

## **Az Irodaszer KFT. esete**

Az Irodaszer Kft. 50 éve működő vállalkozás, mely családi vállalkozásból nőtte ki magát a magyarországi irodaszer piac egyik meghatározó szereplőjévé. Az Irodaszer Kft. főtevékenysége az irodaszer kis- és nagykereskedelem, mindamelllett saját nyomtatványok nyomdai előállításával is foglalkozik. Jelenleg 15 bolttal működik. A vállalat tulajdonosai és vezetése kitekintést szeretne nyerni, hogy az Irodaszer Kft. bolthálózatának teljesítménye megfelelő-e. A tulajdonosok nem kereskedelmi szakemberek, ezért nem igazán tudják, hogy mit kellene elvárni ettől az üzlettől, és hogy hogyan értékeljék a teljesítményt, vagy sarkallják a vezetőket – céges és bolti szinten is – jobb teljesítményre.

Az Irodaszer Kft. kiskereskedelmi szaküzlethálózata alapvetően lakossági értékesítésre specializálódott boltokból áll, amelyeken keresztül történik a viszonteladók kiszolgálása is. Az árbevétel 40-60% (lakossági/végfelhasználói - viszonteladói) arányban oszlik meg a két vevőcsoport között. Az Irodaszer Kft. stratégiai fontosságúnak tartja a kiskereskedelmi bolthálózat megtartását, mely biztosítja részben a saját gyártású nyomdai termékeinek és a forgalmazott papír-írószerek termékeinek értékesítését, ám kulcsfontosságúnak tartja, hogy a boltok lakossági forgalma képes legyen a hálózati és személyi költséget kitermelni. Ez jelenleg nem valósul meg.

Az Irodaszer Kft. a 15 üzletből álló országos szaküzlethálózatán (5 budapesti és 10 főként megyeszékhelyeken található vidéki szaküzlet), központi raktárbázisán, valamint területi képviselői hálózatán keresztül szolgálja ki viszonteladóit és lakossági végfelhasználóit és biztosítja saját gyártású nyomdai termékeinek értékesítését. A magas színvonalú, közel 3000 fajta saját gyártású nyomtatvány mellett vásárolt iroda- és iskolaszerek biztosítják a teljes körű termékkínálatot - közel 40 000 féle cikkszámmal rendelkeznek. A csúcskategóriájú termékek mellett az alacsonyabb árú, de megbízható minőségű termékek, illetve saját márkás termékek is szerepelnek az Irodaszer Kft. kínálatában.

A kiskereskedelmi szerepet a szakkereskedő bolthálózat tölti be. (A bolthálózaton keresztül történik jelenleg a viszonteladónak történő értékesítés is.) A termékek árait a központ határozza meg. A vevők árérzékenyek, a leggyakrabban fogyó termékek közepes árszínvonalúak. A polctükörrel kapcsolatban kevés központi megkötés van, mivel a boltok eltérő adottsága nem teszi lehetővé az egységes kialakítást. A boltok átlagosan 3-5 fő alkalmazottal működnek, ebből minden esetben egy fő a boltvezető és egy fő a boltvezető-helyettes. A boltvezető ügyfélszolgálatosként is működik - a viszonteladók megrendeléseit a boltvezetők veszik fel és rögzítik a vállalat informatikai rendszerében. A boltok regionális depóként is szolgálhatnak, így a környékbeli viszonteladók igényei azonnal kielégíthetőek; a megrendelések az országos hálózat bármely pontján átvehetőek, vagy 24-48 órán belül kiszállításra kerülnek.

A viszonteladók számára történő értékesítés nagyon fontos az Irodaszer Kft. számára, hiszen a nagykereskedelemből származó bevételek teszik ki a teljes értékesítés 60%-át. A nagykereskedelmi értékesítés részben a területi képviselőkön keresztül történik. A viszonteladókkal történő üzletkötést egy közvetlen kapcsolatú bolt, illetve két értékesítési vezető is segíti. Az Irodaszer Kft.-nek kb. 3000 aktív viszonteladó partnere van. A területi képviselők száma 5 fő.

Kiskereskedelmi láncoknak három éve értékesít az Irodaszer Kft. A hipermarketek speciális szállítási feltételekkel szerződnek, kötbérrel terhelve, visszarúzással. A kiskereskedelmi láncoknak történő beszállítás esetén a logisztika a legszűkebb keresztmetszet.

### *Online*

Az Irodaszer Kft. webáruháza három éve működik, azt 40 viszonteladó partner használja rendszeresen. Az Irodaszer Kft. későbbi célja a partnerek ez irányba történő „terelése”.

## **I. Az irodaellátó piac**

Az irodaellátó piac az irodák teljes körű termék- és szolgáltatásigényeinek kielégítésére törekszik. A papír-írószer és irodaszerek mellett magában foglalja az irodabútorok, számítástechnikai és vizuáltechnikai berendezések és a létesítményüzemeltetéshez szükséges termékek (pl. higiéniai termékek) értékesítését is. Az irodaellátó piac jelenlegi mérete (hardverek, számítástechnikai eszközök nélkül) 50-80 milliárd forint. (55-60 milliárd forint számítástechnikai eszközök, irodabútor, vizuáltechnikai eszközök, illetve élelmiszer nélkül.) Az elmúlt két évben közel 40%-kal csökkent a piac. A piacméret csökkenésének legfőbb okai:

- A nyomtatványpiac szűkül, mivel egyre több nem szigorú számadású nyomtatvány internetről letölthető.
- A gazdasági válság következtében a vállalatok igyekeznek csökkenteni az irodaszer-költségeiket.
- Az e-mail és internethasználat terjedése.

Az irodaellátó vállalatok a termék- és szolgáltatáskör szélesítésével (irodabútorok, vizuáltechnikai és számítástechnikai eszközök, pályázatokban való támogatás stb.) a vevők igényeinek minél teljesebb körű kielégítésére, és ezáltal a forgalmuk növelésére törekszenek. A felhasználók célja a lehető legkevesebb beszállítótól, legjobb logisztikai szolgáltatással a legolcsóbban vásárolni. Ma az irodaszerpiacon nem lehet jelentős mennyiségi növekedést elérni, ezért minőségi váltózásokban lehet és kell fejlődni. Előtérbe került a szolgáltatási minőség javítása az irodaszer-beszállítók részéről, melyben kiemelt szerepet kapnak a logisztikai szolgáltatások is. A verseny erősödésével az irodaszer-kereskedő vállalatok árrése szűkül. A legmagasabb árrés az írószereken és irattározó termékeken érhető el, míg a legalacsonyabb árrése az irodai papírnak van. Az irodaszerpiacon nagyon erős az árverseny. A kiskereskedelmi irodaszer- és iskolakezdési-piac két részre vált: az alsó és a felső szegmensre. A középkategóriás termékek iránti érdeklődés jelentősen csökkent. A magyar piacon nem jellemző a márkahűség, és márkaprémiumot sem lehet realizálni. Az értékesítési csatornák közül a legnagyobb részesedése a szakboltoknak van, őket az irodaellátó vállalatok követik. Az online értékesítés szerepének további növekedése várható.

Fontos kiemelni még egyszer a piac legsajátságosabb vonását, miszerint az egyes irodaellátó vállalatok nem csak végfelhasználóknak, hanem viszonteladóknak (kvázi egymásnak) is értékesítenek. Fontos, hogy ne történjen a viszonteladó végfelhasználójának értékesítés, mert akkor a viszonteladói partneri viszony elveszítik, és a saját felvevő piacukat is kannibalizálják a vállalatok.

## Verseny társak

A piac néhány nagyobb, 1 milliárd forint feletti árbevételt realizáló, és számos kisebb vállalatból áll. A nyolc legnagyobb piaci szereplő a teljes piac 60 százalékát fedi le.

## II. Értékesítés

Az Irodaszer Kft. saját, országos lefedettségű kis-és nagyker hálózatával biztosítja saját gyártású nyomdai termékeinek értékesítését. A boltok forgalma kiskereskedelmi és viszonteladói értékesítésből származik.

### Lakossági értékesítés - kiskereskedelem

A lakossági értékesítés klasszikusan a szakkereskedelmi bolthálózatban történik, a lakossági online értékesítés elhanyagolható. A lakossági értékesítés esetén a legmagasabb az árrés, viszont az össz 2012. évi árbevételnek kevesebb, mint 40%-a származik a lakossági értékesítésből.

A boltok általában frekventált helyen vannak, többnyire a belvárosban (nem bevásárlóközpontban) - az átlagon felüli bérleti díjak magas hálózati költségeket generálnak.

A lakosság számára boltban értékesített termékek körére a boltvezetőknek is van némi befolyása – tekintettel az évek során kialakult helyi keresleti tapasztalatokra, de alapvetően a bolti készletszinteket és termékek körét központilag határozzák meg. A bolti készletek tervezése az átvezetési napló fogyási statisztikái alapján beállított minimum készlet szint alapján történik. Az automatikus újrendelési pont központi beállítása által a készlet központilag megrendelésre kerül a boltba, így a boltvezető saját hatáskörben csak a készletek negyedéről dönthet.

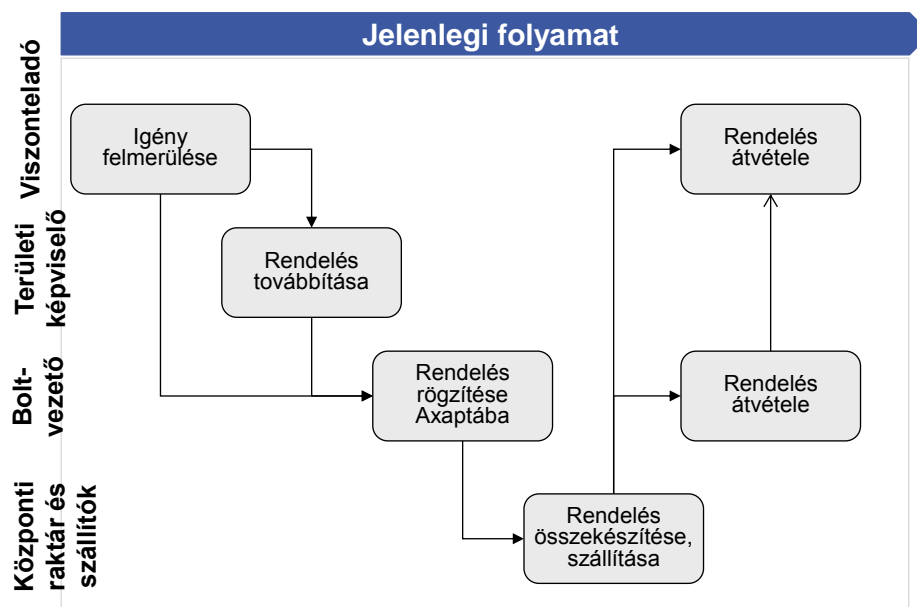
A megrendelések központi kiszállítással kerülnek a budapesti raktárból a kereskedelmi hálózat üzleteibe három különböző alvállalkozó szállítómányozó cég által. A bolti feltöltési igények folyamatosan érkeznek a boltokból a raktár felé a vállalatirányítási rendszeren keresztül. A megrendeléstől számítva a bolti készlet átlagos kiszállítási ideje 3 nap.

### Viszonteladói értékesítés - nagykereskedelem

Az Irodaszer Kft. kb. 5 000 viszonteladói partnerrel van kapcsolatban, melyből 2 000- 2 500 aktív vásárlója (évente minimum egyszer vásárol). A viszonteladók piacán kevés az új szereplő, így alapvetően a meglévő vevőkörre kell támaszkodniuk.

A viszonteladókkal a területi képviselők, illetve a boltvezetők tartják a kapcsolatot. A területi képviselők személyesen látogatják, vagy veszik fel telefonon a kapcsolatot az egyes viszonteladókkal, így serkentve a keresletet. A viszonteladók megrendeléseit a boltvezetők veszik fel jellemzően telefonon a boltban, viszik fel a rendszerbe elektronikusan, mely a budapesti központi raktárból kerül kiszállításra a viszonteladókhöz közvetlenül. (Esetenként előfordul, hogy a viszonteladó valamelyik boltba kéri a szállítást, és ott személyesen veszi át, ám ez nem preferált kiszállítási mód.)

1. ábra: Viszonteladók kiszolgálási folyamata



Ez a mindennapi gyakorlatban a boltvezetők részére azt jelenti, hogy jellemzően back-office tevékenységet végeznek, és ők veszik fel a viszonteladók megrendeléseit és viszik fel a vállalatirányítási rendszerbe, így gyakorlatilag ügyfélszolgálati tevékenységet látnak el. Mindemellett a bolti lakossági forgalom által keletkező bolti megrendeléseket is ugyanezen a rendszeren adják fel. Ez a tevékenység a boltvezetők napi kapacitásának a legnagyobb részét leköti.

### Céges végfelhasználói értékesítés

Az Irodaszer Kft. nem értékesít céges végfelhasználóknak (nagy cégek, melyek potenciálisan nagy vásárlók lehetnének, pl. MOL), mert ezek a cégek a meglévő viszonteladóik vásárlói körül kerülnek ki. Amennyiben ezeket a végfelhasználó cégeket elkezdene kiszolgálni az Irodaszer Kft., úgy a viszonteladói partneri viszonyt, és egyben a saját felvevő piacukat elveszítenék (érdeklődés következtében).

### III. Termékportfólió

Az Irodaszer Kft. két fő termékcsoporthat értékesít a lakosságnak és a viszonteladó partnereinek, általános irodaszert és saját gyártású nyomtatványokat, ám a jövőt tekintve nem zárkózik el a termékportfóliója változtatásától, vagy bővítésétől.

Általános irodaszerek között legnagyobb árrés-tartalommal a nyomdai részleg által gyártott saját márkás termékek bírnak. A vásárolt termékek közül magasabb árréssel bírnak az import – némely esetben kizárólagos forgalmazású – beszerzésű termékek, mint a hazai, más viszonteladótól beszerzett irodaszer termékek. Az Irodaszer Kft. irodaszer portfóliójából nem hiányoznak a nemzetközi piacvezető márkák, de nem, mint kizárólagos értékesítő forgalmazza, hanem mint szubdisztribútor. A saját import francia és német, a hazai piacon kevésbé ismert márkákat tartalmaz.

2. ábra: Az Irodaszer Kft. termékportfóliója

	Általános irodaszer	Nyomtatvány
Saját gyártmány	✓	✓
Import beszerzés	✓	
Hazai beszerzés	✓	

Csökkenő árrés-tartalom

A szortiment komplexitását tekintve az Irodaszer Kft. az első három hazai szereplő között van.

Az Irodaszer Kft. 10 fő irodaszer termékcsoportja a következő:

1. Nyomtatási kellékanyagok
2. Számítástechnika, irodatechnika
3. Irodai papíráruk
4. Iratrendezés
5. Irodai kisgépek
6. Írószerek
7. Javítás és csomagolás
8. Vizuáltechnika
9. Iroda-berendezés
10. Iskolaszegény

A nyomtatványok részaránya a boltokban alapterülettől függően 10-15%. Árerőzió figyelhető meg a piacon, sokan alámennek az Irodaszer Kft. árainak. A nyomtatványpiac csökken, mivel egyre több nem szigorú számadású nyomtatvány az internetről is letölthető.

A szaküzletekben komoly hangsúlyt kapnak a saját márkás és saját importból származó termékek.

#### IV. Az Irodaszer Kft. bolthálózata

A vállalat összesen 15 boltot és egy webáruházon keresztül szolgálja ki ügyfeleit. A boltok közül 5 Budapesten, a többi pedig nagyobb vidéki városokban található: Békéscsaba, Debrecen, Győr, Kaposvár, Miskolc, Pécs, Szeged, Szolnok, Veszprém és Zalaegerszeg. A szolnoki és a zalaegerszegi bolt viszonylag új, tavaly augusztusban nyitott ki.

A boltok méretüket, forgalmukat, vevői körüket és elhelyezkedésüket tekintve jelentősen eltérnek egymástól.

Az alapterületek 50 és 400 négyzetméter között változnak és a boltok jellemzően nem bevásárlóközpontokban találhatóak, de általában közel a városközponthoz, forgalmasabb utcákhoz.

A boltokat egy boltvezető irányítja, aki alatt jellemzően 3-5 ember dolgozik. A 15 boltban összesen 70 munkavállaló dolgozik.

A boltvezetők széles döntési jogkörrel rendelkeznek, a készletezés irányítása és a polchelyek elrendezése is az ő felelősségi körükbe tartozik. Az árakat azonban központilag határozzák meg, a beszerzés is központilag történik, illetve a marketing akciókat is központilag szervezik meg.

A boltvezetők és helyetteseik az elért árrés tömeg után kapnak prémiumot, beosztottaiknál nincsen érdekeltségi rendszer kialakítva.

A jelenlegi körülmények között nincsen könnyű dolguk a boltvezetőknek: a piac szűkül, a versenytársak erősek. Ez az árbevételen és az üzemi eredményen is érezteti hatását, melyek az utóbbi években nem az elvárásoknak megfelelően alakultak.

Habár a boltok közül nem mindegyik ért el pozitív üzemi eredményt, a vezetőség nem tervezi a hálózat leépítését, inkább a forgalom és árrés-tömeg növelését tűzte ki célul. A kiskereskedelmi hálózatban rejlik stratégiai előnyük, így tudják biztosítani az országos lefedettséget a nyomtatvány termékeiknek, amelyek értékesítése bizonyos szaktudást is igényel. A boltok gyakorlatilag szakkereskedésként működnek - és ez az egyik fontos előnyük a versenytársakkal szemben.

Jelenleg a boltokban lakossági ügyfeleket és viszonteladókat is kiszolgálnak. A hozzájuk kapcsolódó bevétel és realizált profit boltonként jelentősen eltér.

A boltok által kínált termékek között saját termékeket és vásárolt termékeket is találunk. A vállalat saját előállítású termékeit magasabb árrés mellett tudja értékesíteni, azonban jelenleg a bevételek többsége a vásárolt termékek értékesítéséből származik.

A vásárlók száma az elmúlt években nem változott jelentősen és az általuk vásárolt áruk átlagos összege sem változott lényegesen, de a kosárérték összege boltonként jelentősen eltér, az átlag körülbelül 1000 Ft körül van.

Az elmúlt években a költségek leszorítása érdekében létszámleépítés volt, miközben a nyitvatartás hossza növekedett. Így néhány boltban a hosszított nyitvatartás csak csúsztatott munkarenddel oldható meg. A főszezonokban az eladók leterheltsége miatt (illetve betegség vagy szabadság esetén) egyes boltokban problémát okoz, hogy a vevőket a megszokott magas színvonalon szolgálják ki. Ez elsősorban augusztus-szeptember és november-december hónapokat érinti: az iskolakezdés és a karácsonyi időszak alatt a legnagyobb a boltok forgalma.