

Horváth Marianna

A kiskereskedelmi logisztikai stratégiai modellek kritikai elemzése

Horváth, Marianna: Critical analysis of logistics strategy models in retailing

Logistics is key for retailing because product availability is a significant element of customer service and has key importance for competitiveness as well. In the following I would like to demonstrate the strategic retail models of the academic literature and give different points of view on retail logistics. Then, with the help of an empirical study I will elaborate on the model of Hungarian retail logistics.

Keywords: retailing, logistics, strategy, crisis

ÖSSZEFOGLALÓ

A kiskereskedelem számára a logisztika kulcsfontosságú, hiszen a termék rendelkezésre állása a vevőkiszolgálás sarkalatos pontja illetve a versenyképesség egyik meghatározó eleme is. A következőkben a nemzetközi szakirodalomban fellelhető kiskereskedelmi stratégiai modelleket kívánom bemutatni illetve a kiskereskedelmi logisztika értelmezésére mutatok rá. Majd egy empirikus kutatás segítségével a magyar kiskereskedelemre jellemző modellt is részletezem.

Kulcsszavak:
kiskereskedelem, logisztika, stratégia, válság

BEVEZETÉS

A korszerű ellátási láncok akkor maradnak versenyképesek, ha képesek a fogyasztói szokások változásaira időben reagálni (a földrajzi távolságok és összetett elosztórendszerek ellenére). Ezekben a hálózatokban a kiskereskedelem érzékeli leghamarabb és leginkább közvetlenül ezeket a változásokat, hatásokat (például divathatás, szezonális, akció miatt keresletnövekedés).

Gudehus és Brandes (1997) szerint a kiskeres-

kedelem alapvető kompetenciája a logisztika. Mulhern (1997) szerint is a kiskereskedelem „ereje” leginkább a logisztikai folyamatokon múlik, illetve az ehhez kapcsolódó információ-áramláson. A kiskereskedelemhez kapcsolódó logisztikai folyamatok leginkább a termékek rendelkezésre állását tűzik ki célul a 6M elv megvalósulása mellett.

A KISKERESKEDELMI LOGISZTIKA ÉRTELMEZÉSE

A kiskereskedelmi logisztika a kilencvenes évektől értékelődött fel (Kotzab, Schnedlitz, 1999). A kiskereskedelemhez kapcsolódó logisztikai folyamatok egy komplex rendszer részei, mely az áruáramláshoz kapcsolódik illetve a kapcsolódó információkhoz, melyek nagymértékben összefüggnek a belső és külső tényezőkkel, melyet a következő ábra szemléltet.

A különböző faktorok rámutatnak a főbb logisztikai területekre, melyek a kiskereskedelemben jellemzőek. Az ellátási lánc szemlélet alapján fontos a beszállítói hálózat, a versenyképesség és a technológiai környezet is (a kiskereskedelemben az IT eszközök használata szükségesszerű). A belső faktorok részben a kategóriame nedzsment területéhez kapcsolódnak.

A kiskereskedelem szereplői fokozottan érde-

1. ábra: A kiskereskedelmi logisztika faktorai

Kiskereskedelmi logisztika döntési paraméterek, költségek, szolgáltatások			
Külső faktorok		Belső faktorok	
Beszállító hálózata	Verseny	Technológiai környezet	Elhelyezkedés Termék-választék
költségek – logisztikai döntéshozatal – szolgáltatások			
készletezés			
raktározás			
szállítás			
csomagolás			
rendelésmenedzsment			

forrás: Toporowski 1996

keltek beszállítóik logisztikai rendszereiben, folyamataiban. A beszállító logisztikai rendszerének hiányosságait a láncban következő kiskereskedők direkt módon tapasztalják meg. A kiskereskedelmi vállalkozások integrálhatják logisztikai rendszereiket beszállítóikkal, így minimalizálhatják a működési hibákat és a szereplők potenciális előnyöket élvezhetnek, mint például a költségek csökkentése, vevőkiszolgálási színvonal növelése (Gustafsson et al., 2009).

A logisztikai menedzsment a logisztikai mix kapcsolatán alapul (2. ábra). A raktározás, készletezés, szállítás, csomagolás és kommunikáció kölcsönösen függenek egymástól. A kiskereskedelem gyors reagálási készsége nagymértékben függ a beszállítóktól, azonban, ha a kiskereskedő nem megfelelően reagál a fogyasztói szokások változására, kihat a beszállítókra, mint általában az ellátási hálózatokban (Gustafsson et al., 2009).

A logisztikai mix valamely elemének elégtelensége kihat az ellátási lánc valamennyi tagjára is, veszélyeztetve a lánc versenyképességét.

A kiskereskedelmi logisztika célja, hogy a fogyasztók által igényelt termékek teljes mértékben rendelkezésre álljanak a boltok polcain (Farahani et al., 2011). A termékek rendelkezésre állása a központi elem, de ehhez szükséges a fogyasztói magatartás ismerete, mikor és hol álljanak rendelkezésre a termékek. Manapság az értékesítési pontok menedzsmentje, elhelyezése is nagyon fontos terület – akár a franchise rendszer kialakítása (Farahani

et al., 2011).

A kiskereskedelemhez kapcsolódó logisztikai folyamatok egy részét gyakran helyezik ki a vállalatok. Az outsourcing főként a szállítás, raktározás esetében gyakori. Leginkább a professzionális szolgáltatás, az alapvető képességekre való koncentráció az indok a kihelyezés esetében (Fernie-Sparks, 2009).

1. táblázat A kiskereskedelmi logisztikai mix összetevői

Elem	Leírás
raktározás	Lehetnek raktárak, elosztó központok vagy bolti raktárhelyiségek. A kiskereskedők raktározási célja a kereslet közvetlen kielégítése vagy a keresletingadozásra történő reagálás. Léteznek raktárnélküli megoldások is.
készlet	A kiskereskedők különböző mértékben tartanak készleteket. A stratégia összpontosít a készletek nagyságára, összetételére és elhelyezésére.
szállítás	A szállításszervezés a kereslet és kínálat fizikai összehangolása. A kiskereskedők lehetőség szerint menedzselik ezeket a folyamatokat.
egységképzés, csomagolás	A kiskereskedők feladata a termékek előkészítése a fogyasztói igényeknek megfelelően. A nagyobb csomagolási egységekből fogyasztói vagy gyűjtőcsomagolást kell a boltokban kihelyezni.
kommunikáció	Az információáramlás kapcsolódik a keresleti és kínálati oldalhoz is (készletnagyság, árak, fogyás mértéke és összetétele). A megfelelő információáramlás a logisztikai folyamatok szervezésének alapja.

Forrás: Gustafsson et al., 2009, Fernie-Sparks, 2009

Meglehetősen gyakori megoldás az integrált logisztikai információs rendszer, mely a POS rendszer segítségével segíti a fogyasztói kosár tételes megismerését. A leginkább integrált rendszerek esetében a real-time információ-áramlás közvetlenül hat a termelésre (Skjott-Larsen et al., 2007).

Ray (2010) a kiskereskedelmi logisztika funkciói közé sorolja a szállításszervezést és a tárolásmenedzsmenstet illetve a modern felfogás szerint a kiskereskedelem piacának, a logisztikai szolgáltatók menedzselését, a kiskereskedelmi működés sajátos problémáit, az IT szerepét a kiskereskedelemben és a zöld kiskereskedelmet is.

A kiskereskedelem sajátos működési problémái a termék-hiányban és okaiban is jelentkeznek. A hiány fogyasztói lopás, belső dézsmálás, folyamat-hibák és szállítói csalások miatt keletkezik, mely a logisztikai folyamatokra, készletmenedzsmenstet is hatással van (Ray 2010). A szerző szerint a hiány keresztfunkciójú probléma, mely a vállalaton belüli és vállalatok közötti kapcsolatokról adódik, felelősségi körökből. A funkciók (logisztika, beszerzés, marketing, HR stb.) célja mások mellett a hiány csökkentése is (Ray 2010).

Egy másik felosztás alapján a kiskereskedelmi logisztika egy komplex logisztikai rendszer, amely magába foglalja az áru- és információ-áramlást, ezek a folyamatok pedig a külső és belső tényezőktől függenek. Külső tényező a szállítók száma, nagysága, a beszerzési logisztika jellemzői, a versenyképes működési forma mellett az IT és egyéb környezeti faktorkok (Kotzab, Bjeree, 2005). Empirikus kutatások alapján egyértelműen kimondható a kapcsolat a kiskereskedő és szállító illetve a kiskereskedelem logisztikai rendszere között. A sikeres kiskereskedelmi logisztikai rendszer nem csak a megfelelő készleteken múlik (Kotzab and Reutterer 2000), hanem az információs technológiai megoldások is (Fernie et al., 2009) zöld-

ség-kiskereskedelemhez kapcsolódó kutatásai-ban ezt a változást a tranzakció-alapú logisztikai folyamatokról történő áttérésnek nevezi a kapcsolatalapú logisztikára. A növekvő számú kiskereskedők szállítóikat infokommunikációs megoldásaik alapján is értékeli.

A beszerzési és disztribúciós folyamatok tartoznak a belső faktorok közé, melyek alapvetően meghatározzák kiskereskedelmi logisztikai rendszer outputjának minőségi és mennyiségi jellemzőit.

A LOGISZTIKA SZEREPE

A KISKERESKEDELMI VÁLLALATI STRATÉGIÁBAN

A kiskereskedelem koncentrálnál az áruáramlás menedzselésére összehangolja a keresletmenedzsmenstet illetve az információáramlással, mind a vállalaton belül, mind az ellátási lánc tagjai között. Egyrészt a logisztikai stratégia fókuszál a termékválaszték kialakításához és terméktartáshoz kapcsolódó logisztikai folyamatokra illetve az előrelátás, tervezés folyamataira, melyek szorosan kapcsolódnak a gyors reagálási képességhez is, hiszen a kereslet gyorsan változik.

A logisztikai stratégia hatékony alkalmazása elsődleges fontosságú a kiskereskedelmi vállalatok stratégiájának támogatásában és végrehajtásában. Általában először az általános, átfogó vállalati stratégiát alkotják meg, majd a logisztikai stratégiát dolgozzák ki, mely segíti az általános célok elérését. A logisztikai stratégia így elsősorban funkcionális támogató rendszerré válik, támogatva a vállalat hazai és/vagy nemzetközi stratégiáját. Azonban a logisztika, mint más vállalati funkciók, új utat nyithat meg a stratégiai cselekvési irányvonalak között, az új lehetőségek láthatósága érdekében elengedhetetlen a logisztikai eszközök stratégiává alakítása (Fabbe-Costes, Colin, 1999). A stratégiai logisztika a stratégiai cselekvések fejlesztése, melyek nem hajthatók végre alapvető logisz-

तिकai kompetenciák nélkül, miután a logisztika is a kulcsfontosságú tényezők egyikévé válik versenyelőnyként. A 2. táblázat illusztrálja a kiskereskedelmi logisztikai funkció különböző megközelítéseit (Joia, 2003).

termékköri lehatárolás nem volt cél, földrajzi viszont igen, a Kelet-magyarországi terület.

A kutatás során a független, franchise-hoz tartozó illetve kiskereskedelmi láncok által működtetett egységek is a megkérdezettek közé

2. táblázat: A kiskereskedelmi logisztikai stratégia és a stratégiai logisztika összehasonlítása

	Kiskereskedelmi logisztikai stratégia	Kiskereskedelmi stratégiai logisztika
Logisztikai megközelítés	Stratégia támogatása	Stratégia alapul
Hatás a szervezetre	Javítás, fejlesztés	Változtatás, átalakítás
Logisztikai főbb előnyök	Eszközök a költségcsökkentésre és ellenőrzésre	Kompetitív előnyök
Megközelítés	Nem tervezett, sürgős	Tervezett, szándékos
Időponti megközelítés	Reaktív	Proaktív
A logisztika szerepe a kiskereskedők helyi és/vagy nemzetközi terjeszkedésére	Támogató funkció	Elsődleges fontosságú

Forrás: Joia, 2003

A piac dinamikus változásai (több eladó, mint vevő, rövidülő termék-életciklus, globalizálódó piacok) erőteljes hatással voltak a kiskereskedelmi logisztika jelentőségére és jellegzetességeire, mivel a megfelelő termékválaszték már nem elégséges a fogyasztók számára. Mindezek a folyamatok hatást gyakorolnak a kiskereskedelemhez kapcsolódó költségek struktúrájára is. A kiskereskedelem logisztikai folyamatokra történő koncentrálása segíti elő a nyereséges működést és megvédi az ártalmas árháborútól (Kotzab, Bjeree, 2005), ezért bír stratégiai jelentőséggel.

EMPIRIKUS KUTATÁS A KISKERESKEDELEM LOGISZTIKAI STRATÉGIÁJÁNAK TÍPIZÁLÁSÁRA

Kvantitatív kutatómódszertan használatával, kérdőbiztosok segítségével a megkérdezettek során 475 kiskereskedelmi egység vezetője illetve tulajdonosa töltötte ki a kérdőíveket.

A kiskereskedelmi egységek kiválasztása egyszerű véletlen mintavétel alapján történt,

kerültek, hiszen a magyar kiskereskedelem szerves részét képezi valamennyi tulajdonosi, működtetési forma.

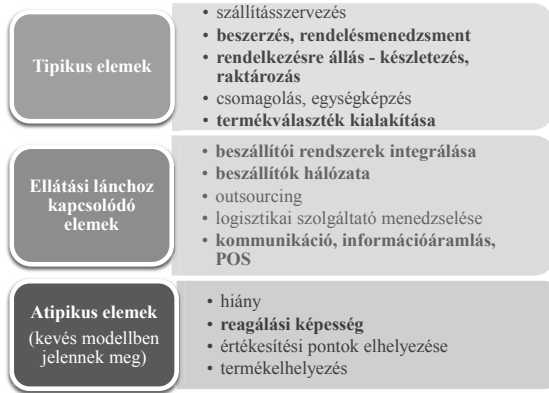
A megkérdezettek többnyire egyetértenek abban, hogy a fogyasztásban kifejezetten jelentős változások mentek végbe az elmúlt néhány esztendőben, illetve valamennyi kiskereskedelmi egységet is érintett a válság. Mindezek a változások elősegítik a kiskereskedelmi logisztikai stratégia szerepének erősödését.

A kiskereskedelmi egységek tulajdoni formája, a bolttípus és a logisztikai stratégia jellegzetességeiben gyenge kapcsolat mérhető a Cramer-féle V mutató alapján.

A szakirodalomban fellelhető releváns modellek, megközelítések alapján a következő koncepciót alakítottam ki. (2. ábra)

A kutatási eredmények alapján a kiskereskedők a csomagolás, egységképzés, a hiány, az értékesítési pontok elhelyezése és a termék elhelyezése elemeit nem sorolják a logisztikai stratégia főbb elemei közé. A reagálási képesség leginkább a válságkezelési stratégia része és a válság miatt

2. ábra A kiskereskedelmi logisztikai stratégia főbb elemeinek csoportosítása



Forrás: saját szerkesztés

vált leginkább fontossá, hiszen még inkább kiélezett a verseny.

Az outsourcing a megkérdezettek esetében többnyire nem jellemző (inkább a kiskereskedelmi láncok esetében van jelen, de nem minden esetben). Éppen ezért a logisztikai szolgáltató menedzselése sem képezi a logisztikai stratégiák részét a legtöbb esetben.

A termékválaszték kialakítása, beszerzés-menedzsment részben logisztikai kérdés, viszont a logisztikai stratégia fontos elemeként determinálják – a versenyképesség meghatározó eleme.

A raktározás szerepe leginkább az eladótérbe helyeződik át, illetve a válság okozta általános készletszint csökkenés okán még inkább az eladótéri áruelhelyezés és tárolás válik meghatározóvá.

A beszállítói rendszerek átalakítása is fontos terület, leginkább a válság hatásaként jelenik meg új beszállítók kiválasztása illetve számuk változtatása is. Visszont a beszállítói rendszerek integrálása nem jellemző, mint ahogy a korszerű, real-time információáramlás irányába történő elmozdulás, az információ-megosztás sem (kivéve a POS eszközök használata). Mind-

ezek okait a későbbi kutatások során kívánom feltárni. Feltételezhetően a magyar kiskereskedelemhez kapcsolódó ellátási láncok még nem egészen fejlettek ehhez az innovációhoz vagy nem tartják még szükségesnek – mindezek a nemzetközi trendekkel ellentétesek, hiszen a nemzetközi szakirodalom modelljei szinte minden esetben szorgalmazzák a tranzakció-alapú logisztikai folyamatokról történő áttérést a kapcsolatalapú logisztikára.

A megkérdezettek logisztikai stratégiájának tipizálásához klaszteranalízist, szegmentumok létrehozását végeztem el (Jánosa, 2011). A klaszterek nem különböztethetőek meg boltméret, TEÁOR szám vagy tulajdoni/üzemeltetési forma szerint, hiszen körülbelül azonos összetételű mindhárom szegmens ezen tulajdonságok alapján.

A 3. táblázat összegzi a logisztikai stratégiák különböző gyakorlati megközelítéseit a szakirodalmi modell főbb elemei alapján. A logisztikai stratégiák tipizálása során a reagálási képesség, a változás- és válságkezelés tükrében vizsgáltam, hiszen a hazai piacokon történő változások okán ez az egyik leginkább kritikus pontja a vállalati stratégiáknak is.

KÖVETKEZTETÉSEK

A nemzetközi szakirodalom alapján ismertetett kiskereskedelmi logisztikai szemléletek, modellek alapján vizsgált kiskereskedelmi egységek különböző trendeket követnek. A pull elvre történő átállás sajátossága a kiskereskedelemnek, azonban ez nem mondható el a kapcsolat-alapú logisztikai rendszerekre történő átállásról – ez további kutatási irányt jelent.

3. táblázat A kiskereskedelmi logisztikai stratégiák tipizálása

	„RÉSZBEN MEGÚJULÓ”	„HAGYOMÁNYOS ESZKÖZÖK”	„LOGISZTIKAI STRATÉGA”	besorolás a modell elemei közé
pull/push elv	inkább pull elv	push elv dominál	pull elv dominál	
termékválaszték	átalakítása forgási sebesség alapján	átalakítása kevésbé fontos	átalakítás fontos	termék-választék kialakítása
forgási sebesség	fontos	kevésbé fontos	nagyon fontos	készletezés
beszerzés	nem jellemző az olcsóbb termék	nem jellemző az olcsóbb termék	árközpontú beszerzés	beszerzés
beszállítók	változatlan	változatlan	részleges változások	beszállítók hálózata
beszerzés gyakorisága	változatlan	változatlan	ritkább	beszerzés
készletmennyiség minimalizálása	közepes mértékben jellemző	elutasítva	nagyon fontos	készletezés
logisztikai megoldások szerepe a változás-menedzsmentben	közepes mértékben fontos	legkevésbé fontos	nagyon fontos	reakálási képesség

Forrás: saját kutatás, N=475

Joia csoportosítása alapján az is kimondható, hogy a kiskereskedelmi egységek döntő része inkább kiskereskedelmi logisztikai stratégiát folytat, mintsem stratégiai logisztikát alkalmaz

– ez is további kutatási irányaim egyike. A kiskereskedelmi logisztika sajátosságai pedig rávilágítanak a magyar piacon történt válság okozta hatások következményeire és kezelésükre is.

Felhasznált irodalom:

- [1.] Gudebus, T. and Brandes, T. (1997): Logistik: Kernkompetenz des Handels; Dynamik in Handel 1. pp. 71-72.
- [2.] Farahani, R., Rezapour, S., Kardar, L. (2011): Logistics Operations and Management London: Elsevier
- [3.] Fernie, J., Sparks, L. (2009): Logistics and Retail Management. London: Kogan Page
- [4.] Gustafsson, K., Jönson G., Smith D., Sparks L. (2009): Retailing Logistics and Fresh Food Packaging - Managing Change in the Supply Chain. London: Kogan Page
- [5.] Jánosa, A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával. Budapest: ComputerBooks Kiadó Kft.
- [6.] Joia, A. L. (2003): IT-based management: Challenges and Solutions. Brazil: IGI Global. pp. 324.
- [7.] Kotzab, H., Bjerre M. (2005): Retailing in a Scm-Perspective. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press
- [8.] Kotzab, H., Reutterer, T. (1999): Anforderungen an Logistik-systeme aus anwendersicht. In: Logistik management, Vol. 1, No. 3, 1999, p. 181-197.
- [9.] Kotzab, H. and Schnedlitz, P. (1999): "Retailing, don't forget it in your Supply chain management concept", Journal für Betriebswirtschaft, No. 4, pp. 140-153.
- [10.] Mulhern, F. (1997): Retail marketing: from distribution to integration. International Journal of Research and Marketing 17 (2) pp. 103-124.
- [11.] Ray, R. (2010): Supply Chain Management for Retailing. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited
- [12.] Skjøtt-Larsen T., Schary P. B., Mikkola J. H., Kotzab H. (2007): Managing the Global Supply Chain. Denmark: Copenhagen Business School Press