Stratégiai dilemmák a cseh hírlappiacon

*Egy csehországi hírlapkiskereskedelemmel foglalkozó vállalkozásnak adsz tanácsot. A Vállalat kiemelkedő pozícióval rendelkezik az egyébként évek óta jelentősen csökkenő csehországi hírlappiacon. A vezérigazgató azzal bíz meg, hogy állj elő olyan stratégiai javaslattal, mellyel növelhető a Vállalat profittömege a következő években. Fontos, hogy ezúttal nem a vállalati központ költségcsökkentésén keresztül érd ezt el, hanem az alaptevékenység fejlesztésén keresztül. A kihívás jelentős, hiszen a piac csökkenését már rengeteg ötlettel próbálta ellensúlyozni az évtizedes tapasztalattal bíró menedzsment. Milyen stratégiai akciókat javasolnál az adatokra építve?*

# Termékcsoportok

A Vállalat másfélszáz hírlapüzletében (Bolt név) rengeteg terméket (Termékkategória) érhetnek el a vásárlók. Természetesen ezek közül hagyományosan a hírlap a legjelentősebb. A hálózat szintén tekintélyes forgalmat realizál a szerencsejáték értékesítésből. A Vállalat minden üzletében lehetséges sorsjegyet vásárolni, de a hírlapüzletek közel fele lottóterminállal (Lottóterminál) is rendelkezik, melyeken lehetséges lottót és sportfogadást kötni.

A csökkenő hírlappiac ellensúlyozásaképpen a hálózatban lehetséges telefon- és energia-számlabefizetés, melyből jutalékot kap a Vállalat. Bár ez a forgalom az elmúlt másfél éve nagymértékben növekedett, a piaci szakértők szerint ebben további bővülés már nem várható a következő években. Szintén új ötlet volt a PUDO (pick up-drop off), csomagküldő pontok bevezetése. Ennek keretében a Vállalat csatlakozott egy olyan logisztikai hálózathoz, ahol a webshopokon vásárlók átvehetik csomagjaikat, cserébe a csomagot átadó hírlapüzlet jutalékot kap. Fejőstehénnek számítanak az élelmiszer és dohány termékek, melyek szerényen növekednek, inkább stagnálnak.

# Dilemmák

Hírlap. A Vállalat versenyelőnyét sokáig az adta, hogy a hálózatában szinte minden Csehországban elérhető napilapot és magazint meg lehetett vásárolni, ellentétben a szupermarketek, vagy diszkontláncok szűk kínálatával. A hírlapértékesítés azonban csökken, nem látszik, hogy ebben az irányban lenne komolyabb fejlődés. A Vállalat megfigyelései szerint az emberek még mindig elsősorban hírlapot jönnek vásárolni és így nem igazán szeretnék leépíteni a hírlapkínálatot. Bár, vannak olyan magazinok, amikből szinte semmi nem fogy és csak költséget generál a visszaküldésük. A kínálat leépítése esetén viszont a Vállalat elveszítheti megkülönböztető jegyét.

Szerencsejáték. A cseh szerencsejáték vállalat a Sazka nem igazán bővíti a lottóterminálok számát, így jól meg kell becsülni azokat a boltokat, ahol van; újakra nem számíthat a Vállalat. A meglévő boltokban viszont egyre erősebben fejlődik a sportfogadás és némileg a lottó. A területi képviselők megfigyelései szerint vannak, akik órákat is eltöltenek sportfogadással, sorsjegyvásárlással. Azt már nem csak elmesélésből, de az adatokból is látjuk, hogy azok az üzletek, ahol van lottóterminál, teljesen másként viselkednek, mint egy nem-lottós bolt.

PUDO. A webshopok forgalma folyamatosan növekszik Csehországban és nem látszik olyan tényező, ami ennek a trendnek ellene menne. Másrészről viszont kifejezetten kevés jutalékot kap a Vállalat minden egyes PUDO csomag kezelésénél. Ez lehet az oka, hogy a Vállalat nem minden tagja egyértelműen PUDO-párti. A területi képviselők megfigyelése szerint a csomagok kikeresése sok időt vesz el az üzletvezetőktől, így sorok alakulnak ki, ami elriaszthatja a többi vásárlót. Máskülönben, a csomagátvevők amúgy sem szívesen költenek a hírlapüzletben, hisz úgy tekintik, hogy „már fizettek” valamiért (t.i. a webshopon rendelt csomagjukért), így már nem motiváltak másra is költeni. Valóságban a Vállalat minimális bevételt realizál a korábbi költésekből, így hasznos lenne, ha az átvevők mást is vásárolnának. Valamint érdemes megemlíteni, hogy november, december környékén, amikor a webshopforgalmak az egekbe szöknek, vannak olyan hírlapüzletek, ahol nem csak a raktárak, de a regálok előtti terület is megtelik, nehezítve a vásárlók mozgását.

Élelmiszer és dohány. Ez az egyetlen olyan termékcsoport, ami bár nem fejlődik jelentősen, a Vállalat jelenleg elégedett a teljesítményével. A dohány esetében a törvényi előírások miatt nincs igazán tér a keresletnövelő akciók megvalósítására. Az élelmiszerforgalom növelésére pedig már jelenleg is vannak akcióterveik, ezért ez kevésbé fókusza a jelenlegi feladatnak.

Keresztértékesítés. Mint már korábban is láthattuk, a Vállalat vezetői intuíciói szerint tovább lehetne növelni az egyes termékcsoportok közötti keresztértékesítést. Sajnos technikai és elszámolási sajátosságok miatt a Vállalat nem rendelkezik egységes adatbázissal minden egyes vásárlói kosárról, mivel az egyes tranzakciók (fizikai árucikkek /pl. hírlap, élelmiszer…/, szerencsejáték, mobiltelefon egyenleg feltöltés) más terminálon kerülnek rögzítésre, , így nem tudjuk megmondani, hogy egy vásárlás alkalmával milyen termékhez mit szoktak kapcsolni a vásárlók.

Üzlethelységek. A Vállalat nem lát reális esélyt arra, hogy új hírlapüzletet nyisson, sőt úgy tűnik, hogy lehet, elkerülhetetlen valamelyik bezárása. Maguk az üzletek elsősorban városi fő utcákon, plázákban, piacokon vagy hiper- és szupermarketek üzletsorán találhatóak (Lokáció). Az üzlethelységeket általában a helyi önkormányzattól, vagy ingatlankezelőktől bérlik, míg a hiper- és szupermarketeket csak a Kaufland és az Albert hálózatoktól, csoportos szerződés keretében. A Kaufland és az Albert jelentős a cseh piac egyik legnagyobb hálózatai, melyek jelentős bevételt realizálnak az üzletsor kiadásából. Ezért érthető, ha egy-egy üzletsori hírlapüzlet bezárását nem néznék jó szemmel.

Hírlapüzleti értékesítők. Nehéz megmondani, hogy mekkora a szerepe a munkavállalóknak az értékesítésben. Maguk az üzletek többségében frekventált helyeken fekszenek, ahol jelentős a vásárlóerő, a vásárlók száma, végzettsége stb. Erről a Cseh Statisztikai Hivataltól, ČSÚ pontos számokkal is rendelkeznek. Az adatok és a megfigyelések alátámasztják, hogy Prága külön dinamikával működő piac, így azt a területi képviselők másként is kezelik. Természetesen hírlapüzlet forgalmát befolyásolják a versenytársak, akik bevételéről a területi képviselők rendszeresen készítenek becslést (0\_50m\_atl). Pl. lehet, hogy az Albert bejáratánál van egy hírlapüzlet, de, ha valaki bemegy vásárolni a szupermarketbe, természetesen ott is kaphat hírlapot. Habár a fent említett adatbázis csak a hírlapforgalmat kezeli, a többi termékvonalat nem. A bolt belső adottságai is sokat számítanak, így egy nagyobb üzletben több hely van vásárolni (Alapterület), a regálok száma pedig a választékbőséget jelölik (Hirlap\_regal\_db, Hirlap\_kivul\_regal\_db). Ezek a tényezők mind befolyásolják a forgalmat, így nehezen lehet azt mondani, hogy az egyik üzletvezető többet tud kihozni egy adott boltból mint egy másik.

# Feladatok

1. Becsüld meg, hogy az egyes üzleteknek mekkora a potenciálja! Melyek azok a tényezők, amik valóban befolyásolják az üzletek forgalmát? Tegyél javaslatot arra, hogy milyen egyéb változót érdemes gyűjtenie a Vállalatnak ahhoz, hogy jobban nyomon követhető legyen a teljesítmény!
2. Ezek alapján döntsd el, hogy van-e olyan bolt, amit érdemes bezárni, illetve olyan bolt, ami elmarad a potenciáljától.
3. Miként hatnak egymásra a legfőbb termékcsoportok? Melyeknél látsz keresztértékesítési potenciált?
4. Fogalmazz meg profittömeg növelési akciókat! A feladatok megoldásához használnod kell a csatolt adatbázist.