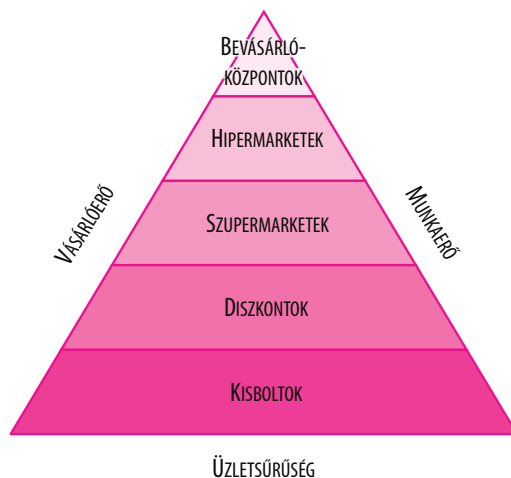


A hazai és a nemzetközi élelmiszerláncok erőterei és szerepük

Sikos T. Tamás

A hazai élelmiszer-kereskedelemben meghatározó szerepet játszanak az ellátás csúcsán lévő bevásárlóközpontok (erről részletesebben lásd az első tanulmányt). Jelen fejezettel célunk a piac további szereplőinek bemutatása és a piacon kialakult erőterek elemzése. Az egyes hálózatok üzlettypusai, azok területi elterjedése és számbeli aránya nagymértékben függ az adott terület vásárlóerejétől. Az üzletláncok kiépülését meghatározza az adott kereskedelmi formára jellemző optimális üzemméret. A nagy alapterületű hipermarketek 136 kiskereskedelmi egységükkel széles választékot tudnak kínálni az élelmiszer- és nem élelmiszer-jellegű termékekből, ezzel szemben a kereskedelmi piramis alján elhelyezkedő 130 000 kisbolt főleg alapvető élelmiszereket kínál. Az üzlettypusok számának alakulására három tényezőnek van jelentős hatása: a vásárlóerő nagyságának az adott üzlettypus vonzáskörzetében, az egyes kereskedelmi központok rendelkezésére álló munkelőforrásoknak és a versenytársak piaci pozíciójának, elhelyezkedésének (1. ábra).



1. ábra

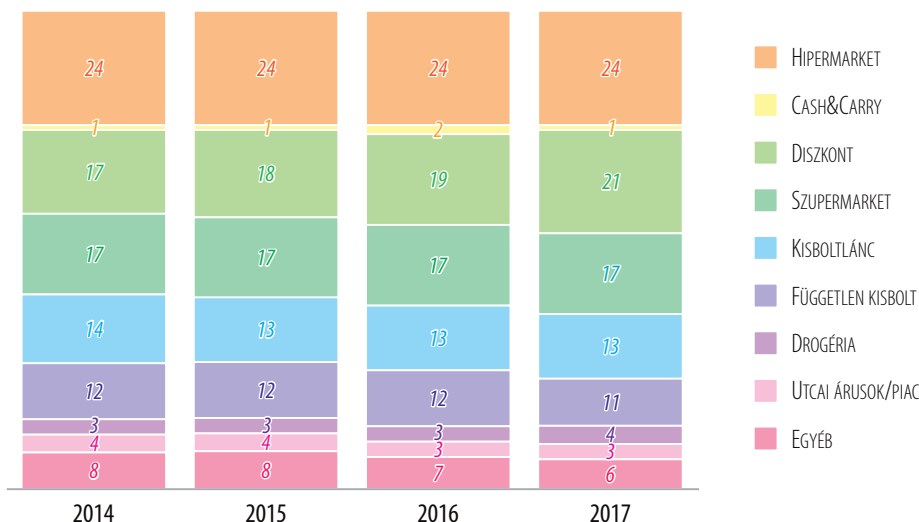
Az élelmiszer-kereskedelem piaci szereplőire ható tényezők

Forrás: a szerző szerkesztése

A három tényező egymásra hatása jelentős mértékben befolyásolja egy-egy kereskedelmi egység, lánc erőterét. Az üzleti láncok, önálló üzletek között kíméletlen konkurenciaharc folyik a legjobb pozíció elnyeréséért, illetve megtartásáért. Ebben a küzdelemben jelentős szerepe van a kereskedelmi egységek tőkeerősségének, hiszen a munkaerő megszerzésére vagy megtartására jóval nagyobb az esélye a hipermarketeknek vagy diszkontláncoknak, mint a független kisboltoknak. A kisboltok tőkehiányának egyenes következménye, hogy éves szinten jelenleg 4–5000 üzlet megy tönkre, és szinte hasonló számban érkeznek új piaci belépők abban a reményben, hogy szerencsésebbek lesznek, mint elődeik. A konkurenciaharc nemcsak a munkaerőpiacon folyik, hanem a kedvező piaci lehetőségekért a nagyobb vásárlóerő elnyeréséért, pontosabban szólva a jelentősebb piaci erőter kialakításáért. Ennek érdekében a tőkeerős cégek felvásárolják más hálózatok egységeit: például az Auchan 4 Corát, a Spar 3, a Lidl 7 CBA-egységet vásárolt fel 2012-ben, de korábban is voltak hasonló folyamatok, csak akkor a CBA-franchise-rendszer tulajdonosai vettek meg 48 Match és Profi üzletet, most őket vásárolják fel a nagyobb multinacionális versenytársak. A Spar szóvivője erről a folyamatról a következőképpen nyilatkozott: „természetesen, ahogy a múltban, úgy a jelenben sem zárkózunk el újabb akvizícióktól – amennyiben ilyenekre lehetőség nyílik –, hiszen hosszú távon elkötelezték magunkat a magyar vásárlók iránt” (A CBA rovására terjeszkedik a Spar 2018).

A három tényező egymásra hatása jelentős mértékben befolyásolja a piaci szereplők számát és mozgásterét. A hipermarketek például csak nagy- vagy középvárosokban tudnak hatékonyan működni, hiszen létezésük elengedhetetlen feltétele a megfelelő vonzáskörzet-nagyság és lakosságszám. A kisboltok már a településhierarchia legkisebb egységeiben is képesek megkapaszkodni, mégis a 200 fő alatti magyarországi településekben egyáltalán semmilyen értékesítő hálózat nincs jelen, itt legfeljebb a mozgóboltok jöhetnek csupán szóba.

A jövőben a piacon további nagyon jelentős koncentrációs folyamatok várhatók. Ennek egyik vonulata lesz a felvásárlás, a másik az egyes piaci szereplők csődje. Ez utóbbi egyre erőteljesebben fog a kisbolti láncolatban és a független kisboltok piacán megnyilvánulni. 2017 szeptemberében jutott csődbe a Palóc Nagykereskedelmi Kft., amely Nógrád megye legjelentősebb munkaadója és élelmiszer-ellátója volt. A bolthálózat a CBA franchise-partnereként és regionális központjaként 80 kereskedelmi egységet üzemeltetett (24 saját üzletet, 56 bérleményt) (HORVÁTH 2017). Ebből 6-8 üzlet került a Coop tulajdonába, egy a Spar birtokába, a többi felvásárlására egyenlőre még kivár a piac, mivel a konkurensek a lehető legolcsóbban szeretnék megszerezni az üresen hagyott üzleteket. A csőd igazi vesztesei a munkavállalók és azok a vásárlók, akik a láncolat kínálta szélesebb élelmiszer-választék hiányában kénytelenek 40–50 km-es távolságot megtenni egy jelentősebb nagybevásárlás érdekében. Napjainkban tehát az élelmiszer-alapellátás színvonala a településhierarchia különböző szintjén élők számára nagyon eltérő módon biztosított, egyáltalán nem mindegy, hogy az adott lakos az ország mely tájegységében, mely településén él, hiszen az alapvető javakhoz való hozzájutásának lehetősége térben és időben nagyon eltérő lehet. Az egyes kereskedelmi csatornák piaci részesedése változik időben és térben, ezt kívánjuk a következőkben vizsgálni.



2. ábra

A kereskedelmi csatornák piaci részesedése (az adatok %-ban értendők)

Forrás: GfK Consumer Panel Services 2017.

A hipermarketek a kereskedelmi csatornák 24%-át, a szupermarketek a 17%-át és a diszkontok a 21%-át birtokolják, együttesen tehát az értékesítési csatornák 62%-a hozzájuk köthető, ezzel meghatározók a kereskedelmi erőterben, domináns szerepük vitathatatlan, szemben a kisboltok 13%-ával és a független kisboltok 11%-ával (2. ábra). Gyakorlatilag a multik uralják a piacot: bolttípus szerint a hipermarketek száma 163 egységből áll, ebből Budapesten 20, vidéken 143 működik. Az élelmiszer-kisboltok száma ugyan lényegesen nagyobb, közel 130 000 egység van jelen a piacon, azonban az élelmiszer-kiskereskedelemnek mindössze csak 24%-át birtokolják. A piac vesztesei valójában a kisboltok. Éves szinten 4–5000 zár be, és helyükön újjabbak nyílnak, azonban mindezek ellenére jobbra a hazai kisvállalkozások sorvadnak.

A kormány azon szándéka, hogy a „plázastoppal” vagy a vásárnapi zárvatartással¹ megállítja a multikat, ezidáig eredménytelen maradt, hiszen a multinacionális vállalatok tőkeerejüknel fogva olyan új típusú beruházásokat eszközöltek, mint például a benzinkúton történő értékesítés vagy az e-kereskedelem. Ezzel kivédtek a vásárnapi zárvatartás kedvezőtlen hatásait, és olyan új innovációs megoldásokat vezettek be a logisztikában, amelyek még hatékonyabbá tették kereskedelmüket. A vásárnapi zárvatartás csupán a vásárlási napok és a nyitvatartási időpontok átütemezését eredményezte, lényegében a hipermarketek ezen nem vesztek, sőt még nyertek is a forgalmuk optimalizálása révén. A lerövidült nyitvatartási idő miatt mind az FMCG-termékek esetében, mind pedig a tartós fogyasztási cikkek vásárlásánál megfigyelhető volt a vásárlások racionalizálása (vásárlási gyakoriság csökkent), vagyis kevesebb alkalommal vásároltak az emberek, és a vásárlási költségek

¹ 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vásárnapi munkavégzés tilalmáról.

megoszlása is változott a törvény hatására: különösen a törvény által kedvezményezett bolt-típus – a kisboltok – forgalmi részaránya növekedett az FMCG-termékek esetében. Az üzletek zárvatartásának lett a következménye, hogy a vásárlók egyre jelentősebb része tért át az elektronikus vásárlásra, ez ezen a téren a törvényalkotás évében 26%-os növekedést eredményezett, és a kényelmet megszerető vásárlók egy része a törvény 2016-os eltörlése után sem tért vissza a hagyományos kereskedelmi formához.

1. táblázat

Az FMCG kiskereskedelmi láncok forgalma, 2017

	Üzlet típusa	Üzletek száma	Lánc neve	Összes bruttó forgalom milliárd Ft/év	
				2016	2017
1.	Tesco			781,5	808,8
	Összesen	206			
	Hipermarket	112	Tesco		
	Szupermarket	35	Tesco Szupermarket, S-market		
	CONV (kényelmi)	59	Tesco Expressz		
2.	Coop			582	604
	Összesen	4910			
	Szupermarket	365	Coop Szupermarket		
	Élelmiszerbolt	1170	Coop Mini		
	Élelmiszerbolt	982	Coop ABC		
	Élelmiszerbolt	2347	Nem Coop kisbolt		
	Cash and Carry	46	ADU		
3.	Spar			516,5	562,5
	Összesen	519			
	Hipermarket	33	Interspar		
	Szupermarket	327	Spar		
	Szupermarket	17	City Spar		
	Nagykereskedelem	25	Spar Partner		
	Nagykereskedelem	38	Spar Market		
	Nagykereskedelem	11	Lukoil-Despar		
	Nagykereskedelem	68	OMV-Spar Express		
4.	CBA			503	508
	Összesen	2086			
	Nagy Szupermarket	11	CBA Príma		
	Szupermarket, Élelmiszerbolt	984	CBA, Príma Cent		
	Élelmiszerbolt	1091	CBA Cél, Partner		
5.	Lidl			383,7	450
	Diszkont	169	Lidl		
6.	Reál			390,4	398,2
	Összesen	2049			

	Üzlet típusa	Üzletek száma	Lánc neve	Összes bruttó forgalom milliárd Ft/év	
				2016	2017
	Szupermarket Cash and Carry	490	Reál Élelmiszer, Reál Prémium, Reál C+C		
	Élelmiszerbolt	1559	Reál Pont		
7.	Auchan			350,4	363,5
	Összesen	20			
	Hipermarket	19	Auchan		
	Szupermarket	1	Auchan		
8.	Penny Market			233,3	260,1
	Diszkont	215	Penny Market		
9.	Aldi			167,8	208
	Diszkont	129	Aldi		

Megjegyzés: A Tesco 2016-os bruttó forgalma a 2016. 03. – 2017. 02., míg a 2017-es a 2017. 03. – 2018. 02. üzleti évre vonatkozik. A Coop-üzletek száma 2016-ban 2420, 2017-ben 2347, ami a nem a Coop-lánchoz tartozó üzletszámot is tartalmazza. A Lidl 2016-os forgalma a 2016. 04. – 2017. 03. üzleti évre vonatkozik, míg a 2017-es a 2017. 04. – 2018. 03. üzleti évre. Az Auchan adatai mindkét évben a januártól decemberig tartó időszaknak az üzemanyaggal együtt értendő bruttó forgalmát mutatják.

A *Trade Magazin* adataitól való, a későbbi szövegrészekben tapasztalható esetleges eltérések a cégek nyilvános honlapján megadott számokból adódnak.

Forrás: Trade (2017)

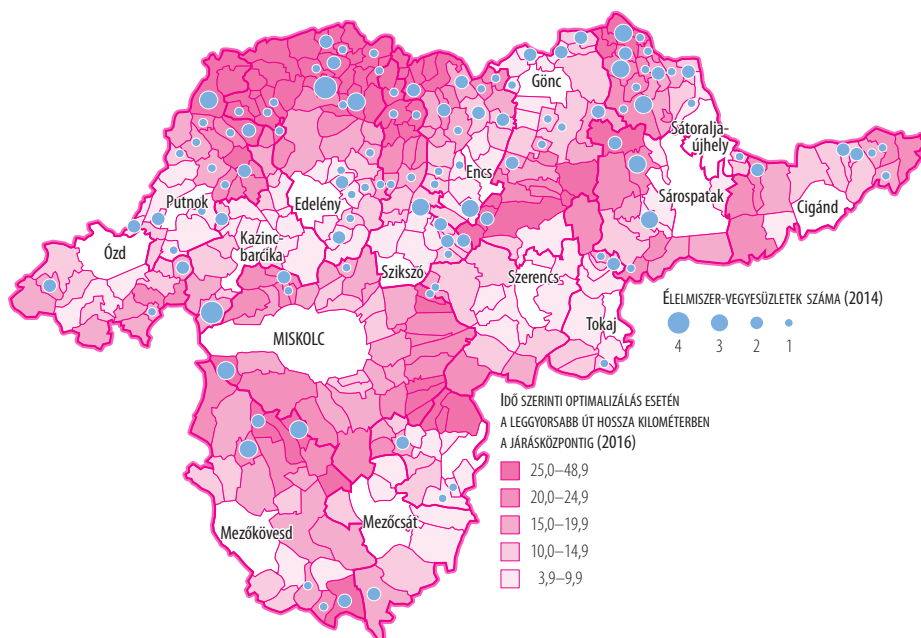
Az élelmiszer-kereskedelmi láncok erősorrendje látható az 1. táblázatban, amely arra is rámutat, hogy az adott forgalmat elérő cégek pontosan hány üzletet üzemeltetnek forgalmuk realizálásához. Az üzletszám nagysága egyben a hálózatok hatékonyságát is jelzi.

Az utóbbi években az élelmiszer-kereskedelmi láncok hálózatában szervezeti és térbeli átrendeződés zajlik. Az 1990-es években alakuló, illetve erősödő hazai láncok (CBA, alapítása 1994; Coop, alapítása 1995) 2008 után részben a gazdasági és pénzügyi válság következtében kedvezőtlenebb piaci helyzetbe kerültek. Ugyan igyekeztek hálózatukat megújítani, de a tőkeerősebb multikkal szemben így is nehezen érvényesültek: a hazai láncok hálózatában a jobb forgalmi fekvésű üzleteket a multinacionális cégek elkezdtek felvásárolni. A multinacionális élelmiszer-kereskedelmi vállalatok lényegesen nagyobb tőkéjükkel az anyacég know-how-jával új értékesítési technikákat tudtak meghonosítani a hazai kereskedelemben, ami egy hatékonyabb kereskedelmi rendszert eredményezett, és így módon ezen egységek könnyebben elnyerik a vásárlók kegyeit. A kereskedelmi technikák hatékonysága üzlettípusonként változó, a változások a vásárlás teljes folyamatát áthatják, és így hatással vannak a vásárlás:

- helyére (offline, online);
- időpontjára;
- időtartamára;
- gyakoriságára (havi, két hetenkénti, heti);
- kosárértékének alakulására (kicsi 5000 Ft alatt, közepes 5000–10 000 Ft között, nagy 10 000 Ft felett).

A vásárlók számára egyáltalán nem mindegy, hogy lakóhelyükhöz milyen közel találnak színvonalas üzleteket, rövidül-e számukra a vásárlási út, vagy az kényelmesebbé válik-e például az online kereskedelem révén (hazánkban az élelmiszer-kereskedelemben egyenlőre még csak korlátozottan, az ország bizonyos térségeiben, főleg nagyvárosi környezetben működik). Ugyanakkor a helyi kisboltok számának további csökkenése a vásárlókat egyre nagyobb távolságok megtételére kényszeríti, aminek révén eléri a nagyobb településeken található élelmiszerláncok egyikét. Tehát egyáltalán nem mindegy az adott potenciális vásárlónak, hogy mely tájegységben, térségben, településen él, hiszen az alapvető javakhoz való hozzájutás esélye nem egyenlő. Kiemelten kedvezőtlen helyzetben vannak azok a vásárlók, akik halmozottan hátrányos térségekben élnek, mivel innen körülbelül fél napot is igénybe vesz egy-egy színvonalasabb üzlet felkeresése. Az országnak jelenleg mintegy 200 olyan kistelepülése van, ahol egyáltalán nincs bolt. Az aprófalvas térségekben színvonalas üzletek már a gazdaságossági, hatékonysági mutatók miatt sem képesek megtelepedni. Az élelmiszerüzletek megnyitásának a jövőben sincs sok realitása, hiszen a települések népességszáma alacsony, és ehhez társul még a rendkívül gyenge vásárlóerő.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található érintett települések lakói közül az élelmiszerbolt hiánya főleg a településhierarchia legalján levő csoportokat sújtja, ezen települések népességszáma alig haladja meg a 250 főt, a térség lakosságának száma pedig a 3577-et. A vizsgált csoportban mindössze két olyan település van, amelyben négy élelmiszerüzlet üzemel, Martonyi és Mályinka. Mindkét település kedvező helyzetét forgalmi fekvésének és a természeti adottságaira épülő turizmusnak köszönheti.



3. ábra

A járásközpontok elérhetősége km-ben és az aprófalvak élelmiszer-vegyes üzletekkel való ellátottságának alakulása

Forrás: az Elérhetőségi idők és távolságok (2016) cikk és KSH TSTAR adatok alapján a szerző szerkesztése

A borsodi aprófalvakból a járási székhelyek elérhetősége idő szerinti optimalizálás alapján a távolság (km) figyelembevételével a 3. ábra szerint alakul. A hátrányos helyzetű térségek – Aggteleki-karszt, Cserehát és Zempléni-hegység – aprófalvaiból egy nagybevásárlás jelentős időt igényel, fél, esetenként egész napot, figyelembe véve a tömegközlekedési eszközök járatsűrűségét. Az esetek többségében a megteendő távolságok 50–80 km között mozognak egy-egy bevásárlás alkalmával. A aprófalvak lakói a szélesebb temékválaszték érdekében rákényszerülnek, hogy havonta egyszer egy nagyobb bevásárlást valamelyik nagyobb településen vagy a járási székhelyen bonyolítsanak le.

Bár a települések lakói számára szükséges és kényelmesebb lenne minden településben egy-egy bolt fenntartása, de könnyen belátható, hogy ez üzletviteli és gazdaságossági szempontok miatt gyakorlatilag kivitelezhetetlen, tekintve, hogy az aprófalvak egy jelentős részében rendkívül alacsony a vásárlóerő, és emiatt az üzletek képtelenek kitermelni a működésükhöz szükséges alapköltségeket. Napjainkban olyan költségek, kiadások terhelik a kisvállalkozókat, hogy nem éri meg számukra fenntartani a kisüzleteket. A Coop 2018 januárjában volt kénytelen bejelenteni, hogy üzleteinek egy részét hétfőtől szerdáig zárva tartja részben gazdaságossági megfontolásból, részben munkaerőhiány miatt. Ezen intézkedés a kistelepüléseket sújtotta. Éppen ezért a törpefalvak, de még az aprófalvak esetében is célszerű lenne tovább erősíteni a mozgóárus-hálózatot. A mozgóboltok kétségtelen előnye, hogy „házhoz mennek”, és termékkínálatuk is gazdagabb, mint az aprófalvak üzleteinek. Azonban ez is a hagyományos üzletek további sorvadást eredményezi. A mozgóboltokkal való kooperálás a közeljövőben megoldást kínálhat, és új utakat nyithat az e-kereskedelem számára.

Üzlettypusok és üzletláncok

A következőkben az egyes üzlettypusok és -láncok területi elterjedését vizsgáljuk a piaci pozíciójuk szerinti sorrendben.

Tesco

A Tescót 1919-ben alapította Sir Jack Cohen, aki 21 évesen 30 fontból kezdett bele a vállalkozásba. A Tesco név a teabeszállító T. E. Stockwell és az alapító Cohen nevének összevonásából ered. Angliában, Burnt Oakban (Edware, London) nyílt az első áruháza 1929-ben, az első önkiszolgáló üzlete pedig 1948-ban. Ezt követően rövid időn belül meghatározó lett az Egyesült Királyságban; globális élelmiszer-kereskedelmi céggé az 1980-as évek végére vált. Magyarországon 1994-ben jelent meg, ekkor vásárolta fel a Globál bolthálózatát. Napjainkra már több mint 200 kereskedelmi egységet üzemeltet. Kezdetben kisméretű üzletei voltak a meghatározók, ezek a 250–750 m² közöttiek az úgynevezett S-Marketek, amelyek főleg Északnyugat-Magyarországon működtek. A cég az első önálló szupermarketjét Szombathelyen nyitotta, ezt követte a 1996-os Pólus Centerben történő üzletnyitás 2500 m²-en. Jelenleg a cégnek 210 üzlete van, domináns szerepet játszik 109 hipermarketje, amelyek a Tesco bolthálózatának 52%-át képezik, és forgalmának legjelentősebb részét adják. A hipermarketek megnyitása a Tesco történetében is új fejezetet nyitott, mert a korábbi

szupermarketek csoportját egy jóval szélesebb választékot biztosító, élelmiszer- és nem élelmiszer-jellegű termékeket egyaránt kínáló üzletcsoporttal bővítette. Ez a boltípus lett a Tesco legsikeresebb üzleti egysége, amelyet először Magyarországon próbált ki, és később működtetett sikeresen a világ minden táján. 2000 novemberében nyíltak a budaörsi és pesterzsébeti hipermarketek, amelyek jelenleg is a Tesco legnagyobb üzleti egységei 15 000 m²-es alapterületükkel. A hipermarketben a polcok hossza eléri a 30 km-t, a kínált termékek száma pedig megközelíti az 50 000 darabot.

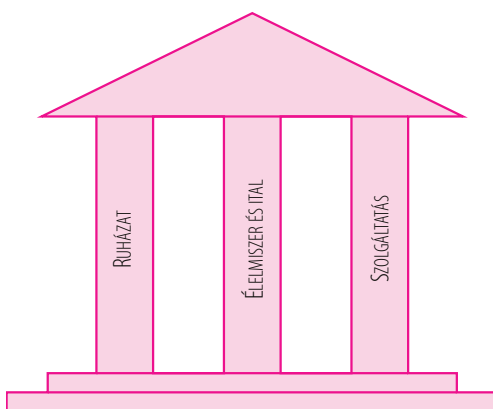
2. táblázat

A Tesco üzleteinek száma és megoszlása 2018-ban

Üzlettípusok	Üzletek száma	Az üzletek százalékos megoszlása
Hipermarket	109	52
Szupermarket	43	21
Kényelmi (Convenience)	51	24
Tesco Extra	7	3
Összesen	210	100

Forrás: a Tesco honlapján fellelhető adatok alapján a szerző szerkesztése

A Tesco nemzetközi és hazai sikereinek kulcsa a cég innovatív üzleti magatartásában rejlik. Mindig is arra törekedett a Tesco, hogy a lehető legmodernebb módszereket, eszközöket alkalmazza a kiskereskedelmi hálózatában és üzleti egységeinek fejlesztésében. Ennek érdekében folyamatosan vizsgálta a fogyasztói magatartás változását, és igyekezett alkalmazkodni a piac igényeihez. A cég stabil működésében az is szerepet játszik, hogy üzleti filozófiája alig változott a megalakulása óta. Jelenleg is diverzifikált a portfóliója: a ruházat, az élelmiszer és ital, valamint a szolgáltatások egyaránt beletartoznak (4. ábra).



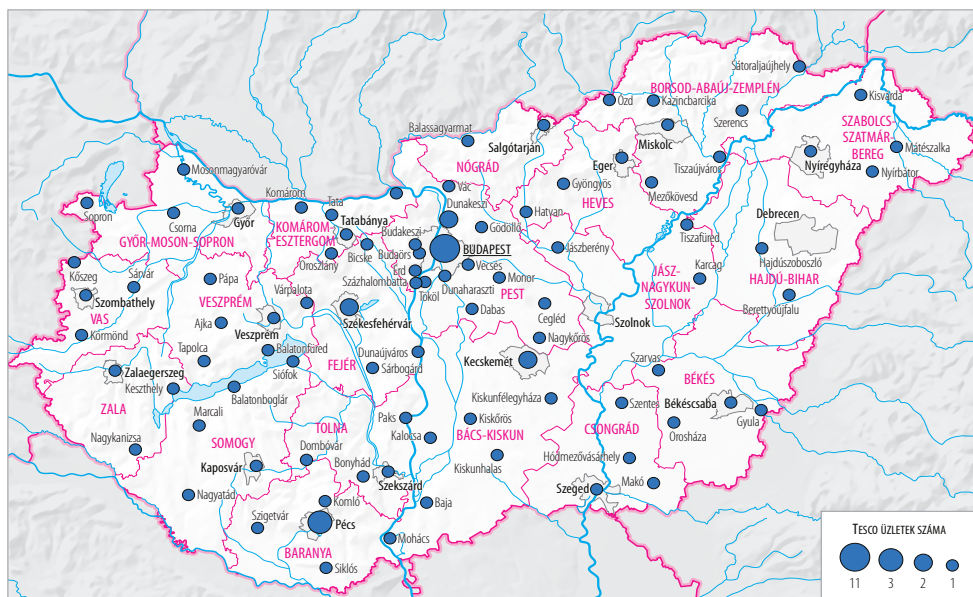
4. ábra

A Tesco-üzletek három alappillére

Forrás: ŠIATKOVSKÝ 2018

Napjainkban az e-kereskedelem is gyors fejlődésnek indult az élelmiszer-kereskedelmi piacon. Új szereplők jelennek meg, például az Amazon, amely a Whole Foods Market felvásárlásával komoly vetélytársa lehet majd a Tescónak és a Lidlnek egyaránt. Arról nem is beszélve, hogy az Amazon olyan biztos pénzügyi háttérrel rendelkezik, hogy hosszú időn keresztül képes és hajlandó veszteségesen is működni a hosszú távú siker érdekében. Tehát egy nagyon durva árverseny fog a közeljövőben kialakulni a piacok megszerzéséért és a talpon maradásért. Példaként álljon itt a Tesco 2018-as 20%-os akciója.² Ez a jelenlegi hálózat mellett a hazai piacon a versenytársaknak is komoly kihívást jelentett még akkor is, ha látszólag „öngyilkos akciónak” tűnő kereskedelmi fogásról volt szó. Jelenleg a Tescónak ugyan 2 millió törzsvásárlója van, de csupán töredékük fogja felkeresni üzleteit, és a maximumot vásárolni a 20%-os nyereség reményében. A tényleges „veszteségét” a Tescónak tehát nehéz kalkulálni, de az bizonyos, hogy még 20%-os veszteség mellett is valószínű 6%-os profitra tehet szert, mert az élelmiszereken az élelmiszer-kiskereskedelmi cégeknek átlagos haszna 26% körüli. Ebben az esetben ezzel az akciójával versenytársait igen nehéz helyzetbe hozta, mivel a Tescónak a magyar piacon a legjelentősebb hálózata.

Tesco hipermarket 5 városban található jelentősebb számban: Budapesten 11, Pécsen 3, Kecskeméten 2, Székesfehérváron és Dunakeszin szintén 2, a további 89 üzlet az ország egy-egy városában található. A hipermarketek helyének kijelölése összefügg a telephelyválasztás alapkérdésével, nevezetesen, hogy egy 5000–15 000 m² alapterületű kiskereskedelmi központ csak ott életképes, ahol vonzáskörzetének nagysága eléri vagy meghaladja a 100 000 főt, így az ország számos térségében ezen üzlettypus nem képes rentábilisan működni (5. ábra).



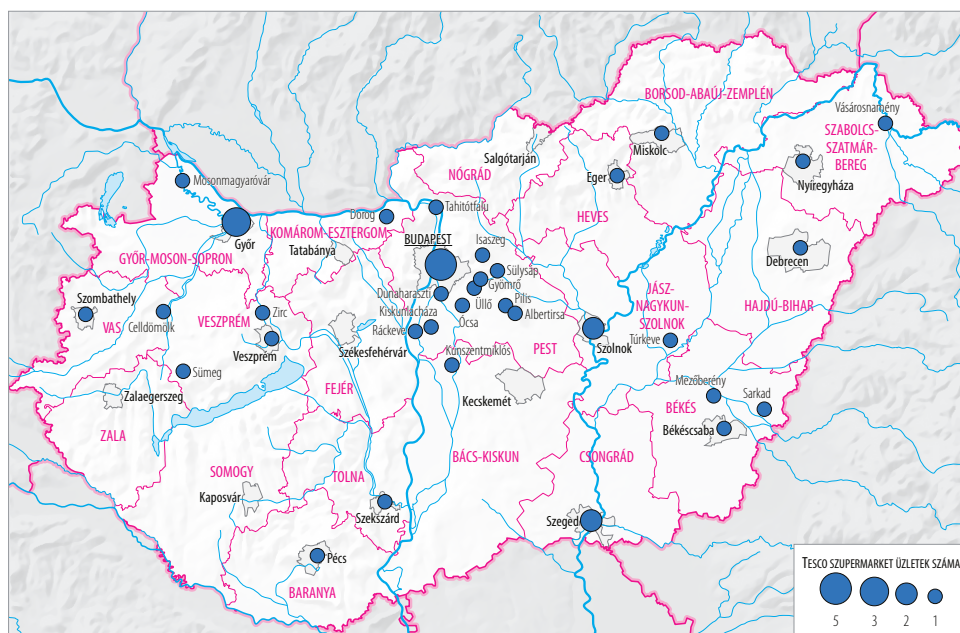
5. ábra

A Tesco hipermarketek területisége

Forrás: a Tesco honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

² Az akció kockázata abban rejlett, hogy ha arra minden törzsvásárló ráharap, 41 milliárdos bevételkiesést okozhat az áruházláncnak. De lehet, hogy még 20%-os kedvezmény mellett is kereshet a cég. (TAMÁSÉ SZABÓ 2018)

A budapesti agglomeráció tágabb térségében mintegy 20 hipermarketje működik a Tescónak, míg a Balaton-parti településeken mintegy 6 üzlete. A Tesco vevői Budapest mellett ma már Szegeden, Győrben, Székesfehérváron, Veszprémben és szezonálisan Siófokon érhetik el a hálózat online szolgáltatásait, ezzel az országban mintegy 103 településből intézhető internet segítségével a bevásárlás. A 5. ábrán látható, hogy a hipermarketek a fő közlekedési útvonalak közelében találhatók. Így kiesnek olyan területek a hipermarketek vonzáskörzetéből mint például a Dunántúli-dombság, a Cserehát, a Zempléni-hegység, a Közép-Tisza-vidék, Nógrád megye (Salgótarjánt leszámítva) és az Ormánság nagy része. A hipermarketek tehát az ország magasabb jövedelmű térségeihez, városaihoz köthetők.



6. ábra

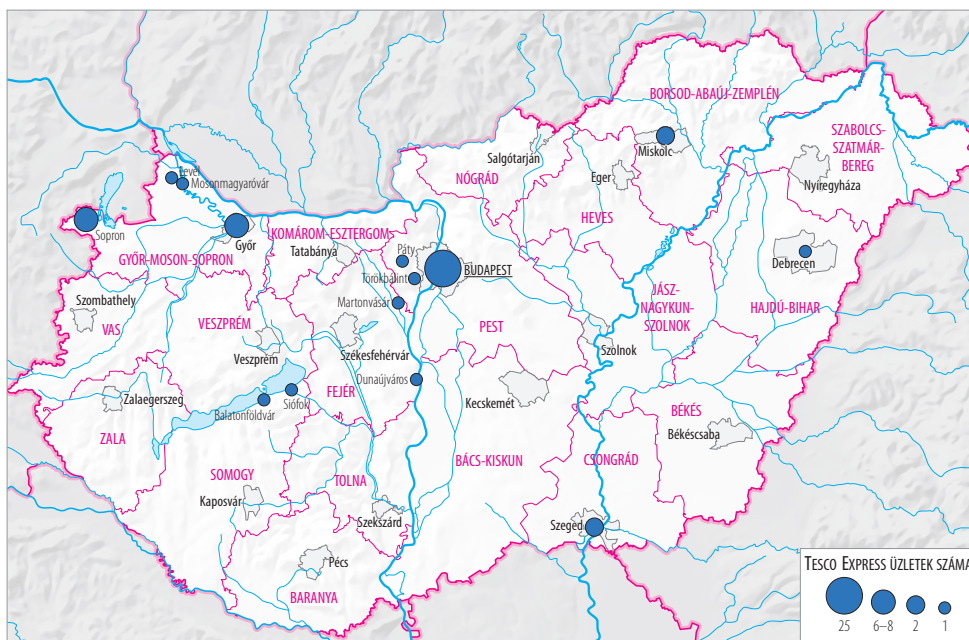
A Tesco supermarket üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Tesco honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

A Tesco Globál igazi erősségét a supermarket-hálózata jelenti. 1994-ben felvásárolta a William Low nevű skót supermarketláncot, és ezzel átvette a vezető pozíciót a Sainsbury's vállalattól az Egyesült Királyságban. Magyarországon is meghatározó a szerepe az élelmiszer-ellátásban, azonban itt nem supermarketjei dominálnak, hanem a hipermarketek. A supermarketüzleteinek száma jelenleg 43, ez a teljes üzlethálózat 21%-a. A supermarketüzleteiből Budapesten 5, Győrben 3, Szolnokon és Szegeden 2-2 működik, míg Közép-Magyarországon, a Nyugat- és Közép-Dunántúl településeiben, szórványokban 1-1 üzlet, a városokban összesen 31 egység.

A 2008-as gazdasági és pénzügyi válságot követte a Tesco 2014-es pénzügyi megújítása, amely több fronton újragondolásra készítette a céget. Egyrészt racionalizálnia kellett az üzlethálózatát, és a második legnagyobb hazai brit foglalkoztatóként gondot kellett fordítania a munkavállalóra is, és ez újabb pénzügyi terheket rótt a vállalatra (emlékeztetnénk a 2017-es sztrájkokra). Magyarországon mint az ország egyik legjelentősebb élelmiszer-kiskereskedelmi cégének szüksége volt új innovatív megoldásokra. Ezt részben az üzleteinek átszervezésével, a logisztikai hálózatának hubrendszerűvé tételével és belső modernizációjával tudta megoldani, valamint olyan környezeti programokkal fogadtatja el magát, amelyek az élelmiszer-pazarlás ellen irányultak. Már több mint 100 áruházában valósítja meg az élelmiszermentő programját, amelynek fő célja a napi élelmiszer-felesleg jótékony célú hasznosítása. Ezt az akcióját 2014-ben indította, és azóta több mint 2,5 milliárd Ft értékben juttatott el élelmiszereket a rászorulóknak. Ez napi több mint 5,5 ezer tonna adományt jelent.

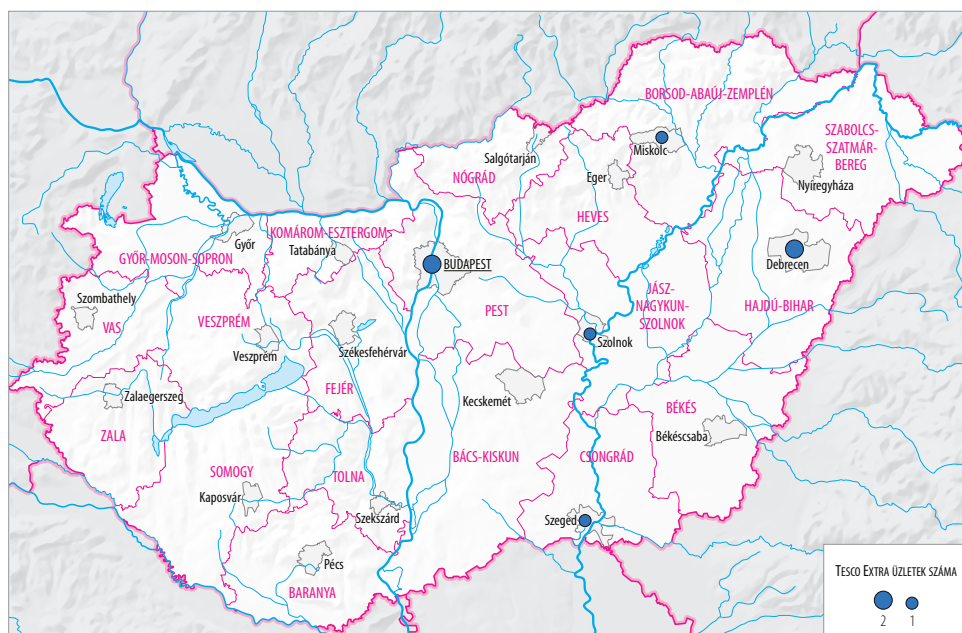
A következő két üzlettypusát a Tescónak célszerű egyben tárgyalni, mivel mind a két üzlettypust kényelmi célokra tervezték: Tesco Express, Tesco Extra (7. és 8. ábra).



7. ábra

A Tesco Express üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Tesco honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése



8. ábra

A Tesco Extra üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Tesco honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

A Tesco két kényelmi üzlettípusát alapvetően a magasabb jövedelemű családok részére tervezték. Erről tanúskodik az üzletek termékválasztéka és elhelyezkedése is, hiszen nem véletlen, hogy a fővárosban, Győrben, Sopronban és Debrecenben fordul elő jelentősebb számban ez a két bolttípus. Az üzletek termékmixére a fagyasztott áruk és a konyhakész termékek széles választéka a jellemző.

Coop

A napjainkban ismert és országos üzletfedettséggel rendelkező Coop-bolthálózat története a 19. századi szövetkezeti mozgalmakig nyúlik vissza. Ebben az időben kezdtek kialakulni azok az önszerveződő földműves, illetve fogyasztási szövetkezetek (például Hangya), amelyek elsősorban a tagságuk és családjuk, majd későbbiekben – a gyorsan fejlődő bolthálózatuk révén – egy-egy (főleg kis-) település lakosságának szolgáltattak élelmiszer-jellegű és más alapvető fogyasztási cikkeket.



9. ábra

Egy felsőgallai (ma Tatabányához tartozó település) Hangya Szövetkezeti bolt az 1930-as években

Forrás: Tatabánya Anno 2001

A második világháborút követően az addig független Hangya (is) beolvadt az országos szövetkezeti hálózatba, amelynek számos tagjának integrációjával – központi állami irányítás alatt – 1968-ban létrejöttek az ÁFÉSZ-ek (Általános Fogyasztási és Értékesítési Szövetkezetek) (GÉRO 2009). 1990-ben – többszöri összeolvadási hullámot követően – még mindig 276 ÁFÉSZ működött az országban. A rendszerváltást követő piaczgadsági transzformáció és az egyre növekvő kiskereskedelmi verseny miatt a viszonylag kisméretű ÁFÉSZ-üzletláncok egyre kevésbé voltak versenyképesek. A különböző ÁFÉSZ-eket tömörítő országos szervezet (ÁFEOSZ) ezért az integráció és a Coop-hálózat létrehozása mellett döntött. Ezzel párhuzamosan a szövetkezeti jelleg egyre jobban veszített jelentőségéből, a korábbi szövetkezetek gazdasági társaságokká alakultak. E folyamat eredményeként a 2000-es évek-re létrejött az országos Coop-üzlethálózat, illetve a mögötte álló beszerzési és logisztikai rendszer, valamint ennek egységes menedzsmentje, amely az új évezred kiskereskedelmi versenyében elengedhetetlenül szükségesnek bizonyult.

A Coop üzletlánc a hazai kiskereskedelmi versenyben stabilan a 2–3. helyet foglalta el az értékesítési forgalom adatai alapján az elmúlt két évtizedben. A 2016-os éves árbevétele 582 milliárd Ft volt, amely nagyjából stabil bevételnek tekinthető (2010-ben 510 milliárd Ft volt az éves bevétel, a *Trade Magazin* kiskereskedelmi rangsora adatai alapján) (Trade 2011).

A Coop sajátossága, hogy jelentős számú (többezres) üzlethálózata van, amelynek jelentős része községekben működő, kis alapterületű bolt. A Coop üzletmixét összevetve a fő versenytársakéval megállapítható, hogy míg a Tesco és a Spar jelentős forrásokat fektetett be új típusú üzletek létesítésébe (hipermarketek, kényelmi üzletek), addig a Coop továbbra is elsősorban a kisbolthálózatára és szupermarket-hálózatára támaszkodik (10. ábra).



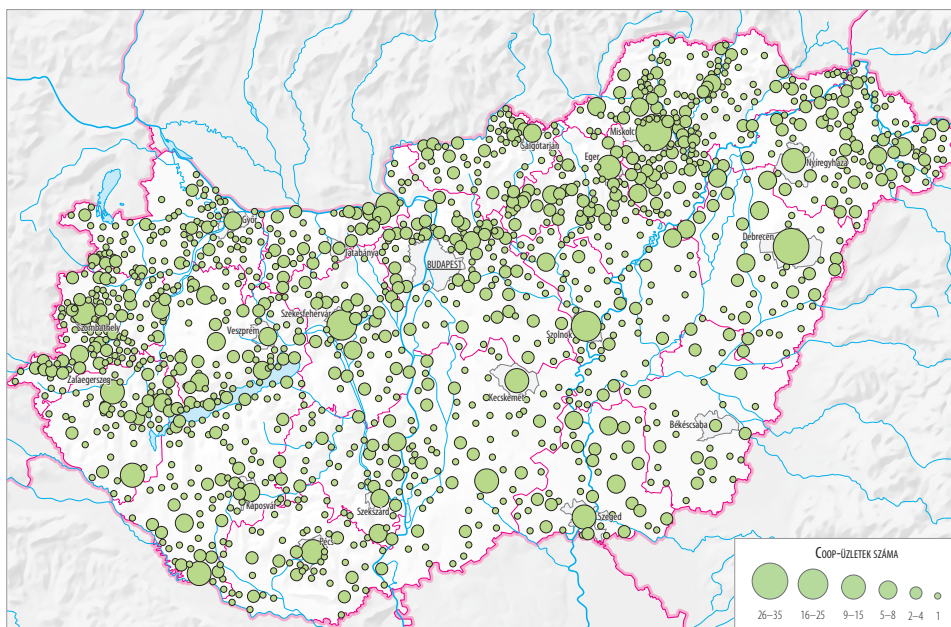
10. ábra

*A Coop, a Spar és a Tesco kiskereskedelmi üzletmixének megoszlása,
 % (az oszlopdiagramokon az üzletek abszolút számával, db) 2016*

Forrás: Trade (2016) alapján a szerző saját szerkesztése

A Coop – történelmi fejlődése okán – mindig is vidéken volt erős, a rendszerváltás után hazánkban megjelenő nemzetközi láncok az expanziós tevékenységük során pedig első-sorban a nagyvárosi, városi környezetre fókuszáltak. A legújabb kiskereskedelmi fejlesztéseket is – összhangban az urbanizációs trendekkel és a kialakult gazdasági növekedési pólusokkal – nagyvárosi környezetben valósítják meg. A kényelmi üzletek (City Spar, Tesco Express), a benzinkutakhoz kapcsolt üzletek (Spar Express), a készételeket és akár menet közben is elfogyaszthatókat kínáló üzletek (Spar to Go) egyaránt a 21. századi nagyvárosi életmódhoz alkalmazkodnak, az itt felmerülő igényeket elégítik ki.

A Coop üzleteinek meghatározó többsége azonban olyan kistélepüléseken található, ahol számos esetben az egyetlen helyi üzletként kulcsszerepet játszik a lakosság élelmiszer-ellátásában. A Coop így elsősorban a „vidék kereskedője”, ami nem jelenti azt, hogy nagyvárosokban ne lenne jelen (11. ábra). Fontos látni azonban, hogy amíg a versenytársak éves értékesítési forgalmát néhány száz, addig a Coop hasonló szintű árbevételét több ezer üzlet biztosítja, vagyis a hálózat nagyságrenddel több elemből áll, ami hatékonysági, ezáltal versenyképességi kérdéseket is felvet. A Coop üzlethálózatában is megkezdődött az üzletszám csökkenése, 2006 és napjaink között mintegy 25%-kal csökkent az üzletszám azzal együtt, hogy számos új Coop-üzlet nyílt számos településen.



11. ábra

A Coop üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Coop honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése

A Coop meghatározó fontosságú tagja a magyar élelmiszer-kereskedelemnek, elsősorban nagy tagszámú, kistelepüléseket lefedő üzlethálózata okán. A fenntartható élelmiszer-kereskedelemben napjainkban és a közeljövőben is fontos szerepe lesz a vállalatnak, hiszen számos térségben, településen a Coop az egyetlen kiskereskedő, amely biztosítja az élelmiszer-ellátást a helyi lakosságnak. Azonban amíg szociális/társadalmi jelentősége vitán felüli, a csökkenő népességszámú és az országos átlaghoz képest alacsonyabb jövedelemmel rendelkező lakosság egyre kevésbé képes biztosítani az üzletileg is sikeres működés alapfeltételeit.

A Coop üzleti sikerességének kulcsa a jövőben az, hogy hogyan tudja kiaknázni a nagy piaci lefedettség előnyeit, alkalmazkodni a vevői elvárásokhoz és fizetőképes kereslethez, valamint felvenni a versenyt a hatékonyabb versenytársakkal. Ennek megvalósításához elengedhetetlen az üzleti és marketingfolyamatok innovációja, új típusú (a versenytársakéhoz hasonló) kényelmi üzletek fejlesztése a nagyvárosi piaci környezetben, az internetes értékesítés és az omnichannel (többcsatornás) értékesítési megoldások bevezetése, a jelenlegi üzlethálózat további racionalizálása, a logisztikai rendszer és általában az áruforgalom teljes rendszerének jelentős hatékonyságnövelése.

Spar

A Spart 1932-ben Adriaan van Well alapította Zoetermeerben, Hollandiában. A cég kezdetben szabad kereskedelmi társulásként működött. Ehhez hasonló napjainkban a magyar CBA. A Spar a világ legjelentősebb franchise kereskedelmi láncává nőtte ki magát, tevékenységére jellemző, hogy nem egy multinacionális cég filozófiájával működik. A cég küldetése szerint „a kölcsönös együttműködéssel mindenki nyer”. A cég az 1950-es években elsősorban Európában terjeszkedett, majd Afrika és a Távol-Kelet következett. Napjainkra már a világ 45 országában van jelen számos üzlettípusával, központja továbbra is Amszterdamban van, innen irányítják az áruházláncot.

Magyarországi története jóval később kezdődött, az 1990-es években, az Austria Spar International AG alapítása révén. A Spar első üzlete Tatán nyílt meg 1991-ben, ezt követte a Komárom-Esztergom megyei pilotprojekt, amelynek keretében megvásárolta a Generál Kereskedelmi Rt.-t, ami abban az időben a megye élelmiszer-kereskedelmi üzleteinek többségét üzemeltette. A pilotprojekt célja a magyar piac feltérképezése és az ide történő jövőbeni befektetések lehetőségeinek elemzése volt.

3. táblázat

A Spar-üzletek száma és megoszlása, 2018-ban

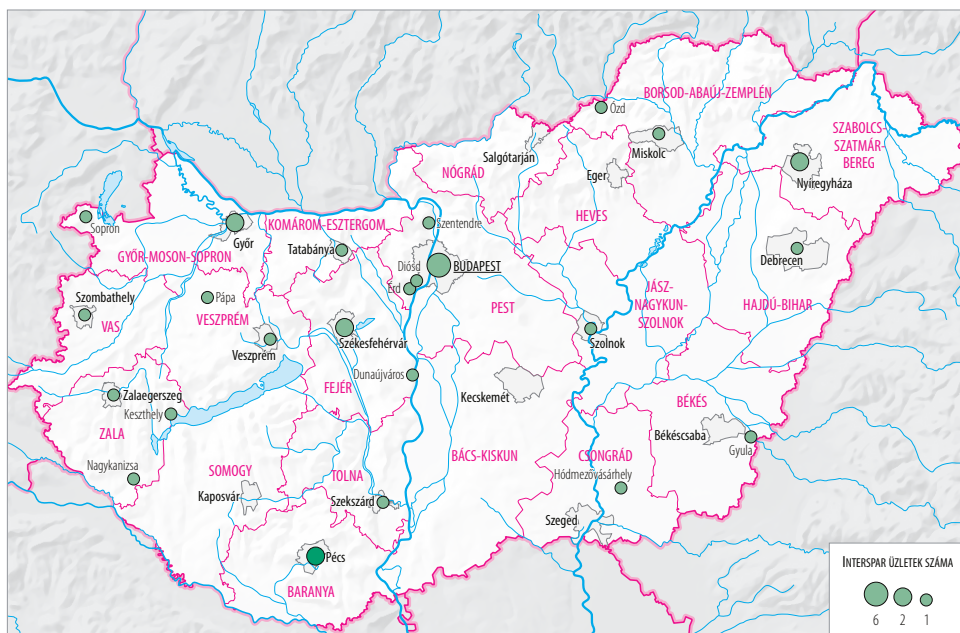
Üzlettípusok	Üzletek száma	Az üzletek százalékos megoszlása
Hipermarket	34	7
Szupermarket	327	65
City Spar	18	4
Spar Partner	23	5
Spar Market	38	7
Spar Express	61	12
Összesen	501	100

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése

A Spar üzlethálózata jelenleg 501 egységből áll, és különböző típusú üzletek alkotják. Ezt mutatja a 3. táblázat. Első felvásárlásainak egyike volt a Super Közért Vállalat 1998-ban, amely izraeli tulajdonú volt. Még ugyanebben az évben megvásárolta a szegedi központú Elikert is. Ennek a két felvásárlásnak a következménye, hogy a vidéki városok közül Tatabánya (10 üzlet) és Szeged (9 üzlet) lett a két legerősebb bástyája. Az ezredforduló után, 2002-ben folytatta a felvásárlást, ekkor vásárolta meg a Billa 14 üzletét, amelyet rögtön az emblémacsere után Spar-logó alatt üzemeltetett tovább. A 22 Kaiser's üzlettel amelyet egy évvel később vásárolt, már nem így járt el, mert ezen üzletek presztízse jóval magasabb volt a kiváló minőség miatt, és így érdemes volt almárkaként működtetnie tovább. Sokáig vigyázott arra, hogy Kaiser's üzletek vonzereje fennmaradjon, mivel ezek az üzletek magas jövedelmű térségekben – főként Budapesten – működtek (például Budapest II. és XI. kerület, Rózsakert Bevásárlóközpont, Rózsadomb Center, volt Skála), bár kétségkívül vol-

tak köztük kevésbé nyereséges üzletek is, mint például a Váci úti Kaiser's, amely esetében az alacsony forgalom és a magas bérleti díjak miatt az üzlet bezárása törvényszerű volt. A Spar 2009-re összeállt bolthálózata heterogén szerkezetű volt, amelyet 2012-ben a holland üzleti filozófia szellemében újrastrukturáltak (3. táblázat).

A Spar üzletlánc 2015-re nyerte el a jelenlegi hálózati formát, ami egyben megnyitotta a további fejlesztés lehetőségét is a cég előtt. Erre az időszakra piaci pozíciója is jelentősen megerősödött, és az ország 3. legjelentősebb élelmiszerláncává vált. A Spar a Tescótól eltérően nem a hipermarketpiacon erősített, hanem szupermarketjeinek számát gyarapította. Jelenleg 345 ilyen üzlete van, szemben a Tesco 43 szupermarketjével. A hipermarketpiacon két fő riválisa van: a Tesco és az Auchan, de a Tesco toronymagasan uralja a hipermarketpiacot a versenytársaival szemben 109 ilyen típusú üzletével.



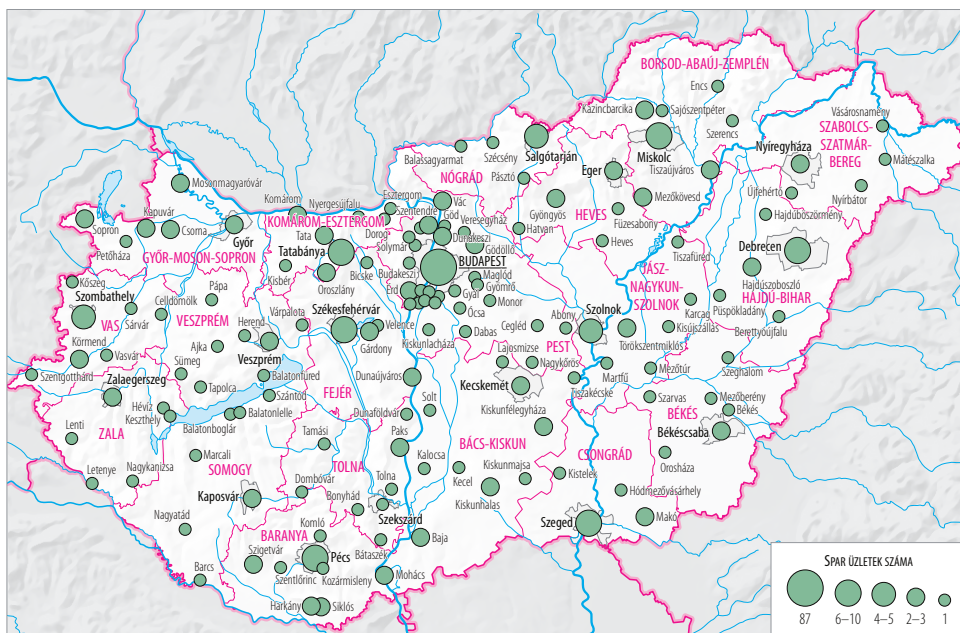
12. ábra

Az Interspar üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

A Spar törekedett arra, hogy hipermarket-hálózata könnyen megközelíthető legyen mind a gyalogosok, mind az autóval érkezők számára, ezért a városokba települt (például Budapest, Győr, Szeged, Tatabánya stb.), és szorosan kötődik a bevásárlóközpontokhoz (például Eurocenter Budapest, Shopmark Budapest stb.). Az Interspar-üzletek méretüket tekintve 5000–10 000 m² alapterületűek, és főleg élelmiszer-kategóriában erősek, míg vetélytársaik (Tesco és Auchan) „full sortiment” jellegűek. A jelenleg üzemelő Intersparokból 6 üzlet Budapesten, 2-2 Debrecenben, Győrben, Székesfehérváron és Pécsen üzemel. A további

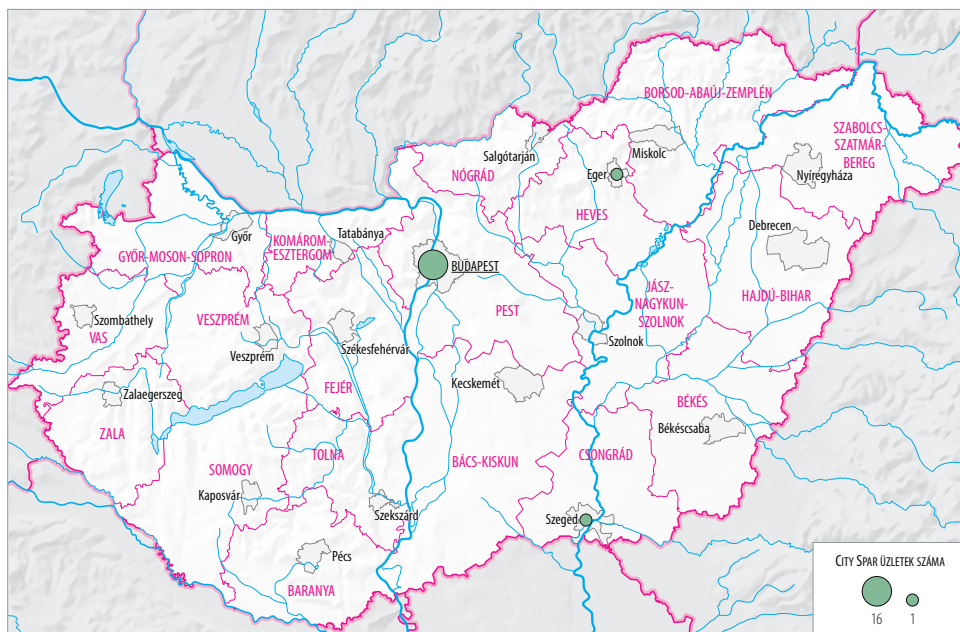
20 az országban elszórta megyeszékhelyeken vagy nagyvárosokban található. A hipermarket-hálózat területi eloszlása igazodik az ország vásárlóerő-térképéhez, így az Észak-Dunántúl régió a legjobban behálózott. A Spar szupermarket-hálózatának két típusa van: a Spar Szupermarket 400–1200 m² alapterülettel és a City Spar 200–400 m²-es boltterülettel (13. és 14. ábra). Közös bennük, hogy mindkét üzletlánc a napi ellátásra szakosodott, ennek megfelelően a lakóhelyhez közeli helyekre települt. A köztük lévő különbség nem csak méretbeli: a City Spar üzletek inkább a nagyvárosok belső kerületeiben működnek, és termékválasztékukban szerepel az azonnal fogyasztható késztermékek köre is, a honlapon fellelhető információk szerint: kész szendvicsek, pizzák, saláták, helyben sült pékáruk, grillezett ételek, hidegkonyhai készítmények.



13. ábra

A Spar szupermarket üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése



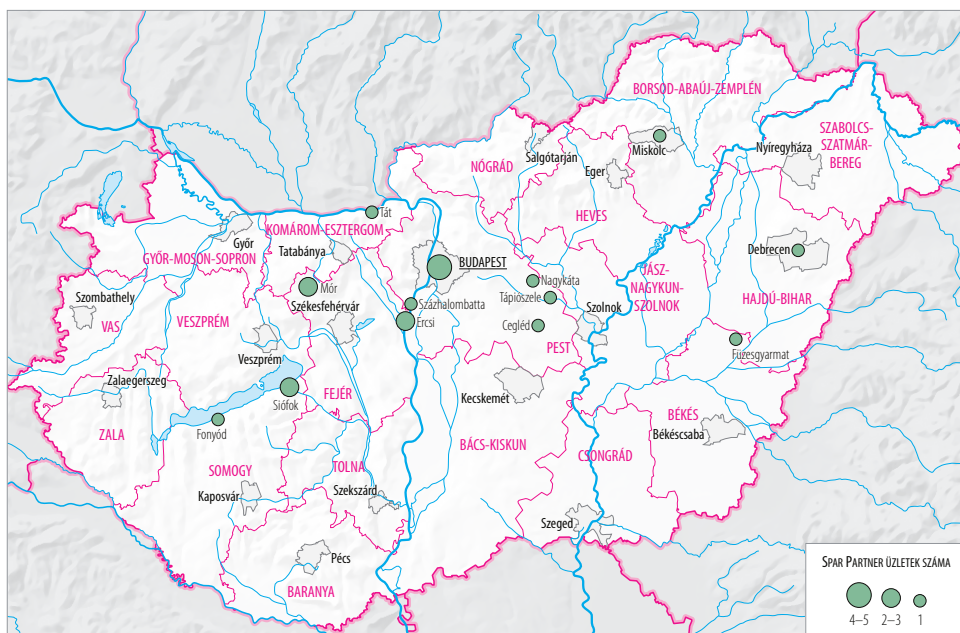
14. ábra

A City Spar üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése

A Spar Szupermarketek piaci lefedettségére jellemző, hogy elsődlegesen Budapestre koncentrál, ahol 87 üzlete van, de országos szinten is teljes lefedettséget mutat. A Spar Szupermarket Közép-Magyarországon (132 üzlet), valamint a Közép-Dunántúlon (60 üzlet) a legelterjedtebb, míg az ország hátrányos helyzetű térségeiben sehol nem található ilyen típusú üzlet. Ezzel szemben a City Spar szinte csak Budapestre koncentrálódik 16 üzlettel, ezenkívül még Miskolcon és Szegeden található egy-egy.

A Spar nagykereskedelmi vonala három üzlettypusból áll: Spar Partner, Spar Market és a Spar Express (15., 16. és 17. ábra).



15. ábra

A Spar Partner üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

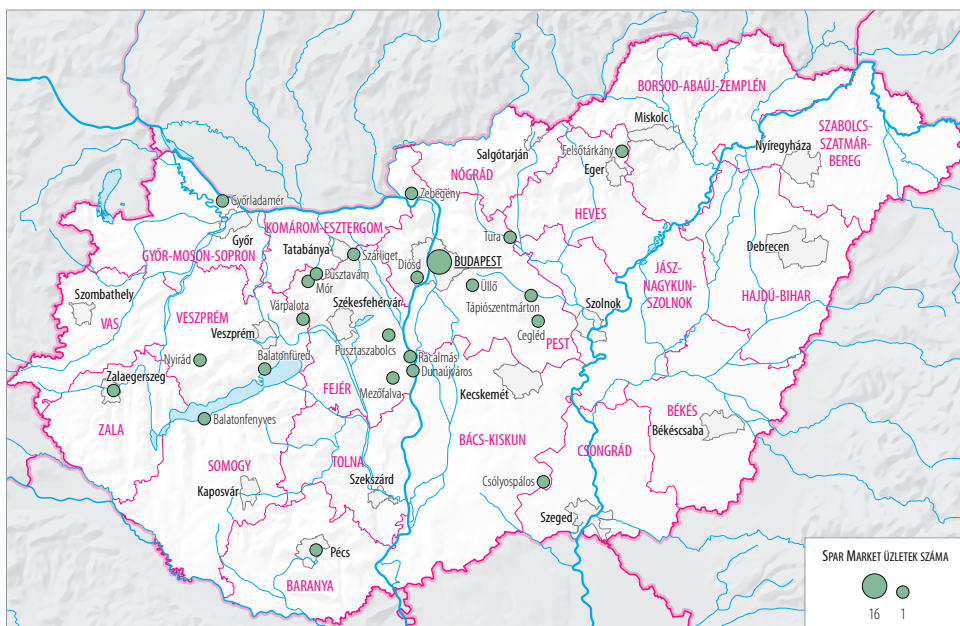
A Spar Partner üzletláncot 2012-ben kezdte el építeni a Spar franchise-jelleggel. Ez a forma megfelel a cég eredeti célkitűzésének, a társulási formának. Jelenleg 23 ilyen üzlet van, ebből 8 Budapesten, 2-2 Tatabányán és Siófokon üzemel, a többi nagy- és középvárosokban, elszórtan az országban. A Spar Partner programjának keretében a Spar azon kereskedőket várja, akik legalább 100 m²-es üzlethelyiséggel rendelkeznek vagy legalább ekkora méretű üzletet kívánnak nyitni.

Miért is érdemes a Spar Partner programba belépni (idézzük a partnerprogram hívószavait):

- „Kiváló logisztikai háttérrel biztosítunk: a Spar bicskei és üllői központi raktárainkból széles választékban vagyunk képesek partnereink igényeinek megfelelni,
- a Spar-csoport tagjainál már ismert, vonzó heti és hétvégi akciók a Spar Partner üzletekben is érvényesek,
- a Spar a magyar kiskereskedelmi láncok között egyedülálló módon saját húsüzemmel rendelkezik. Közép-Európa egyik legmodernebb húsüzeméből kikerülő kiváló minőségű, mindig friss és kedvező árú húsok tálcás kiszerelésben a Spar Partner üzletekben is elérhetők,
- az S-Budget- és Spar-márkatermékek évek óta méltán népszerűek a vásárlók körében. A kedvező árfekvésű és mindig megbízható minőségű termékek a Spar Partner üzlet polcainál sem hiányoznak,
- kis és nagy alapterületű üzlettipusokra külön koncepciót kínálunk.” (*Spar Franchise program* é. n.)

A partnerprogram célja az önálló kiskereskedők saját rendszerükbe csábítása, és kimondva ugyan nincsen, de a CBA hasonló alapon szerveződött rendszerének a gyengítése is. Itt kell megjegyezni, hogy eddig kevés CBA-tulajdonos lett sparos. Az azonban bizonyos, hogy jó néhány CBA-üzlet került át Spar-bérleménybe.

A nagykereskedelmi vonal másik elemét a Spar Market képezi, amelynek átlagos területe 600–800 m². Magyarországi kiépítése 2012-ben indult meg főleg kisvárosokban, falvakban. Kiépítése hasonló koncepcióra épül, mint a Spar Partnereké, azzal a különbséggel, hogy itt a megcélzott települések a kisvárosok és falvak voltak, az egyes üzletek termékmixét pedig szűkebb választék jellemzi.



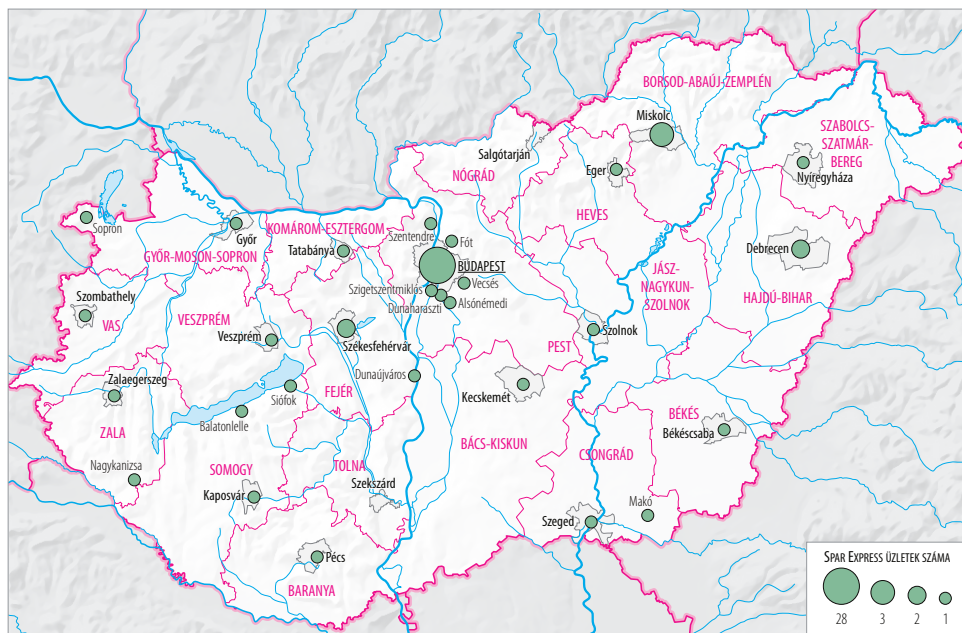
16. ábra

A Spar Market üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése

Hasonlóan a Spar Partnerhez, a Spar Marketek számára is számos előnyt rejt magában ez az új forma, mivel a franchise-rendszer révén a tagok továbbra is megtartják tulajdonukat, és csak a Spar-rendszer előnyeit élvezik (logisztika, reklám és más megjelenési lehetőségek). A tulajdonos ugyanakkor élvezzi azon előnyöket, amelyek rá mint kiskereskedőre vonatkoznak, ennek igazán a vásárnapi zárvatartás időszakában volt jelentősége. A Spar Market üzletekből 16 Budapesten, 22 pedig az ország kisvárosaiban, falvaiban működik, de azok is leginkább Budapest 100 km-es vonzáskörzetében találhatók.

A Spar nagykereskedelmi vonalának harmadik eleme a Spar Express, amely 2014 óta létezik Magyarországon. Ennek az üzletláncnak az üzletei főleg benzinkutaknál (például az OMV-nél) találhatók. A Spar Express üzleteinek átlagos nagysága 200–400 m², így ez az üzlet típus tekinthető a hálózat legkisebb egységének. Ezen üzletek legtöbbször a nagyvárosokba települt, ebből 28 Budapestre, a maradék 33 pedig vidéki nagyvárosokba.



17. ábra

A Spar Express üzleteinek területi elterjedése

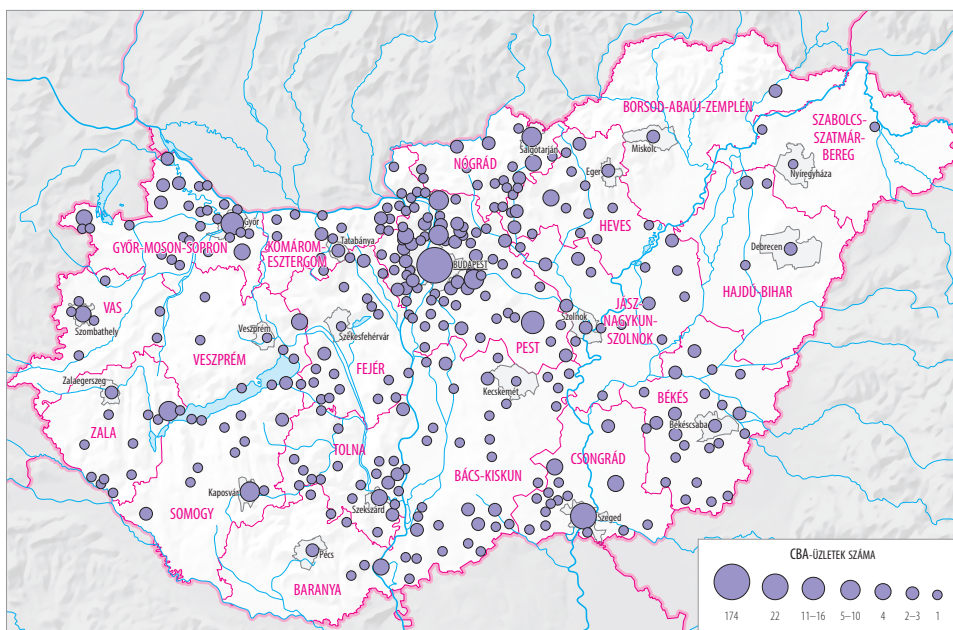
Forrás: a Spar honlapján talált adatok alapján a szerző saját szerkesztése

A 2015. március 15-én hatályba léptetett új kereskedelmi törvény a korábbi gyakorlathoz képest jelentős mértékben korlátozta a 200 m²-nél nagyobb alapterületű üzletek éjszakai és vasárnapi nyitvatartását. A 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról a kis alapterületű, a vállalkozó által maga működtetett üzletek kivételével általánosan megtiltotta a 22:00 és 6:00 óra közötti nyitvatartást a hét minden napján, illetve a vasárnapi nyitvatartást teljes egészében. Azonban a törvény a Spar Express üzletekre nem vonatkozott, mert ezek a benzinkutak területén annak részeként működtek, így nem estek a törvény hatálya alá. Ez pedig a törvény 2016. április 12-i fennmaradásáig a Spar Express üzletekben történő vásárlások arányát jelentősen gyarapította. A törvény legalább olyan kedvező helyzetet teremtett számukra, mint a független kisboltosok számára, ugyanakkor versenyhátrányt eredményezett a nagy alapterületű kiskereskedelmi láncoknak.

CBA

Az 1970-es évek második felében Európában a bolti kiskereskedők versenyhelyzetét némileg erősítette, hogy önkéntes kereskedelmi csoportokat hoztak létre (például a Spar vagy a VG az élelmiszervonalon, az Osmat a vasedény-kereskedelemben, az Arden a ruházati vonalon). Magyarországon a CBA Kereskedelmi Kft. tekinthető hasonló formációnak, ame-

lyet egyesülési formában 10 kereskedő hozott létre 1991-ben. Az egyesület tagjai központi raktárbázist alakítottak ki Óbudán, amelyben minden tag résztulajdonos is volt egyben. Budapesten 174, az ország más részeiben mintegy 500 üzlet van a tagok tulajdonában. A budapesti üzletek a Budai-hegyvidék területén, illetve a belvárosban találhatóak. Az üzletek alapterülete 50 és 3200 m² között szóródik, többségük azonban 200–600 m²-es, általános élelmiszerüzlet (18. ábra).



18. ábra

A CBA üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a CBA honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

A CBA rendszerébe való belépéskor minden tagnak a havi forgalom 5%-át kellett a közös forgótőke képzésére befizetni, ami a központi raktárkészlet finanszírozását szolgálta. A CBA-tagok önállóan gazdálkodnak, az árubeszerzést és a marketingtevékenységet azonban közösen végzik. A CBA a beszerzési társulásból 1996-ban kereskedelmi láncává vált, ehhez dinamikus piaci építkezésre volt szükség „az új központi raktár kialakításával, megvásárlásával és működtetésével nyílt először lehetőség arra, hogy a boltok raktározási kapacitását meghaladó árumennyiséget lehessen beszerezni, ezen lépés komolyan hozzájárult a mennyiségi árubeszerzés révén a nagyon kedvező fogyasztói árak kialakulásához”³ és a piaci versenyben való előrejutáshoz.

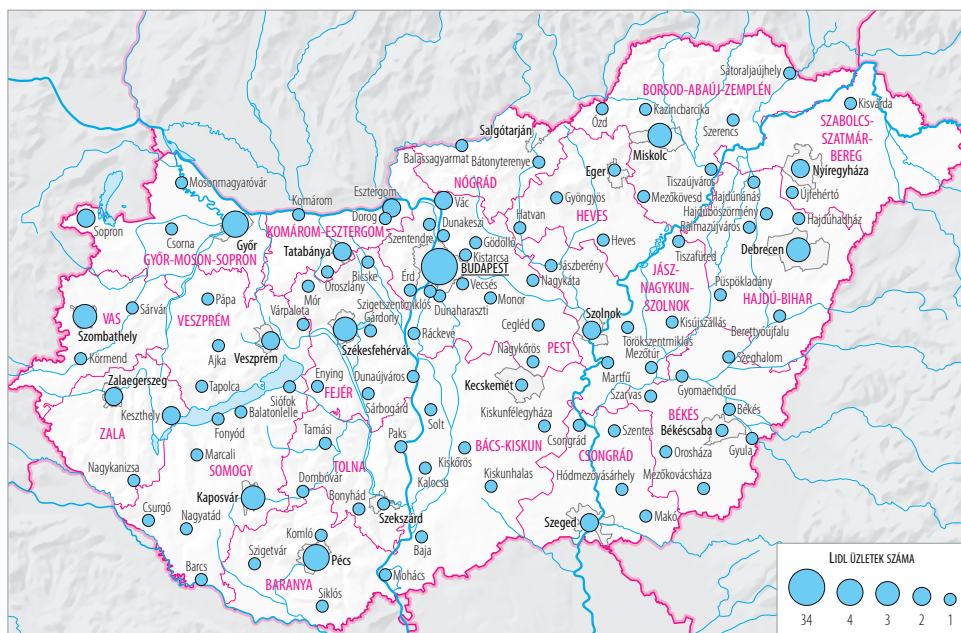
³ www.cba.hu/rolunk/ (A letöltés dátuma: 2019. 03. 18.)

A CBA 1998-ig főleg a budapesti területeket vette célba, ezt követően indult meg vidéki terjeszkedése. Ezt a folyamatot gyorsította fel az Alsónémediben épült új raktárbázis 2001-es megnyitása. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem piaci palettáján Budapesten, a Közép-Magyarország régióban, a balatonmelléki településeken, Győr-Moson-Sopron és Csongád megye településein jelentős a szerepük. Nógrád megyében is meghatározó szerepe volt a Palóc Nagyker franchise-partner révén, ez azonban 2017-ben, három veszteséges év után lehúzta a rolót. A veszteséges üzleteket részben bezárták, részben felvásárolták a versenytársak (például a Spar és a Coop). Jelenleg egyre nehezebb piaci helyzetbe kerül a CBA, több üzletétől megvált, amelyeket a Spar és a Lidl vásárolt fel, illetve bérelt. Korábbi dinamizmusából veszített a hazai alapokra épült élelmiszer-kiskereskedelmi lánc, de új stratégiája révén képes megújulásra. Ez azt jelenti, hogy rendkívül ügyesen átveszi a multinacionális cégek piaci módszereit, és a cég a további fejlesztéseket franchise-partnerek bevonásával törekszik erősíteni. A CBA azt a vásárlóréteget igyekszik megcélózni, amelynek fontos, hogy magyar terméket vegyen, erre épül az egész hálózat marketingstratégiája: „A hazai üzletlánc”, „Mert Magyar”. „A cég kommunikációjában mindig hangsúlyozza, hogy ez az egyetlen olyan magyarországi lánc, melynek minden tulajdonosa magyar. A termékeiket itthon szerzik be magyar vállalkozóktól, termelőktől” (DZINDZISZ 2007).

Lidl

A céget 1858-ban Heilbronn városában az A. Lidl & Cie. cég alapította fűszer- és déli-gyümölcs-kereskedésként, 1930-ban Josef Schwarz a Lidl partnere lett, és együtt hozták létre a Südfrüchte Grosshandel Lidl & Co.-t, amely csupán gyümölcs-nagykereskedésnek indult. A második világháború a céget tönkretette, de Ludwigshafenben később újjáalakult. Jelenlegi formáját az üzlettípus 1973-ban nyerte el, ma Németországban 5000 üzlete üzemel. Gyors expanziójának köszönhetően napjainkra a Lidl Európa 30 országában van jelen 10 220 üzlettel, amelyekben több mint 215 000 alkalmazott dolgozik. A Lidl ezzel az öreg kontinens legnagyobb élelmiszerdiszkont-kereskedelmi láncává vált.

A Lidl Magyarországon 2004-ben jelent meg, ekkor nyitotta meg első 12 üzletét. Mára már országszerte több mint 200 üzlete van, 3 logisztikai központja (Székesfehérvár, Hejőkürt, Szigetszentmiklós) és több mint 4000 alkalmazottja. Jelenleg az élelmiszer-kereskedelmi cégek között 5., a diszkontkategóriában pedig az első. A német lánc nagy figyelmet fordít a magyar beszállítóira, támogatja a magyar gazdaság fejlesztését, csak olyan beszállítókkal dolgozik, akiknek termékei megfelelnek a nemzetközi piac követelményeinek (19. ábra). 2014-től a rövid sorbanállás érdekében pénztárvezérlő rendszert (úgynevezett kasszahívót) használnak a világ minden Lidl diszkontjában.



19. ábra

A Lidl üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Lidl honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

4. táblázat

A Lidl diszkontüzletek száma és megoszlása régióként

Régiók	Lidl diszkontüzletek száma	Lidl diszkontüzletek aránya, %-ban
Nyugat-Dunántúl	17	10
Közép-Dunántúl	22	13
Dél-Dunántúl	23	13
Közép-Magyarország	54	32
Észak-Magyarország	14	8
Észak-Alföld	21	12
Dél-Alföld	21	12
Összesen	172	100

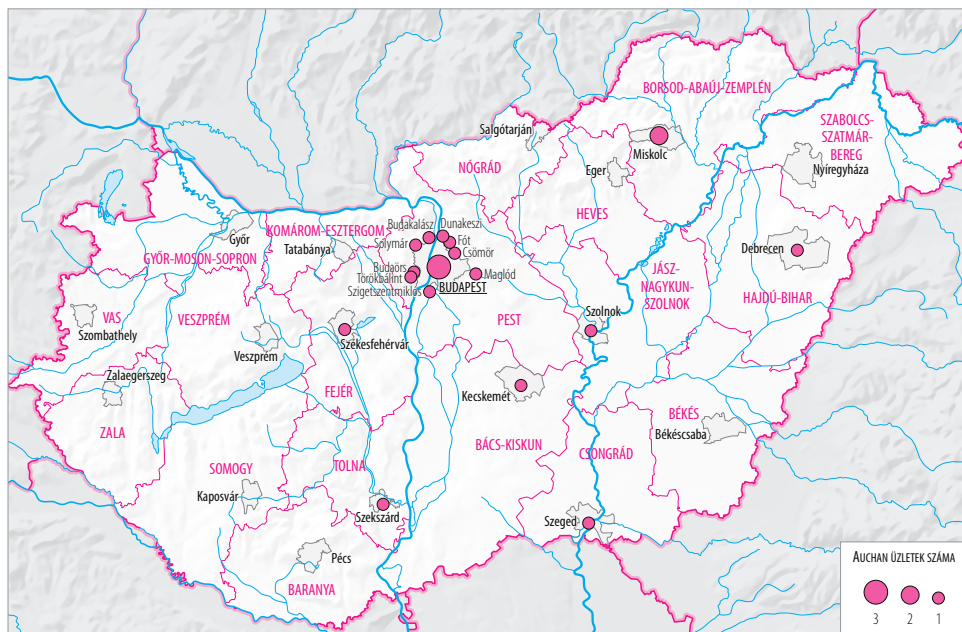
Forrás: a Lidl honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

A Lidl diszkontüzletlánc egységes, két régiótól eltekintve egyenletes eloszlást mutat országos szinten. Kiemelkedően magas az üzletek aránya a vásárlóerő miatt a Közép-Magyarország régióban, különösen Budapesten, ahol a diszkontüzletek száma 34, de hasonlóan kedvező értéket mutat a budapesti agglomerációs övezet is a további 20 üzleti egységével. A leggyengébben teljesítő térség az Észak-Magyarország régió, itt a legalacsonyabb a vásárlóerő, és az üzletszám is mindössze 14 egység (19. ábra).

A Lidl üzleti stratégiája alapján a nagyvárosokba, a megyeszékhelyekre 2–4 egységgel települt, a kisvárosokba egységesen 1-1 üzletet telepített. Telephelyválasztási stratégiája a cég jövője szempontjából meghatározó, mivel öldöklő verseny van kibontakozóban az élelmiszer-kereskedelmi piacon.

Auchan

Az Auchant 1961-ben alapította Gérard Mulliez az észak-franciaországi Roubaix városában. Innen származik a cég neve is „Hauts Champs” (ejtsd: osan). Az első áruház kialakításában az alapító három szempont egyesítését tekintette alapvetőnek: az egység legyen diszkont-jellegű, a kiszolgálás módja önkiszolgáló és a vásárlók találjanak meg mindent egy helyen. Ez a koncepció igazán sikeressé tette a céget. „Az Auchan Holding családi vállalatcsoport, melyet nem jegyeznek a tőzsdén, szinte valamennyi munkatárs a vállalat részvényese” (Auchan Etikai Charta 2018).



20. ábra

Az Auchan üzleteinek területi elterjedése

Forrás: az Auchan honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

Napjainkra az Auchan Franciaország egyik legfontosabb élelmiszer-kiskereskedelmi csoportja, 2 kontinensen 12 országban 1774 hipermarkettel és szupermarkettel, valamint 340 raktárközponttal rendelkezik. A cégcsoport jelenleg 330 700 munkatársat foglalkoztat.

Az Auchan három fő elvre alapozta küldetését: bizalom, megosztás, fejlődés:

- „A bizalom a vásárlók, a munkatársak és a Vállalat iránt nyilvánul meg. A munkatársai iránti bizalom minden vezető magatartásának alapja. A munkatársak részéről a bizalom egyet jelent a vállalt kötelezettségek betartásával, az átláthatósággal és a becsületességgel.
- A megosztás azt jelenti, hogy minden munkatársat bevonunk a Vállalat életébe. A tudás megosztása a képzés és a tájékoztatás, egyúttal önmagunk képzése és a tájékozódás. A hatalom megosztása a felelőssé tétel és a felelősségvállalás. A vagyon megosztása a közös munka gyümölcének megosztása, és amint lehet, a részvényessé válás lehetővé tétele mindenki számára.
- A Vállalat fejlődése elsősorban minden munkatársának fejlődési szándékán múlik: a közös fejlődés az egyéni beállítottságban gyökerezik. A kereskedelemnek, szakmánk lényegének folyamatos fejlesztése Vállalatunk fejlődésének motorja” (*Auchan Etikai Kódex* 2016, 4.).

Magyarországon az Auchan Magyarország Kft. 1996 óta van jelen, első egységét azonban csak 1998-ban nyitotta meg Budaörsön, majd ezt követte 2000-ben a soroksári áruháza. 2009 tavaszára már 12 hipermarketje állt a vásárlók rendelkezésére, három évvel később pedig felvásárolta a belga Louis Delhaize-csoporthoz tartozó Cora áruházlánc 7 üzletét (Budakalász, Debrecen, Fót, Szeged, Szolnok, Törökbálint és Miskolc), amelyeket rövid időn belül saját profiljára formált. Az akvizíció során mind a 2700 Cora-dolgozót átvette és átkepezte (20. ábra). Az Auchan jelenleg 19 hipermarketet üzemeltet, és 18 saját benzinkúttal rendelkezik. Hipermarketjeiből 3 Budapesten, 8 pedig a budapesti agglomerációs övezetben üzemel, a többi 8 pedig az ország nagyvárosaiban működik. Szupermarketvonalát 2017-ben Szekszárdon indította el, jelenleg 5 ilyen típusú üzlete van (Budapest, Zalaegerszeg, Sopron, Győr), és további 11 megnyitását tervezi. Az e-kereskedelmi vonalát 2010-ben, a G’Roby után tíz év késéssel indította.⁴

Az Auchan az áruházaiiban 40 000–70 000 különböző terméket kínál a vásárlóknak. Magyarországon jelenleg mintegy 5000 saját márkás termék közül válogathatnak a vásárlók, amelyekből közel 1600 élelmiszer.

Penny Market

A Penny Market diszkontlánc a németországi REWE-csoport tagja, amely mintegy 15 000 áruházal rendelkezik, és több mint 200 000 munkavállalót foglalkoztat, ebből Európaszerte mintegy 3000 üzlete üzemel. A cég neve a német „Revisionsverband der Westkauf-

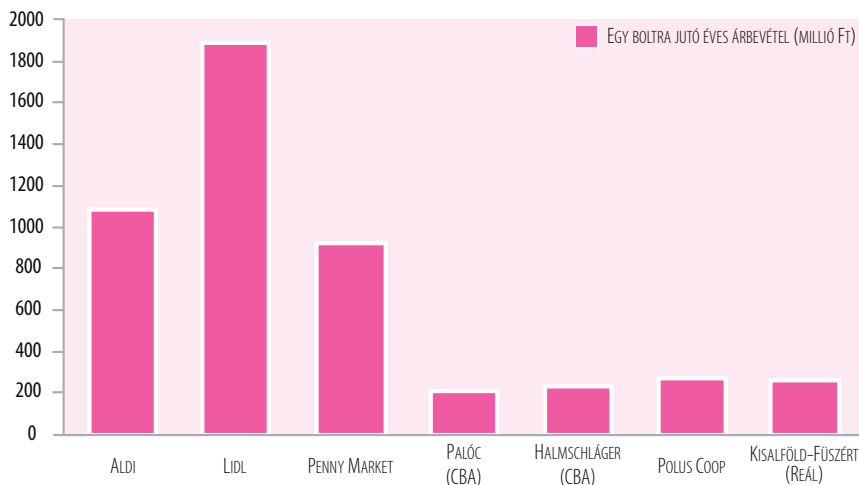
⁴ „Kicsi a piac, gyenge a vásárlóerő, nálunk nem alakult még ki az a réteg, aki az interneten keresztül intézné nagybevásárlásait – sorolta a lemaradás okait a Pénzcentrum.hu-nak Nagy Sándor, a G’Roby ügyvezetője. A szakember szerint a nagy láncok számára akkor éremes indítani az online üzletágukat, amikor biztosak már abban, hogy az megéri nekik. Márpedig egy ilyen szolgáltatás nem kis költséggel jár, hiszen meg kell teremteni a kiszolgálás, a logisztika, a kiszállítás és az ügyfélszolgálat egységét.” *Tesco, Auchan: mi mikor vásárolhatunk tőlük az interneten?* (2012). Storeinsider.hu. Elérhető: http://elelmiszer.hu/kereskedelem/cikk/tesco_auchan_mi_mikor_vasarolhatunk_toluk_az_interneten (A letöltés dátuma: 2019. 03. 18.)

Genossenschaften” kifejezésből ered, amelynek jelentése: „A Nyugati Beszerzési Szövetkezetek Auditív Egyesülete”. A Penny Market anyacégét 1926-ban alapították Kölnben, ez a háború alatt ugyan tönkrement, de még 1945 nyarán újraindították.

A REWE cég filozófiája az együttműködésen és a kiskereskedők támogatásán alapszik, hiszen ez alapfeltétele a kisvállalkozások életképessé válásának és fejlődésének. Az anyacég életében nagy áttörést hozott, hogy 1979-ben az Európai Bíróság perük kapcsán pozitív döntést hozott, ennek következtében lehetővé vált a termékek Európai Unión belüli szabad kereskedelme. A REWE cég fejlődésében az 1980-as és az 1990-es évek a terjeszkedés időszakát jelentették, ekkor vásárolta fel a német piacon a Deutscher Supermarkt Handels GmbH-t (amelynek hálózatához tartozott a Deutscher Supermarkt, Desuma, Hill és Otto Mess), az angol piacon a Budgenst és 1994-ben az olaszországi piacon a Penny Marketet. Természetesen az expanzió tovább folyt, és bekebelezte az osztrák BML-csoportot, amelynek birtokában voltak a Billa, a Merkur és a Mondo üzletek.

A Penny Market Magyarországon 1996-ban jelent meg, Szentesen. Azóta üzlethálózata 209 egységre bővült. Üzleteit három logisztikai központból szolgálja ki (Alsónémedi, Karcag és Veszprém), így biztosítva a gyors és hatékony hálózati ellátást. A diszkontlánc mintegy 2000 terméket tart üzleteiben, s ennek 40%-át magyar termelőktől vásárolja meg, a saját branden belül a hazai termékek aránya 50% körül mozog. A saját márkás termékei között a magyar beszállítóktól származó termékeknek magyar nevük van, például Karát, Dárdás, Sissy stb.

A Penny Market diszkontlánc hatékonysága összefügg a szervezet működésével és a szigorúan szabályzott, korlátozott termékválasztékkal és nem utolsósorban a cég helyes telephelyválasztási politikájával. Ennek következtében a Penny Market egy boltra jutó éves árbevétele megközelíti a 1900 millió forintot.



21. ábra

A diszkontok és a hazai láncok jövedelemtermelő képessége

Forrás: TORONTÁLI 2017

A CBA/Coop/Reál-üzletek átlagos éves forgalma 200–300 millió Ft körüli, míg a nemzetközi diszkontláncoké 900 millió és 1,9 milliárd Ft közötti.⁵ Ez a jelentős forgalomkülönbség részben magyarázza azt is, hogy a nemzetközi diszkontláncok miért vannak jelentős előnyben a munkaerőpiacon is a hazai kisboltokkal szemben.

Budapesten a Penny Market szerényebb pozíciót birtokol a versenytársaival szemben, az Aldinak 35, a Lidlnek 34 egysége üzemel a fővárosban, ezzel szemben a Penny Marketnek mindössze 24 üzlete van. Az Aldinak minden negyedik, a Lidlnek minden ötödik, míg a Penny Marketnek minden tizedik üzlete működik a fővárosban. A Penny Market üzleti stratégiájában központi helyen szerepel a vidéki térségek ellátása; ezt tükrözi a 5. táblázat és a 22. ábra.

5. táblázat

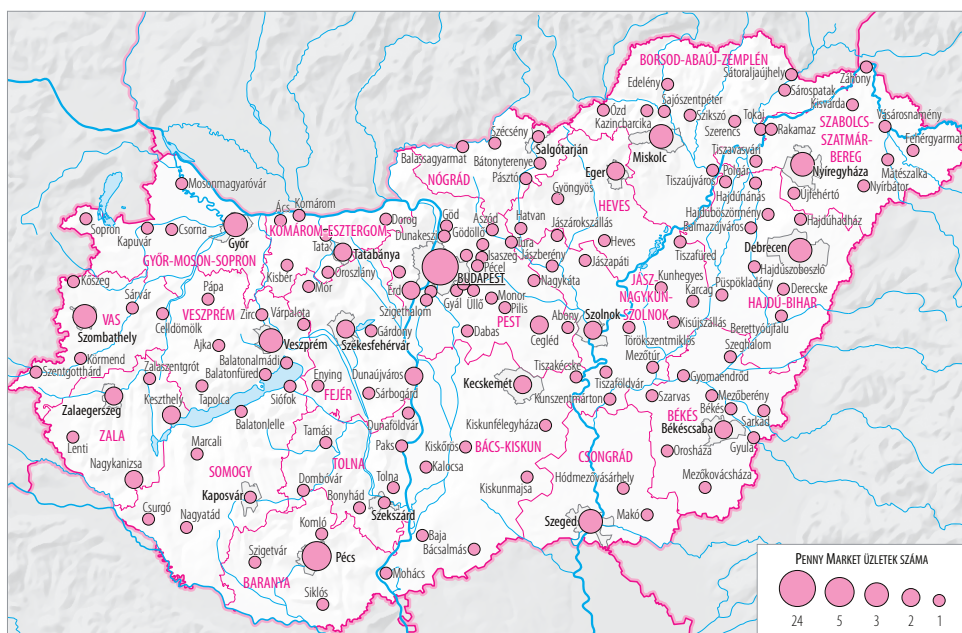
A Penny Market diszkontüzletek száma és megoszlása régióként

Régiók	Penny Market diszkontüzletek száma	Penny Market diszkontüzletek aránya, %-ban
Nyugat-Dunántúl	23	11
Közép-Dunántúl	26	12
Dél-Dunántúl	23	11
Közép-Magyarország	49	24
Észak-Magyarország	23	11
Észak-Alföld	36	17
Dél-Alföld	29	14
Összesen	209	100

Forrás: a Penny Market honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

Regionális szinten a Közép-Magyarország régió után az Észak- és Dél-Alföld régiókban a legerősebb a Penny Market hálózata. A hálózat tagjainak elhelyezkedésére jellemző, hogy a főútvonalak mentén találhatók meg az üzletek: például 1-es főút, 4-es főút, 6-os főút stb.

⁵ A Palóc Nagykernél 2015-ös adatok szerepelnek, mert 2016-ban a cég csődöt jelentett.



22. ábra

A Penny Market üzleteinek területi elterjedése

Forrás: a Penny Market honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

Az üzletek telephely-kialakítása szorosan kapcsolódik a jövedelmek területi megoszlásához. A hátrányos helyzetű térségekben nem találhatók meg a diszkontlánc üzletei (például Cserhát, Aggteleki-karszt, Zempléni-hegység, Ormánság, Nógrád megye – Salgótarján kivételével). A diszkontok versenyében a jövedelemtermelő képesség vonatkozásában a harmadik legerősebb multinacionális cég a Penny Market.

Aldi

Az Aldi eredetileg egyetlen diszkontlánc volt, amely Essenből indult 1913-ban családi vállalkozásként. 1961-ben vált ketté, mert a két testvér összeveszett azon, hogy áruljanak-e dohányterméket. Az Aldi ettől az időponttól számítva két független élelmiszer-kiskereskedelmi hálózatként működött tovább, Aldi Nord és Aldi Süd néven. Theo és Karl Albrecht vitte sikerre az Aldit, sikerük kulcsa a cég üzleti filozófiájában rejlik. A második világháború utáni szegénység ellenére azért tudták sikeresen működtetni üzleteiket, mert minimalizálták azok méretét és a termékválasztékukat is mintegy 2500 termékre, friss árut pedig egyáltalán nem tartottak nyereségük maximalizálása érdekében. A cég forgalmának növelését az is segítette, hogy a testvérek a termékek maximált árából 3% árengedményt adtak akkor, amikor a piacvezető élelmiszer-kereskedelmi cégek többsége bélyegeket, pontokat gyűjtetett, és csak bizonyos mennyiség összegyűjtése után

és időn belüli, adott árkedvezményt. A alacsonyabb jövedelmű rétegek mindig is keresik az olcsóbb termékeket, és ezekhez az 1950-es évek Németországában az Aldiban hozzájuthattak. A testvérek ötlete tehát merőben újnak és vonzónak bizonyult a vásárlók szemében. Az Aldi polcain található termékek közel 90%-a még mindig saját márkás termék, amelyekhez az Aldi beszállítókon keresztül jut. A termékek sok esetben a nagy márkák generikus változatai, így első ránézésre nem látszik a különbség, csak az vehető észre, hogy sokkal olcsóbbak az eredetnél.

Napjainkban az Aldi-diszkontláncok legnagyobb versenytársa a Lidl és Penny Market. A Lidl az 1970-es években lemásolta az Aldi működési sémáját, s azóta hálózatát sokkal sikeresebben működteti. A vásárlók számára nem csupán a választék a fontos az üzletválasztásnál, hanem az olcsóbb termékek körének elérése is. Ehhez napjainkban az Aldi a következő üzleti filozófiát vallja (idézet az Aldi honlapjáról):

„Feladatunknak tekintjük, hogy csak olyan termékeket kínáljunk, amelyek a lehető legnagyobb előnyt jelentik a fogyasztók számára. Ezért kötelességünknek érezzük, hogy kiváló minőségű termékeket értékesítsünk, folyamatosan alacsony áron. Ha lehetőségünk adódik az ár csökkentésére, akkor mi meg is tesszük ezt. E célok elérésében az segít bennünket, hogy mindig a lényegre koncentrálunk.

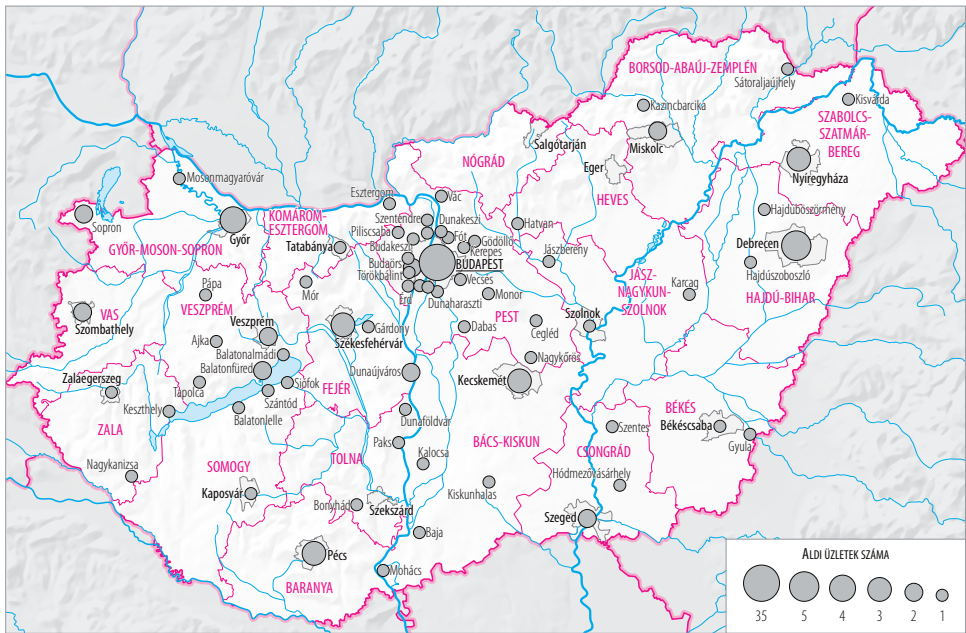
- Optimalizált választék
Több mint 1500 féle, a mindennapokhoz szükséges terméket forgalmazunk állandó kínálatunk keretében, és mindemellett heti 2 alkalommal mindig más akciós termékeket kínálunk kedvező áron, többnyire a nem élelmiszer területéről. A gyors áruforgás folyamatosan megújuló ajánlatokat garantál.
- Kompromisszumokat nem ismerő minőségfilozófia
Árukészletünk magas minőségét a folyamatos belső minőségellenőrzések és az élelmiszerlaborokban folytatott rendszeres vizsgálatok garantálják. Magas minőségi elvárásaink szállítóink alapos kiválasztásán keresztül is megmutatkoznak.
- Átgondolt értékesítési rendszer
Árukészletünk elrendezése jól áttekinthető és minden üzletünkben egyforma. Ily módon alacsonyan tarthatjuk költségeinket és vevőink is könnyedén megtalálhatják a keresett termékeket – függetlenül attól, hogy melyik üzletünkben történik a vásárlás.
- Felelősségteljes vezetés
Decentralizált struktúrájú szervezetünkben a felelősség jelentős mértékben megosztásra kerül. Az átlátható hierarchia nálunk alapelv. Vezetőségünket kiemelkedő felelősségtudat és gyors döntések jellemzik.
- Kiváló minőségű saját termékek
Vállalatunknál nagy hangsúlyt fektetünk a saját márkák kiépítésére. Az ALDI-nál arra törekszünk, hogy tartósan alacsony árak mellett nagyszámú elégedett törzsvásárlót szerezzünk magunknak” (*Aldi cégfilozófia* é. n.).

Az Aldi 2008-ban nyitotta meg Magyarországon az első öt üzletét (Debrecenben, Gyulán, Nyíregyházán, Pécsen és Piliscsabán), jelenleg 128 üzlettel rendelkezik (6. táblázat és 23. ábra).

6. táblázat
Az Aldi diszkontüzletek száma és megoszlása régióként

Régiók	Aldi diszkontüzletek száma	Aldi diszkontüzletek aránya, %-ban
Nyugat-Dunántúl	14	11
Közép-Dunántúl	15	11
Dél-Dunántúl	20	15
Közép-Magyarország	51	39
Észak-Magyarország	6	5
Észak-Alföld	15	11
Dél-Alföld	10	8
Összesen	131	100

Forrás: az Aldi honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése



23. ábra
Az Aldi üzleteinek területi elterjedése

Forrás: az Aldi honlapján talált adatok alapján a szerző szerkesztése

Az Aldi üzleteinek területi elhelyezkedése Közép-Magyarország régióban a legjelentősebb, 39%-os. A 23. ábra szerint még néhány nagyváros mutat kiemelkedő értéket: Győr, Székesfehérvár, Pécs, Debrecen és Kecskemét. Megfigyelhető, hogy új Aldi-üzlet nyitását szinte rögtön Lidl-üzlet nyitása követte, valamint intenzív marketigkampány. Az Aldi magyarországi működése során a telephelyválasztási politikája következtében eddig három vidéki

üzletét zárta be (gyulait, paksit⁶ és siklósit). A cég telephelyválasztására jellemző, hogy versenytársai mellé igyekszik települni, itt érvényesül a klasszikus McDonald's vs. Burger King szindróma. Természetesen a legsikeresebbek a fővárosban, ahol 35 üzletük van jelenleg. Több üzletet a Profitól, a Matchtól, a Spartól és a CBA-tól vett át vagy bérel. Az Aldi tehát főváros- és agglomerációcentrikus üzlethálózattal rendelkezik.

A hazai és multinacionális cégek hatékonyságában nagyon nagy különbségek mutatkoznak: a hazai cégek megközelíteni sem tudják a külföldiek által üzemeltetett boltok egy főre jutó forgalmát. Ez a különbség pedig munkaerőhiányos időszakban versenyképtelenné teheti a hazai vállalkozásokat.

⁶ A paksi üzlet 2017-ben újra megnyílt.