strengths- Opportunities, Strengths-Threats, Weaknesses- Opportunities, Weaknesses-Threats of the food retail multinational companies

Opportunities IV.(1), Threats V.(2), Strengths I.(3), Weaknesses III.(4), L1 the further application of modern organization-development-systems(5), L2 more preferential actions and marketing activities of increased degree(6), L3 the increase of the correspondence to the food safety- and hygiene regulations(7), V1 the rush after the profit goes onto the incision of the quality of the service and the operation(8), V2 the multinational trading company loses from his significance, and his profit goes back(9), V3 the consumers go over to other multinational trading companies(10), E1 application of modern efficiency-enhancing- and food safety systems(11), E2 high incomes(12), E3 the full scale of the marketing activities(13), G1 observance of the hygiene and food safety requirements are not guaranteed(14), G2 their monopol situation makes self-complacent the multinational trading companies(15), G3 the costumers are not served, the satisfaction of the individual claims are not important(16), Source: own source, own editing(17)

3./ AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Fenti elemzések eredményeképpen – a logikai úton megállapítható összefüggések (erősség-lehetőség, erősség-veszély, gyengeség-lehetőség és gyengeség veszély) felállításával elkészített keresztábrázatok segítségével – az 5. ábrán látható stratégiai mátrixba berajzoltuk a reális összefüggéseket mind a multinacionális, mind a kisvállalatokra. E módszerrel négy stratégiai alternatívacsoportot kapunk (Rabi, 2009). Az ábrán jól látható, hogy míg a multinacionális kereskedelmi vállalatoknál a lehetőségeiknek az erősségekre épített kihasználása a jellemző (kitörési stratégia), addig a kis magyar élelmiszerkereskedelmi vállalatoknál a gyengeségeik és a kívülről leselkedő veszélyek kombinációja jellemző. Az ő „energiáik” ezek kivédésére fordítódik, azaz a túlélésért

küzdenek. Ennek megfelelően az általuk követett és a jövőben is követendő stratégia a válságstratégia.

A KÖVETENDŐ STRATÉGIA ÉS SZÜKSÉGES TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA

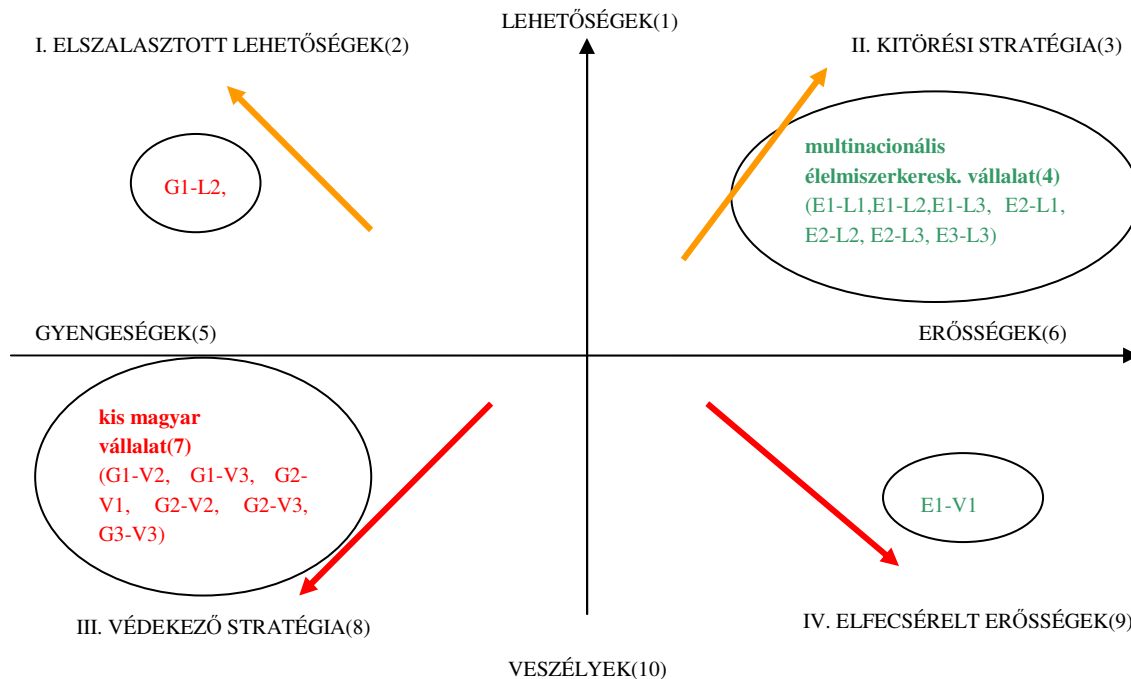
A SWOT elemzésünk eredményeként azt állapítottuk meg, hogy a multinacionális élelmiszerkereskedelmi vállalatok kitörési stratégiát valósítanak meg, és ennek keretében fokozzák a hatékonyságnövelő minőségmenedzsment rendszerek alkalmazását, s ezen belül a higiéniai és élelmiszerbiztonsági követelményeknek való megfelelésüket.

Ezzel egyidejűleg a kis magyar élelmiszerkereskedő vállalkozások is a higiéniai és élelmiszerbiztonsági követelményeknek való megfeleléssel küszködnek, és célszerű volna a kínálatukba beilleszteni azokat a helyi

specialitásokat, melyek – a multik által rájuk kényszerített árverseny mellett – a minőségversenyt is lehetővé tennék.

Mindez a túlélést biztosító védekező stratégia megvalósítását jelentheti számukra.

5. ábra: A két vállalatcsoport jellemző stratégiája



Forrás: Saját forrás(11)

Figure 5: Typical strategies of the two company-groups
 Opportunities(1), I. The passed up opportunities(2), II. The „break-out” strategy(3), Multinational food trading companies(4), Weaknesses(5), Strengths(6), Small trading companies in Hungarian property(7), III. Defensive strategy(8), Threats(9), IV. The squandered strengths(10), Source: own source, own editing(11)

IRODALOM

Kalapács J. (2001): Minőségirányítás, minőségtechnikák, X-Level Könyvkiadó, Budapest, 517-523.
 Málovics É. (2004): Szervezeti kultúra és identitás. In: Czagány-Garai (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress Szeged, 151-167.
 Rabi S. (2009): A SWOT elemzés kis-, középvállalati alkalmazása. Vállalatépítő. On-line szakmai folyóirat. 07.04. <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/07/04/betekintes-akockazatitokebefektetesek-vilagaba-interju/> (2009. 11. 11.)
 Szabó Zs. R. (2005): A stratégiaalkotás folyamata. Corvinus Egyetem. Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat 13. Műhelytanulmány. 49-56.