

# Az élelmiszer kiskereskedelmi hálózatok megújuló stratégiái Magyarországon, 2014-ben

Dr. Kopcsay László

*A rendszerváltást követően alapjaiban változott meg a hazai élelmiszer kiskereskedelmet. Ez az átalakulási szakasz nagyobb időhorizontról tekintve viharos gyorsasággal zajlott le, a 90-es évek közepén kezdődött, s nagyjából másfél évtizedig, a 2008-as gazdasági válság kirobbanásáig tartott. Ekkortól napjainkig egy néhány éves átmeneti időszak vette kezdetét, melyben ma már világosan körvonalazódik egy új, konszolidált korszak kezdete. A hálózatok stratégiájának újragondolásakor elsősorban a fogyasztó magatartás megváltozását kell figyelembe venniük. E mellett számolniuk kell a piaci telítettség következtében élesedő versenyhelyezettel, a törvényi környezet szigorodásával és az online kereskedelem térhódításával is.*

*Az új helyzet hatékonyabb logisztikát és intenzívebb marketingkommunikációt, tudatosan felépített hosszú távú beszállítói kapcsolatokat és eredményes márkapolitikát követel. Az új üzletfilozófiában már nem a forgalomnövelés, hanem a vásárlói lojalitás erősítése a cél.*

*A tanulmány sorra veszi, hogy az egyes hálózatok milyen módon próbálnak ezeknek az új kihívásoknak eleget tenni. Az új versenyhelyzetben a hazai beszállítók akkor lehetnek sikeresek, ha megismerkednek, s ez által alkalmazkodni tudnak kereskedelmi partnereik megváltozott beszerzési stratégiájához. A tanulmány célja ehhez segítséget nyújtani.*

*Kulcsszavak: élelmiszer kiskereskedelem, kereskedelmi hálózatok, kereskedelmi márkák, tudatos vásárlók, vásárlói lojalitás*

## **1. Az élelmiszer kiskereskedelem átalakulása 1995 és 2008 között**

A rendszerváltást követő néhány évben az élelmiszer kiskereskedelemben annyi változás történt, hogy a már meglévő, addig többnyire monopol helyzetben lévő állami és szövetkezeti tulajdonban lévő regionális hálózatok mellé nagy számban nyíltak új élelmiszerüzletek. Ezekről a sajátos egységekről elnevezve ezt az időszakot sokan hívják a „garázsdiszkontok” korszakának. Néhány év alatt ezeknek köszönhetően az addigi 20 ezres boltszám 30 ezerre növekedett.

A privatizáció során indult meg a radikális átalakulás, melynek kezdetét az állami tulajdonban lévő bolthálózatok eladása jelentette. Visszatekintve erre az időszakra, több folyamat zajlott párhuzamosan: a régi boltok egy részét multinacionális hálózatok vásárolták fel, más részét hazai vevők, míg néhány külföldi hálózat zöldmezős beruházással kezdte meg magyarországi terjeszkedését. Hasonló folyamatok jellemezték a térség többi országát is. Az egyetlen alapvető különbség az, hogy nálunk a hazai tulajdonba kerülő országos hálózatok életképesebbeknek bizonyultak, így ma is az élelmiszer kereskedelmi forgalom jelentős részét a magukénak mondhatják. A CBA az új bolttulajdonosokból szerveződött, a Coop a régi Áfész hálózat java részét fogta össze, a Reált regionális nagykereskedők alapították.

Az országba érkező hálózatok egy része rövid távú tervet teljesítve nem épített ki számottevő logisztikai hátteret, néhány évig jelentős haszonnal működtek, aztán elhagyták az országot. Az elhibázott, s azóta sokat bírált privatizáció kínálta lehetőséget kihasználva minimális befektetéssel, beruházás nélkül juthattak maximális haszonhoz. A korai piacra lépők közül az első hullámban távozott az Interfruct, a Billa, a Julius Meinl, később, a verseny éleződésekor a Plusz, a Match és a Profi. Néhány hazai regionális hálózat is próbált

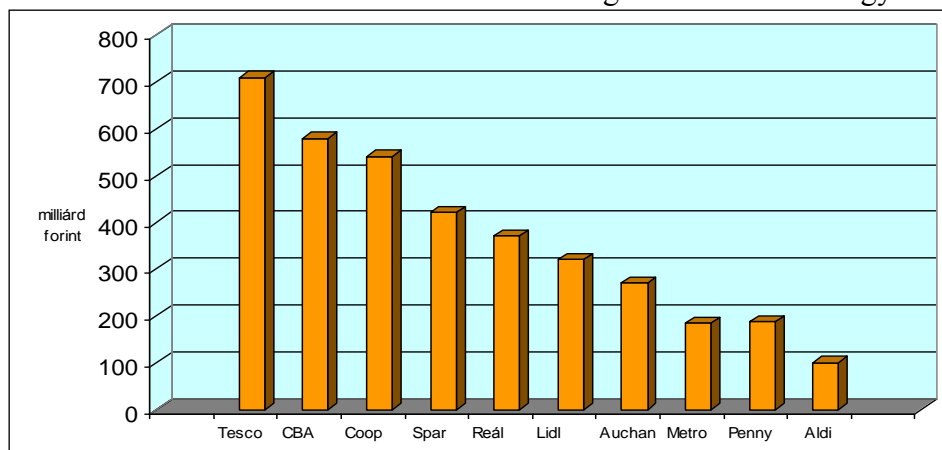
versenyben maradni, de hamar kiderült, hogy ezek a kis hálózatok önmagukban életképtelenek. Utolsóként a Hélikar adta fel az önállóságát 2007-ben.

A multinacionális hálózatok megjelenése a kiskereskedelem koncentrációjához vezetett, a boltok száma rohamosan csökkent, míg a forgalomból a hálózatok részaránya évről-évre nőtt. Így a hálózatok a csatorna irányító szereplőivé váltak. A beszállítók alkuerije az adott ágazat helyzetétől függően eltérő, de az erős márkával nem rendelkező termelők helyzete kiszolgáltatott a kereskedőkkel szemben. A hálózatok a csatorna integrátoraiként koordinálják az értékesítési csatorna tagjait. A beszállítók jogilag önállóak maradtak, de gazdasági értelemben sok esetben függő helyzetbe kerültek a hálózatokkal szemben (Agárdi 2010). Legbrutálisabban ez a szétaprózott iparágakban figyelhető meg. A kiszolgáltatottságot növeli, hogy az FMCG termékek az intenzív elosztás segítségével a kiskereskedelmi hálózatok boltjaiban adhatóak el a legjobban (Józsa 2000).

Megvalósult az, amit Porter (2006) fogalmazott meg: a kereskedők lefelé kényszerítik az árakat, jobb minőséget vagy több szolgáltatást alkudnak ki a beszállítóktól és kijátsszák a versenytársakat egymás ellen. Rekettye (1999) szerint „a hatalmas vállalkozások alkalmasak arra, hogy ármeghatározóvá váljanak, rákényszeríthessék ár- és egyéb feltételeiket a beszállítókra, képesek saját kereskedelmi márkáikat gyártatni velük, sőt még arra is, hogy külön díjat fizetessenek a termelőkkel azért, hogy áruik megjelenhessenek a polcokon.”

A koncentráció eredményeként napjainkban az élelmiszerforgalom több mint 90 százalékát 10 kiskereskedelmi hálózat tartja a kezében (1. ábra).

1. ábra A kiskereskedelmi hálózatok éves forgalma 2013-ben Magyarországon



Forrás: Nielsen (2014)

Joggal nevezhetjük az átalakulás időszakát a vadkapitalizmus korszakának. Igen felületes volt a törvényi szabályzás, sőt, még a meglévő törvényeknek sem tudtak érvényt szerezni, s így a hálózatok maximálisan kihasználták az erőfölényüket a beszállítókkal szemben. A 2005. évi Kereskedelmi Törvény sem hozott említésre méltó változást, majd erőtlen próbálkozásnak bizonyult a Termékpálya Kódex is, mely a több éves előkészítés után életbe sem lépett (Tömpe 2014). Így 2009-ig nem volt olyan szabályzás, mely a legcsekélyebb visszatartó erőt jelentette volna a hálózatok részére a beszállítókkal szemben.

## 2. A fogyasztói igények változása

Bár a beszállítók rendkívül sérelmesnek érezték a kialakult helyzetet, a fogyasztók ezzel ellentétesen gondolkodtak. A kommunizmus hiánygazdaságához és az igénytelen, alacsony színvonalú kínálatához szokott vásárlók az első években lelkesedtek az új típusú kereskedelemért. A gomba módra szaporodó bevásárlóközpontok népszerűsége sokáig tartott,

s nemcsak a fogyasztási szerkezetet alakította át, hanem komoly szociológiai hatással is bírt. Divattá vált a hétfégi családi nagy bevásárlás, a márkahűség helyett az impulzusvásárlás és az akciós termékek felvásárlása vált jellemzővé. A diszkrecionális jövedelmek emelkedése 2005-ig lehetővé tette a forgalom folyamatos növekedését.

Ebben az időszakban a kereskedelmi hálózatok marketing kommunikációja szinte kizárólag az akciókra koncentrált, a hagyományos ATL eszközöket alig vették igénybe. A külföldi termékek részaránya elsősorban a világmárkák megjelenésével fokozatosan növekedett, amit a gyártó cégek intenzív reklámtevékenysége is erősített. Ez a folyamat az Unióba való belépésünkkel még jobban felgyorsult, ekkor már nemcsak a közismert márkák, hanem a szomszédos országokban előállított tömegtermékek is csökkentették a hazai termékek részarányát.

Egész Európában a fogyasztókat sokként érte a 2008-as válság. Az élelmiszer forgalomban az ágazat jellege miatt nem volt egy olyan látványos visszaesés, mint a személygépkocsi eladás vagy a vendéglátás esetében, mégis a fogyasztói igények változása miatt a kereskedelmi hálózatoknak is újra kellett gondolniuk üzletfilozófiájukat.

Magyarországot különösen rossz pillanatban érintette ez a válság. Az elhibázott gazdaságpolitika miatt az államháztartási hiány évről-évre magas volt, s ennek kompenzálása érdekében óriási mértékű megszorító intézkedések követték egymást. Ezért gyakorlatilag 2005 óta nem nőtt a reálkereset. 2008-ban az összeomlástól csak az újabb kölcsönök és az addig soha nem tapasztalt mértékű újabb megszorítások mentették meg az országot. A lakosság jelentős része súlyosan eladósodott, a forint árfolyamának romlása következtében a törlesztések nagysága jelentősen nőtt.

Így nagy mértékben csökkentek a diszkrecionális jövedelmek, a vásárlóerő, nőtt a munkanélküliség, s ezért a fogyasztás visszaesett. Különösen a közalkalmazottakat érinti máig erőteljesen a jövedelmek csökkenése.

Ez a válság Európában meglepte a marketing szakembereket. Évtizedeken át úgy gondolták, hogy a fejlődés, a piacbővülés egyirányú folyamat, mely időnként megtorpanhat egy kicsit, de aztán új lendülettel megy tovább. Először kellett azzal szembenézni, hogy tartósan csökkennek a diszkrecionális jövedelmek, hosszú ideig komoly anyagi korlátok nehezítik milliók életét, s nagy létszámú társadalmi csoportok lecsúszása feltartóztathatatlan. Még azokban az országokban is állandósult a félelem a munkanélküliségtől, az inflációtól és az elszegényedéstől, ahol az életszínvonal a világ élvonalában van. A szegénység problémájával 2008-ig csak a szociológia foglalkozott, a marketing nem (Töröcsik 2011).

Az Engel törvény most is érvényesült, a csökkenő jövedelmeken belül a háztartások kiadásaiban egyre nagyobb lett a mindennapi termékek részaránya: az élelmiszereké, a közüzemi szolgáltatásoké, s Magyarországon ehhez még több millió embernek a hiteltörlesztése. Egész Európában megfigyelhető volt a törekvés a takarékos fogyasztási magatartásra: nőtt a diszkontláncok forgalma a hipermarketek rovására, számos szolgáltatás igénybevételeiről is kénytelenek lemondani az emberek.

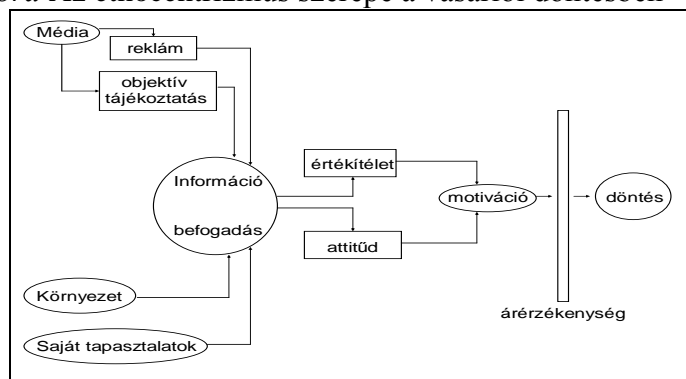
A válság Magyarországon elhúzódott, a 2013 volt az első olyan év, mikor a fogyasztásra jelentősen ható gazdasági mutatók egyértelműen pozitív irányba mutattak.

A válságtól függetlenül is változás következett be a vásárlói magatartásban. A kezdeti lelkesedés az új típusú bevásárlási lehetőségek iránt mára elpárolgott, a racionális döntések ismét előtérbe kerültek. A GfK kutatása rámutat, hogy napjainkban a lakóhely közeli kisboltok a napi bevásárlások esetében ismét komoly vonzerőt jelentenek, s ez a hipermarketek forgalmának csökkenését eredményezte. Ennek oka, hogy a boltválasztást meghatározó tényezők közül kettő magaslik ki: a jó akciós ár és a könnyű elérhetőség. Ugyancsak az utóbbi évek fejleménye, hogy külföldi példákat követve ma már a tudatos fogyasztás egyre meghatározóbb. Ennek szervezeti formája is kiépült, s a Tudatos Vásárlók

Egyesülete (TVE) által. A tudatos fogyasztó figyel az egészségére, a környezetére, s ezeket a szempontokat megköveteli és számon kéri a forgalmazóktól.

Ugyancsak változást jelent a fogyasztói etnocentrizmus megjelenése is. A vásárlói Tíz éve a csatlakozás mámorában a versenysemlegesség mindennél fontosabb volt, mára az emberek többsége belátta, hogy a saját jól felfogott érdeke is, hogy elsősorban hazai termékeket vásároljon (Hámori, 2013). Ám ez a szándék gyakran csak verbális módon érvényesül, a valós piaci döntésekben az érzékenységnek még nagyobb a szerepe (2. ábra).

2. ábra Az etnocentrizmus szerepe a vásárlói döntésben



Forrás: Saját szerkesztés

Némi meglepetést jelent az a megfigyelés is, hogy a kereskedelmi márkák arányának növekedése megállt. Az még vita tárgyát képezi, s további kutatásokat igényel, hogy ez is a fogyasztói magatartás megváltozásának a következménye, s hogy tartós trendről vagy csak pillanatnyi megtorpanásról van-e szó.

### 3. A trendfordulót előkészítő változások

A válságtól függetlenül a kereskedelmi hálózatok kénytelenek voltak azzal is szembesülni, hogy ebben az időszakban a piac telítődni kezdett. A gyors fejlődés időszakában nem jellemezte az ágazatot a kiélezett versenyhelyzet, a hálózatok forgalmuk növelését a kis boltok rovására tudták biztosítani, így egymással nem kellett éles küzdelmet folytatniuk. Európa két legnagyobb diszkonthálózata jóval a többi piaci szereplő után jelent meg Magyarországon, a Lidl 2004-ben, az Aldi 2008-ban. A kedvezőtlen gazdasági környezet ellenére napjainkban még a hálózatok kiépítésének szakaszában vannak, állandóan növelik boltjaik számát és a forgalmukat, s ez által élesítik a versenyhelyzetet.

Ugyancsak új kihívást jelent a hagyományos bolti forgalmazásra berendezkedett hálózatok számára az online kereskedelem térhódítása. Vannak ágazatok, ahol a bolti forgalmazók a domináns szerep ezen az új értékesítési csatornán is, ám vannak olyanok, ahol teljesen új szereplők uralják ezt a piacrészt. Emellett azt is figyelembe kell venni, hogy számos termelő kihasználva az új lehetőséget megpróbálja kikapcsolni a forgalmazásból a hagyományos bolti kereskedelmet, s ez által csökkenthetik a hálózatok forgalmát.

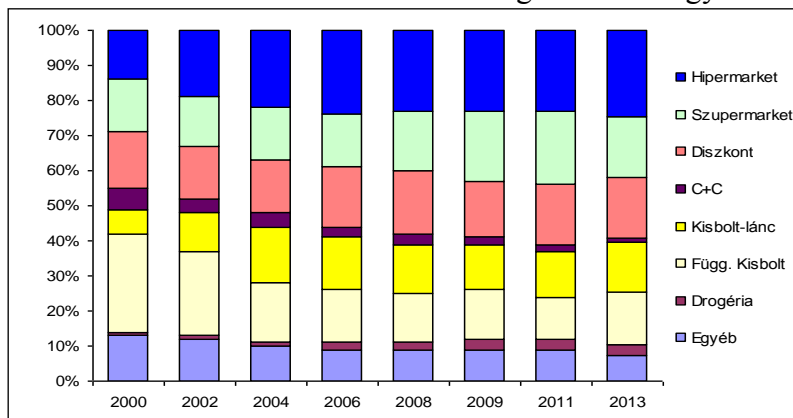
Az FMCG termékek online forgalma ma még nem jelentős, de ennek dinamikus növekedése prognosztizálható. Még nem látható, hogy mely piaci szereplők lesznek ennek haszonélvezői, s melyek a károsultjai.

Az új stratégia felépítéséhez minden hálózatnak figyelembe kell vennie, hogy 2009-ben végre megszületett az a törvény, melyre a hazai beszállítók oly régóta vártak. A Tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról szóló törvény azért tudja jótékony hatását kifejteni, mert nemcsak előírásokat, tilalmakat fogalmaz meg, hanem megteremtette egy hatékony ellenőrző szervezet felállításával a törvénsértők szankcionálásának a lehetőségét is.

#### 4. Eltérő hálózati stratégiák

A látványos változások után 2008 óta nagyjából stabilizálódott az egyes bolttípusok forgalmi részaránya (3. ábra). Ebben látványos változás a közeljövőben nem várható, az egyetlen biztos pont, hogy a diszkont hálózatok forgalmi részaránya várhatóan növekedni fog.

#### 3. ábra Bolttípusok részesedése az FMCG termékek forgalmából Magyarországon



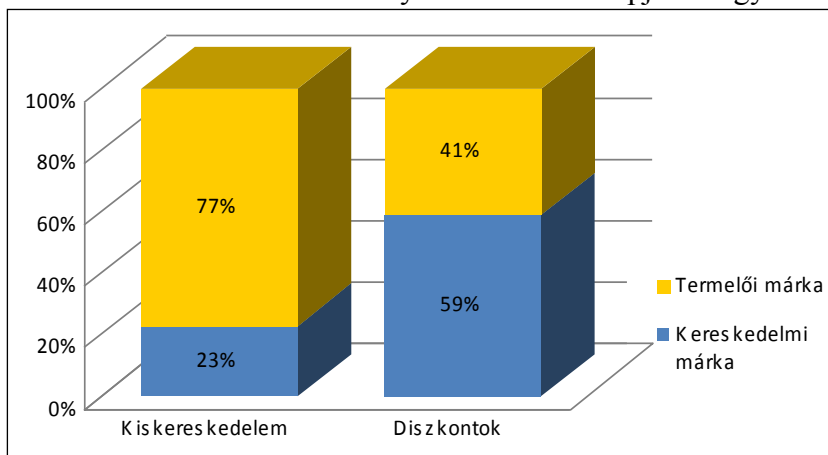
Forrás: GfK (2014)

#### 4.1. A diszkont hálózatok

A hálózatokra jellemző beszerzési stratégiát a legkövetkezetesebben a diszkontok valósítják meg (Penny Market, Lidl, Aldi). A diszkont stratégia lényege, hogy az áruválaszték a lehető legszűkebb, termékcsoportonként csupán 1-2 márkát tartanak, így kevesebb mint ezerféle termék biztosítja a választékot. Ez által a forgási idő gyors, az egyes termékek forgalma nagy, s így sikerül a lehető legkedvezőbb beszerzési árakat kialakítani. A fő cél a lehetőleg „verhetetlenül alacsony ár” kialakítása, ez jelenti az igazi vonzerőt a vásárlók részére.

Akcióra nincs túl nagy lehetőség, a nagyon alacsony árat már nehéz érzékelhetően tovább karcsúsítani. A megrendelések szigorú központi elosztás alapján történnek, a szállítók képviselői, üzletkötői be sem léphetnek a boltba. A szűk áruválaszték és a sűrű bolthálózat lehetővé teszi a logisztika optimalizálását, többnyire saját raktárbázissal és saját fuvarszközökkel rendelkeznek, s így a rendszer zártan, hatékonyan működhet.

#### 4. ábra Élelmiszer márkák százalékos aránya a bevételek alapján Magyarországon



Forrás: Nielsen (2013)

A diszkontokban a termelői márkák jelentősége háttérbe szorul, ezzel szemben a legnagyobb számban forgalmazznak kereskedelmi márkákat. Termékcsoportonként eltérő elnevezésűek ezek a márkák, a vásárló nem tud arról, hogy ezek valójában a diszkont hálózat márkái. Ezeknek a márkáknak az üzenete egyértelmű: elfogadható minőség mellett a legkedvezőbb árat képviselik (Höschgen et al. 1993).

Mivel valamennyi diszkont hálózat az Unió más országaiban is számos bolttal rendelkezik, egy-egy termékből hatalmas forgalmat bonyolítanak. Beszállítóik többségében állandóak, akikkel több évtizedes üzleti kapcsolatban állnak, s e körbe új termelőnek nagyon nehéz bekerülni. Így Magyarországon a diszkontok hálózatok árukészletében jóval kisebb részarányban található magyar termék a többi kereskedelmi hálózathoz képest (4. ábra).

Ma a három magyarországi diszkonthálózat a három német nagyhatalmú vállalatbirodalom része lett. Iránymutató lehet németországi stratégiájuk, nyilvánvalóan ehhez hasonló szándékoznak kiépíteni Magyarországon is néhány év alatt. A magyar beszállítóknak gigászi feladat e hálózatokba bekerülni termékeikkel, de ha ez valakinek sikerül, megnyílhat előtte egy addig még soha nem látott, hatalmas piac.

### *Penny Market*

Több mint 15 éve nyitotta meg első boltjait Magyarországon a Penny Market. Tulajdonosa, az Európa egyik legjelentősebb diszkontláncát üzemeltető, több mint 3.000 üzlettel rendelkező, német Rewe csoport. Lényegesen nagyobb a hazai termékek részaránya üzleteiben, mint a két új diszkont hálózatnak.

Magyarországon valamennyi boltja zöldmezős beruházással készült, így a boltok alapterülete, berendezése és választéka egységes. A Penny Market boltjai hard diszkontoknak nevezhetőek. Az elnevezés arra utal, hogy következetesen ragaszkodnak a kis választékhoz és az alacsony árakhoz. Tudatosan sok egységet építettek kisebb településekre, ahol más láncnak nincs üzlete. Logisztikai rendszere kiváló, áruválasztéka a diszkont stratégiára jellemzően szűk, árai valóban alacsonyak. A kommunikációja visszafogott, az óriásplakátokat, a sajtóhirdetéseket részesíti előnyben. 2014-ben televíziós kampánnyal próbálkoztak. Működtetnek ugyan törzsvásárlói rendszert, de ennek kommunikálása meglehetősen gyenge, s ezért hatékonysága megkérdőjelezhető.

### *Lidl*

Európa legnagyobb diszkont hálózata, a Lidl a válság kezdete előtt nem sokkal, rossz pillanatban lépett a magyar piacra, ám ennek ellenére feltartóztathatatlanul tör előre.

Az egyik legtöbbet hirdető hálózat, kommunikációjának középpontjában a magyar termékek állnak. Kissé disszonáns ez a helyzet, hiszen az átlagosnál lényegesen kisebb a hazai termékek részaránya a Lidl hálózatban. Forgalmának a jelentős részét a kereskedelmi márkák jelentik, s ezek ugyancsak többségükben import termékek. Keresi a magyar beszállítókat, de nehezen talál olyanokat, akik megfelelnek az általa megkövetelt magas követelményeknek. Ezért hozza Magyarországra azokat a beszállítókat, akikhez évtizedes közös, sikeres partneri kapcsolat fűzi.

A Lidl 2012-ben indított új imázs kampányát is a hazai termékek forgalmazására alapozta. A legfontosabb termékkategóriákban bemutatja az egyes termékek útját a termelőtől a vásárlóig. A kampány hitelességét azzal kívánták alátámasztani, hogy a beszállítók és a bolti dolgozók is arcukat és nevüket adják a reklámokban. A szlogen is utal a hazai eredetre: „Értéket Őrzünk!”

A fogyasztók a felmérések és a forgalom alapján egyértelműen megkedvelték a Lidl-t. A boltjaik alapterülete lényegesen nagyobb, mint a Penny boltjaié, s a választék is szélesebb. Áruválasztékát úgy alakítja ki, hogy a diszkont jelleg kiegészítéseként fajtacsoportonként 1-2 magasabb minőségű terméket is tart, ezzel több vásárlói szegmens igényeit is ki akarja elégíteni.

#### *Aldi*

2008-ban nyitotta első üzletét az Aldi Magyarországon. 2011-ben 53 milliárd, 2012-ben már 85 milliárd forintos forgalmat bonyolított, s a boltok száma is évről-évre gyarapszik. 2011-ben 78-ra nőtt a boltok száma, egy év alatt 15 új egységet nyitottak, s a 2012. évben is további újabb boltok nyíltak. Így a magyarországi indulás óta, bár az eredeti tervekhez képest visszafogottabban, de folytatták magyarországi terjeszkedésüket.

Az Aldi ugyancsak Európa egyik vezető hálózata. A rossz gazdasági helyzet ellenére növekedése biztosra vehető, mert a mai forgalommal a hatékonyság még nem biztosítható, jóval nagyobb hálózat kell az eredményes működéshez.

#### *4.2. A külföldi tulajdonú szupermarket*

Más filozófiát követnek a külföldi tulajdonban lévő szupermarket hálózatok. Azokat a vásárlókat várják, akik számára a minőség, a választék legalább olyan fontos szempont, mint az ár, azaz igényesebbek, kevésbé árérzékenyek. Ennek megfelelően az áruházak lehetőleg a városközpontokban, a főtereken vagy ezek közelségében vannak. A boltok kívül-belül mutatósak, jól felszereltek, a berendezés, az áruk megjelenítése is esztétikus, vásárlásra ösztönző.

Az akciók jelentősebbek, mivel nagyobb az árakban lévő tartalék, s így esetenként nagyobb kedvezmény is adható. A rendszer nem annyira zárt, a szállítók üzletkötői segítséget nyújthatnak a választék kialakításában vagy az utórendelésben, s egyes termékcsoportokban a szállítást is rábízják a gyártókra.

#### *Spar*

A Spar bolthálózata a privatizáció folyamán kezdett kiépülni, azóta folyamatosan bővül. A Spar rengeteget költ reklámra, sok kereskedelmi márkával rendelkezik. Mind a hipermarket hálózata (Interspar), mind a szupermarket hálózata egy kissé a versenytársak fölé van pozicionálva, de kínálatuk alapján ez teljesen indokolt, s a forgalom alakulása szerint ez eredményes is. Választékuk egységes, rendezett és átgondolt. Saját húsfeldolgozó üzemmel rendelkeznek, s ez a kommunikációjukban is kiemelt szerepet kap.

Megítélésükben érdekes kettősség figyelhető meg. Fogyasztói oldalról a vélemények pozitívak, a vásárlók meg vannak elégedve a választékkal, sőt, az árakkal is. Ám a beszállítók részéről általában nagyon rossz a vélemény. A szubjektív megítélésnek vélhetően van alapja, számos komoly büntetést kapott a Spar a hatósági ellenőrzések folyamán.

2014-ben a Spar új stratégiájában ki akar építeni egy franchise rendszerű kis bolthálózatot, várja azoknak a kiskereskedőknek a jelentkezését, akik a kedvező beszerzési ár reményében csatlakoznak hozzájuk. Ezzel elsősorban a hazai hálózatokat veszélyeztetik, mert megindulhat egy új verseny a kiskereskedők elcsábítása érdekében.

### *4.3. A hazai tulajdonú kereskedelmi hálózatok*

Közép-Kelet-Európában egyedülálló módon, a multinacionális hálózatok nem egyed uralkodók az országban, kénytelenek osztozni a piacon a hazai hálózatokkal. Magyar tulajdonosi körrel rendelkezik három nagy hálózat is, amelyek forgalmuk alapján évek óta szilárdan tartják pozíciójukat az első öt között. Több mint tízezer üzlet tartozik hozzájuk, ami a boltok számát tekintve a magyar élelmiszerkereskedelemnek több mint a felét jelenti.

Természetesen ezek a hálózatok nem hasonlíthatók a multinacionális hálózatok egységes központi irányítású rendszeréhez. A regionális hálózatok és az egyéni tulajdonban lévő kis boltok zömmel csak azért csatlakoztak, hogy olcsóbb legyen számukra az árubeszerezés. Így a belföldi tulajdonú hálózatok tulajdonjoga szerteágazó, tevékenysége heterogén. Számos egység követi a központi akaratot, mások csak a nagykereskedelmi tevékenységüket veszik igénybe. Az egységes arculat, a közös kereskedelempolitika kialakulásához vélhetően még nagyon sok időnek kell eltelnie, ám a közös beszerzés már többnyire megvalósult.

A három nagy hazai hálózat egyaránt hangoztatja, hogy a magyar termékeket részesíti előnyben, s valóban, nagyobb a részaránya a kínálatukban a magyar áruknak. Azonban ez nem azt jelenti, hogy nagyon könnyen be lehet jutni e hálózatokba, esetenként igen kemény feltételeknek kell megfelelni. A hazai tulajdonú hálózatok csak úgy tudják versenyképességüket megtartani a multinacionális hálózatokkal szemben, ha hasonlóan kemény üzletpolitikát folytatnak. Ám ha egy beszállító termékei bekerülnek a magyar hálózatokba, az még nem jelenti azt, hogy valamennyi bolt forgalmazni fogja, erről célszerű minden bolttulajdonossal külön megállapodni.

#### *CBA*

A legnagyobb üzleti forgalmat magáénak mondható, hazai tulajdonosok által irányított hálózat a CBA. Elképesztő összegeket költenek reklámozásra, valamennyi reklámhordozó eszközt felhasználva. Az aktivitás és az impozáns számszerű eredmények ellenére súlyos gondok is jellemzik a hálózatot. 2012 októberében 3 regionális hálózata távozott, átigazolt a Coop-hoz, ezzel a boltok száma 170-nel lett kevesebb. Egy hónappal később a CBA megvásárolta a Match és Profi hálózat 48 fővárosi és főváros közeli boltját. Nagy alapterületű és forgalmas üzletek kerültek így a CBA-hoz. Bár a vételárát nem hozták nyilvánosságra, azt nem titkolták, hogy a vásárlás jelentős részben hitelből történt.

#### *Coop*

A második legnagyobb magyar tulajdonú élelmiszerbolt hálózat, az egykori Áfészekre épülő Coop-Hungary is állja a sarat. Az integráció lépcsőfokain végighaladva megőrizték önállóságukat, képesek voltak megújulni, s ez által versenyben maradni. Helyzetüket segítette, hogy a boltjaik többsége kis településen található, ahová a nemzetközi hálózatok nem érnek el.

Jelenlegi szervezeti felépítésében 2001 óta működik. A franchise rendszerben a franchise jog tulajdonosa a CO-OP Hungary Zrt. A következő szinten a regionálisan szerveződő nagykereskedői hálózat, a Pro-Coop áll. Ez alatt az egykori áfészek átalakulásával keletkezett, csaknem 200 regionális kiskereskedelmi hálózat van, ám ezek egyben a CO-OP Hungary tulajdonosai is. Végül az alsó szinten található a több ezer üzlet. Más a státusza az alapító-, a külsős- és a később csatlakozó franchise tagoknak. Versenypozíciójuk gyenge



pontja ez a rendkívül szétagolt, bonyolult tulajdonosi szerkezet, ami a döntéshozatali mechanizmust lassítja, esetenként gátolhatja.

Ritkábban kerülnek az érdeklődés középpontjába, pedig számos téren biztató a helyzetük. Egyrészt stabil saját nagykereskedelmi szervezettel rendelkeznek, a Pro-coop hálózat az egész országot lefedi, s ez megkönnyíti a logisztikai munka szervezését. A fővárosi kisebb jelenlét előnyös is lehet, hiszen sok vidéki boltjuk van, regionálisan jó a versenyhelyzetük. Az informatikai rendszerük is mára versenyképessé vált, s egyértelműen a Coop boltokban a legmagasabb a hazai termékek részaránya. Erős kereskedelmi márka politikát folytatnak.

Az utóbbi években nagy erőfeszítéseket tettek az arculat javítására. Kicsit idejétmúltnak, korszerűtlennek tartották a vásárlók, az Áfész-hez kapcsolódó negatív attitűdtől nem tudtak teljesen megszabadulni. 2010-ben kezdődött meg az arculatváltási és boltmegújítási program. Ennek keretében megváltozott a logó, a színvilág, az arculati betűtípus, a kommunikációs stratégia. Az arculati elemek közül egyedül a szlogen maradt a régi: „Coop, a jó szomszéd”. A boltok külső, belső megjelenése korszerűsödött, egységesebbé vált. Három bolttypust különböztetnek meg, ezek növekvő sorrendben: Coop mini, Coop abc és Coop szuper. Az első kutatások szerint a vásárlók többsége elégedett a változásokkal.

### *Reál*

Harmadikként a Reál bolthálózat veszi fel a versenyt a nemzetközi hálózatokkal. A másik két dinamikus változó hálózattal ellentétben a Reál mozdulatlanba merevedett, tartja pozícióját, de nem észlelhető semmilyen egyértelmű szándék a jövővel kapcsolatban. A honlapján gyakorlatilag nincs értékelhető információ, még a boltok elérhetőségét sem lehet megtudni. Az egységes arculat csak az üzletek töredékénél figyelhető meg, a szerződött partnerek nem tartják szükségesnek a logó elhelyezését. Vannak ugyan akciók, akciók újságok, ám ezek szürkék, erőtlene a versenytársakéhoz képest. A választék esetleges, az árak kissé magasabbak. Mivel a hálózati jelleg alig észrevehető a boltokban, a regionális beszállítók jó eséllyel meg tudnak egyezni termékeik forgalmazásáról.

#### *4.4. C+C (Cash and carry, Fizess és vidd)*

A Cash and carry rendszerben működő nagykereskedők raktáruházat üzemeltetnek kiskereskedők, viszonteladók részére. A hagyományos nagykereskedelmi funkciók közül a boltra szállítást és a hitelezést nem vállalják. Többségében gyorsan forgó termékeket forgalmaznak, s viszonylag kis választékot tartanak. Partnereik többsége kisvállalkozó, akik csak kis mennyiséget tudnak egyszerre vásárolni. Előnye, hogy a vásárló személyesen megtekintheti a teljes választékot, mielőtt dönt. Ez a lehetőség a kiskereskedelemben általános, de a nagykereskedelemben csak ritkán valósul meg.

### *Metro*

Magyarországon az FMCG termékek forgalmazásával több C+C hálózat is próbálkozott, közülük egyedül a Metro maradt talpon. Az éles versenyt kikerülve, visszatérve a nagykereskedői jelleghez, egyéni stratégiát választott az ezredforduló idején a Metro Magyarországon: elsősorban a gasztronómiai igények kielégítésére rendezkedtek be. A vásárlói adatbázist hasznosítva alakították ki akció- és kommunikációs stratégiájukat is, a hagyományos tömegmarketing helyett következetesen a direktmarketing eszközeit alkalmazták. Ám a 2008-as válság miatt a vendéglátó szegmens drámaian visszaesett, s ez a Metro forgalmán is meglátszik. 2008-tól a Metro forgalma folyamatosan csökkent, egymás

utáni öt évben ért el rosszabb eredményt az előző évhez képest. A 2012-es esztendő volt a válság utáni első év, amikor a Metro már ismét nyereségessé vált.

#### *4.5. A hipermarketek világa*

A legjelentősebb kereskedelmi szegmenst a hipermarketek alkotják, az élelmiszerek bolti eladásának több 30 százaléka történik Magyarországon a hipermarketekben. A 2013. év meglepetése, hogy ez a lendület megtört, s a kis boltok néhány százalékos forgalmat vissza tudtak szerezni a hipermarketektől. Mivel 2008 óta ez a hálózati forma nem bővült, a diszkont áruházak száma viszont növekszik, e miatt is prognosztizálható néhány százalékos forgalom eltolódás.

##### *Auchan*

2011-ben az Auchan a Cora bekebelezésével jelentősen megnövelte forgalmát. A 2012-es év az átalakulás éve volt, 2013-ban új stratégiával indult az Auchan, mely az egyetlen olyan hálózat, mely kizárólag hipermarketeket üzemeltet. Kissé nehezíti a helyzetét, hogy az áruházak elhelyezkedése nem ideális, néhány helyen túl közel van egymáshoz a régi és a Corából átalakított új egység.

2013-ban egy átfogó imázskampányt indítottak, majd a 2014. év elején hadat üzentek legnagyobb versenytársuknak, a Tesconak. Olyan árstruktúrát alakítottak ki, mely alapján a kommunikációjukban a legalacsonyabb árat hirdetve kívánnak a vásárlók kedvében járni. Ebben az ágazatban Magyarországon szokatlan egy ilyen agresszív kampány, s ez is a versenyhelyzet élesedését bizonyítja.

##### *Tesco*

A legintenzívebb terjeszkedés e kategóriában a Tesco nevéhez fűződik. Az anyacég a világ egyik legnagyobb áruházlánc, 3 kontinensen több mint 5300 áruházuk van, melyekből 1100 található Európában. Az intenzív terjeszkedés következtében Magyarország legnagyobb munkaadója is a Tesco. Több mint 1200 hazai beszállítója van, s e vállalatok a Tesco segítségével évente több mint 30 milliárd forint értékben exportálnak. A magyar kormány 2012 decemberében stratégiai együttműködési megállapodást kötött az üzletlánccal.

A hagyományos reklámeszközök helyett elsősorban a vásárlásösztönzéssel próbálja a Tesco törzsvásárlói körének lojalitását hosszútávon biztosítani. E tevékenysége messze túlszárnyalja az összes többi hálózat hasonló próbálkozását. Ugyancsak egyedülálló, hogy az önkiszolgáló pénztárak használatát szorgalmazzák, ezzel előbb–utóbb jelentős munkaerő takarítható meg, s így költségcsökkentő tényező lehet.

A Tesco a hagyományos, bolti kereskedelem mellett más csatornán is megpróbál terjeszkedni. 2013-tól az interneten várja vásárlóit a virtuális Tesco áruház. A próbaév jól sikerült, a logisztikai hálózat bővítésével egyre nagyobb forgalmat tudnak bonyolítani ezen az új csatornán, s ezzel stabilizálják vezető helyüket a hálózatok között.

##### *Interspar*

Az Interspar hálózat kissé magasabb árszínvonalon dolgozik a másik két hálózathoz, a Tesco-hoz és az Auchan-hez képest, ám áruválasztéka és a szolgáltatás színvonala alapján indokolt a magasabbra való pozicionálás. Élelmiszer kínálata a Spar kibővített választékának tekinthető. Az Interspar terjeszkedése visszafogottabb, a fővároson kívül csak a nagyobb megyeszékhelyeken találhatóak meg, s a 2008-as válság óta nem nyitottak új üzletet.

## 5. Összegzés

A hazai élelmiszer kiskereskedelem a rendszerváltást követően óriási strukturális átalakuláson ment keresztül. Globalizálódó világunkban a mára kialakult piaci helyzet sok tekintetben hasonló ahhoz, ami más uniós országokra is jellemző. Az különbséget az jelenti, hogy egyrészt a termékek jelentős része hazai előállítású, másrészt a nemzetközi hálózatokkal versenyben tudott maradni 3 hazai kereskedelmi hálózat is.

Mivel Európa két legnagyobb diszkont hálózata még bővíti magyarországi bolthálózatát, várható, hogy a diszkontok részaránya a közeljövőben növekedni fog a többi üzlettípus rovására. Az online kereskedelem részaránya ma még nagyon alacsony az FMCG termékek értékesítésében, ez jelentős tartalékokkal rendelkezik. A kommunikáció valamennyi üzleti stratégiában egyre inkább a vásárlói hűség növelésére törekszik, céljuk az elkötelezett tudatos vásárlói kör kiépítése.

Így rövidtávon nemcsak a hagyományos piaci szereplők között éleződhet a verseny, hanem a csatorna szélesedése is prognosztizálható. Ezek a változások a piaci szereplők kommunikációs stratégiájában már napjainkban is tetten érhetőek.

## Irodalomjegyzék

- Agárdi I. (2010): *Kereskedelmi marketing és menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hámori J. (2013): *Az etnocentrizmus érvényesülése a fogyasztói döntéseknél az élelmiszerek piacán*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Hörschgen, H. – Kisch, J. – Käßer-Pawelka, G. – Grenz, J (1993): *Marketing – Strategien. Konzepte zur Strategienbildung im Marketing*. Verlag Wissenschaft & Praxis, Ludwigsburg – Berlin.
- Józsa L. (2000): *Marketingstratégia*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kopcsay L.(2013): *A marketingcsatorna menedzselése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kozák Á. (2014): *A kiskereskedelem és a fogyasztás főbb trendjei 2013-ban*. Kézirat.
- Porter E. M. (2006): *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Rekettye G. (1999): *Értékteremtés a marketingben*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Tömpe A. (2014): Áruházláncok erőfölényben. *Magyar Mezőgazdaság*. 69, 14, 20–21. o.