

Az osztrák tejtermékek megújult elosztása

„MILCHFRISCH – naponta frisch”

Régi igazság a marketingben, hogy nem áru a termék, ha a termelő nem tudja időben eljuttatni a fogyasztóhoz. Ma már azonban nemcsak az elosztás pusztá megszervezése, hanem annak minősége, költségvonzata is a vállalati tervezés homlokterében áll.

A költségtakarékos szállítás kialakítását a logisztika is a zászlajára tűzte, amely tudományág művelői hazánkban is egyre többen lesznek. Vállalataink azonban még csak kis mértékben követik azt a nemzetközi trendet, amely arra ösztönzi a szakembereket, hogy vállalati kooperációk által, központi elosztóraktárakból, más termelőkkel közösen elégítsék ki a viszonteladói igényeket, növelve ezáltal a választékot és csökkentve a szállítási költségeket.

Ennek az elvnek az életképességét bizonyítja az osztrák MILCHFRISCH cég példája is, amely létrejöttével teljesen átalakította a friss tej- és tejtermékek disztribúcióját Ausztria egész területén. Erdemes lenne megfontolni, hogy a magyar tejtermékpiac vajon nem fejlődhetne a szomszédos példát követve, megkönnyítve ezáltal az ország majdani integrációját az összeurópai gazdaságba.

Néhány szó a MILCHFRISCH-ről

A MILCHFRISCH Österreichische Frischdienst GmbH. 1993. január 1-jén kezdte meg tényleges működését. Jelenleg mintegy 20 ezer fogyasztót lát el Ausztria szerte, 1300 alkalmazottal. Az új vállalkozásban 20 tejipari vállalat (számuk a létrejött fúziók következtében 15-re redukálódott) egyesítette logisztikai részlegét, átadva ezáltal a szállítás szervezését és lebonyolítását egy központi koordinálónak. A cég napjainkban összesen 92 tejipari vállalat számára nyújt szolgáltatást kizárólag a 3–9 °C közötti hűtést igénylő termékek elosztásában. A klasszikus – közvetlenül a boltokba történő – szállítás mellett központi raktárakba is szállítanak, amelyek gyűjtő és elosztó funkciót töltenek be.

A megalakulás külső feltételei

1994. január elsejéig Ausztriában az érvényben lévő piaci szabályozás értelmében minden tejipari vállalatnak egy meghatározott területet kellett ellátnia, amely kötelezettség magába foglalja még a legkisebb boltok ellátását is. A területen alkalmazható árakat a központi elosztási alap (AMA) határozta meg, ez alól csak a sajtermékek és a gyümölcsjoghurtok jelentettek kivételt. A nem hatékony szállításból adódó többletköltségeket részben a központi alap finanszírozta.

Egészen másképp néz ki a tej- és tejtermékek elosztási rendszere a többi európai ország esetében. Azok a tejipari vállalatok, amelyek nem rendelkeztek jelentős termelési volumennel, kivonultak erről a tevékenységi területről azzal a céllal, hogy inkább szolgáltató részlegüket fejlesztse a többi iparági vállalat termékeinek elosztását biztosítsák.

Így keletkeztek a nyugat-európai nagy szolgáltató vállalatok, mint például a RISCHDIENSTZENTRALE Németországban, illetve a HD-FRISCHDIENST Dániában.

A piac a MILCHFRISCH létrejötte előtt

A kijelölt ellátási terület termékkínálata a tejipari vállalat mindenkori termelésének függvénye volt, ami régióként jelentős eltérést mutatott.

A szerződés kötést, a kiszállítást és a raktározást a vállalatok önmaguk végezték, amit a központi alap egy meghatározott mértékben támogatott. A központi árszabályozás megszűnésével ez a támogatás eltűnt, s ez minden vállalat esetében alacsonyabb fedezeti hányadhoz vezetett.

A területek védelme következtében a vállalatok legelterjedtebb marketingeszköze az elosztás maga volt. Sokuk számára az egyéni, a cég logójával ellátott szállítójármű volt az elterjedt és nélkülözhetetlen reklámhordo-

zó, amely a szállítás központosításával kikerült a vállalat hatásköréből.

Egy osztrák piackutató cég által elkészített tanulmányból kiderül, hogy Ausztria a friss tej fogyasztásában jó helyet foglal el más országokkal való összehasonlításban.

	Finnország	Ausztria	Németország	Franciaország
friss tej százalékban	99	96	48	8
tartós tej százalékban	1	4	52	92
tejfogyasztás liter/főben	176	84	77	60

Az adatokból négy fontos következtetést lehet levonni:

- Kapcsolat mutatkozik a friss tej részesedése és a tejfogyasztás között. Azokban az országokban, ahol magas a tartóstej aránya, a tej egy főre eső fogyasztása különösen alacsony.

- Minél nagyobb a termék eltarthatósága, annál jobban lehet Európa szerte teríteni. A növekvő tartóstej részesedésből inkább a konkurencia, mint az osztrák tejipar profitál és mindenki (a termelő és a fogyasztó is) veszít.

- A friss tej – különösen a kis helyi kereskedő számára – egyike a legfontosabb árucikkeknek. A tartóstej arányának növekedése így a kiskereskedők lassú visszaszorulását hozza magával.

- Táplálkozás-fiziológiai előnye van a friss tejnek, ezért cél lehet a konzervált tej visszaszorítása, a tejfogyasztás ösztönzése mellett a friss tej arányának növekedése is.

Árak, költségek, elosztás

Nemzetközi összehasonlításokból kitűnik, hogy a friss tej elosztási költségei Ausztriában eddig sem voltak nagyobbak, mint Németországban. Ennek elsősorban az volt az oka, hogy az ellátási területek pontos elhatárolása mindenféle „tejturizmust” kizárt. A vállalatok önmaguk szállították, s a központi alap az ellátási kötelezettség miatt a költségek egy részének finanszírozását magára vállalta. Mivel a központi alap csak a legrövidebb útvonalat támogatta, így a vállalatok igyekeztek mindig ezt igénybe venni, s az árut kitérő nélkül, közvetlenül a boltokba szállítani.

A tejtöltőhelyek nagy száma miatt a fogyasztókhöz vezető út valóban

rövid volt. Ám a kötelező ellátási előírás miatt a szállítás sűrűsége kedvezőtlenül alakult, mert a megállásonkénti megtett kilométer igen alacsony volt.

A kedvező költség- és árszint kialakulását, amely a kisebb fogyasztók (mint pl. óvodák, iskolák, kórházak) ellátását is lehetővé tette, az is elősegítette, hogy a vállalat saját területén 100%-os terítési arányt ért el. Ez azonban megszűnt a piac felszabadításával.

A központi árszabályozás további követelménye, hogy a tejipari vállalatok nem tettek különbséget a kis- és közepes megrendelések között, a szállítás költségei függetlenek voltak a rendelt nagyságtól.

A 20 alapító tejipari vállalat 1993 elejéig saját logisztikai részlegekkel rendelkezett. Ez összesen 36 raktárt jelentett az egész ország területén, vagyis 36-szor merült fel helyi fixköltség, 36-szor a raktározás és a járműpark üzemeltetési költsége. Továbbá 21 különböző árugazdálkodási rendszer, 21 számlázóhely és szállítási nyilvántartás összehangolását kellett később az új elosztócégnak megoldania. Az egységesítést nehezítette az a tény is, hogy a sajtófélségek számára, amelyek kívül estek a kötelező ellátási szabályozáson, más disztribúciós utakat építettek ki. Gyakran előfordult az is, hogy az egyes tejipari vállalatok teherautói egymás után keresték fel ugyanazt a megrendelőt.

Egy fogyasztói megkérdezés során kiderült, hogy egy kereskedő átlagosan 32 frissélelmiszer-beszállítóval kerül kapcsolatba, s ez számára 32 megrendelést, 32 áruátvételt stb. jelent, amit a kidolgozott rendszer radikálisan csökkent.

Stratégiai fontosságú kérdés volt a minőségbiztosítás, ugyanis ennek megőrzése megfelelő beruházásokat követel a vállalati infrastruktúrába mind anyagi mind tárgyi oldalát tekintve.

A költség összehasonlítások azt mutatták, hogy a boltokba történő közvetlen és a kereskedelmi központi raktárakba való szállítások között csekély költségeltérések

vannak. A közvetlen szállítás esetén azonban fennáll az a veszély, hogy a megtakarított fuvar költség nem hozza magával a fogyasztói árcsökkenést, ez a többlet kizárólag csak a kereskedőknél csapódik majd le.

A teljes terület lefedésre nemcsak a kereskedőláncok esetén kell törekedni, hanem az imázs megóvása érdekében a közintézmények (óvodák, kórházak stb.) és a kisebb boltok ellátását is biztosítani kell. Ez a stratégia biztosítja a vállalat számára a kockázat szórását is, mert a sok apró bolt elensúlyozza a nagy kereskedelmi láncokat.

A vállalatok kifejezték azon óhajukat, hogy egy központi elosztó cég létrehozása esetén legyen biztosítva a terméksemlegesség, azaz a MILCH-FRISCH legyen kész arra, hogy függetlenül a tejipari vállalat saját előál-



Egy fogyasztói megkérdezés során kiderült, hogy egy kereskedő átlagosan 32 frissélelmiszer-beszállítóval kerül kapcsolatba, s ez számára 32 megrendelést, 32 áruátvételt stb. jelent, amit a kidolgozott rendszer radikálisan csökkent. ~



lítású termékeitől, minden olyan terméket is a megrendelőhöz szállítson, amelyet a vállalat saját választékába felvett, illetve a vállalat minden termékét vegye fel a központi raktárba.

Az új elosztási rendszer előnyei

● A rendelt mennyiség összeállítása

Széles kereskedelmi választék esetén nem kell az egyes szállítóktól külön rendelni, hanem csak egy logisztikai szolgáltatótól, aki ugyanazt a termékinálatot tudja biztosítani, mint a tejipari vállalatok együttesen.

● Egyszeri számlázás

A sok szállítói számla helyett hűtőpultonként csak egy számla érkezik az összes árura, és csak egy megrendelést kell elküldeni is.

● Egyszeri áruátvétel

Ki lehet küszöbölni a többszöri áruátvételt, ami által a minden alkalommal esedékes ellenőrzési és az egyeztetési időt a töredékére lehet redukálni.

● Egész Ausztriát behálózó szervezet

Nem elegendő, ha az elosztást egy vállalat az adott földrajzi régióra (város, tartomány) szervezi meg. Az osztrák kereskedelmi vállalatok többnyire Ausztria szerte jelen vannak bolthálózataik révén. Ezáltal szükség van a nagyobb földrajzi területeket, országrészeket felölelő szolgáltatásokra is.

● Ráfordításarányos költségviselés

Míg egy kereskedelmi cégnek igen, addig a logisztikai vállalatnak nem állhat érdekében, hogy az egyes üzleteket ellássa, míg a többi mellett egyszerűen elhaladjon. Ez kényszerűen magas megtett kilométer / megállás arányhoz vezet, amely emeli a szállítási egységköltséget. A hatékony együttműködés feltétele, hogy a szállítási költségek ráfordításarányosan legyenek elosztva az egyes termelővállalatok között és a nagy megrendelők ne fizessenek a kisebbek helyett.

● Raktározási feltételek

Az élelmiszereknél azt az időpontot, ameddig az eltartható, egyértelműen kell a csomagoláson feltüntetni. Ez a kereskedelemben szigorú előírás, főleg ott, ahol az áru eltarthatóságát különböző feltételekhez kötik.

Ennek megfelelően állapították meg a tej- és tejtermékek részére egy 3–9 °C közötti hőmérsékleti intervallumot, amelyet azonban a tejhigiéniai előírás változása miatt 1997. január 1-től, felső határként, 6 °C-ban fognak megszabni.

● Környezetvédelem

Számolni kell azzal, hogy a közúti szállítást a közeljövőben – igazodva a többi nyugat-európai szabályozáshoz – Ausztriában is diszkriminálják majd. Ez azt jelenti, hogy minden modellező logisztikai számítás alkalmazásával a költségek emelkedésével kell majd számolni. A központi elosztás modellje népgazdasági előnyöket is hoz magával, mert csökken a vállalatok járműparkja, szervezettebb a szállítás és ezáltal kisebb lesz a környezetszennyezés.

● A kismegrendelők ellátása

A kis- és közepes vevőknek történő közvetlen szállításnak (az Európai Unióban megszokottakkal ellentétben) Ausztriában a piac szerkezete miatt évtizedes hagyománya van, s ezért pótmegoldás nélkül ezt nem lehet eltörölni. A helyi rendelések nagysága nemcsak az állandó lakosság nagyságától, hanem a turizmustól is függ, amelynek élénkítése az ország fontos érdeke.

A MILCHFRISCH célja

● olyan logisztikai rendszer kialakítása, amely a nagy élelmiszerkereskedelmi egységek igényének megfelelően képes a termelőtől függetlenül működni és ennek megfelelően meg tudja tölteni az összes hűtőpultot;

● olyan ráfordításarányos árpolitika bevezetése, amely különböző rendelési nagyság esetén különböző árakat alkalmaz, mint ahogy ez sokhelyütt már régóta elfogadott;

● olyan optimális hűtött-termék logisztika kialakítása, amely mind a boltokba történő direkt szállítást, mind a kereskedelmi hálózatok központi raktárainak ellátását átfogja;

● a napi friss szállítások fenntartása a központi szabályozás megszűnése után is, és a tej eljuttatása a csomagolás után számított 12-24 órán belül a kereskedelmi egységekhez;

● a frissesség komparatív előnyének megőrzése az osztrák tej- és tejtermék piacon, illetve ennek növelése a tartós tej részesedésével szemben;

● a disztribúciós költségek 20%-os csökkentése;

● a többletszállítás elkerülése a termelés és raktározás jobb összehangolásával;

● a vevő-közelség megtartása a centralizáció ellenére;

● a többcsatornás elosztási rendszer javítása;

● a minőség biztosítása a hűtőlánc korszerűsítése, a raktározási és szállítási beruházások által;

● a területek legalább 50%-os lefedése, illetve ennek fokozatos javítása.

Operatív döntések

● a jogi forma definiálása;

● a szükséges tőkeigény meghatározása és rendelkezésre bocsátásának feltételei;

● a felépítés sémája és a legfontosabb folyamatok ábrázolása;

● a megfelelő vezető személyek megtalálása;

● a logisztikai személyzet átvétele;

● az anyaggazdálkodás megszervezése;

● a projektből adódó változások ismertetése a partnerekkel;

● hároméves tervek kidolgozása;

● make-or-buy döntés a raktárakról és a járműparkról.

A végrehajtás

Az első héten a szállítás fele-fele arányban a régi és az új elosztási rendszer szerint történt. Ez azért volt fontos, hogy ügyfeleik részére az átállási költségeket a lehető legalacsonyabban tudják tartani. Az 1993-as üzleti év folyamán fokozatosan 21 vállalat szállítási osztályát olvasztották össze.

A járműpark az első évben egyharmaddal redukálódott. Ez csak Bécsben 40 tehergépkocsi eladását jelentette. A döntés során mérlegelték a saját és a bérelt gépkocsi szükségletét, a főhangsúlyt az útvonal tervezésre fektették.

A rendelések feldolgozására, amelyek túlnyomórészt telefonon érkeznek, az ún. ECODEX-rendszert vezették be.

Az új vállalat profiljának megfelelően olyan személyzetet alakított ki, amely az átvett tejipari dolgozókból, élelmiszerkereskedelmi személyzetből, szállítócégek alkalmazottaiból és német tejtermék-elosztó vállalat munkatársaiból tevődött össze. Összesen 21 különböző vállalkozásból vették át a munkatársakat, így a vállalati kultúra egységessé tétele elég időigényes volt.

Legnehezebb területnek az anyaggazdálkodás bizonyult. Mivel rövid időn belül nem lett volna sem lehetséges, sem gazdaságos, hogy egy egységes rendszerre térjenek át, a vállalatok számítógépes nyilvántartási rendszerét vették bérbe és a faktorálási adatokat adathordozók segítségével kapcsolták be a MILCHFRISCH könyvelésébe.

Arra törekedtek, hogy az első üzleti év során az egyes vállalatok csatlakozzanak és a még kívülállókat egy egységes rendszerre állítsák át.

A koncepció fontos pontja a helyben termelt tej- és tejtermékek előnye a többivel szemben. A központi elosztás egyik gyengesége ugyanis az, ha a termék felesleges kilométereket tesz meg, illetve a kereskedelmi egység nem a hozzá legközelebb eső raktárból kapja az árut.

Az eddigi tejipari raktárak ezáltal szinte „támaszpontokká” váltak, mert a helyben termelt termékek is bekerültek ide. A teljes kínálat azonban csak három profitcenterként működő raktárban volt meg.

A friss tej decentralizált töltése lehetővé tette, hogy a tej nagy részét köztes szállítás nélkül a töltőhelyről a megrendelőkhöz szállítsák.

A városi szállítás területén is megmutatkoztak az új elosztási forma előnyei. A MILCHFRISCH a legkülönbözőbb kereskedelmi vállalatok üzleteit tudja egy és ugyanazon útvonalon ellátni (mintegy láncra fűzni őket).

A tejipari vállalatok töltőhelyeinek egymáshoz való közelsége lehetővé teszi, hogy a lehető legrövidebbre zárják a többcsatornás körforgást (a megrendelés a szállítóhoz – az áru eljuttatása a kereskedelmi vállalathoz).

A ráfordításarányos költségviselés érdekében rendelési sávokat hoztak létre (az alsó értékhatár 500 schilling volt, az ez alatti rendelésekre a kis tétel miatt felárat számítottak fel), hogy a vevőket pontosabban tudják kategorizálni. A nagy diszkontláncok és a kis boltok nem azonos áron kapják meg a tej- és tejtermékeket, ami a kisebb számára bizonyos fokú drágulást jelent.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a sávok létrehozása eredményes. Sok megrendelő a hűtést igénylő termékek raktározásának magasabb költsége helyett az alacsonyabb szállítási költséget választja.

A jövő feladatai

A szolgáltatások kiterjesztése új lépés lehet a siker felé. A MILCHFRISCH jelenleg 92 beszállító termékeinek elosztását szervezi. A termékek jelenlegi száma 2500, ezt 3500-ra szeretnék bővíteni.

Az Európai Unióba való belépés a vállalatoktól bizonyos megszorításokat követel. A logisztikai előnyöket csak akkor lehet realizálni, ha a termelőhelyek száma tovább koncentrálódik és így a tejipari vállalatok és a raktár közötti szállítási utak tovább redukálódnak. A célul kitűzött optimális megoldásban a termelés és a raktár egymás mellett helyezkedik el.

A jövőben fontos feladat a friss tej szállításának további javítása, amit a további racionalizálás során mindenképpen előtérbe kell helyezni.

A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet

azt tekinti fő küldetésének, hogy szolgáltatásaival segítse a hazai és külföldi cégeket

- a magyarországi piac körülményeinek megismerésében;
- az üzleti esélyek felismerésében,
- a versenyelőnyök feltárásában és kialakításában.

MINŐSÉGI GARANCIÁINK:

- exkluzivitás és bizalmasság,
- egyedi igényekhez való alkalmazkodás,
- nemzetközileg elfogadott módszertani,
- korszerű technikai háttér,
- a határidők pontos betartása.

Marketing Centrum