

• Kelemen-Erdős Anikó •

LISTÁZÁSI DÖNTÉSEK A NAPI FOGYASZTÁSI CIKKEK KISKERESKEDELMÉBEN

A kiskereskedelmi versenyképesség stratégiai eszköze a termékválaszték-tervezés. A választékinnovációs és -racionalizációs tevékenység determinálja a vállalkozás piaci lehetőségeit, kapcsolatrendszerét, költségtényezőit. A tanulmány célja a kiskereskedőknek a napi fogyasztási cikkek be- és kilistázására vonatkozó döntéseinek hátterében meghúzódó okok és hatások elemzése szekunder szakirodalmi források alapján. Újszerű megközelítést alkalmaz a téma tipologizálása, konceptualizálása, valamint a be- és kilistázási döntések együttes, egymással kölcsönhatásban álló vizsgálata tekintetében. A tanulmány eredményei arra mutatnak, hogy a listázási döntéseket alapvetően meghatározza az ellátási lánc, különösen a gyártó, illetve termelő és a kiskereskedő hatalmi erőviszonya, valamint a bruttó árréshez, profithoz való hozzájárulás mértéke. Egy új termék adaptációja a piaci nyomástól, a vásárlói és fogyasztói igényektől függ. Míg a választéksökkentés mögött még az innovatív észlelt választék kialakítása, valamint költségoptimalizáció is áll.

BEVEZETÉS

A kiskereskedelem feladata a vevői igények feltárása és várakozásaik meghaladása kiélezett versenykörnyezetben. A verseny természete, mértéke, illetve az annak keretében alkalmazott stratégia, taktika és operatív implementációs feladatok a különböző marketingmegközelítésekkel vizsgálva eltérő módon értékelhetők. A nemzetközi (Kim–Kandampully [2012], Kotler–Armstrong [2016]) és a hazai szakirodalomból (például Agárdi [2010], Kenesei–Gyulavári [2013]) látható, hogy jelentős kutatási eredmények születtek a kiskereskedelmi vállalati versenyképesség vizsgálatában. A hazai marketing-szakirodalom kevésbé kutatott szakterülete azonban a versenykörnyezetben fenntartható kiskereskedelmi stratégia specifikumainak és összetevőinek a feltárása adott piac sajátosságai alapján. A jelen tanulmány a legjelentősebb kereskedelmi piacot, a napi fogyasztási cikkek (*fast moving consumer goods, FMCG*) piacát térképezi fel, ezen belül is egy részstratégiára, a cikklemszintű¹ stratégiára helyezi a hangsúlyt. Ez a leszűkített szemléletmód hozzájárul a téma mélyebb megértéséhez, és fokozottabban segítheti a gyakorlati adaptációt.

¹ Cikkelem (*stock keeping unit, sku*): a kereskedő választékát képező legalapvetőbb egység, azonosítható tétel, egy adott termék.

A választéktervezés (*assortment planning*) vagy termékválaszték-tervezés (*product assortment planning*), a választék komplexitásának meghatározása, menedzsmentje a kiskereskedelmi verseny és versenyképesség növelésének egyik legfontosabb eszköze. Alapvető célja a termék elérhetősége a vásárló számára, az értékesítés és a profit-maximalizálás oly módon, hogy ne növekedjenek a raktározási költségek és a készlethiány (*da Veiga és szerzőtársai* [2014]). A választéktervezés három szintje: 1. a termék kategóriák száma, azaz a választék szélesség, 2. a cikkelemek száma, azaz a választék mélység, 3. a legalapvetőbb egység, az egyedi tulajdonságokkal, vonalkóddal azonosítható tétel, a cikkelem, azaz a szolgáltatás (*Mantrala és szerzőtársai* [2009]). Az optimális választék kialakításához ismerni kell a kereslet jellemzőit, mert azonos kereslet mellett a választék szélességének és mélységének a növelése a készletezési költségeket megnövelheti (*Viswanathan* [2012]).

A kiskereskedelmi választékpolitika, -stratégia és -taktika részeként a termék-integrációs és -dezintegrációs, be- és kilistázási törekvések lehetővé teszik a differenciálást, amely meghatározza a vállalkozás versenyképességét, az egyediségen keresztül versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatot. Ebbe a körbe tartoznak a saját márkás termékek és a kínálat részét csak átmenetileg alkotó szezonális termékek is. A szezonális (*in and out*) választék tervezetten csak rövidebb ideig része a kínálatnak, így ezek további kutatás alapjai lehetnek.

Az optimális választék kialakításához nem feltétlenül az aktuális választékot szükséges alapul venni, sokkal inkább az észlelt komplexitást, amely annak a mutatószáma, hogy a vásárlók mekkora szélességét és mélységét érzékelik a választéknak, illetve az észlelt választékot, mely a vásárlók által tapasztalt választék mélysége (*Sloot–Verhoef* [2004], *Sloot* [2006], *Sloot és szerzőtársai* [2006], *Sloot–Verhoef* [2011], *Kahn és szerzőtársai* [2013]).

A termékek kínálatba vétele, belistázása (*new product acceptance, new product adoption*),² adaptálása, más néven a termékelfogadás választék és folyamat innovációs tevékenység. A termék elérhetőségét biztosítva piaci lehetőségeket teremt a vásárlók és a vállalat számára. Tanulmányunk központjában a kereskedők termékelfogadási döntései állnak, s nem vizsgáljuk vásárlók, illetve fogyasztók termékelfogadási döntéseit – bár ezek szoros összefüggésben állnak vizsgálatunk tárgyával.

A termékek bolti kínálatból való kivezetése, adott cikkelem kilistázása [*deselection*,³ *delisting, item removal, item reduction, assortment reduction, assortment*

² A fogalmat Magyarországon a gyakorlatban *belistázásként* használják, ezért elfogadható az alkalmazása. Jóllehet az angol nyelvterületen a *be* igeikötő (azaz *in*) nem része az elnevezésnek, illetve a magyar nyelvben sem feltétlenül helyes annak használata, mert a listázás önmagában a listába integrálást jelenti. Az igeikötő azonban egyértelműsíti a fogalmat. Ugyanez igaz a *kilistázás* esetében is.

Azért fontos az angol szakkifejezések megjelenítése, mert komoly nehézséget jelent a szakirodalom elemzése során, hogy nemcsak a magyar, de az angol nyelvű szakirodalom sem használ egységes kifejezéseket a listázásra.

³ A *deselection* kifejezést inkább a korábban kosárba helyezett termék polcra való visszahelyezésére használják (*Burke* [2017]). A polc akár virtuális is lehet az *online* térben.

rationalization, assortment cut, stock-keeping-unit (sku) reduction, product/brand discontinuation] annak a stratégiai és/vagy taktikai, rövid, mindinkább hosszú távú döntésnek az eredménye, amelynek során az üzlet/üzletlánc vezetői felismerik, hogy a választékracionalizáció kedvező hatással lehet az értékesítésre, a vállalati folyamatokra, illetve befolyásolhatja az értékesítési csatorna hatékonyságát, valamint a kereskedelmi kapcsolatokat.

A tanulmány célja a kiskereskedelmi stratégiához, stratégiai döntésekhez, operatív feladatokhoz kapcsolódó választéktervezés, illetve ezen belül a be- és kilitázás elméleti hátterének elemzése, ami megalapozhatja, támogathatja a napi fogyasztási cikkekre vonatkozó kiskereskedelmi döntési folyamatokat. A megközelítés újszerű – korábbi akadémiai és empirikus szakirodalmakban csak érintőlegesen szerepelt – az új termékekre vonatkozó listázási döntések újabb összefüggésrendszerben való elhelyezése, valamint a szekunder forrásokban részletesen elemzett kilistázási döntések okainak és hatásainak a döntéshez vezető folyamatok feltárása szempontjából. A cikk továbbá hozzájárulást kíván nyújtani a nemzetközi szakirodalom rendszerezéséhez, valamint a hazai szakirányú ismeretek megalapozásához.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A cikkelemekre vonatkozó belistázási döntések

A listázási döntéseket – akárcsak más stratégiai kérdéseket – alapvetően meghatározza a vállalkozások működési feltételrendszere, lehetőségei, jellemzői, adottságai. E jellemzők közül a kereskedők döntéseit a vállalkozás mérete (*Rao–McLaughlin* [1989], *Bronnenberg–Mela* [2004]) és elhelyezkedése (*Koul és szerzőtársai* [2017]) befolyásolja. Egyértelmű összefüggés, hogy az alacsonyabb tőkével és általában viszfogottabb vásárlói igényekkel jellemezhető kisebb vidéki üzletek többnyire eltérő stratégiákat alkalmaznak a nagyobb városi üzletekhez, üzletláncokhoz képest (*Sheth* [1980], *Koul és szerzőtársai* [2017], *Sinha és szerzőtársai* [2017]). *Juhász és szerzőtársai* [2008] szerint sokszor a kisboltoknak nincsenek választékpolitikai alapelvei, döntéseik esetlegesek. Az üzlettípus (*Sheth* [1980]) és a polchely nagysága (*Collins–Dodd–Louviere* [1999], *Koul és szerzőtársai* [2017]) szintén determinálhatja a vállalkozások lehetőségeit. *Sheth* [1980] e tényezőket összeségében, valamint a menedzsment nézeteit, illetve magatartását *exogén tényezőknek*, az árucikkek jellemzőit és az annak értékesítéséhez fűződő előírásokat, szabályozást *endogén tényezőknek* tekinti.

A napi cikkek kiskereskedelmi termékadaptációját alapvetően négy oldalról vizsgáljuk:

1. A VÁSÁRLÓI ÉS FOGYASZTÓI IGÉNYEK,
2. A PIACI VERSENY ÉS NYOMÁS,
3. HATALMI ERŐVISZONYOK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN,
4. A BRUTTÓ ÁRRÉSHEZ ÉS PROFITHOZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS (1. táblázat).

1. TABLÁZAT • Új termék kiskereskedelmi kínálatba vételének (belistázásának) okai

A termék kínálatba vételének okai, mögöttes tényezők	Forrás
1. VÁSÁRLÓI ÉS FOGYASZTÓI IGÉNYEK	
a) Vevői igények, magatartás és ajánlások integrációja, valamint a célcsoport vonzereje (szegmentum mérete, vásárlóereje, státusa)	<i>Koul és szerzőtársai [2017]</i>
b) Vásárlói elégedettség és a választék méretének az összefüggései	<i>Oppewal–Koelemeijer [2005], Sloat és szerzőtársai [2006], Scheibehenne és szerzőtársai [2010], Boatwright–Nunes [2001], Kök és szerzőtársai [2009], Diehl–Poynor [2010], Sloat–Verhoef [2011]</i>
c) Termékkel kapcsolatos vásárlói igények (termék típusa, egyedisége, minősége, származási országa, illetve annak nyomon követhetősége, márkaértéke)	<i>Sheth [1980], Rao–McLaughlin [1989], Hansen–Skytte [1998], Collins–Dodd–Louviere [1999], Skytte–Blunch [2001], Kaufman és szerzőtársai [2006], van Everdingen és szerzőtársai [2011], Lin–Chang [2012], Nandonde–Kuada [2016], Koul és szerzőtársai [2017], Reardon és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]</i>
2. PIACI VERSENY ÉS NYOMÁS	
a) A vállalkozás környezete, a verseny struktúrája (makropiaci jellemzők, kereskedelmi szabályozások, előírások), gyártók száma, elérhetősége, kiskereskedők száma	<i>Sheth [1980], Rao–McLaughlin [1989], Lin–Chang [2012], Nandonde–Kuada [2016]</i>
b) Új belépők száma és gyakorisága, piaci pozíciója	<i>Rao–McLaughlin [1989], Collins–Dodd–Louviere [1999]</i>
c) A versenytársak a vonzáskörzetben korábban már listázták a terméket	<i>Bronnenberg–Mela [2004], Shaikh–Gandhi [2016], Koul és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]</i>
d) A termék kiszámítható és megbízható mennyisége; vállalati arculata, csomagolása, pozicionálása	<i>Sheth [1980], Rao–McLaughlin [1989], Collins–Dodd–Louviere [1999], Kök és szerzőtársai [2009], Kahn és szerzőtársai [2013], Koul és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]</i>
3. HATALMI ERŐVISZONYOK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN	
a) Kiépített személyes vagy vállalati kapcsolatrendszer a szállító és a vevő között, kereskedelmi szövetség a szereplők között [hatékony fogyasztói válasz (<i>Efficient Consumer Response, ECR</i>), kategóriamenedzsment, eladáshelyi szolgáltatás (<i>merchandising</i>), elektronikus árukövető rendszerek], menedzsmenttámogatás	<i>Sheth [1980], Hansen–Skytte [1998], Skytte–Blunch [2001], Bronnenberg–Mela [2004], Corsten–Kumar [2005], Kaufman és szerzőtársai [2006], Agárdi [2010], van Everdingen és szerzőtársai [2011], Lin–Chang [2012], Shaikh–Gandhi [2016], Palandeng és szerzőtársai [2018]</i>
b) Kiskereskedő erős alkupozíciója (nagyobb ellenállás)	<i>Koul és szerzőtársai [2017]</i>
c) Függőség elkerülése – több beszerzési forrás	<i>van Everdingen és szerzőtársai [2011]</i>
d) A gyártó (tulajdonos) jellemzői: mérete, származási országa, elhelyezkedése, megbízhatósága, piaci részesedése, reputációja	<i>Nandonde–Kuada [2016], Sinha és szerzőtársai [2017], Rao–McLaughlin [1989], Collins–Dodd–Louviere [1999], Bronnenberg–Mela [2004], Shaikh–Gandhi [2016]</i>
e) A kiskereskedő (tulajdonos) jellemzői (centralizáció mértéke): mérete, típusa, polchely, elhelyezkedés, vásárlói élmény biztosítása, piaci részesedése (meghatározza a kiskereskedő pénzügyi és verseny helyzetét, piaci erejét)	<i>Sheth [1980], Hansen–Skytte [1998], Bronnenberg–Mela [2004], Lin–Chang [2012], Koul és szerzőtársai [2017]</i>
4. BRUTTÓ ÁRRÉSHEZ ÉS PROFITHOZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS	
a) Termékkategória potenciális növekedési lehetősége, a kategória és termékvonal jellemzői (a kategória választéka és teljessége, a nemzeti, nemzetközi és a saját márkák aránya)	<i>Rao–McLaughlin [1989], Hansen–Skytte [1998], Collins–Dodd–Louviere [1999], van Everdingen és szerzőtársai [2011], Shaikh–Gandhi [2016], Koul és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]</i>
b) Gyártó anyagi ösztönzése [áruhitel, kedvezmények, rabatt, ingyenes termékek, kedvező készletfinanszírozás, szállítás, visszáru, szállítmányozás, logisztika, marketingkommunikációs és értékesítőszövevény tevékenység, más hozzájárulások, mint például polcpénz (<i>slotting fee</i>), polcon tartás egyéb díjai (<i>pay-to-stay</i>)]	<i>Rao–McLaughlin [1989], White és szerzőtársai [2000], Marx–Shaffer [2004], Agárdi [2010], van Everdingen és szerzőtársai [2011], Lin–Chang [2012], Nandonde–Kuada [2016], Shaikh–Gandhi [2016], Koul és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]</i>
c) Kedvező beszerzési és ajánlott fogyasztói ár, hozzájárulás az árengedményhez	<i>Rao–McLaughlin [1989], Koul és szerzőtársai [2017]</i>
d) Alternatív költségek (<i>opportunity costs</i>)	<i>Rao–McLaughlin [1989], Hansen–Skytte [1998], Collins–Dodd–Louviere [1999], Kaufman és szerzőtársai [2006]</i>

Forrás: saját szerkesztés a fent hivatkozott források alapján.

1. A listázási döntések kapcsán érdekes módon a legkevésbé kutatott terület a VÁSÁRLÓK ÉS FOGYASZTÓK szerepe, amelyet átformáltak a társadalmi és technikai-technológiai változások, a vevők egyre jellemzőbb aktív szerepvállalása, illetve a vásárlás utáni magatartás megnyilvánulásai (például közösségi kommentek, reklamáció, csereigény). A vállalatok nem hagyhatják figyelmen kívül a vevőigények integrációját, ami versenyelőnyt képes létrehozni.

a) A célcsoport vonzereje és elérhetősége annak mérete, vásárlóereje és státusa alapján értékelhető (*Koul és szerzőtársai* [2017]), amit befolyásolnak a piaci hatások, a trendek, a divat és az ízlés, továbbá mindezek együttesen: az élmény. Kölcsönös érték valamennyi piaci szereplő számára egymással párhuzamosan, különböző módon teremthető, a gyártók és a kereskedők számára ez az árrésben, a vásárló számára a vevőélményben nyilvánul meg. A vásárlói élmény nagyon sokféle lehet, a termékjellemzőktől kezdve a bolti atmoszférán át a tudatalatti befolyásoló, sokszor érzékszervre ható elemekig (*Vinhas és szerzőtársai* [2010], *Bauer–Agárdi* [2012]).

b) A vásárló számára a választék, az észlelt választékot jelenti, ami sokszor lényegesen szűkebb a valós választéknál. A választékméret hatásának megítélése szakirodalmi forrásonként eltér, *Oppewal–Koelemeijer* [2005] szerint a mélyebb választék fokozza a vásárlói elégedettséget, míg *Sloot és szerzőtársai* [2006] és *Scheibehenne és szerzőtársai* [2010] eredményei azt mutatják, hogy a választék méretének hosszú távon nincs, vagy alig érzékelhető hatása van az értékesítésre, ugyanakkor a vásárlói döntés komplexitásának növelése elégedetlenséget okozhat. Más kutatási eredmények e mutatószámok csökkenését mutatják ki, elsősorban a vásárló alternatív költségeinek növekedése, illetve a kevésbé áttekinthető választék miatt (*Boatwright–Nunes* [2001], *Kök és szerzőtársai* [2009], *Diehl–Poynor* [2010], *Sloot–Verhoef* [2011]). A téma további szempontjait A cikkelemekre vonatkozó kilistázási döntések című fejezet tárgyalja.

A termékkel kapcsolatos vásárlói igények a termékjegyekben öltenek testet. A termékjellemzők a differenciálás, valamint a termékkelőnyök alapján meghatározzák a választék jellegét, a versenyképességet. A kiskereskedő ezen belül a termék típusa, egyedisége, minősége, a megbízhatóan tervezhető elérhetősége, származási helye, illetve annak nyomon követhetősége mentén hozhatja meg listázási döntését (*Sheth* [1980], *Rao–McLaughlin* [1989], *Hansen–Skytte* [1998], *Collins–Dodd–Louvriere* [1999], *Skytte–Blunch* [2001], *Kaufman és szerzőtársai* [2006], *van Everdingen és szerzőtársai* [2011], *Lin–Chang* [2012], *Nandonde–Kuada* [2016], *Koul és szerzőtársai* [2017], *Reardon és szerzőtársai* [2017], *Sinha és szerzőtársai* [2017]).

2. A listázási döntéseket a PIACI VERSENY ÉS NYOMÁS is befolyásolja.

a) A makropiaci sajátosságok és a jogi előírások meghatározzák a verseny kereteit, a piaci struktúrát, a gyártók és a kiskereskedők számát és elérhetőségét (*Sheth* [1980], *Rao–McLaughlin* [1989], *Lin–Chang* [2012], *Nandonde–Kuada* [2016]), az innovációs, fejlesztési, differenciálási, szervezeti tanulási és együttműködési lehetőségeket, amelyek determinálják a kereskedő versenyképességét (*Varga* [2017]).

b) A piaci belépési korlátok szintje, a termékkategória új belépői hatással vannak a termékadaptációs tevékenységre (*Rao–McLaughlin* [1989], *Collins–Dodd–Louviere* [1999]).

c) A kiskereskedők támogatják a termékek belistázását, ha a terméket a vonzás-körzetben lévő versenytársak már értékesítik (*Bronnenberg–Mela* [2004], *Shaikh–Gandhi* [2016], *Koul és szerzőitársai* [2017], *Sinha és szerzőitársai* [2017]), továbbá amennyiben a termék vásárlói értéket, illetve versenyelőnyt képes létrehozni.

d) A termék csomagolása önmagában is képes a termék értékesítésére, de akár kudarcra is ítélni azt. *Sheth* [1980] kiemeli a termékjellemzőket és ezen belül a csomagolást a kiskereskedő döntési preferenciái között. Ennek legfőbb oka *Kahn és szerzőitársai* [2013] szerint a csomagolás jeltartalma, mely hozzájárul a kategóriák és a termékkihelyezés meghatározásához, a vásárló oldaláról megközelítve alkalmas mind a termékpercepció, mind az észlelt választék befolyásolására.

Jól megalapozott vállalati arculattal, erős piaci pozícióval, magas márkaértékkel rendelkező termékeket, illetve ezek márkakiterjesztéseit szívesen fogadják. Az elérhetőség tervezése és biztosítása kiszámítható és megbízható rendelési mennyiséget követel meg (*Kök és szerzőitársai* [2009]). *Skytte–Blunch* [2001] tizenhat európai ország beszerzőit érintő átfogó vizsgálatok a hal és sajt termékcsoportokkal kapcsolatos preferenciákat elemezte, melynek során az egyik elsődleges szempont éppen ez a fajta korrektség, jól tervezhetőség, valamint az, hogy milyenek a – következő, harmadik ponttal jelzett kategóriát jellemző – hosszú távú kapcsolatok, és az adott nemzet termelői, illetve adott országban kirendeltséggel rendelkező gyártók.

3. A szakirodalom azt sugallja, hogy az új termékek adaptációja leginkább a legkevesbé egzakt tényezőtől, az ÉRTÉKESÍTÉSI LÁNC ERŐVISZONYAITÓL függ.

a) Ez a szállító és a kiskereskedő hosszú távú személyes vagy vállalati kapcsolataiban (*Hansen–Skytte* [1998], *Bronnenberg–Mela* [2004], *Corsten–Kumar* [2005], *Kaufman és szerzőitársai* [2006], *van Everdingen és szerzőitársai* [2011], *Lin–Chang* [2012], *Shaikh–Gandhi* [2016]), kereskedelmi szövetségi tagságban és az ellátási lánc elektronikus követőrendszereiben nyilvánul meg (*Agárdi* [2010], *Skytte–Blunch* [2001], *Palandeng és szerzőitársai* [2018]). A hosszú távú vállalati kapcsolatok jelentős mértékben növelik a tranzakció létrejöttének valószínűségét (*Kaufman és szerzőitársai* [2006]). A tárgyalások sikerét befolyásolják a menedzsment és az értékesítők kompetenciái, képességei (*Sheth* [1980]).

b) A kiskereskedő erős alkupozíciója esetén az új termék elfogadása nagyobb ellenállást válthat ki (*Koul és szerzőitársai* [2017]).

c) Különösképpen igaz ez, ha a kiskereskedők több beszerzési forrás közül is választhatnak (*van Everdingen és szerzőitársai* [2011]).

d) A gyártók és a kiskereskedők tulajdoni viszonyai, mérete, származási országa, elhelyezkedése és megbízhatósága kiemelten fontos tényező a hosszú távú megállapodásokban (*Nandonde–Kuada* [2016], *Sinha és szerzőitársai* [2017]). A szállító meghatározó piaci részesedése, a gyártó kedvező reputációja hozzájárulhat egy új

termék belistázásához (Rao–McLaughlin [1989], Collins–Dodd–Louviere [1999], Bronnenberg–Mela [2004], Shaikh–Gandhi [2016]).

e) A kiskereskedő centralizáltsága, típusa, a rendelkezésre álló polchely és a potenciális vásárlói élmény befolyásolja a pénzügyi és versenypozíciójukat (Sheth [1980], Hansen–Skytte [1998], Bronnenberg–Mela [2004], Lin–Chang [2012], Koul és szerzőtársai [2017]).

4. A PROFITHOZ, ILLETVE A BRUTTÓ ÁRRÉSHEZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS MÉRTÉKE további alapot képezhet az új termékek kereskedelmi bevezetéséhez.

a) A piaci kilátások – mint például a termékkategória növekedési lehetőségei –, szerepe meghatározó. A belistázás csak nagyon ritkán önálló döntés. Egyfelől a gyártók és a kiskereskedők termékvonalakban (ugyanazon gyártó terméktípusaiban) és /vagy termékkategóriákban (több gyártó azonos, illetve kapcsolódó szükséglet kielégítő helyettesítő és kiegészítő termékeiben), másfelől sokszor az alternatív kilistázási döntésekben, választékból kivont termékekben gondolkodnak. Amennyiben egy termékvonal/kategória jól definiált, folyamatosan monitorozott, hozzájárul a profit maximalizálásához, ezért a kereskedők körültekintően alakítják ki a választékot. A nemzeti, a nemzetközi és a kereskedelmi márkák piaci pozíciója és tervezett aránya meghatározza a kiskereskedő jövedelmezőségét. Gyakran vásárolt termékek esetében a saját márkás cikkek számának növelése hozzájárulhat az üzlet értékesítési volumennövekedéséhez, míg alacsony vásárlási gyakoriság esetén a nemzeti márkák belistázása szükséges (Gázquez–Abad–Martínez–López [2015]).

b) A gyártó pénzügyi (áruhitel, kedvezmények, rabatt, ingyenes termékek, kedvező készletfinanszírozás, termék visszavásárlás/visszárú, hibás/hiányos termékcsere, szállítás, logisztika, termékkihelyezés – polcpénz), marketingkommunikációs (pl. reklámkampányban, akciós újságban való megjelenés) támogatásai, értékesítésösztönző és más in-store marketing tevékenysége (többek között termék-információ biztosítása, kóstoltatás) elősegíti az új termék adaptációját, illetve választékon tartását (Rao–McLaughlin [1989], White és szerzőtársai [2000], Marx–Shaffer [2004], Agárdi [2010], van Everdingen és szerzőtársai [2011], Lin–Chang [2012], Nandonde–Kuada [2016], Shaikh–Gandhi [2016], Koul és szerzőtársai [2017], Sinha és szerzőtársai [2017]).

c) Ezek mellett a kedvező beszerzési és ajánlott fogyasztói ár szintén fontos döntési tényező (Rao–McLaughlin [1989], Koul és szerzőtársai [2017]).

d) A beszerzők gyakran szkeptikusak az új termékek elfogadásakor, ami legfőképpen a kétséges bevétellel, a potenciális piaci bukással és az ehhez kapcsolódó alternatív költségekkel (opportunity cost) függ össze (Hansen–Skytte [1998]). Ezen alternatív költségek közé tartoznak az adatbázisban rögzítés költségei, az in-store és egyéb kommunikációs költségek, mint például az új termék értékelésének költségei, a kedvezőtlen polckihasználat és a sikertelenség, kilistázás költségei (Rao–McLaughlin [1989], Hansen–Skytte [1998], Collins–Dodd–Louviere [1999], Kaufman és szerzőtársai [2006]). Ezért a kockázatok csökkentésére, illetve más, esetlegesen sikeresebb termék

kínálatba vételének elhalasztása miatt vezetnek be polcpénzt (Sullivan [1997], White és szerzőtársai [2000]). A listázási döntések azonban együtt járhatnak adott cikkelemek bolti részarányának csökkentésével, valamint más termékek kilistázásával, egyrészt a polchelyszükséglet, másrészt speciális terméktulajdonságok miatt.

A cikkelemekre vonatkozó kilistázási döntések

A kilistázási intézkedés hatására javulhat a költséghatékonyság, a jövedelmezőség, a piaci alkupozíció, vagy esetleg csökkenthet a beszállítóktól való függőség – mint egyfajta válasz a piaci folyamatokra, gyakran tükrözve hiányosságokat, problémákat. A kilistázás három fajtáját különböztethetjük meg: 1. az állandó választékcsökkentést, 2. a márkakilistázást, 3. a konfliktuskivezetést (Van der Maelen és szerzőtársai [2017]). Mindhárom kilistázási döntés eredménye, hogy a választék nem érhető el (Sloot [2006]).

A tervszerű választékracionalizáció beépülhet a kiskereskedelmi stratégiába, szinte folyamatosan ölt jelentős méretet. Olyannyira, hogy a szakirodalom a stratégiai szempontból hosszú távú döntést, az állandó választékcsökkentést (*permanent assortment reduction*, *PAR*, *product discontinuation*) külön fogalomként kezeli, amelynek a választékracionalizáción kívül leginkább a választékmegújítás az alapja (Campo és szerzőtársai [2004], Sloot–Verhoef [2004], Spethmann [2016], Van der Maelen és szerzőtársai [2017]). Dukes és szerzőtársai [2006] a verseny eszközeként említi a választékracionalizációt, a stratégiai választékcsökkentést annak érdekében, hogy csak a népszerű cikkelemeket tartsák meg a teljes termékvonallal helyett. Ennek elveit, mozgatórugóit feltárva mutatnak rá a szerzők, hogy a választéktartási és működési költségek csökkentése révén a vállalkozás versenyelőnye, jövedelmezősége javulhat. A piacon domináns helyzetben lévő diszkont kiskereskedő stratégiai terméklistázási döntését és a szaküzletek reakcióit modellezve, Dukes és szerzőtársai [2006] három fő következtetésre jutott:

- egyrészt a szaküzletek is dönthetnek úgy, hogy nem értékesítik az adott árucikkeket tovább, ami akár súlyosan is érintheti a gyártót;
- másrészt, ha a szakkereskedők továbbra is forgalmazzák a terméket, a választéktartási költségek növekednek, így kénytelenek magasabb árat meghatározni, aminek során kialakuló „nyugodt árverseny” a domináns kiskereskedő további előnyét jelenti amellet, hogy a differenciált kínálat csökkenti a versenyt;
- harmadrészt, bár időlegesen a fogyasztói ár csökken, hosszú távon a domináns diszkont kiskereskedő monopolisztikus viselkedése csökkenti a fogyasztói jólétet.

A tervszerű választékcsökkentés hatásait az alapvetően átmeneti jellegű *készlet-hiányhoz* (*out-of-stock*, *OOS*)⁴ hasonlítják, amelynek legfőbb oka, hogy a vásárló

⁴ A készlet-hiány (*out-of-stock*, *OOS*) nem kilistázási döntés, így a tanulmány ezzel csak érintőlegesen, a téma szoros összefüggései miatt foglalkozik.

szempontjából – még ha csak átmenetileg is, de – ugyanúgy a keresett árucikk hiányát jelenti, panaszhelyzethez, elégedetlenséghez, akár üzletváltáshoz is vezethet (*Campo és szerzőtársai* [2004], *Sloot–Verhoef* [2004], *Kök és szerzőtársai* [2009], *Mantrala és szerzőtársai* [2009], *Spethmann* [2016], *Van der Maelen és szerzőtársai* [2017]). Lényeges különbség, hogy a készlethiány gyakran az értékesítési csatorna valamely tagjának elégtelen teljesítéséből, illetve a folyamat nem megfelelő működéséből, esetleg a kereslet becslésének, tervezésének, valamint az árurendelési rendszereknek a hiányosságaiából, a túlrendelés elkerülésére irányuló kockázatsökkentésből adódik. A túlrendelés költségei arányaiban ugyan eltérnek, de jellegükben megegyeznek a választékracionalizáció alapjául szolgáló költségekkel.

A termékek kilistázása sokrétű, alapos döntést igényel, amelynek hátterében több tényező áll. Tartósan elmaradó profit, alulteljesítés esetén a terméket általában kivesszik a kínálatból, nem forgalmazzák tovább. Egyes esetekben a gyártó kezdeményezi a kínálat átstrukturálását, egyrészt a termék gyártásának megszüntetésével, másrészt újabb termékváltozatok bevezetésével. A kiskereskedő a rosszul teljesítő és alacsony márkaértékű márkák akár teljes termékvonalát leépítheti, amit *márkakilistázásnak* (*brand delisting, brand discontinuation, BD*) nevezzük (*Sloot–Verhoef* [2008]).

Az üzletfelek közötti (*Buisness to Buisness, B2B*) piacokat hosszú távú elkötelezett kapcsolat, partnerség jellemzi, amelynek során sokszor alakulhat ki szorosabb összefonódás két vagy három vállalat között diádokat, triádokat alkotva. A gyártó–kereskedő kooperáció hiánya, az információáramlás, társadalmi kapcsolatok intenzitásának alacsony szintje, illetve másik oldalról megközelítve a szállítók számának optimalizációja, racionalizálása kilistázáshoz vezethet (*Davies* [1994]).

Ugyanakkor a kilistázás, illetve a valamivel enyhébb eljárás, amelynek során a terméket a legalsó polcra helyezik ki, az alkupozíció növelése, a tárgyalási taktika része, jobb vásárlási feltételek elérése, súlyosabb esetben a gyártóval szembeni szankciók eszköze is lehet (*Sloot–Verhoef* [2011], *Florez-Acosta–Herrera-Araujo* [2017]). Ehhez kapcsolódik, hogy *Van der Maelen és szerzőtársai* [2017] a gyártó és a kiskereskedő konfliktusán alapuló, tervezett döntést elkülönítetten *konfliktuskivezetésként* (*conflict delisting, CD*) határozza meg, amely a két fél – sokszor médiavisszhangot is kiváltó – érdekellentétén alapuló, a gyártó teljes termékvonalára vonatkozó rövid vagy hosszú távú kilistázási döntés. Konfliktusalapú kilistázás keretében a szerzők a felek megegyezéséig, akár időszakos vagy ennek hiányában végleges döntést hoznak.

Mindhárom kilistázási döntésről (választékcsonkítás, márkakilistázás, konfliktuskivezetés) általában a vásárló először a boltban értesül (konfliktuskivezetésről esetleg a médiában hallhat) (*Breugelmans és szerzőtársai* [2018]). Tovább növelhető a hatékonyság, illetve bevételi forrás keletkezhet a felfelé értékesítésből (*up-selling*), aminek során a kereskedő a vásárlót egy magasabb minőség–ár kombinációjú termék felé tereli.

A napi cikkek kiskereskedelemét érintő kilistázási döntések, a választékcsonkítás okai két főbb megközelítésmód szerint indokolhatók, egyrészt a versenyképesség növelését, másrészt a hatékonyság fokozását célzó stratégiai eszközök alapján (2. táblázat), amelyeken belül a következő tényezőket emeljük ki:

1. AZ INNOVATÍV ÉSZLELT VÁLASZTÉK KIALAKÍTÁSA,
2. A SZÁLLÍTÓ ÉS A KERESKEDŐ HATALMI ERŐVISZONYA, VÁLLALATI KOMPETENCIÁK NÖVELÉSE,
3. ALACSONY MÉRTÉKŰ NYERESÉGHEZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS,
4. A MAGAS RÁFORDÍTÁS ÉS KÖLTSÉGSZINT.

2. TÁBLÁZAT • Cikkelemek kivezetésének (kilstázásának) okai

Termék kínálatból való kivezetésének okai, mögöttes tényezők	Forrás
A VERSENYKÉPESSÉG FOKOZÁSA	<i>Dukes és szerzőtársai [2006]</i>
1. INNOVATÍV ÉSZLELT VÁLASZTÉK	
a) Választék áttekinthetősége, vásárlási döntés egyszerűsítése, újabb szegmensek vonzása (észlelt választék, percepció eltérései)	<i>Boatwright–Nunes [2001], Sloot és szerzőtársai [2006], Kök és szerzőtársai [2009], Sloot–Verhoef [2011], Beneke és szerzőtársai [2013], Kahn és szerzőtársai [2013], de Veiga és szerzőtársai [2014]</i>
b) Vásárlás keresési idejének csökkentése	<i>Boatwright–Nunes [2001], Kök és szerzőtársai [2009], Sloot–Verhoef [2011]</i>
c) Választékmegújítás, lépes tartás a fejlődéssel, innováció	<i>Campo és szerzőtársai [2004], Sloot–Verhoef [2011], Spethmann [2016], Van der Maelen és szerzőtársai [2017]</i>
2. SZÁLLÍTÓ ÉS A KERESKEDŐ HATALMI ERŐVISZONYA, VÁLLALATI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE	
a) Gyártó–kiskereskedő kooperáció, információáramlás hiánya, társadalmi kapcsolatok intenzitásának alacsony mértéke	<i>Davies [1994]</i>
b) A kereskedő gyártóval szembeni intézkedései, szankciói, érdekellentét, konfliktushelyzet	<i>Sloot–Verhoef [2011], de Veiga és szerzőtársai [2014], Florez-Acosta–Herrera-Araujo [2017], Breugelmans és szerzőtársai [2018]</i>
c) A kategóriavezető (kategóriakapitány) erőfölénnyel való visszaélése, kisebb piaci részesedésű szállítók kiszorítása a piacról	<i>Szatmáry [2011]</i>
d) Kiskereskedő alkupozíciójának növelése	<i>Davies [1994], Burt–Sparks [2003], Sloot–Verhoef [2008], Houška [2014]</i>
e) Beszerzési források számának csökkentése (lehet hatékonyságnövelő célja is)	<i>Davies [1994]</i>
f) Kiskereskedő mérete	<i>Davies [1994]</i>
g) Beszerző képzettsége, képessége, tapasztalata, szakértelme	<i>Davies [1994]</i>
A HATÉKONYSÁG FOKOZÁSA	
3. AZ ALACSONY MÉRTÉKŰ NYERESÉGHEZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS	
a) Alacsony forgalom, értékesítés, profithoz való hozzájárulás	<i>Nilsson–Høst [1987], Davies [1994], Dukes és szerzőtársai [2006], Boatwright–Nunes [2001], Sloot és szerzőtársai [2006], Sloot–Verhoef [2008]</i>
b) Alacsony/csökkenő piaci részesedés	<i>Nilsson–Høst [1987],</i>
c) Alacsony haszonkulcs, alacsony termékjövedelmezőség, relatív fedezethozó képesség alulteljesítése	<i>Davies [1994], Dukes és szerzőtársai [2006]</i>
d) Mennyiben befolyásolja a termék más termékek (különösen saját márkás) forgalmát, nagyobb polcrész biztosítása a kereskedelmi márkáknak, alacsony márkaérték	<i>Davies [1994], Collins–Dodd–Louviere [1999], Sloot–Verhoef [2008], [2011], Gázquez-Abad–Martínez-López [2015]</i>
4. MAGAS RÁFORDÍTÁS ÉS KÖLTSÉGSZINT	
a) Hatékonyság fokozása, szervezeti folyamatok racionalizálása	<i>Dukes és szerzőtársai [2006], Sloot és szerzőtársai [2006]</i>
b) Kategória szerepének újradefiniálása	<i>Sloot–Verhoef [2011]</i>
c) Magas, megemelkedett beszerzési ár	<i>Davies [1994]</i>
d) Magas logisztikai, készlettartási költség (szállítási, raktározási, anyagmozgatási, például készletfeltöltés, illetve az ezzel járó emberi erőforrás költségei)	<i>DeHoratius–Ton [2009], Dukes és szerzőtársai [2006]</i>

Forrás: saját szerkesztés a táblázatban megjelölt források alapján.

A VERSENYKÉPESSÉG FOKOZÁSA a vállalkozások piaci kilátásait alapjaiban határozza meg, közvetlenül hozzájárulhat a jövedelmezőség javulásához is.

1. Az INNOVATÍV ÉSZLELT VÁLASZTÉK a kereskedő és a vásárló közötti interaktív kapcsolat eredménye, amelynek során a vállalkozó érzékenyen reagál a vevői elvárásokra, amely végül

a) a választékstruktúra kialakításában ölt testet.

b) Az áttekinthető struktúra számos forrás szerint a vásárló keresési idejének csökkentése révén jelentős vásárlói értéket képes létrehozni (*Boatwright–Nunes* [2001], *Kök és szerzőtársai* [2009], *Sloot–Verhoef* [2011]). A vásárlók által észlelt választék lényegesen eltérhet a tényleges választéktól, gyakran akár 25 százalékos racionalizáció ellenére sem csökken az értékesítés volumene, feltehetően azért, mert az érzékelt keresési hatékonyság nő, illetve a keresési idő csökken (*Broniarczyk és szerzőtársai* [1998], *Sloot* [2006], *Sloot és szerzőtársai* [2006], *Sloot–Verhoef* [2004], [2011], *Kahn és szerzőtársai* [2013], *da Veiga és szerzőtársai* [2014]), ami – a döntően tranzakciós költségekből álló – úgynevezett *vásárlási költségek* mérséklődéséből adódik (*Florez-Acosta–Herrera-Araujo* [2017]).

c) Az – ugyan választékleépítésen keresztül végrehajtott – választékinnováció hozzájárul a vállalkozás megújulásához, lehetővé teszi a piaci trendek követését. Fontos, hogy a kereskedő vásárlókkal kialakított folyamatos interaktív kapcsolata révén integrálja ismereteit, tudását a választékleépítésbe is, ami lehetővé teszi a reagálást a piaci változásokra – az elsőként lépő vállalat sokszor piacvezető szerepet tölt be.

2. A kiskereskedő szupermarketeknél akár ötven, hipermarketek esetében akár több száz beszállítóval kialakított kapcsolatrendszer szintén alapvető a vállalati működés és a versenyképesség szempontjából, amit determinál a SZÁLLÍTÓ ÉS A KERESKEDŐ HATALMI ERŐVISZONYA, aminek kapcsán a VÁLLALATI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE kulcsfontosságú.

Az együttműködés gátját a kooperáció és az információáramlás hiánya, a társadalmi kapcsolatok intenzitásának alacsony mértéke (2.a) jelenti, ami kilistázáshoz vezethet (*Davies* [1994]). Az egyes termékcsoportok arányát, a vállalati piaci részesedést meghatározhatja a kategóriavezető erőfölénnyel való visszaélése, egyes gyártók termékének piacról való kiszorítása (2.c) (*Szatmáry* [2011]).

A kiskereskedő alkupozíciója (2.a) növekedhet a kilistázás, illetve akár a kilistázással fenyegetés vagy új, potenciális beszállítók piacra lépése, feltárása következtében (*Burt–Sparks* [2003], *Davies* [1994], *Sloot–Verhoef* [2008], *Houška* [2014]). Az összetűzés mindkét fél számára kockázatos, veszteséget eredményezhet, mert ha nem sikerül a vásárló számára kedvező helyettesítő terméket kínálni, kedvezőtlenül hathat az üzlet arculatára, és akár üzletváltást is okozhat (*Collins-Dodd–Louviere* [1999], *Sloot és szerzőtársai* [2006]), illetve különösen kedvelt termékek kilistázásának hatására az üzlet vásárlói bojkottot is hirdethetnek a bolt ellen (2.b), ami ugyanakkor a korábbi partnerek megegyezését előmozdíthatja (*Sloot–Verhoef* [2011], *Breugelmans és szerzőtársai* [2018]).

Davies [1994] 125 kiskereskedelmi beszerzővel 290 kilistázott termékről folytatott interjú alapján rávilágít, hogy a választékcsökkentés a kereskedő vállalat méretétől függ (2.f), a kisebb cégek leginkább az alacsony forgalom miatt listázzák ki a termékeket, ami összefügg azzal is, hogy egy nagyobb vállalatnál a beszerzők általában professzionálisabbak, illetve több tényező és mások véleménye is hat döntéseikre (2.g). E jellemzők közé sorolható az életkor, a tapasztalat, a képzettség, a képességek.

A kapcsolatok menedzsmentje a beszállítózám racionalizációját is jelentheti (2.e) (*Davies* [1994]). A szerteágazó kapcsolatrendszer ugyanis sokszor jelentős erőforrásokat, apparátust igényel, így akár hatékonyságnövelő célja is lehet.

A kilistázási döntések hátterében sokszor éppen ez a tényező, a HATÉKONYSÁG FOKOZÁSA áll.

3. Ezek körében is az egyik legalapvetőbb AZ ALACSONY MÉRTÉKŰ NYERESÉGHEZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS.

A kiskereskedők az alacsony forgalom és profithoz való hozzájárulás (3.a) (*Nilsson–Høst* [1987], *Davies* [1994], *Dukes és szerzőtársai* [2006], *Boatwright–Nunes* [2001], *Sloot és szerzőtársai* [2006], *Sloot–Verhoef* [2008], *DeHoratius–Ton* [2009]), termékjövödelmezőség és relatív fedezethozó képesség esetén gyakran kilistázási döntést hoznak. Különösen, ha ez az állapot hosszabb távon fennáll. Ezt megerősítheti, ha a márka piaci részesedése alacsony, vagy csökkenő (*Nilsson–Høst* [1987]).

A fiatalabb, kevésbé tapasztalt, kisebb vállalatnál dolgozó beszerzők az alacsony haszonkulcs (3.c) miatt listázzák ki a termékeket, további ok lehet a beszállítók számának csökkenése és a termékmárkaverseny fokozódása, ezen belül is a saját márkás termékek arányának növelése (3.d) (*Davies* [1994]).

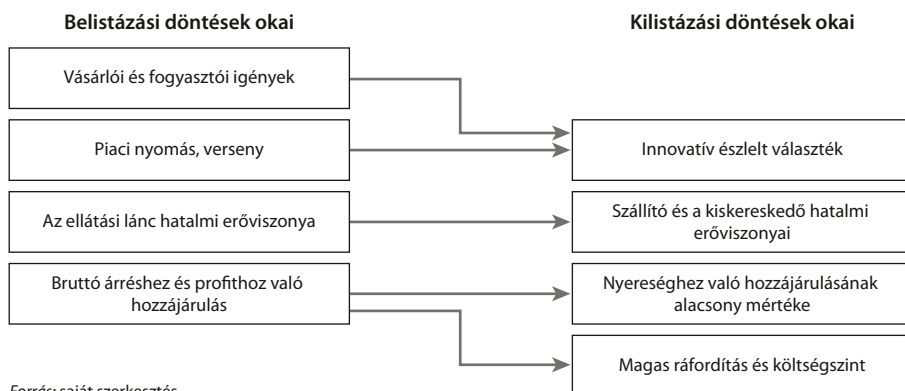
4. Azok a cikkelemek, melyek nem támogatnak vállalati és célcsoportspecifikus célokat, és csak MAGAS RÁFORDÍTÁS ÉS KÖLTSÉGSZINT mellett forgalmazhatók, nagy eséllyel kerülnek kilistázásra. A költségek sokfélék lehetnek: az emberi erőforrás költségek a szervezeti folyamatok racionalizálásával csökkenthetők (4.a), a magas logisztikai költségek (szállítási, raktározási, anyagmozgatási) szintén optimalizálással vagy kilistázással redukálhatók (4.d). A gyártó nincs egyszerű helyzetben, ha meg szeretné növelni a beszerzési árat (4.c), mert sokszor még az indokolt emeléseket sem képes és/vagy hajlandó a kiskereskedő elfogadni – pl. alapanyagok, energiaerőforrások ára növekszik –, inkább kiveszi a cikkelemet a kínálatból.

A kategórián belül az egyes termékcsoport arányok mellett az összetétel is változtatható, egy-egy márka kilistázása, leegyszerűsítheti a menedzsment folyamatokat, vagy akár más termékek szerepének hangsúlyozását, ennek révén a hatékonyság növekedését eredményezheti (4.b).

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Tanulmányunkban ismertetett szekunder kutatás egy Magyarországon kevésbé alkalmazott kutatási területet, az új termékekkel kapcsolatos be- és kilistázási döntéseket vizsgálja. Az elméleti keretrendszeren keresztül a gyártók és kiskereskedők számára olyan tényezőrendszert dolgoz ki, amely hozzájárulhat a napi fogyasztási cikkek kiskereskedelmében a listázási döntésekhez kapcsolódó választékstratégia gyakorlati megalapozásához. Magyarországon a napi fogyasztási cikkek kiskereskedői erős, aszimmetrikus oligopolisztikus versenyben – a piaci nyomás hatására és az ellátási lánc hatalmi erőviszonyait figyelembe véve – végzik választékinnovációs tevékenységüket. Az ellátási lánc összehangolása, a szereplők alkupozíciója meghatározza a kiskereskedelem erőviszonyait, feltételrendszerét, versenyképességét, amelyben kulcsszerepe van a választékpolitika stratégiai és taktikai eszközrendszerének. A listázási döntések gyakran olyan komplex döntés eredményei, amelyek révén a vállalat eléri céljait, megvalósítja üzleti filozófiáját. A listázási döntések mozgásteret, szabályozó eszközt, piaci lehetőségeket nyújtanak és korlátokat állítanak a kiskereskedők számára – a működési keretek rugalmas határok közé terelésével. A választékbővítési és választékracionalizációs döntéseket a piaci szereplők interdependenciája, kooperációja, valamint a cikkelem-attribútumok, különösen a cikkek, illetve a kategóriák piaci pozíciói, kilátásai, jövedelemtermelő képessége, költségtényezői határozzák meg. Az 1. ábra a be- és kilistázási döntések okait, összefüggéseit szemlélteti.

Jól látszik, hogy a belistázás okai megalapozzák a kilistázási döntéseket, az eszközrendszer átgondolt működtetése versenyelőnyt biztosíthat a vállalat számára. A versenyt meghatározza az ellátási lánc munkamegosztása, informális hatalmi strukturális berendezkedése, az együttműködés, a piaci trendek integrációja. Az innovációs törekvések hozzásegíthetik a kiskereskedőt egy ütőképebb vállalat



1. ÁBRA • Stratégiai szintű választékpolitikai döntések okai a napi fogyasztási cikkek piacán

működtetéséhez. A listázási döntések valamennyi piaci szereplőre a vásárló termék-elfogadási hajlandóságán, illetve cikkelem-helyettesítési döntésein keresztül hatnak. A belistázás terjeszkedési, profitnövekedési lehetőséget jelent mind a beszállító, mind a kiskereskedő számára, míg kilistázás esetén a piaci részesedés csökkenése elsősorban a gyártót/termelőt érinti kedvezőtlenül.

Az új termékadaptációt meghatározó tényezők túlmutatnak a kiskereskedő profiljának megfelelő választékstruktúra, a vásárlói igények, valamint a profitmaximalizáló tevékenység kialakításán. A kiskereskedő termékadaptációs tevékenysége növekedési, fejlesztési igényének, vevők iránti érzékenységének, trendkövető magatartásának piaci kifejezőmódja. Sikere függ a termék marketingtámogatásának mértékétől.

A szakirodalom valós, illetve laboratóriumi kísérletek eredményei alapján eltérően ítéli meg a kilistázás hatásait. Ennek hátterében valószínűleg a kísérletbe vont termék kategóriák számának eltérései, a rövid és hosszú távú hatások elkülöníthetősége, mérhetősége, valamint a kilistázott termékek termék kategóriához, illetve a teljes választékhoz viszonyított különböző arányai állnak. A választék redukció eredményeként csökken, vagy éppen ellenkezően: inkább növekszik adott kategória bevétele, ami arra enged következtetni, hogy adott termék kilistázásának hatása függ a kategória jellemzőitől, struktúrájától, a kereskedelmi és a vállalati márkák arányától, a termék jellegétől, a márkától (különösen a márkaértéktől), illetve annak helyettesíthetőségétől, a vásárló érintettségétől (*involvement*), termék iránti attitűdjétől, hűségétől, a vásárlás gyakoriságától. A tanulmányok alapján ugyanakkor kirajzolódik, hogy a kilistázás növeli a hatékonyságot elsősorban a választéktartáshoz kapcsolódó emberi erőforrás, rendelési, szállítási, raktározási, árumozgatási, adatbázis-, raktározási és kommunikációs költségek csökkenése révén. Ha azonban ezt az elvet vennénk alapul, akkor a leghatékonyabb üzletek választékához csak néhány márká tartozna, de a széles és mély választékot tartó hipermarketek piaci részesedése, sikeres tevékenysége nem ezt sejteti. A vásárlók számára áttekinthető termék kategóriák kialakítása célszerű optimalizálva a választék racionalizálás hatékonyságnövelő hatásával.

A kiskereskedők akár stratégiai, akár taktikai jellegű választékcsökkentése kevésbé kiszámítható terület, megalapozott döntést igényel, mert akár a kategória forgalom és bevételek visszaesését is kiválthatja, bár a tanulmányban elemzett számos forrás közül csak néhány vállalkozott arra, hogy a kilistázás hatásait a vevőkörre és a teljes forgalomra vetítse.

Az elemzés a kutatás további szakaszát készíti elő, mely a napi fogyasztási cikkek kereskedőivel folytatott szakértői mélyinterjúk segítségével még mélyebb információkat, az új termékadaptációs döntések hátterét tárja fel. Emellett azonban számos további empirikus vizsgálat alapjául szolgálhat. Érdekes lehet néhány belistázásra került termék teljes piaci életútjának végig kísérése az ellátási láncban, ami lehetővé tenné az értékesítési csatorna tagjaira való hatások vizsgálatát. Kvantitatív kutatás keretében többek között adott időszak be- és kilistázott cikkelemeinek komparatív analízise végezhető a beszállító jellemzői, termék attribútumok, a vásárlókra és az értékesítés eredményére gyakorolt hatások alapján.

IRODALOM

- AGÁRDI IRMA [2010]: Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- BAUER ANDRÁS–AGÁRDI IRMA [2012]: Értékesítési rendszer és exporttevékenység szerepe a versenyképességben. TM9. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- BENEKE, J.–CUMMING, A.–JOLLY, L. [2013]: The effect of item reduction on assortment satisfaction: A consideration of the category of red wine in a controlled retail setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20. No. 3. 282–291. o.
- BOATWRIGHT, P.–NUNES, J. C. [2001]: Reducing assortment. An attribute-based approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65. No. 3. 50–63. o.
- BREUGELMANS, E.–GIJSBRECHTS, E.–CAMPO K. [2018]: Product unavailability. Megjelent: *Gielens, K.–Gijsbrechts, E. (szerk.): Handbook of Research on Retailing*. Edward Elgar Publishing, 202–219. o.
- BRONIARCZYK, S. M.–HOYER, W. D.–MCALISTER, L. [1998]: Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category. The impact of item reduction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35. No. 2. 166–176. o.
- BRONNENBERG, B. J.–MELA, C. F. [2004]: Market roll-out and retailer adoption for new brands. *Marketing Science*, Vol. 23. No. 4. 500–518. o.
- BURKE, A. [2017]: System and method for retail customer tracking in surveillance camera network. U.S. Patent Application, No. 15/076708. <http://www.freepatentsonline.com/20170278137.pdf>.
- BURT, S. L.–SPARKS, L. [2003]: Power and competition in the UK retail grocery market. *British Journal of Management*, Vol. 14. No. 3. 237–254. o.
- CAMPO, K.–GIJSBRECHTS, E.–NISOL, P. [2004]: Dynamics in consumer response to product unavailability: do stock-out reactions signal response to permanent assortment reductions? *Journal of Business Research*, Vol. 57. No. 8. 834–843. o.
- COLLINS-DODD, C.–LOUVIERE, J. J. [1999]: Brand equity and retailer acceptance of brand extensions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6. No. 1. 1–13. o.
- CORSTEN, D.–KUMAR, N. [2005]: Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, Vol. 69. No. 3. 80–94. o.
- DA VEIGA, C. P.–DA VEIGA, C. R. P.–CATAPAN, A.–TORTATO, U.–CATAPAN, E. A.–DA COSTA JUNIOR, E. V. [2014]: Assortment planning: Strategic perception of retail owners and managers in Brazil. *African Journal of Business Management*, Vol. 8. No. 19. 903–912. o.
- DAVIES, G. [1994]: The delisting of products by retail buyers. *Journal of Marketing Management*, 10. No. 6. 473–493. o.
- DEHORATIUS, N.–TON, Z. [2009]: The role of execution in managing product availability. Megjelent: *Agrawal, N.–Smith, S. A. (szerk.): Retail supply chain management. Quantitative Models and Empirical Studies*. Springer, Boston, MA. 53–77. o.
- DIEHL, K.–POYNOR, C. [2010]: Great expectations?! Assortment size, expectations, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 47. No. 2. 312–322. o.
- DUKES, A.–GEYLANI, T.–SRINIVASAN, K. [2006]: Strategic Assortment Reduction by a Dominant Retailer. *Marketing Science*, 28. No. 2. 309–319. o.
- FLOREZ-ACOSTA, J.–HERRERA-ARAUJO, D. [2017]: Multiproduct retailing and buyer power. The effects of product delisting on consumer shopping behavior. PSE Working Papers, No. 16. School of Economics, Párizs.

- GÁZQUEZ-ABAD, J. C.–MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J. [2015]: The relationship between assortment size and category sales. A panel data analysis on national brands and private labels. Megjelent: *Martínez-López, F. J.–Gázquez-Abad, J. C.–Sethuraman, R.* (szerk): *Advances in National Brand and Private Label Marketing*. Second International Conference. Springer, Cham, 71–81. o.
- HANSEN, T. H.–SKYTTE, H. [1998]: Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8. No. 3. 277–301. o.
- HOUSKA T. [2014]: Analysis of competition policy impact on a selected market. Doctoral Thesis, Faculty of Economics and Administration, Department of Economics, Masaryk University, Brno.
- JUHÁSZ ANIKÓ–SERES ANTAL–STAUDER MÁRTA [2008]: Business concentration in the Hungarian food retail market. *Studies in Agricultural Economics*, No. 108. 67–80. o.
- KAHN, B. E.–WEINGARTEN, E.–TOWNSEND, C. [2013]: Assortment variety. Too much of a good thing? *Review of Marketing Research*, Vol. 10. 1–23. o.
- KAUFMAN, P.–JAYACHANDRAN, S.–ROSE, R. L. [2006]: The role of relational embeddedness in retail buyers' selection of new products. *Journal of Marketing Research*, Vol. 43. No. 4. 580–587. o.
- KENESEI ZSÓFIA–GYULAVÁRI TAMÁS [2013]: A marketing szerepe a vállalati versenyképességben. *Marketing and Menedzsment*, 47. évf. 3. sz. 3–18. o.
- KIM, M.–KANDAMPULLY, J. [2012]: The service imperative in the retailing industry. Megjelent: *Kandampully, J.* (szerk.): *Service management. The new paradigm in retailing*. Springer, New York, 231–248. o.
- KOTLER, P.–ARMSTRONG, G. [2016]: *Principles of marketing*. Global edition. 16th edition, Pearson, Harlow.
- KOUL, S.–SINHA, P. K.–MISHRA, H. G. [2017]: Small Retailer's Merchandise Decision Making. A Grounded Theory Approach. *Indore Management Journal*, Vol. 9. No. 1. 1–15. o.
- KÖK, A. G.–FISHER, M. L.–VAIDYANATHAN, R. [2009]: Assortment planning: Review of literature and industry practice. Megjelent: *Agrawal, N.–Smith, S. A.* (szerk.): *Retail supply chain management: Quantitative Models and Empirical Studies*. Springer, Boston, MA. 99–153. o.
- LIN, J. S. C.–CHANG, Y. C. [2012]: Retailers' new product acceptance decisions. Incorporating the buyer-supplier relationship perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 27. No. 2. 89–99. o.
- MANTRALA, M. K.–LEVY, M.–KAHN, B. E.–FOX, E. J.–GAIDAREV, P.–DANKWORTH, B.–SHAH, D. [2009]: Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda. *Journal of Retailing*, Vol. 85. No. 1. 71–83. o.
- MARX, L. M.–SHAFFER, G. [2004]: Opportunism in multilateral vertical contracting: non-discrimination, exclusivity, and uniformity. Comment. *The American Economic Review*, Vol. 94. No. 3. 796–801. o.
- NANDONDE, F. A.–KUADA, J. [2016]: Modern food retailing buying behaviour in Africa. The case of Tanzania. *British Food Journal*, Vol. 118. No. 5. 1163–1178. o.
- NILSSON, J.–HØST, V. [1987]: *Reseller assortment decision criteria*. Aarhus University Press, Aarhus.
- OPPEWAL, H.–KOELEMEIJER, K. [2005]: More choice is better. Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22. No. 1. 45–60. o.

- PALANDENG, D. I.–KINDANGEN, P.–TIMBEL A.–MASSIE, J. [2018]: Influence Analysis of Supply Chain Management and Supply Chain Flexibility to Competitive Advantage and Impact on Company Performance of Fish Processing in Bitung City. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, Vol. 10. No. 1. 1783–1802. o.
- RAO, V. R.–MCLAUGHLIN, E. W. [1989]: Modeling the decision to add new products by channel intermediaries. *The Journal of Marketing*, Vol. 53. No. 1. 80–88. o.
- REARDON, J.–VIANELLI, D.–MILLER, C. [2017]: The effect of COO on retail buyers' propensity to trial new products. *International Marketing Review*, Vol. 34. No. 2. 311–329. o.
- SCHEIBEHENNE, B.–GREIFENEDER, R.–TODD, P. M. [2010]: Can there ever be too many options? A meta-analytic review of choice overload. *Journal of Consumer Research*, Vol. 37. No. 3. 409–425. o.
- SHAIKH, A.–GANDHI, A. [2016]: Small retailer's new product acceptance in emerging market: a grounded theory approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 28. No. 3. 547–564. o.
- SHETH, J. N. [1980]: A theory of merchandise buying behavior. Faculty Working Papers, No. 706. College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- SINHA, P. K.–GUPTA, S.–RAWAL, S. [2017]: Brand Adoption by BoP Retailers. *Qualitative Market Research*, Vol. 20. No. 2. 181–207. o.
- SKYTTE, H.–BLUNCH, N. [2001]: Food retailers' buying behaviour. An analysis in 16 European countries. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1. No. 2. 133–145. o.
- SLOOT, L. [2006]: Understanding consumer reactions to assortment unavailability. *Doktori értekezés*, No. 74. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam. Rotterdam.
- SLOOT, L. M.–FOK, D.–VERHOEF, P. C. [2006]: The short- and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, Vol. 43. No. 4. 536–548. o.
- SLOOT, L. M.–VERHOEF, P. C. [2004]: Understanding the impact of brand delistings on assortment evaluations and store switching and complaining intentions. Erasmus Research Institute of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Rotterdam.
- SLOOT, L. M.–VERHOEF, P. C. [2008]: The impact of brand delisting on store switching and brand switching intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 84. No. 3. 281–296. o.
- SLOOT, L. M.–VERHOEF, P. [2011]: Reducing Assortments without Losing Business: Key Lessons for Retailers and Manufacturers. *GfK Marketing Intelligence Review*, Vol. 3. No. 2. 26–33. o.
- SPETHMANN, P. [2016]: Out of Stock Situations as a Retail Service Failure: The Role of Item Importance and Service Recovery Measures-An Experimental Study of the German Grocery Retail Sector. *Doktori disszertáció*, University of Surrey, Surrey.
- SULLIVAN, M. W. [1997]: Slotting allowances and the market for new products. *The Journal of Law and Economics*, Vol. 40. No. 2. 461–494. o.
- SZATMÁRY ISTVÁN [2011]: A kategóriamenedzsment versenyjogi kérdései. Megjelent: *Valentiny Pál–Kiss Ferenc László–Nagy Csongor István* (szerk.): *Verseny és Szabályozás*. MTA KRTK KTI, Budapest, 38–57. o.
- VAN DER MAELEN, S.–BREUGELMANS, E.–CLEEREN, K. [2017]: The clash of the titans: on retailer and manufacturer vulnerability in conflict delistings. *Journal of Marketing*, Vol. 81. No. 1. 118–135. o.

- VAN EVERDINGEN, Y. M.–SLOOT, L. M.–VAN NIEROP, E.–VERHOEF, P. C. [2011]: Towards a further understanding of the antecedents of retailer new product adoption. *Journal of Retailing*, Vol. 87. No. 4. 579–597. o.
- VARGA JÁNOS [2017]: A szervezetek versenyképességének alapjai. A vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. Megjelent: *Csiszárík-Kocsir Ágnes* (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VII. Tanulmánykötet, 725–743. o.
- VINHAS, A. S.–CHATTERJEE, S.–DUTTA, S.–FEIN, A.–LAJOS, J.–NESLIN, S.–ROSS, W. T. SCHEER, L. K.–WANG, Q. [2010]: Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letters*, Vol. 21. No. 3. 223–237. o.
- VISWANATHAN, M. [2012]: Economic impact of category captaincy: an examination of assortments and prices. Doktori disszertáció, University of Minnesota.
- WHITE, J. C.–TROY, L. C.–GERLICH, R. N. [2000]: The role of slotting fees and introductory allowances in retail buyers' new-product acceptance decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28. No. 2. 291–298. o.