

REKETTYE Gábor

A VÁLLALATI ÁRPOLITIKA ÁTALAKULÓ FELTÉTELEI AZ EZREDFORDULÓN

A szerző tanulmányában arra a végkövetkeztetésre jut, hogy 1995-ben, illetve 1998-ban egyaránt a vevők, illetve a felhasználók érzékenysége volt az a tényező, amely a legnagyobb változást okozta a vállalatok számára.

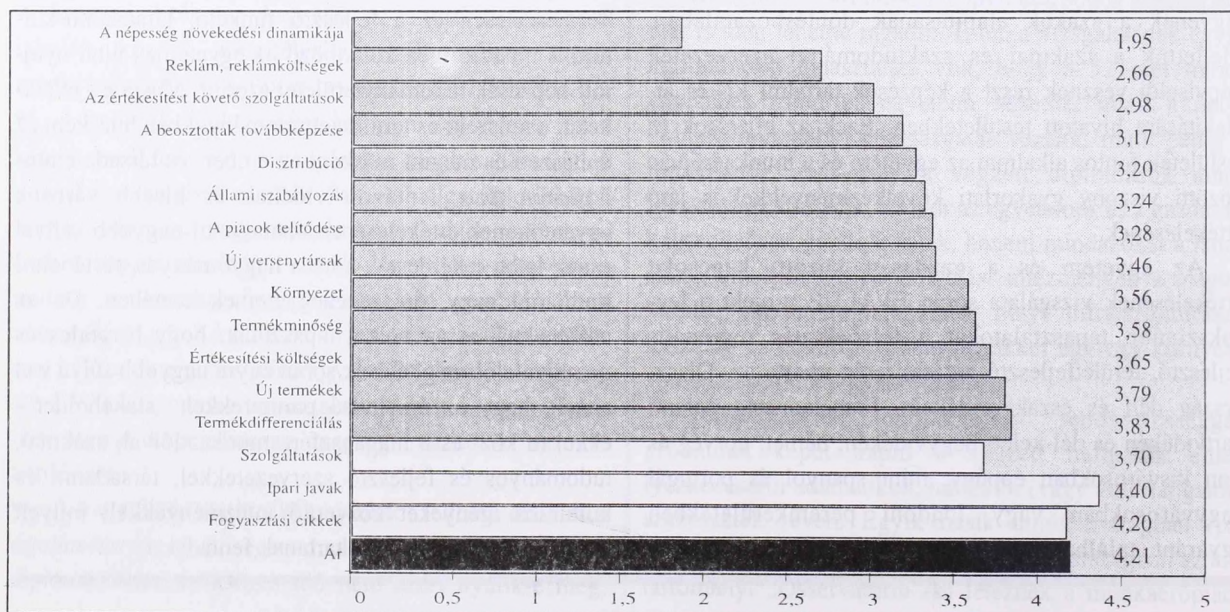
Az árak jelentőségének vállalati megítélése a második világháborútól napjainkig terjedő időszakban ciklikusságot mutat. A háborút közvetlenül követő években az árak fontos, domináns szerepet játszottak a vállalatvezetői megfontolásokban és a marketingen belül is. Az akkor íródott marketingszakönyvekben az árfunkció még a könyvek terjedelmének akár 20–30 %-át is kitette (Diller, 1999. 39. old.). A háború utáni újjáépítést követő időszakot a fejlett országokban gyors fellendülés, a piacok bővülése, a fogyasztás és az életszínvonal emelkedése

jellemezte. Az árfunkció ettől kezdve – talán csak az olajválság éveinek kivételével – visszaszorult a marketing egyéb területeihez képest. Most, az ezredfordulón az árak és az ármenedzsment jelentősége ismét felívelőben van.

Egy 1993–94-ben végzett felmérés eredményei azt mutatták, hogy az európai és az amerikai menedzserek véleménye szerint a piaccal kapcsolatos területek közül az árak jelentik a legnagyobb gondot, a legnagyobb nyomást a vállalati menedzsment számára. Az 1. ábra a felmérés eredményeit mutatja be; a válaszadók (124 vál-

1. ábra

A marketing különböző területein jelentkező problémák súlya



latati menedzser) 1-től 5-ig pontozták a marketing különböző területeit aszerint, hogy azok mekkora problémát okoznak, milyen nyomást gyakorolnak a menedzserekre (Simon, 1995. 2. old.)

Az árak jelentőségének növekedése összefüggésben van a gazdaságban a századfordulón egyre élesebben jelentkező tendenciákkal:

▷ *A technológiai folyamatok felgyorsulása, az új termékek gyors ütemű terjedése.* Ezek a folyamatok szoros kapcsolatban állnak az árakkal. Csökken a feltalálás és a piaci alkalmazás közötti idő, rövidül a termék piaci életciklusa. Az új termékeknek sokkal rövidebb idő alatt kell nyereségessé válniuk, a kutatásba, a fejlesztésbe és a piaci bevezetésbe fektetett eszközöknek gyorsabban kell megtérülniük. Az új termékek esetében elkövetett árazási hiba vagy tévedés komoly és visszafordíthatatlan veszteségek forrása lehet.

▷ *A fogyasztási szokások változása, a piacok telítődése.* A 90-es évek végére a lakossági fogyasztás magas szintre emelkedett a világ fejlett részében. Az itt jelentkező telítődés a világ fejlődő régióira is hatással van. A fogyasztási cikkek iránti kereslet növekedése összességében két forrásból táplálkozik: a meglévő lakosság többletfogyasztásából és a lakosság bővüléséből következő többletfogyasztásból. A 90-es évekre mindkét fő forrás bővülési kapacitása csökkent: a népesség növekedése a fejlett országokban lassul, és a lakosság fogyasztásnövelésének is fizikai és időkorlátjai vannak. (Egyszerre csak egy autót lehet vezetni, egy televíziót lehet nézni, egy számítógépet lehet használni.) Mindez a fogyasztási szokások változását vonja maga után: a magas életszínvonalon élő vevők már nem abban érdekeltek, hogy még több terméket vagy szolgáltatást szerezzenek meg, hanem sokkal inkább abban, hogy a meglévőből „hozzanak ki” minél többet. („Okos vásárlók” – „smart shoppers” megjelenése.) A magasabb értéket képviselő termékek és szolgáltatások kerülnek előtérbe. A kielégítetlen szükségletek mennyisége csökken, a szükségletek kielégítésének minősége kerül előtérbe. Mindez együtt jár a fogyasztók társadalmi tudatosságának növekedésével:

- ◆ Fontossá válnak az egészségvédelmi szempontok.
- ◆ Előtérbe kerül a környezetkímélés, a környezetvédelem.
- ◆ Meghatározóvá válik a termék használatának gazdaságossága és praktikussága.
- ◆ Növekszik a fogyasztók árérzékenysége és ártudatossága.

▷ *A verseny kiterjedése, globalizálódása.* A fogyasztásnövekedésnek a fejlett országokban tapasztalt lassulása együtt jár a verseny soha nem látott kiterjedésével. A verseny kiterjedése több szempontból is értelmezhető: A gazdaság önmozgásából következik, hogy folyamatosan jönnek létre új vállalkozások, amelyek piacrészesedést kívánnak szerezni és ezzel állandó veszélyt jelentenek – főleg a lassabban növekvő fogyasztás feltételei mellett – a meglévő vállalkozások számára. A verseny azon gazdasági ágazatokra is kiterjed, amelyek korábban jellemzően monopóliumok voltak (energiaszektor, tömegközlekedés, közszolgáltatások stb.). A verseny már a társadalom nem gazdasági szférájában is jellemzővé válik (oktatás, egészségügy stb.). A növekvő versenynek a XX. század végére egyre jellemzőbb dimenziója az – és ez a tendencia a XXI. században minden valószínűség szerint tovább folytatódik –, hogy csaknem teljes mértékben globalizálódik. A tőke, az áruk és a szolgáltatások egyre szabadabb áramlása azt jelenti, hogy lokális piac mint olyan valójában már nem létezik, hiszen a helyi szükségletek kielégítése során mindenütt azonnal a nemzetközi verseny megjelenésével kell számolni. Mindez hatással van az árak kialakítására is. A verseny globalizálódásának következménye – az információáramlás és a média nemzetköziesedésével párhuzamosan – az is, hogy a fogyasztási szokások és az árismeret is globalizálódik, a termékekkel és szolgáltatásokkal szemben támasztott fogyasztói érték-, illetve árrelvárások még a kevésbé fejlett országokban is nagyon gyorsan hasonlókká válnak azokhoz, amelyek a legfejlettebb országokban jellemzők. Mindez azt jelenti, hogy amint nincs lokális verseny sem, úgy nincs lokális árpolitika sem. A termékek és az árak ma már csaknem mindenütt a nemzetközi verseny feltételeivel találják magukat szemben.

Magyarországon az 1989-ben megkezdődött rendszerváltás után még inkább érezhető az árak jelentőségének növekedése. A szocializmus évtizedeiben a vállalati árpolitikának nem volt nagy jelentősége: az árakat javarészt központilag szabályozták, és hosszú ideig úgy gondolták, hogy a nemzetközi ármozgások az országhatáron megállíthatók. A lakosság is hozzászólt az „árbiztonsághoz” (és persze az ezzel együtt járó kellemtelenségekhez, mint az áruhiány, a csúszópénz, az alacsony minőség stb.) Bár a korszak utolsó évtizedében már az árak területén is megindult valamiféle mozgás, mégis a rendszerváltást követő szabadság az árak területén is sokszerű hatással volt a lakosságra és a vállalatvezetők egy részére is.

Átalakuló költség- és értékstruktúra – az árpolitikai mozgáster kiszélesedése

Az árképzésben hosszú évtizedeken keresztül a „költség + nyereség” formula uralkodott (és uralkodik még ma is). Ennek több oka volt:

- A költségek viszonylag jól informálták a cégeket az árakat illetően. Az azonos ágazatban dolgozó vállalatok termékei meglehetősen hasonlóak voltak, a vevők is hasonlóan értékelték azokat, és nem különböztek túlságosan a vállalatok költségviszonyai sem. A költségeket viszonylag könnyű volt azonosítani (allokálni), azaz a gyártott és forgalmazott termékekhez, illetve tevékenységekhez társítani.
- A költségek allokációja és az árak kiszámítása a számítógépek korszaka előtt manuálisan történt; ez eleve lehetetlenné tette azon bonyolult költségelszámolási és árképzési formák alkalmazását, amelyek mára széleskörűen elterjedtek. A „költség + nyereség” formulára épülő árfunkciót viszonylag egyszerűen lehetett a vállalati szervezet alacsonyabb szintjeire delegálni.
- A költségbázisú árképzés a „fair” vállalati magatartás látszatát keltette, hiszen a vállalatok csak annyit kértek a termékért, amennyibe került – megnövelve azt természetesen a társadalmilag elfogadott nyereséggel.

Az elmúlt évtizedekben jelentős változások tanúi lehetünk, például a költségstruktúrák és értékviszonyok területén!

– A megnövekedett és globalizálódó verseny következtében olyan vállalatok válnak közvetlen versenytársakká, amelyek költségstruktúrája meglehetősen eltér egymástól. Ebben a helyzetben a piac számára nyilvánvalóan közömbös, hogy egy-egy vállalat milyen költségekkel állítja elő kínálatát. Az egymástól eltérő költségstruktúrák harcában a „költség + nyereség” formula csak rossz árdöntéshez vezethet: vagy magasabb lesz az ár a vevők által elfogadottnál(elfogadhatónál), és akkor a vállalat piacrészesedést veszít, vagy alacsonyabb, és akkor többlehaszontól esik el.

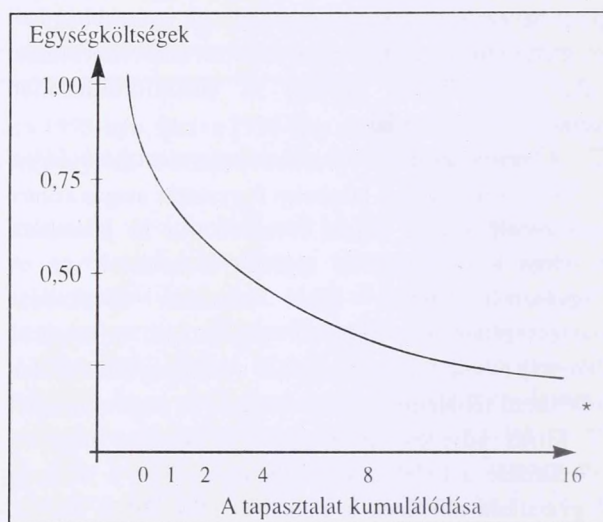
– A vevők értékítélete ma már nem a termék fizikai, vagy alapfunkcióihoz kötődik. Az értékfelfogás kiszélesedett: az alaphasznosságtól indulva elmozdult a „kiterjesztett”, a „gazdagított” termék irányában. A kínálat megítélésben kitüntetett helyet kapnak azok a termékhez társított összetevők, amelyek – mint a márkaimázs, a kapcsolódó szolgáltatások, az elérhetőség stb. – költségei már nem, vagy csak nagyon hoz-

závetőlegesen allokálhatók. Mindez megnövelte a fix költséget, és egyidejűleg gyengítette az egyes termékekre vonatkozó költséginformációk megbízhatóságát.

– A termékek előállításában – főleg a technológia-intenzív termékekre igaz ez – jelentős költséghatékony-ság-javulásnak vagyunk tanúi világszerte. A méretgazdaságosság, a tapasztalati-tanulási görbe hatásának eredményeképpen jelentősen csökken a fajlagosan felhasznált közvetlen anyag-, energia- és munkaerőköltség. Ezt mutatja be a 2. ábra.

2. ábra

A költségek és a tapasztalat közötti viszony



– Ehhez adódik még az is, hogy a XX. század egészére, különösen pedig a 90-es évekre – a nyers-anyagárak csökkenése jellemző. (Az Economist nyersanyagárindexe szerint a 90-es években az alapvető nyersanyagok árszínvonala, a bázisnak vett 1840–1850-es árszínhez képest, reál-dollárértékben mérve, mintegy 30 %-os szinten van. Csak az 1995. évi – legutóbbi – csúcshoz viszonyítva az index értéke 40 %-kal csökkent, ezen belül a nyersgumi ára például 60 %-kal, a réz ára 55 %-kal csökkent.¹)

– A (reálértékben mért) direkt költségek fajlagos csökkenésével párhuzamosan javul a termékek minősége. Az operációkutatás, a termelésmenedzsment fejlődése egy sor olyan módszert honosított meg a termelésben – mint a karcsúsított termelés, a flexibilis termelés, a just-

* A szerző a logaritmus beosztás abszcissza értelmezését ugyan nem adja meg, de nyilvánvalóan valamilyen szubjektív közmegegyezést feltételez a tapasztalat kvantitatív meghatározására. (Szerk.)

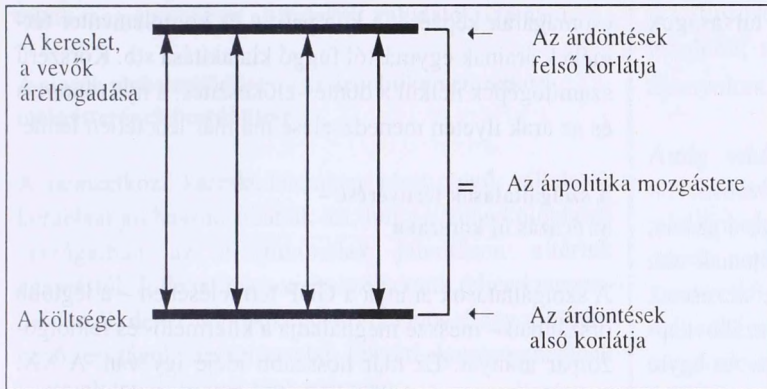
¹ Részletesen lásd a The Economist 1999. április 17–23-i számában: „A raw deal for commodities”, 95–99. old.

in-time módszer, a kanban, a total quality management, stb. –, amelyeknek eredményeképpen nemcsak a termékek átlagos minősége javul, hanem lehetőség van arra is, hogy a vevőkiszolgálás is egyre inkább testre szabottá váljon.

vetkeztében – csökken, míg a felső korlát, a vevők érték- és árfelfogása a javuló minőség és a vevők jobb, testesztelhetőbb kiszolgálása miatt emelkedik. A kibővült mozgástér lehetővé teszi (sőt, igazából megköveteli), hogy az árképzésben a piacvezérelt módszerek kerüljenek előtérbe. A lehetőségek növekedése magában rejti az árképzési variációk szélese- ségét, differenciált alkalmazásának lehetősé- gét is.

3. ábra

Az árdöntések mozgásteré



A többletértéken való osztozkodás megváltozott feltételei (termelők vs. kereskedők)

A költségek és a vevők értékelfogási szintje közötti részből elvileg három fél részesedhet: a termelő, a vevő, és a termék értékesítési csatornájában részt vevő közvetítő kereskedő. Az árak ellenőrzése, és ezáltal a költségek feletti többletérték felosztásának meghatározása a folyamat-

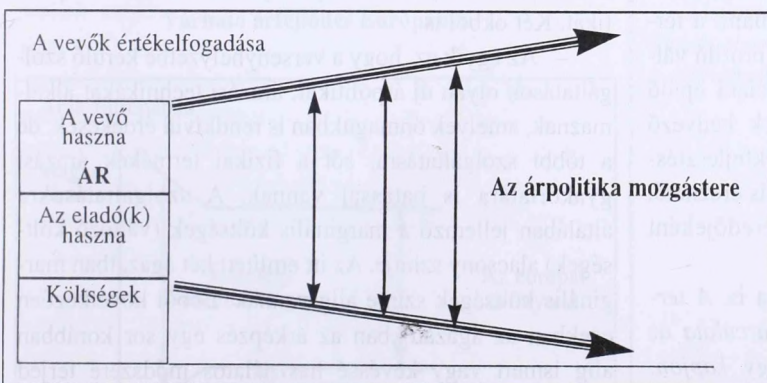
Verseny piacokon, a marketing-orientáció körülményei között a vállalati árdöntések mozgásterét két korlát határolja be. (3. ábra)

Alulról az előállítás költségei (rövid távon a változó-, hosszabb távon a teljes költségek), felülről pedig a vevők ár- illetve értékelfogása jelentik azokat a határokat, amelyek között az árpolitika életere elhelyezkedik. Ha az előzőekben vázolt tendenciákat összegez-

ban részt vevő felek közötti hatalmi viszonyok kérdése. A második világháborút követően – de főleg napjainkban, Észak-Amerikában és különösen Nyugat-Európában a kis-kereskedelmi konglomerátumok hihetetlen mértékű megerősödésének vagyunk tanúi. A kiskereskedelem nagyon profitábilis üzletágnak bizonyul az ezredfordulón Európában. A 100 legnagyobb európai vállalatból 18 kiskereskedő. A világ 10 legnagyobb élelmiszer-kis-

4. ábra

Az árpolitika mozgásterének kiszélesedése



kereskedője közül kilenc európai (a legnagyobb persze az amerikai Wal-Mart). Európa legnagyobb kereskedelmi vállalkozása a német Metro csoport – amely 1998-ban 52,1 milliárd dolláros forgalmat bonyolított le –, továbbá a brit Tesco³ (amely az ország negyedik legnagyobb vállalata), valamint egy sor egyéb, hasonló kiskereskedelmi vállalkozás (A Spar, Cora, Auchan, Ocean stb.) már Magyarországon is kiépítette hadállásait.

zük, akkor egyértelműen kijelenthetjük, hogy az árpolitika mozgásteré kiszélesedőben van (4. ábra)²: az alsó korlát – a költséghatékonyság már említett javulása kö-

Ezek a hatalmas vállalkozások alkalmasak arra, hogy ármeghatározóvá váljanak mind a termelői, mind a fogyasztói oldalon. Képesek arra, hogy rákényszerítsék ár- és egyéb feltételeiket a beszállítókra, képesek arra,

² Az ábra alapötlete Shapiro 1998-ban közölt művéből származik.

³ Megjegyzendő, hogy – jóllehet nyilvánvalónak tűnhet, hogy az ilyen nagymértékű kereskedő hatékonyabb, mint a sok kicsi – a növekvő piacrészesedésből következően a „nagyok” egyre inkább monopolhelyzetbe kerülnek, amiből az következik –

hogy saját kereske-delmi márkákat gyártassák velük, sőt még arra is, hogy külön díjat fizetessenek a termelőkkel azért, hogy áruik megjelenhessenek a polcokon. Úgy tűnik tehát, hogy az előállítási költségek és a fogyasztói érték közötti részből egyre nagyobb hányadot hasítanak ki a nagy kereskedelmi láncok, és a korábbi évekre jellemző termelő vezérelte csatornák szerepe visszaszorulóban van. Ez a fejlemény természetesen hatással van mind a termelővállalatok, mind a kereskedelmi társaságok árpolitikájára.

Összetetté váló termékszerkezet – bonyolult árstruktúra

Ma már egyre kisebb azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek csak egy vagy néhány terméket állítanak elő, illetve forgalmazznak. A vállalatok kínálatát az esetek többségében sokféle, egymással szorosabb-lazább kapcsolatban álló termék vagy szolgáltatás képezi. Az egyre összetettebbé váló vállalati termékszerkezetet – megítélésem szerint – mindinkább két dolog jellemzi:

– Az egyre bővülő termékszerkezeten belül szignifikánsan kiemelkedik egy menedzseri vezérelv: az azonos alapkompenciát feltételező termékek együttes kezelése, azaz a *termékcsalád-elv*. A korszerűen irányított vállalatnál már nem az egyes termékek, hanem a termékcsaládok rendelkeznek a versenytársakétól megkülönböztető vonásokkal, tulajdonságokkal, formákkal és arculattal. A terméktervezésben is és a termékmenedzsmentben is a termékcsaládok válnak dominánssá.

– A másik érzékelhető változás pedig az, hogy a 60-as, 70-es évekre jellemző diverzifikációs hullám, a termékszínter eggyel kapcsolatban sem álló profilú vállalatbirodalmak korszaka után, a konzisztenciára épülő vállalati profilok kialakítása dominál. Ennek kedvező szinergiahatása a terméktervezésben, a termékfejlesztésben, továbbá a gyártásban és a marketingben is érezhető. Az egységes termékcsalád-arculatok eredőjeként egységes vállalati arculat alakul ki.

Mindezek hatással vannak az árpolitikára is. *A termékcsaládok és az egész vállalat egységes arculata az árak struktúrájában is kifejezést kell, hogy kapjon.* Kiemelt szerepe van az árak (minőséggel konzisztens)

amint azt Dobson és Waterson (a Loughborough és a Warwick egyetem tanárai) ki is mutatták, hogy versenykorlátozó hatásuk van, árreik a versenyhelyezethez viszonyítva magasabban alakulnak. Ez, szerintük, az egyik oka annak, hogy az európai árszínvonal magasabb az amerikaiánál. (Részletesen lásd az Economist idézett cikkében!)

színvonalának és a termékcsaládok közötti, illetve a termékcsaládon belüli termékek közötti árdifferenciáknak. Az árdifferenciák kezelése, a differenciált vevőkiszolgálásnak való megfelelés következtében kifejlesztett termékvariációk és opciók árának karbantartása kifinomult ármenedzsmentet igényel. Olyan új módszerek honosodnak meg, mint az árszegmentálás-árdifferenciálás, az árküszöbök, árdifferencia-küszöbök meghatározása, a csomagárak képzése, a kompetitív és komplementer termékek árainak egymástól függő kialakítása stb. Korszerű számítógépek nélkül a döntés-előkészítés, a nyilvántartás és az árak ilyen menedzselése ma már lehetetlen lenne

A szolgáltatások térnyerése – az árazás új korszaka

A szolgáltatások aránya a GDP termelésében – a legtöbb országban – messze meghaladja a kitermelő- és feldolgozóipar arányát. Ez már hosszabb ideje így van. A XX. század végének új fejleménye azonban az, hogy

– egy sor – korábban jellemzően (állami) monopóliumnak, illetve az állam által szabályozott ágazatnak számító – szolgáltatás deregulációja indult meg (bankok, telekommunikáció, energiaszektor, stb.), illetve ment már végbe: a korábbi monopóliumokat fokozatosan a versenyhelyzet váltja fel.

– a telekommunikáció, az információs technika és -szolgáltatás forradalmi fejlődése, valamint gyorsütemű globalizálódása nemcsak az egyes nemzetgazdaságokra, hanem a világgazdaság egészére is döntő hatással van.

Mindkét tényező befolyásolja az árakat, az árpolitikát. Két okból is:

– Az egyik az, hogy a versenyhelyzetbe kerülő szolgáltatások olyan új árpolitikát, árazási technikákat alkalmaznak, amelyek önmagukban is rendkívül érdekesek, de a többi szolgáltatásra, sőt a fizikai termékek árazási gyakorlatára is hatással vannak. A szolgáltatásokra általában jellemző a marginális költségek (változó költségek) alacsony szintje. Az itt említett két ágazatban marginális költségek szinte alig vannak. Ebből következően ezekben az ágazatokban az árképzés egy sor korábban alig ismert vagy kevésbé használatos módszere terjed rohamosan: a nemlinéris árazás kifinomult módszerei, a csomagárak, az előfizetési díjak, az egy- vagy kétrészes tarifák, a blokk-rendszerű tarifák, a különböző kedvezmények, a bónuszprogramok, a yield menedzsment stb.

– E két ágazat azonban nemcsak sajátos árképzési gyakorlatuknak más ágazatokba való diffúziójával hat az általános árpolitikára, hanem még legalább két módon:

1. Az információközvetítésben betöltött szerepüknél fogva felgyorsítják a termékekre és az árakra vonatkozó információk nemzetgazdaságon belüli és a nemzetgazdaságok közötti terjedését. Mindez a fogyasztási szokások unifikálódása mellett az árak országokon belüli és nemzetközi kiegyenlítődéhez is hozzájárul.

2. A másik új vonás, amit főleg a média és az Internet mutat, hogy eddig ismeretlen értékesítési csatornát nyitottak meg a vevők és az érdekelt vállalatok számára.

A piacok globalizálódása — az árpolitika nemzetközi mozgásterének beszűkülése

A nemzetközi kereskedelemben részt vevő vállalatok korábban jól hasznosíthatták azt, hogy a világ különböző országaiban az árszínvonalak jelentősen eltértek egymástól. Jóllehet ma sem beszélhetünk teljes kiegyenlítődéstről, de az mindenképpen bizonyos, hogy a különböző országok árszínvonalai közötti konvergenciának vagyunk tanúi. Ennek több oka van:

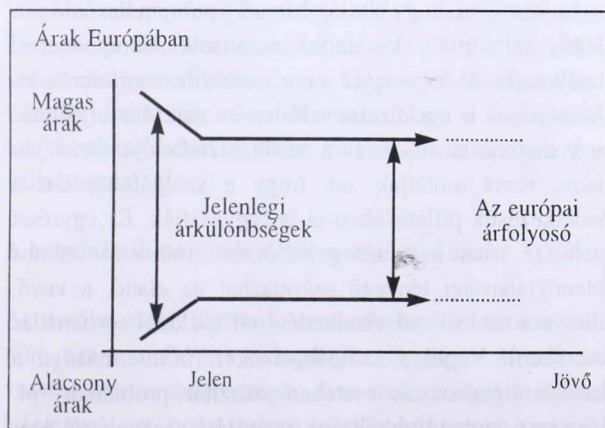
- A nemzetközi kereskedelem gyors ütemű fejlődése, mind volumenben, mind a forgalomba kerülő áruk jellege tekintetében. Ma nemcsak a fizikai áruk mozognak az országok között, hanem a szolgáltatások is.

- A nemzetközi tőke mozgás a menedzseri ismeretek (beleértve az árazási ismereteket is) nemzetközi terjedését is jelenti.

- A nemzetközi integrációk (és a bennünket közvetlenül érintő Európai Unió – és ezen belül különösen az Eurozóna) térnyerése. (5. ábra)

5. ábra

Várható árfejlődés Európában



Forrás: Simon – Wiese (1992, 248. old) alapján

(Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az – egyébként a nemzeti valuták alul, vagy felülértékelttségét mérő – ún. Big Mac-index. A legutóbbi, 1999. évi – 31 országot felölelő – felmérés szerint a Big Mac dollárára 1,19 (Malajzia) és 3,97 (Svájc) között helyezkedett el. (A magyar ár volt egyébként a második legalacsonyabb, a maga 1,26-os értékével — ami az index logikája szerint a forint 48 %-os alulértékelttségét mutatja a dollárral szemben.) Az Eurozónán belüli különbség azonban egészen leszűkült; a két szélső értéket Franciaország [2,87] és Spanyolország [2,43] mutatta.)⁴

Amíg tehát korábban az árpolitika mozgásterének növekedéséről beszéltünk, addig nemzetközi téren az árkülönbségek csökkenése prognosztizálható. A két tendencia nem mond ellent egymásnak, hiszen a szűkülő „nemzetközi árfolyosón” belül vállalatoként és termékeként ugyanúgy igaz az árpolitikai mozgáster növekedése, azaz a csökkenő költségek és az emelkedő értékfelfogás közötti rés szélesedése.

Irodalom

Diller, Hermann (1999): Entwicklungslinien in Preistheorie und -management. Marketing, 21. Jahrgang, No. 1. pp. 39–61.

Reketye Gábor (1999): A piaci orientáció helyzete Magyarországon az ezredforduló előtt. OTKA zárójelentés, Pécs

Shapiro, Benson P (1998): Precision Pricing for Profit in the New World Order. Harvard Business School, 9-999-003, pp. 1–24.

Simon, H – Wiese, C. (1992): Europäische Preismanagement. Marketing, 14. Jahrgang, No. 4. pp. 246–257.

Simon, Hermann (1995): Preismanagement Kompakt. Gabler, Wiesbaden

⁴ Részletesen lásd a The Economist, 1999. április 3–9-i számában: „Big MacCurrencies”, 74. oldal.