Ha nem tudod eladni az árut, add el az üzletet!

A felvásárlás és a fúzió néhány álmos év után ismét „divatba jött" a kiskereskedelemben. Az M&A-ügyletek azonban gyakran vallanak kudarcot. Az egyesülések gyakran végződnek értékvesztéssel. A globális, egymást kölcsönösen erősítő hatások (szinergiák) a beszerzés területén és a legjobb üzleti gyakorlat megosztásában csak lassan érvényesülnek.

Tárgyszavak: felvásárlás és fúzió; kiskereskedelem; áruházláncok.

Áruházláncok felvásárlása

A Wal-Mart, a világ legnagyobb kiskereskedelmi vállalata meghatározó részesedésre tett szert a japán Seiyu áruházláncban, míg a brit Kingfisher a francia Castorama barkácsáruház-láncban. A legújabb angliai üzletkötések a BHS és Arcadia divatáruház-láncokat érintik, a GUS és a Homebase közötti pedig az ország harmadik legnagyobb DIY (do it yorself) üzletláncát.

További ügyletek vannak folyamatban. Skót befektetők az Allders és a House of Fraser áruházlánc megszerzésére törnek. Csata folyik a Safeway-ért, a negyedik legnagyobb brit szupermarket-láncért a nagyok: a Morrison, a Sainsbury és a Wal-Mart (Nagy-Britannia harmadik legnagyobb szupermarket-csoportja, az Asda tulajdonosa) között.

Véget ért a konjunktúra

A kiskereskedelem vízválasztó előtt áll. Véget ért a konjunktúra, Japánban és a kontinentális Európában gyenge a kereslet, Nagy-Britanniában és az USA-ban megtorpant a fellendülés. Néhány jó eredmény és az új autók értékesítése ellenére az év végi forgalom a kiskereskedelemben az Atlanti Óceán mindkét partján több mint 30 éve nem volt ilyen alacsony.

Csökkennek a gyógyszer- és az élelmiszer-eladások. Panaszkodnak a szupermarket-hálózatok, a Carrefour, a Metro, a Federated Department Stores és a Dixon elektronikai lánc. Csődöt jelentett a New York-i FAO Schwarz já-

tékáruház, a Kmart diszkontáruház-lánc, stagnál az értékesítés a Sainsbury üzleteiben.

Az ágazat eddig nem talált ellenszert a kereslet visszaesésére és az árdeflációra, eltekintve az agresszív leértékeléstől, amely tovább csökkenti a nyereséget. Az Enron-ügy utáni konzervativizmus sem kedvez az innovációnak és a kreatív értékesítési ötleteknek. Kevés az újdonság, nincs új elektronikai cikk, nincsenek új játékok. Mintha a központ a Wall Streeten lenne és nem a Main Streeten. Biztonságosabb még egy Barbie-babát kihozni, mint megkockáztatni valami újat. Ez unalmas a vásárlóknak. Ha a kiskereskedők nem nyújtanak többletszolgáltatásokat, tovább fognak veszíteni a diszkontok javára.

Sorban állás a Safeway-ért?

A nyereség növelésének alternatív módja a költségek csökkentése, ennek egyik útja a fúzió. Nem véletlenül folyik most a harc a Safeway-ért. A működési költségek inflációja meghaladja a kiskereskedelmi árakét. Az egyedüli kiút a forgalom növelése, új piacok meghódításával vagy kivásárlásával. A Safeway-üzlet beleillik ebbe a mintába: évi 250-400 M GBP forgalomnövekedést várnak az üzletek összevonásától és a vevőkre gyakorolt nagyobb hatástól.

A Safeway-ügy azonban több mint egyszerű költségcsökkentés. A Safeway az egyetlen valódi „stratégiai trófea”, amely megmaradt a brit kiskereskedelemben. A Tesco egyértelműen vezet a piacon, és erős harc folyik mögötte. A Wal-Mart pénzével és globális tapasztalatával támogatott Asda teret nyer a Sainsbury-vel szemben. A Safeway megerősítené a Wal-Mart növekvő jelenlétét Nagy-Britanniában. Az ügylet jó esélyt ad a versenyhivatalnak a vásárlók melletti fellépésre, megállítva a további koncentrációt.

A végeredményt kitalálni még a játékelmélet elkötelezett tanulói számára is nehéz vizsga. A Sainsbury saját számítása szerint a Safeway megszerzése több mint 25%-os piaci részesedést adna neki tíz brit régió közül négyben. Morrison győzelme ezzel szemben kiegyenlítené a játékteret, három egyenlő erejű riválist teremtve a Tesco-nak.

Hosszabb távon, a Safeway-ügylet más kiskereskedelmi összeolvadásokat indíthat. Ha a Wal-Mart veszít, meggyorsíthatja a lépéseit másutt Európában. Az amerikai óriás még nincs jelen a francia és a spanyol piacon. Sőt, ha a Tesconak hatalmasabb riválisa lesz Nagy-Britanniában, kísértésbe eshet, hogy a szerves növekedésen alapuló nemzetközi stratégiáról agresszívebb felvásárlásra váltson.

Az M&A buktatói

A tapasztalat azt mutatja, hogy a kiskereskedelmi egyesülések gyakran értékvesztéssel végződnek, a globális szinergiák a beszerzésben és a legjobb üzleti gyakorlat megosztásában nehezen érvényesülnek. A hollandiai Ahold például látványosan szétvált egy hároméves vásárlási dáridó után, a Carrefour pedig még a sebeit nyalogatja az 1999-ben megvásárolt Promodes integrálásának a nehézségei után. A Boots brit gyógyszercsoport bajba került, és mostanában vonult ki Japánból, a Marks & Spencer pedig visszahúzódott, hogy újra talpra állítsa angliai üzleteit.

A felvásárlás gyakran vall kudarcot a kiskereskedelmi ágazatban. A Wal-Mart/Asda kivétel, nem szabály. A „stratégiai" ügyletek, mint a Safeway-ért folytatott verseny jelentős kockázattal járnak.

(Szende György)

When you can't sell the goods, sell the shop. = The Economist, 366. k. 8307. sz. 2003. jan. p. 53–54.

Wesner, P.: Risiken und Erfolgsfaktoren von Transaktionen. = Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 54. k. 5. sz. 2002. szept/okt. p. 478–488.

Röviden…

A kereskedelmi szakképzés korszerűsítése a Leonardo-program keretében

A korszerű kereskedelem nem nélkülözheti a kiválóan képzett közép- és felsőfokú szakembereket, hiszen a technológia, a logisztika és az irányítás együttesen teremtheti meg a megfelelő, jó minőségű árukínálatot, a vevők elégedettségét. Egy új képzési program, a Kompetenciák Iskolája létrejöttével hamarosan egy olyan, a közép- és felsőfokú szakképzést kiegészítő új továbbképzési forma valósul meg, amelynek segítségével a pályakezdők, a kereskedelemben dolgozók és az ott elhelyezkedni kívánók szakmai ismeretei a korszerű élelmiszerkereskedelem igényeinek sokkal jobban megfelelnek.

Kompetenciák Iskolája

A programban szakképzési intézmények, tudományos és szakmai intézetek vesznek részt, sikerét a partner kereskedelmi vállalatok: a Cora és a Profi is garantálják. A program költségvetése az Európai Uniótól elnyert támogatással együtt meghaladja a 100 millió forintot.

Leonardo da Vinci nevét viseli az a szakképzés fejlesztését szolgáló európai program, amelynek keretében a benne részt vevő oktatási intézmények és vállalatok napjaink kereskedelmi igényeit kielégítő szakembereket képeznek. A program támogatja a pályakezdők, a pályára visszatérők és a kereskedelemben dolgozók képzését és továbbképzését, javítja a foglalkoztatásuk sikerességének esélyeit. A programot a Kompetenciák Iskolájának nevezik, mert olyan továbbképzési rendszer, amely lehetővé teszi az új vezetői ismeretek megszerzését, amely a naprakész elméleti tudásra, a napi gyakorlati tapasztalatokra és az egyéni képességekhez igazított személyiségfejlesztő programra épül. Az új szakmai kompetenciákat kereső hagyományos közép- vagy felsőfokú kereskedelmi végzettséggel rendelkező álláskeresők (pályakezdők, munkanélküliség utáni újrakezdők, gyermekgondozásból visszatérők, vagy más területekről átképzést igénylők) innovatív, európai szintű oktatásban vesznek részt.

Az EU-tapasztalatok átvétele

A Leonardo-program garantálja, hogy a legkorszerűbb szakmai ismeretanyag kerüljön be a kereskedelmi képzés tananyagába, az Európai Uniós gyakorlatnak megfelelő legyen a tananyagfejlesztés, és olyan szakmai képzési rendszer jöjjön létre, amely képes a kereskedelem igényeire gyorsan és rugalmasan reagálni. Az oktatási és gazdasági partnerek együttműködése társadalmi párbeszédet hoz létre, amelynek keretében a munkaerőpiac kulcsszereplői a vállalatok és az oktatási intézmények elősegítik a kereskedelemben betöltendő új típusú munkakörök és szakmákra való korszerű felkészülést és biztosítják a vállalatok által elvárt kompetenciák megszerzését.

A Magyar Hipermarket Kft szerepvállalása

Napjaink kereskedelmében a technológia, a logisztika és az irányítás területén a multinacionális vállalatok olyan szakmai gyakorlati alapokkal rendelkeznek, amelyek átvétele a sokoldalú továbbképzés biztosítéka. A Magyar Hipermarket Kft. – amely a Cora üzletláncot üzemelteti –, a Kompetenciák Iskoláját mindazokkal az eszközökkel, ismeretekkel, eljárásmódokkal és gyakorlati tapasztalattal segíti, amely lehetővé teszi ennek a know-how-nak a továbbképzésbe való szerves integrálódását. „A partnerek összefogásában, az elméleti, a gyakorlati és az önismereti tudás ötvözésével egy rugalmas, tartalmát és működését tekintve egyaránt újszerű továbbképzési rendszer jön létre.” – hangsúlyozza Philippe Lejeune úr, a Magyar Hipermarket Kft. vezérigazgatója.

A szakképző intézmények az elméleti tudást, a vállalatok a gyakorlati tapasztalataikat hozzák a projektbe. A CLEG Innovation SA dolgozza ki a személyiségfejlesztő programot, míg a Magyar Áruismereti Társaság a rendszertant, és áruismereti szempontból a kohéziót biztosítja.

A partnerek úgy vélik, hogy az összefogásukkal létrehozott virtuális képzés egy újfajta megközelítési mód a továbbképzésben, amely hosszú távon elősegíti a kereskedelem hatékonyságának és a vásárlók elégedettségének növekedését. A projekt koordinátora Vadász Sándor, 06-26 541-500, fax: 06-26 340-888, e-mail: svadasz@cora-h.hu.