

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**KAPOSVÁRI EGYETEM**

**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**MARKETING ÉS KERESKEDELEM TANSZÉK**

A doktori iskola vezetője:

**DR. UDOVECZ GÁBOR DSc.**

Egyetemi tanár

MTA doktora

Témavezető:

**DR SZAKÁLY ZOLTÁN**

Egyetemi docens

## **A BESZERZÉSI TÁRSULÁSOK SZEREPE A DÉL-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ ÉLELMISZER KISKERESKEDELMÉBEN**

Készítette:

**HORVÁTH JÓZSEF**

KAPOSVÁR

2010

## 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

A magyar kereskedelemben a kilencvenes évek folyamán jelentős változások történtek. Számos tőkeerős nemzetközi üzletlánc telepedett meg az országban, korszerű kereskedelmi létesítményeket, nagy alapterületű bevásárlóközpontokat hozva létre (KARSAI, 2000).

Hazánkban rendkívül rövid idő alatt drasztikusan átalakult a kiskereskedelem, beleértve az élelmiszer kereskedelmet is - elsősorban a tőkeerős nyugat-európai kereskedelmi láncok megjelenése következtében - de a folyamat még nem zárult le. Többek között azért sem, mert a piac meghatározó szereplői a hazai tulajdonban lévő beszerzési társulások (ÉLELMISZER, 2008).

A multinacionális vállalatok beruházásai révén a magyar kereskedelmi hálózat egy jelentős része már évek óta európai mintára és európai színvonalon működik. A kereskedelmi láncok között egyre élesedik a harc a vásárlók lojalitásáért, de erős verseny folyik a gyártók és a kereskedők között is az alkupozíció megszerzéséért (JUHÁSZ et al., 2005).

Kutatásom során *a hazai élelmiszer-kiskereskedelem belül a Dél-Dunántúli régió élelmiszer-kiskereskedelem kínálati oldalát vizsgálom meg, majd ezt követően a keresleti oldal alapvető jellegzetességeit kívánom bemutatni.* Az egyes fejezetekben áttekintést adok a magyar, ezen belül is részletesebben a dél-dunántúli élelmiszer-kiskereskedelemben lezajlott változásokról, és azok hatásairól. Elemzem az élelmiszer-kereskedelem és a gyártók kapcsolatrendszerének, a vásárlók fogyasztási szokásainak az egyes üzletek irányába megnyilvánuló preferenciáinak fő jellemzőit.

Kutatómunkám középpontjában a beszerzési társulások kiskereskedelemben betöltött helye és szerepe áll. Fő kutatási területet a megalakulásától kezdve 100%-ban magyar tulajdonú beszerzési és értékesítési társulásként működő stratégiai szövetség, a CBA Kereskedelmi Kft. jelentette.

A CBA kereskedelmi stratégiájának felvázolásával, a piaci versenyképesség elemzésével kívánom feltárni a hagyományos élelmiszerboltok versenyben

maradásának lehetőségeit. A beszállítókkal való kapcsolat feltárásával vizsgálni kívánom a saját alkupozíció erősítésének lehetőségét, a legfontosabb alkuerő növelő tényezőket, a beszállítókkal szemben megfogalmazott elvárásokat, a terméklista összeállításának szempontjait.

A Dél-dunántúli Régióban végzett elemzés fő indoka az is, hogy a Doktori Iskola egyik határozott célja a régió agrárgazdaságának átfogó gazdasági, társadalmi és piaci elemzése. Az aprófalvas településszerkezetű régióban, a kistelepeleken élők ellátásában véleményem szerint a CBA követendő üzleti stratégiát valósít meg. Filozófiájuk szerint nem elégséges kizárólag a nagy alapterületű, széles áruválasztékot kínáló üzletekkel dolgozni, a kis boltokat is életben kell tartani. A kis vásárlóerőt képviselő településeken is közel azonos választékot és árszínvonalat kell biztosítani, mint a nagyobb városokban.

Ennek megvalósulását vizsgálom a különböző településeken élők, valamint a hazai mezőgazdasági termelők, élelmiszer feldolgozók és a CBA kapcsolatának elemzésével, a hazai áruk forgalmazási arányának – különös tekintettel a régió termékeire – megjelenítésével.

Elemezni kívánom továbbá, hogy van-e kimutatható és határozott különbség a különböző típusú településeken élők vásárlási szokásai, a vásárlói kosár érték között.

A kutatómunkám összefoglalásaként elkészített értekezéssel igyekszem hozzájárulni a magyar élelmiszer-kiskereskedelem erősítéséhez, a magyar fogyasztók nemzeti és minőségtudatának erősítéséhez.

## **2. ANYAG ÉS MÓDSZER**

A marketingkutató során két, nemzetközileg elismert adatgyűjtési módszert alkalmaztam, amelyek az információk jellegében térnek el egymástól.

## **2.1. A szekunder kutatás alkalmazott módszerei**

Az elemzésekhez az adatokat elsősorban a hazai statisztikák szolgáltatták. A GfK Hungária Piackutató Intézet és az AC Nielsen Piackutató Kft. rendszeresen jelentet meg piaci információkat a témában, valamint még hazánkban a KSH tekinthető elsődleges adatközlőnek. Szakirodalmak közül többek között az Élelmiszer, a Mai Piac, Élelmiszer, táplálkozás és marketing című szaklapok voltak segítségemre. Munkámat jól kiegészítette a CBA hivatalos honlapján fellelhető adatok, illetve az FMCG Kereskedők és Márkáik elnevezésű internetes oldal.

## **2.2. A premier kutatás alkalmazott módszerei**

A primer marketingkutatás során önálló adatgyűjtést végeztem, amelynek módszerei közül mind a kvalitatív (minőségi), mind a kvantitatív (mennyiségi) kutatásokat alkalmaztam.

A kvalitatív felmérés során a CBA Kereskedelmi Kft. Országos és Dél-Dunántúli regionális vezetőivel szakértői mélyinterjúkat készítettem.

Munkám során elsődlegesnek véltem a döntéshozatalban részt vevők álláspontjának megismerését, magát a döntési folyamatot és az azt befolyásoló tényezők feltárását. A vezetőkkel folytatott interjúk a CBA bolthálózat kereskedelmi stratégiájára hazai és nemzetközi versenyképességének megítélésére, az élelmiszer-kereskedelem jelenlegi és a közeljövőben várható helyzetére, a beszállítókkal való kapcsolat tartására, a kereskedelmi és gyártói márkák helyzetére irányultak.

A kvantitatív felmérés során a fogyasztói megkérdezés alkotta a kutatás legjelentősebb részét. A fogyasztói kérdőíves megkérdezés 2008 harmadik negyedévében történt. A mintavétel során a régiós populációból 500 főt választottam ki. Számukat a különböző háttérváltozók szerint képzett alcsoportok elégséges mérete határozta meg. A mintába kerülő személyek kiválasztása esetén elsődleges cél volt a *reprezentativitás* biztosítása.

A kutatás során gyűjtött adatok feldolgozása a megfelelő számítógépes matematikai-statisztikai programok segítségével történt. Az előzetesen kódolt adatokat a SPSS for Windows 13.0 és a Microsoft Excel szoftverek alkalmazásával dolgoztam fel.

A CBA boltok mystery shopping felmérése 2008 nyarán történt. A tesztvásárlásokra 50 esetben került sor, egy-egy marcali, siófoki, dombóvári, tamási, pécsi és szigetvári valamint két kaposvári boltban.

### **3. EREDMÉNYEK**

#### **3.1. A szakértői mélyinterjúk során kapott eredmények**

A CBA Kereskedelmi Kft. az évi 540-550 milliárd forintot elérő forgalmával országosan a 2. helyezett a TESCO áruházlánc mögött. A nemzetközi kereskedelmi forgalomban 10 országban van jelen ((Bulgária, Csehország, Litvánia, Montenegró, Horvátország, Lengyelország, Románia, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia). Fő törekvése a jövőben, hogy Közép-Kelet-Európa fejlődő kereskedelmi piacain stabil üzleti partnerként legyen jelen. Európai méretekben az élelmiszer kereskedelem területén az első 50 áruházlánc között jegyzik a CBA-t. A piaci részesedést jelentősen meghatározza a vásárlóerő nagysága, illetve annak szerkezeti összetétele.

A jövőben a CBA szupermarket kategóriában igyekszik meghatározó szerepet betölteni, vagyis a kisebb alapterületű boltok megtartása mellett a nagyobb méretű üzletek kialakítása az egyik legfontosabb stratégiai célkitűzés. A legnagyobb vetélytársak ebben a kategóriában a Spar, a Match és az Interspar. Az előrelépés alapja a megújulás, a nagyobb alapterület, a korszerű felszereltségű üzletek létesítése és működtetése.

A versenyképességet illetően a CBA szupermarket kategóriájú üzletei minden tekintetben állják a versenyt a többi kereskedelmi lánccal. A kis boltoknál viszont korszerűsíteni kell az üzleteket, mivel nőnek a lakossági elvárások, ezzel együtt

érezhetően erősödik a magyar üzletláncokhoz való kötődés. A versenyképesség fokozása a minőség javításával és a választék bővítésével lehetséges. Fontos tendenciaként vázolták fel a megkérdezettek azt is, hogy egyre inkább nő a kereskedelem koncentrációja. Az önálló, független kiskereskedők száma zsugorodik, forgalmuk folyamatosan csökken, ami körükben is erősíti a lánchoz való tartozás igényét.

A folyamatos koncentrációnak köszönhetően kevesebb kiskereskedelmi szereplő (20%) nagyobb üzleti forgalmat bonyolít le (80%). Mivel a magyar lánchoz nem tartozó kisvállalkozók képtelenek lépést tartani ezzel a folyamattal, ezért folyamatosan kiszorulnak az élelmiszer-kiskereskedelemből. A vázolt helyzetet tovább rontja a beszállítók koncentrációja is, ami felgyorsítja a lánchoz tartozási folyamatot az önálló kiskereskedők körében.

A disztribúció (az elosztás) gyakorlatilag kétirányú a CBA üzletek körében. Vannak olyan készítmények, amelyeket kizárólag közvetlenül a boltokban szállítanak; ezek jellemzően a friss termékek (pékárúk, tejtermékek, húskészítmények, tökehúsok). A nagy gyűjtőraktárak a CBA boltok ellátásához regionális szinten szerveződnek, begyűjtik azt az árumennyiséget, jellemzően a tartós termékek esetében, amelyek a régióhoz tartozó boltok igényeihez kapcsolódnak. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy regionálisan lehetőség van a választék megkülönböztetésére, ami egyértelműen erősíti a fogyasztó-orientált gondolkozásmódot, ami versenyelőnyt jelent.

A hagyományos élelmiszerboltok jellemzően kis – általában 200 m<sup>2</sup> alatti – alapterülettel rendelkező egységek. Ahhoz, hogy ezek az üzletek piacon tudjanak maradni, fel kell venniük a minőségi versenyt a nagyokkal – mondták egybehangzóan a szakemberek. Ugyanakkor nem kizárólag a választékon múlik a versenyben maradás, legalább ennyire fontos a szolgáltatás minősége. A mai piaci helyzetben a kis boltok igaz, hogy magasabb árszínvonalon szolgáltatnak, de mindezt ellensúlyozzák a tiszta környezettel, a friss és kiváló minőségű áruval, valamint a személyes kapcsolattal.

A CBA-nál két éve indult el egy olyan törekvés, amely szerint a tőkeerős vállalkozások szakmailag segítik a kisebb, kevésbé rentábilisan üzemelő egységeket és közös együttműködés keretein belül támogatják azokat. A CBA üzleti filozófiája szerint nem elegendő a kisméretű régi CBA bolt mellett egy nagyobb alapterületű új árházat nyitni, a kicsit is életben kell tartani. Egyre inkább kirajzolódik egy olyan stratégia, amely a kis boltokat a szakosodásra igyekszik rávenni, a nagyobb méretű egységeket pedig a széles áru kínálat irányába fejleszti tovább.

A CBA jelenleg 1200 beszállítói szerződéssel dolgozik Magyarországon. A beszállítók száma ugyanakkor folyamatosan változik, vagyis bizonyos szállítók kiesnek, mások viszont bekerülnek. A koncentráció iránya is egyértelmű: a kisméretű beszállítók száma drasztikusan csökkent, míg a nagyobbak sikeresen megőrizték pozícióikat. Ez a negatív folyamat készítette arra a CBA-t, hogy létrehozzon egy olyan sajátmárkás programot, amely a kistermelők és a kisebb gyártók termékeit részesíti előnyben. A program már harmadik éve sikeresen működik; azokat a magyar alapanyagból és magyar munkaerővel előállított, jó minőségű és hagyományos élelmiszereket válogatják ki, amelyeket a hálózat nyereségesen tud forgalmazni, kiszámítható termelési biztonságot adva ezzel a kisebb magyar gyártóknak.

Piaci helyzetéből adódóan a CBA alkupozíciója kedvező. A hálózatnak 1800 CBA logós üzleti egysége van, amely a beszállítók számára nagyon fontos. Egy új termék belistázásakor a gyártó alapvető érdeke, hogy a termék minél gyorsabban eljusson a vevőhöz, ami megegyezik a CBA üzleti filozófiájával.

A CBA üzleti stratégiájának középpontjában a lokális érzékenység és a lokális igény kielégítése kulcsszerepet játszik. A magyar vásárlók igénylik a kapcsolatot az eladóval, nem szeretik a személytelen üzleti környezetet. A személyes kötődés és az ellátási színvonal (választék) iránti igény együtt jelenik meg ebben a modellben. A magyar vásárlói szokásokat jelentősen befolyásolják a jövedelmi viszonyok.

A gazdasági helyzettől függetlenül a magyar vásárló kifejezetten érzékeny az élelmiszer minőségére, amit az utóbbi évek élelmiszer-botrányai tovább erősítettek.

A CBA törekvései között szerepel, hogy ezt a pozitív tendenciát felvilágosító, korrekt tájékoztató tevékenységgel továbbfejlessze.

A CBA sajátmárkás termékei közül jelenleg mintegy 280 található meg a boltok polcain, amelyek 90%-át magyar vállalatok gyártják. A CBA „sajátmárkás” termékeit minden CBA üzletnek kötelezően forgalmaznia kell.

A kereskedelmi márkás termékek kiemelt szegmense a „minőségi magyar termék” csoport, amellyel a kistermelőknek nyújtanak piacra lépési lehetőséget. A sajátmárkás termékcsoporthoz kizárólag magyar alapanyagból készült, magyar munkaerővel és Magyarországon előállított, tradicionális ízvilágú termékeket foglal magába. Az ide sorolható készítmények száma még nem éri el a százat, de nem is törekednek a szortiment jelentős bővítésére, mivel e termékek prémiumminősége miatt a fogyasztói ár is magasabb, mint a többi sajátmárkás termékénél. E kategória forgalmazásának legnagyobb erénye a termelőnek adott termelési biztonság, függetlenül attól, hogy ezek forgalmazási lehetősége kisebb mértékű, mint a CBA sajátmárkás termékeié. A termékcsalád arculata könnyen felismerhető, mivel maga a logó és a csomagolás is teljesen egyedi.

### **3.2. Kérdőíves megkérdezés során kapott eredmények**

A kérdőíves megkérdezés során a fogyasztói véleményekre voltam kíváncsi, arra, hogy hogyan ítélik meg az élelmiszer kiskereskedelem helyzetét, különös tekintettel a beszerzési társulásokra. A felmérés során részletesen kitértem a vásárlási gyakoriság vizsgálatára, elemeztem a leggyakrabban látogatott üzlettípusokat, az élelmiszerek kiválasztását befolyásoló szempontokat, az árakat, akárcsak az impulzus-vásárlások gyakoriságát.

A fogyasztói vélemények szerint a hazai vásárlók még mindig nagy gyakorisággal látogatják az élelmiszer kiskereskedelmi áruházakat.

Erre utal, hogy tízből hat magyar fogyasztó hetente legalább 3-4 alkalommal keresi fel valamelyik hazai bolttípust (klasszikus vásárlói magatartás). Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy kialakult egy olyan fogyasztói réteg, amelyik számára a heti



egyszeri nagy bevásárlás az optimális megoldás. E mögött állhat időhiány, a kényelmes beszerzés előtérbe kerülése, avagy a szabadidő hasznosabb eltöltésének igénye.

Következő lépésben megvizsgáltam, hogy milyen gyakran látogatják a megkérdezettek az egyes üzlettípusokat. Ezt mutatja be az *1. táblázat*.

1. táblázat

*Leggyakrabban látogatott kiskereskedelmi üzlettípusok a megkérdezettek körében  
(n=942)<sup>1</sup>*

Üzlettípus	Válaszok megoszlása	
	Fő	%
<i>Hipermarket</i>	240	48,0
<i>Beszerzési társulás</i>	198	39,6
<i>Diszkont</i>	157	31,4
<i>Szupermarket</i>	144	28,8
<i>Önálló kisbolt</i>	91	18,0
<i>Szabolt</i>	79	15,8
<i>Egyéb</i>	33	6,6

<sup>1</sup> A megkérdezettek több választ is megjelölhettek.

Az egyes üzlettípusok látogatottságát elemezve a beszerzési társulások a hipermarketek mögött lemaradva a második helyen állnak. Ez arra utal, hogy a kisbolt egyesítő társaságok szerepe döntően a vidéki lakosság élelmiszer ellátásában kulcsfontosságú.

Az üzlettípusok látogatottsága mellett második fontos mérőszám az ún. „kosárérték” alakulása. Ezt mutatja be a *2. táblázat*.

*A vásárlások megoszlása egyes üzlettípusokban kosárérték értékkategóriánként*

Vásárlásra fordított összeg kategóriánként, Ft	A kosárérték megoszlása az egyes üzlettípusokban %					
	Hiper-market	Szuper-market	Diszkont	Beszerzé-si társulás	Önálló kisbolt	Szabolt
0 - 1.000	0,3	2,3	1,5	13,4	30,3	1,9
1.001 - 2.000	2,1	14,4	4,9	26,7	34,8	20,9
2.001 - 4.000	11,5	24,7	25,7	29,6	15,7	36,1
4.001 - 6.000	15,2	20,5	20,4	12,1	11,2	20,9
6.001 - 10.000	36,4	24,2	24,3	12,6	5,1	11,4
10.001 - 15.000	13,3	7,4	14,6	1,2	0,0	2,5
15.001 - 20.000	11,2	3,3	6,3	0,8	0,6	3,8
20.001 - 30.000	6,7	1,4	1,5	0,8	1,1	0,6
30.001 - 50.000	2,4	1,4	1,0	1,2	0,0	1,9
50.001 - 80.000	0,6	0,5	0,0	1,6	1,1	0,0
80.001 -	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

A beszerzési társulások, köztük a CBA, a kis kosárértékkel, de nagy látogatottsági gyakorisággal rendelkező bolttípusok közé tartoznak. Ez egyrészt a nagy üzletszámnak, másrészt a kis alapterületnek köszönhető. Beszerzési társulásokban a vásárlók közel egyharmada (29,6%) 2.001-4.000 Ft közötti, 26,7%-a pedig 1.001-2.000 Ft közötti értékben vásárol, a két kategória együttes aránya 56,3%. Az táblázat eredményei egy fontos összefüggésre világítanak rá: a bolt alapterülete és az átlagos kosárérték között szoros a kapcsolat, vagyis minél nagyobb méretű egy üzlethelyiség, annál nagyobb volumenű az ott történő beszerzés is.

Az egyes élelmiszeripari termékkategóriák vásárlási gyakorisága az áru jellegétől függően eltér egymástól. Az egyes kategóriák évi vásárlási gyakoriságát mutatja be a 3. táblázat.

Különböző élelmiszerkategóriák évi vásárlási gyakorisága (n=498)

Élelmiszerkategória	Évi vásárlási gyakoriság, nap
<i>Pékárúk</i>	252,5
<i>Tej és tejtermékek</i>	172,2
<i>Zöldség-gyümölcsfélék</i>	140,4
<i>Tőkehúsok</i>	131,2
<i>Feldolgozott húskészítmények</i>	102,4
<i>Alkoholmentes italok</i>	89,5
<i>Édesipari termékek</i>	82,6
<i>Malomipari termékek</i>	57,8
<i>Alkoholos italok</i>	43,1
<i>Mélyhűtött termékek</i>	39,9

A napi fogyasztási cikkek között az un. „friss áruk” kerülnek naponta a vásárlók kosarába. Ide sorolhatók a tej és tejtermékek, a pékárúk és a tőkehúsok. Velük szemben a feldolgozott húskészítmények, egyes zöldség- és gyümölcsfélék, bizonyos tejtermékek csak heti egy-két alkalommal kerülnek beszerzésre. Ennél ritkább (havi 1-2 alkalom) vásárlási gyakorisággal rendelkeznek a mélyhűtött termékek, az édesipari készítmények, valamint az alkoholmentes italok. A készítmény friss, illetve tartós jellege meghatározza a beszerzési mennyiséget és a vásárlás gyakoriságát. Ezek a tényezők pedig összefüggésbe hozhatók a bolti akciókkal: árleszállítás alkalmával a tartós fogyasztási cikkekből nagyobb mennyiséget szerez be a fogyasztó (előre hozott vásárlás), míg friss termékeknél (pl. fogyasztói tej, felvágott) csak egy, esetleg 2-3 alkalommal elfogyasztható mennyiséget szerez be. Ezt támasztja alá a HUSZKA (2008) által végzett felmérés is, melyben általánosan azt fogalmazta meg, hogy a jobb anyagi körülmények között élők a magasabb feldolgozottsági fokú termékeket gyakrabban fogyasztják. Ugyanakkor a felmérésbe bevont vásárlók 45%-ának az a véleménye, hogy ha kedvelt márkás termékének ára növekedne, akkor is megvásárolná kedvencét. Ide valószínűleg a magasabb feldolgozottsági fokú termékek tartoznak (HUSZKA, 2008).

Következő lépésben ezeket a termékköröket a vásárlás helyszíne szerinti bontásban vizsgáltam. A *beszerzési társulások* jellemzően azokban a kategóriákban

rendelkeznek biztos pozícióval, amelyek a napi bevásárlások körét képviselik. Ennek megfelelően a feldolgozott húskészítményeket (23,5%), a pékárukat (31,0%), az édesipari termékeket (25,0%) valamint a tej és tejtermékeket (28,3%) nagy arányban ezen a csatornán keresztül vásárolják a fogyasztók. Emellett a két vezető üzlettypus (hiper-, és szupermarket) után még kedvező pozíciót foglalnak el az alkoholos (17,9%) és alkoholmentes italok.

A kutatás során vizsgálatra kerültek az élelmiszerválasztást befolyásoló tényezők is. Az egyes szempontok vásárlásra gyakorolt hatását egy-egyétől ötig terjedő skálán mértem, ahol az egyes érték az „egyáltalán nem befolyásol”, míg az ötös a „nagy mértékben befolyásol” kategóriákat jelentette. Ennek eredményeit a 4. táblázat foglalja össze.

#### 4. táblázat

*Az élelmiszerek kiválasztását befolyásoló tényezők sorrendje a megkérdezettek szerint (n = 498)*

Befolyásoló tényezők	Statisztikai mutató	
	Átlag	Szórás
<i>A termék frissessége</i>	4,50	0,887
<i>Tiszta, rendez bolt</i>	4,16	1,008
<i>A termék ára</i>	4,16	1,024
<i>Mindent meg lehet vásárolni egy helyen</i>	4,00	1,081
<i>Kedvező nyitvatartási idő</i>	3,97	1,132
<i>A termék egészségessége</i>	3,91	1,070
<i>A termék könnyű beszerezhetősége</i>	3,77	1,134
<i>Kedves, udvarias kiszolgálás</i>	3,77	1,457
<i>A termék külső kinézete, esztétikus volta</i>	3,68	1,039
<i>Akciók gyakorisága</i>	3,65	1,149
<i>A sokoldalú felhasználhatóság</i>	3,30	1,038
<i>A termék márkája</i>	3,18	1,121
<i>A termék újdonságértéke</i>	2,84	1,132

A táblázat eredményeit áttekintve jól látható, hogy a termék frissessége a legfontosabb befolyásoló szempont az élelmiszerek vásárlása során. Mivel általában a beszerzési társulások, köztük a CBA fő erőssége a friss áruk területén történő értékesítés, ezért a fogyasztói magatartás alakulása éppen egybeesik a fő stratégiai irány alakulásával.

A bolt forgalmának alakulását meghatározó másik szempont az ún. „impulzusvásárlások” részaránya, ezt mutatja be az 5. táblázat.

5. táblázat

*A vizsgált élelmiszerkategóriák impulzivitásának mértéke (n = 498)*

Termékcsoport	Statisztikai mutató	
	Átlag	Szórás
<i>Édesipari termékek</i>	2,48	0,871
<i>Zöldség-gyümölcs</i>	2,48	0,950
<i>Pékáru</i>	2,29	1,018
<i>Feldolgozott húskészítmény</i>	2,26	0,823
<i>Tejtermékek</i>	2,17	0,995
<i>Mélyhűtött termékek</i>	2,00	0,765
<i>Alkoholmentes italok</i>	1,97	0,811
<i>Malomipari termék</i>	1,91	0,824
<i>Tőkehúsok</i>	1,90	0,866
<i>Alkoholos italok</i>	1,85	0,903

Ezen a téren a kisebb boltok egyértelműen hátrányban vannak a nagyobbakkal szemben. A nagyobb alapterület, a széles termékpaletta ugyanis fokozottabb impulzusvásárlásokhoz vezet, míg a kisebb boltok inkább az előre tervezett vásárlásokat erősítik. A CBA ezért helyesen döntött akkor, amikor új boltjainak méretét megnövelte. Azzal, hogy belépett a szuper- illetve a hipermarket szegmensbe, növelni tudja az impulzusvásárlások részarányát, ami így ezekben a bolttípusokban elérheti a vásárlói beszerzések 50%-át is.

A CBA stratégiáit jelentős mértékben meghatározhatja a fogyasztók árérzékenysége. A megkérdezettek 70%-a szerint az élelmiszerárak kifejezetten magasak, ami korlátozza egyrészt a beszerzési mennyiséget, másrészt az impulzusvásárlások részarányát. Ennek ellenére kijelenthető, hogy a CBA-nak nem kizárólag az ár érzékeny fogyasztói kör kiszolgálására kell törekedni, hanem a jövőre vonatkozóan meg kell terveznie a márkázott prémium termékek körét, a minőség érzékeny vásárlói kör növekedése miatt.

A verseny az egyes beszerzési társulások között is folyik a fogyasztók megnyeréséért. A beszerzési társulások helyzetét elemezve azt vizsgáltam, hogy melyek voltak azok az üzletek, amiket a megkérdezettek az elmúlt évben meglátogattak. Ennek eredményeit a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

*A fogyasztók által az elmúlt évben meglátogatott beszerzési társulások (n= 727)\**

Beszerzési társulás	Válaszok megoszlása	
	fő	%
CBA	374	74,8
COOP	262	52,4
REAL	70	14,0
HONI-KER	21	4,2

\*A válaszadók több választ is megjelölhettek

Ezen a téren a CBA kifejezetten jó pozícióban van. Az általam megkérdezettek 75%-a látogatta meg az üzleteiket az elmúlt évben, amivel első helyre került az ilyen típusú társaságok között. A fogyasztói vélemények alapján az is nyilvánvaló, hogy a CBA egyetlen komoly vetélytársa a COOP áruházlánc, amelynek látogatottsága 52%. Az üzletek látogatottsága mellett fontos tényező az egyes üzletek imázs képének megítélése.

A társulásokhoz kapcsolódó imázs profilt a 7. táblázat foglalja össze.

Az egyes image tényezők megítélése a különböző beszerzési társulások esetében

(CBA: n = 374; COOP: n = 262; REÁL: n = 70; HONI-KER: n = 21)

Image tényezők	CBA		COOP		REÁL		HONI-KER	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
<i>Tiszta az eladók ruházata</i>	3,98	0,872	3,81	0,934	3,90	0,861	4,23	0,624
<i>Tiszta, rendes bolt</i>	3,89	0,957	3,52	1,076	3,75	0,829	3,57	0,870
<i>Tiszták az árupolcok</i>	3,84	0,846	3,54	0,922	3,80	0,832	3,42	0,810
<i>Minden árucikk jól azonosíthatóan, egyértelműen van árazva</i>	3,78	0,932	3,48	1,059	3,66	0,852	2,80	1,077
<i>Udvarias kiszolgálás</i>	3,73	1,019	3,51	1,078	3,56	0,999	4,09	0,436
<i>Áttekinthető az üzlet elrendezése</i>	3,73	0,864	3,51	0,936	3,84	0,795	4,23	1,999
<i>Friss termékek kaphatók</i>	3,70	0,872	3,38	0,947	3,75	0,848	3,85	0,478
<i>Jó minőségű áruk</i>	3,65	0,858	3,16	0,889	3,63	0,893	3,38	0,740
<i>Magyar termékek</i>	3,64	0,788	3,41	0,845	3,47	0,779	3,33	0,795
<i>A kért mennyiséget pontosan adja az eladó</i>	3,62	0,934	3,41	0,980	3,56	0,999	3,95	0,740
<i>Megköszönte a vásárlást az eladó</i>	3,55	1,080	3,19	1,194	3,69	1,014	4,42	0,507
<i>Az eladó azonnal foglalkozott a vevővel</i>	3,31	1,101	2,99	1,122	3,24	0,984	4,23	0,436
<i>Kedvező árak</i>	3,26	0,896	2,99	1,051	3,53	0,985	2,90	0,889
<i>Minden egy helyen megvásárolható</i>	3,23	1,018	2,86	1,018	4,18	1,276	2,80	0,872
<i>Külföldi termékek</i>	3,05	0,863	2,94	0,838	3,20	0,800	3,19	0,928

Az eredmények szerint a CBA imázsa döntően a tisztasághoz kapcsolódó elemek köré szerveződik. A megkérdezettek szerint az eladók ruházata és a bolt rendezettsége nem hagy kívánni valót maga után, az árupolcok tiszták és mindig feltöltöttek. További erőssége még a CBA-nak az árukínálat jó áttekinthetősége és minősége, akárcsak a friss termékválaszték. A CBA számára kedvező eredmény az is, hogy a COOP, mint közvetlen versenytárs a legtöbb imázs tényező esetében alul teljesített. A CBA áruházakra vonatkozó megállapítások közül a megkérdezettek az üzletben dolgozó személyzethez kötődő tényezőket emeltük ki első helyen. Ez arra utal, hogy a vásárlók kifejezetten elégedettek a kiszolgálás színvonalával, az eladók udvarias modorával, egyszerűen a személyes kapcsolatok alakulásával; mivel a beszerzési társulások közötti versenyben ezen a téren a CBA előnyben volt a COOP-pal szemben, ezért a fogyasztói megítélés nagyon kedvező jelenségnek

tekinthető. Valószínűleg részben ez a különbség okozza a CBA közel 50%-os látogatottsági előnyét a legközelebbi versenytárral szemben.

### **3.3. Mystery Shopping eredmények**

A tesztvásárlók a vásárlások során igénybe vették a bolt szolgáltatásait, majd előre összeállított tesztlap alapján azokat értékelték. A tesztvásárlók felkészítését és eligazítását magam végeztem. Az 50 esetben végrehajtott vásárlásnál egy-egy tesztvásárló maximum 5 esetben vásárolt. A tesztvásárlások eredményei következőkben foglalhatók össze.

#### **3.3.1. Az üzletek elérhetősége**

- Az üzletet a megadott cím alapján valamennyi vásárló pontosan megtalálta.
- A CBA-ra vonatkozó feliratok, logók, az arculatnak megfelelő színezés könnyen észrevehető, egyértelmű és pontos volt.
- Az üzletek áttekinthetőségét illetően megoszlottak a vélemények. A városokban található nagyobb alapterületű (250 m<sup>2</sup> felett) egységeket a vásárlók jó elrendezésűnek, áttekinthetőnek ítélték. A választékot bőségesnek találták, ennek ellenére ezek a boltok nem voltak túlszűfoltak. Kényelmes, ugyanakkor célirányos vásárlást egyaránt lehetővé tették. A kisebb alapterületű boltokra jellemző volt a zsűfolt áru elhelyezés, ezáltal áttekinthetetlennek tűnt az üzlet, kényelmetlen vásárlási élményt nyújtva.
- A vásárlók által vizsgált üzletekben a reklámújságok, prospektusok, valamint az akciókba bevont árucikkek könnyen fellelhetőek, jól azonosíthatóak voltak. A napi fogyasztási cikkek megtalálása a tesztvásárlások során nem jelentett problémát. Valamennyi esetben könnyen fellelhetőek voltak.
- Az árak megjelölése, az árucikkek árazása 38 vásárlás (76%) esetében egyértelmű és pontos volt. A tesztvásárlók 12 esetben találkoztak hiányos árazással, ami nehezítette egy-egy árucikk pontos fogyasztói árának meghatározását.



- Az üzlet arculatára vonatkozó kérdéscsoportra a tesztvásárlók az 1-5 terjedő osztályozási skálán 4,1 átlagértékelést adtak, ami jó minősítést mutat.

### 3.3.2. A kiszolgálás színvonala

- A tesztvásárlások során a vizsgálat alá vont boltok közül 18 esetben (36%) azonnal foglalkoztak a vásárlóval. Ez megítélésem szerint elég alacsony arányt képvisel. A boltok csaknem kétharmadában (64%) a betérő vásárló nem volt „feltűnő” az eladók számára.
- Az eladók termékismeretére és a pontos mennyiség kiszolgálására vonatkozó kérdésre csupán a tesztvásárlások 10%-ban (5 eset) adtak nemleges választ. Ezek az eladók szakmai felkészültségét, gyakorlati ismereteinek meglétét támasztják alá.
- A legtöbb alkalommal a tesztvásárlók az eladók közönyösségére, szorgalmának hiányára hívták fel a figyelmet az értékelés során. Udvarias, segítőkész eladói magatartással a kisebb városok boltjaiban találkoztak. Ezek aránya (24%) azonban nem érte el az összes vásárlás negyedét.
- A tesztvásárlások során csupán a boltok 50%-ban köszönte meg az eladó a vásárlást. Ez véleményem szerint nagyon rossz arány, amin az elkövetkező időszakban mindenképp változtatni kell.

A második kérdéscsoport esetében az egytől ötig terjedő skálán tett értékelés csupán a közepes szintet (3,3) érte el. Ez az előző kérdéscsoporthoz viszonyított jelentős romlás komoly figyelmet igényel, amely felveti az üzletvezetők részéről a szigorúbb követelményrendszer felállítását. Ez akkor is megfontolandó lehet, ha figyelembe vesszük, hogy ezeknél az értékeléseknél jelentős a szubjektív megítélés esélye.

### 3.3.3. Az értékesítő személyzet

- A tesztvásárlók által vizsgált boltokban valamennyi ott dolgozó eladó viselte a CBA által meghatározott formaruhát és logót. A ruházat tisztaságával kapcsolatban problémát nem jeleztek a vásárlók.

- Az eladók segítőkészségét erős kritikával illették a tesztvásárlók. A vizsgálatba bevont üzletek közül csupán 18 esetében jelezték a vásárlók az eladói segítőkészséget. Ez a mintán belül mindössze a boltok alig több mint egyharmadát (36%) jelenti. Az eladók viselkedésében legjelentősebb kritikaként közömbösségüket, kommunikációkészségük hiányát, vevő iránti közönyüket fogalmazták meg a tesztvásárlók.
- Szintén komoly probléma volt, hogy a vásárlóknak a keresett termék helyett csupán minden második esetben ajánlottak másik – helyettesítő – élelmiszert az eladók.
- A fenti kérdésekre adott tesztvásárlói értékelést követően nem hatott meglepetésként, hogy az utolsó kérdésre (Található-e az eladó viselkedésében visszatetsző dolog?) adott minden második válaszban negatívumot jeleztek a vásárlók a személyzet viselkedésében.

A harmadik kérdéscsoportra az egytől ötig terjedő skálán adott közepes szintű (3,5) értékelés a fentiek alapján nem meglepő.

## **4. KÖVETKEZTETÉSEK**

### **4.1. Szakértői mélyinterjúk**

- Magyarországon a beszerzési társulások, különösen a CBA, kiemelten erős helyet foglalnak el az élelmiszer kiskereskedelmi áruházak között. Erre bizonyíték a CBA előkelő helyezése (2.) a legnagyobb áruházláncok között. Ugyanakkor a felmérés eredményeiből az is nyilvánvalóvá vált, hogy a CBA-t az első ötven áruházlánc között jegyzik Európában.
- A CBA mint beszerzési társulás ugyanakkor regionális multinacionális vállalatként is működik, hiszen összesen 10 országban van jelen bolthálózatával.
- A kedvező pozíció ellenére a beszerzési társulásoknak, köztük a CBA-nak, a jövőben is keményen meg kell küzdenie pozíciójának megtartásáért. Erős versenyt támasztanak a szuper és hipermarketek, amelyek a lakosság összes élelmiszer

fogyasztásából jelentős részt hasítanak ki. Ugyanakkor a beszerzési társulások mellett szóló érv, hogy ez a bolttípus szinte egyedülállóan van jelen a kisebb településeken.

- Új típusú versenyt teremthet, hogy a CBA belépett a szupermarket és a hipermarket kategóriába is, nagyobb alapterületű üzleteivel. Ez pedig egyértelműen a versenyképességet erősítheti, döntően a választék bővítésével, a minőség javításával. Ezt erősítheti az ún. „Pláza program”, amelynek lényege, hogy a CBA boltok nagy bevásárló központokba települnek, esetleg önálló bevásárló központokat hoznak létre.

- A CBA helyes stratégiai irányának tekinthető az is, hogy sajátmárkás program segítségével kizárólag magyar alapanyagból, magyar munkaerővel előállított jó minőségű hazai élelmiszereket válogat be az árukínálatba. Ezzel a megoldással nemcsak védi a kisebb hazai feldolgozók és termelők érdekeit a nagyobbakkal szemben, hanem küldetést is teljesít a magyar élelmiszergazdaság talpon maradása érdekében.

- A különböző típusú áruházláncok közti verseny sajátossága Magyarországon, hogy az egyes áruházláncok között nincs jelentős különbség a fogyasztói árakban. Amíg a fejlett országokban a diszkontok árképzése jelentősen eltér a szupermarketekétől vagy a hipermarketekétől, addig Magyarországon a kiskereskedelem a fogyasztók árérzékenysége miatt az akciók alkalmazásában látja a forgalomművelés lehetőségét. Ez a helyzet pedig erős árversenyt szül, alapvetően a minőség romlására utal, egyúttal nem szolgálja a minőség érzékeny fogyasztói szegmens érdekeit. Ennek megfelelően a CBA egyik kitörési lehetősége lehet a „CBA minőség” termékszegmens további fejlesztése.

- A CBA életben maradását és tartós növekedését elősegíti az a törekvés is, hogy a nagyobb tőkeerővel rendelkező (nagyobb alapterületű) boltjai támogatják a kisebb tőkeerővel rendelkező, kevésbé rentábilisan üzemelő kisebb boltok életben maradását (fejlődését). Az eredmények alapján nyilvánvaló, hogy a CBA stratégiájában az ún. „két szegmentumra irányuló” piacfedési stratégiát folytat. A kisebb boltok megtartása mellett a nagyobb alapterületű üzletek számának

növelésével lényegében lefedi valamennyi településtípus (méret) kategóriát. Ez pedig egy olyan stratégia, amellyel a nagy alapterülettel rendelkező áruházláncok képtelenek versenyezni.

- Az eddig leírt szempontok mindegyike erősíti a CBA alkupozícióját, illetve versenyhelyzetét, egyrészt a beszállítókkal másrészt a kiskereskedelmi áruházláncokkal szemben. Az ilyen típusú, több lábbon álló stratégia a jövő záloga lehet és biztosíthatja az áruházlánc talpon maradását.

- A CBA erős fogyasztó-orientációval rendelkező szervezet, beszállítóit tudatosan válogatja ki, egyik oldalról az árat, illetve a jó vétel lehetőségét figyelembe véve, másik oldalról pedig a minőséget és a márkát preferálva. A két termékszegmens arányát annak megfelelően alakítja ki, ahogy a fogyasztók elvárásai megkívánják.

- A CBA vevőorientáltságát erősítő tényező az is, hogy nemcsak központilag történő információgyűjtésből szerzi tapasztalatait a fogyasztói magatartás alakulásáról, hanem az egyes boltok eladóitól kapott személyes visszajelzések is jelentős mértékben szolgálják a helyi fogyasztói érdekeket.

- A vevőkre való koncentráció egyik nyilvánvaló formája a marketing kommunikáció alakítása, az ún. „boltban belüli kommunikáció”, ebben a CBA a regionális központok igényei szerint szabad kezet biztosít a kereskedőknek. A stratégiát erősíti a külső kommunikáció kivitelezése is. A CBA reklámanyagai gyakorlatilag minden háztartásba eljutnak az országban, figyelembe véve a regionális igényeket, ami jó példa a kétszintű marketing kommunikáció megvalósítására. Ezt a folyamatot erősítik még az országosan kihelyezett óriás plakátok, CBA magazinok valamint a televíziós kampányok.

- A CBA törekszik saját arculatának (imázsának) kifejlesztésére is. Ennek egyik legkiválóbb eszköze a saját (kereskedelmi) márkás termékek részarányának növelése. A sajátmárkák egyik oldalról erősítik a bolthűséget, a másik oldalról kifejezetten nyereséges termékszegmensnek tekinthetők. A sajátmárkák fejlesztésében a CBA élen jár a hazai áruházláncok között.

## 4.2. Kérdőíves megkérdezés

- A fogyasztói vélemények szerint a hazai vásárlók még mindig nagy gyakorisággal látogatják az élelmiszer kiskereskedelmi áruházakat. Erre utal, hogy tízből hat magyar fogyasztó hetente legalább 3-4 alkalommal keresi fel valamelyik hazai bolttípust (klasszikus vásárlói magatartás). Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy kialakult egy olyan fogyasztói réteg, amelyik számára a heti egyszeri nagy bevásárlás az optimális megoldás. E mögött állhat időhiány, a kényelmes beszerzés előtérbe kerülése, avagy a szabadidő hasznosabb eltöltése.

- Az egyes üzlettípusok látogatottságát elemezve a beszerzési társulások a hipermarketek mögött lemaradva a második helyen állnak. Ez megint arra utal, hogy a kisbolt egyesítő társaságok szerepe döntően a vidéki lakosság élelmiszer ellátásában kulcsfontosságú.

- Az üzlettípusok látogatottsága mellett második fontos mérőszám az ún. „kosárérték” alakulása. A beszerzési társulások, köztük a CBA, a kis kosárértékkel, de nagy látogatottsági gyakorisággal rendelkező bolttípusok közé tartoznak. Ez egyrészt a nagy üzletszámnak, másrészt a kis alapterületnek köszönhető. Az egyik kitörési pont éppen ezen a területen adódik a CBA előtt. A nagy alapterületű üzletek számának fokozásával növelhetővé válik a kosárérték, miközben a kisboltok nagy száma miatt a vásárlói gyakoriság is magas marad.

- Az egyes élelmiszeripari termékkategóriák vásárlási gyakorisága az áru jellegétől függően eltér egymástól. A napi fogyasztási cikkek között az ún. „friss áruk” kerülnek naponta a vásárlók kosarába. Ide sorolhatók a tej és tejtermékek, a pékáruk és a tökehúsok. Velük szemben a feldolgozott húskészítmények, egyes zöldség és gyümölcsfélék, bizonyos tejtermékek csak heti egy-két alkalommal kerülnek beszerzésre. Ennél ritkább (havi 1-2 alkalom) vásárlási gyakorisággal rendelkeznek a mélyhűtött termékek, az édesipari készítmények valamint az alkoholmentes italok. A készítmény friss illetve tartós jellege meghatározza a beszerzési mennyiséget és a vásárlás gyakoriságát. Ezek a tényezők pedig összefüggésbe hozhatók a bolti akciókkal: Árleszállítás alkalmával a tartós fogyasztási cikkekből nagyobb mennyiséget szerez be a fogyasztó (előre hozott

vásárlás), míg friss termékeknél (pl. fogyasztói tej, felvágott) csak egy esetleg 2-3 alkalommal elfogyasztható mennyiség szerezhető be.

- Kedvezőnek tekinthető, hogy a beszerzési társulások azokban a kategóriákban rendelkeznek biztos pozícióval, amelyek a napi bevásárlások körébe tartoznak. Ez pedig arra kell, hogy készítse a CBA vezetőit, hogy elsősorban a friss élelmiszer szegmensben tartsanak nagyobb választékot, növelni tudják a látogatottsági gyakoriságot (penetráció) és javítsanak a kosárértéken.

- Lényegében ennek a stratégiának a hitelességét húzza alá az is, hogy az élelmiszerek kiválasztását befolyásoló tényezők között a termék frissessége a legfontosabb. Mivel általában a beszerzési társulások, köztük a CBA fő erőssége a friss áruk területén történő értékesítés, ezért a fogyasztói magatartás alakulása éppen egybeesik a fő stratégiai irány alakulásával.

- A bolt forgalmának alakulását meghatározó másik szempont az ún. „impulzusvásárlások” részaránya. Ezen a téren a kisebb boltok egyértelműen hátrányban vannak a nagyobbakkal szemben. A nagyobb alapterület, a széles termékválaszték ugyanis fokozottabb impulzusvásárlásokhoz vezet, míg a kisebb boltok inkább az előre tervezett vásárlásokat erősítik. A CBA ezért helyesen döntött akkor, amikor új boltjainak méretét megnövelte. Azzal, hogy belépett a szuper- illetve a hipermarket szegmensbe, növelni fogja az impulzusvásárlások részarányát, ami így ezekben a bolttípusokban elérheti a vásárlói beszerzések 50%-át is.

- A CBA stratégiáit jelentős mértékben meghatározhatja a fogyasztók árérzékenysége. A megkérdezettek 70%-a szerint az élelmiszerárak kifejezetten magasak, ami korlátozza egyrészt a beszerzési mennyiséget, másrészt az impulzusvásárlások részarányát. Ennek ellenére kijelenthető, hogy a CBA-nak nem kizárólag az ár érzékeny fogyasztói kör kiszolgálására kell törekedni, hanem főként a jövőre vonatkozóan meg kell terveznie márkázott prémium termékek körét, a minőség érzékeny vásárlói kör növekedése miatt.

- A verseny az egyes beszerzési társulások között is folyik a fogyasztók megnyeréséért. Ezen a téren a CBA kifejezetten jó pozícióban van. Az általunk

megkérdezettek 75%-a látogatta meg az üzleteiket az elmúlt évben, amivel első helyre került az ilyen típusú társaságok között. A fogyasztói vélemények alapján az is nyilvánvaló, hogy a CBA egyetlen komoly vetélytársa a COOP áruházlánc, amelynek látogatottsága 52%.

- Az eredmények szerint a CBA imázsa döntően a tisztasághoz kapcsolódó elemek köré szerveződik. A megkérdezettek szerint az eladók ruházata és a bolt rendezettsége nem hagy kívánnivalót maga után, az árupolcok tiszták és mindig feltöltöttek. További erőssége még a CBA-nak az árukínálat jó áttekinthetősége és minősége, akárcsak a friss termékválaszték. A CBA számára kedvező eredmény az is, hogy a COOP, mint közvetlen versenytárs a legtöbb imázs tényező esetében alul teljesített. A CBA áruházakra vonatkozó megállapítások közül a megkérdezettek az üzletben dolgozó személyzethez kötődő tényezőket emeltük ki első helyen. Ez pedig arra utal, hogy a vásárlók kifejezetten elégedettek a kiszolgálás színvonalával, az eladók udvarias modorával, egyszóval a személyes kapcsolatok alakulásával; mivel a beszerzési társulások közötti versenyben ezen a téren a CBA előnyben volt a COOP-pal szemben, ezért a fogyasztói megítélés nagyon kedvező jelenségnek tekinthető. Valószínűleg részben ez a különbség okozza a CBA közel 50%-os látogatottsági előnyét a COOP-pal szemben.

### **4.3. Mystery shopping**

- A CBA arculatára vonatkozó eredmények lényegében visszatükrözték a fogyasztói megkérdezés során kapott eredményeket. Az arculati elemek közül a feliratok, logók, a CBA-ra jellemző színek alkalmazása könnyen észrevehető, egyértelmű és konzekvens, ugyanakkor az üzletek áttekinthetősége már megosztotta a tesztvásárlókat. A nagyobb alapterületű egységeket találták jobban áttekinthetőnek, jól elrendezettnek, míg a kisebb boltokra ez kevésbé volt jellemző. A kisebb egységekre nézve nem túl kedvező eredmény mögött egyértelműen a túlszűfolt árukihelyezés áll, vagyis a kereskedő a korlátozott árutérben bizonyára a forgalom növelése érdekében túl nagyszámú tételt

helyezett ki. A nagyobb alapterületű üzletekben ez egyáltalán nem volt jellemző. A CBA vezetőknek erre a jelenségre mindenképpen fel kell hívni a kisebb boltok tulajdonosainak figyelmét, mivel ennek elmaradása előbb-utóbb negatívan hathat az áruházlánc egészének arculatára is.

- Annak ellenére, hogy a kérdőíves megkérdezés igazolta a bolti eladókkal való kapcsolat pozitív meglétét, a tesztvásárlók csak részben voltak elégedettek a bolti kiszolgálással. Ennek egyik tipikus megnyilvánulási formája volt, hogy nem foglalkoztak azonnal a vásárlóval. További problémát vet fel az is, hogy a vásárlók több alaklommal utaltak az eladók közönyösségére, a szorgalom és az udvarias kiszolgálás hiányára.

- Különösen érzékenyen reagáltak a tesztvásárlók a felvágottak értékesítésének körülményeire. A dolgozók több esetben nem viseltek kesztyűt, nem tették félre az első, fogyasztás és esztétikai szempontból kifogásolható szeletet, valamint a boltok felében az eladó nem köszönte meg a vásárlást. Korábbi vizsgálatok egyértelműen tükrözik, hogy szinte valamennyi áruházlánc esetében a kiszolgálók modora, viselkedése jelenti a fő problémát, ami a CBA esetében is igazolódott. Tényleges versenyelőnyt ezért akkor érhetne el a CBA, ha komoly szakmai felkészítéssel, fenntartható előnyt tudna szerezni ezen a téren a többi versenytárhoz képest.

- A tesztvásárlók ugyanakkor pozitívan értékelték az eladók megjelenését, formaruházatuk egységességét és tisztaságát.

## **5. ÚJ KUTATÁSI EREDMÉNYEK**

A dolgozatban elvégzett kutatások és az alkalmazott módszertan a következő új és újszerű tudományos eredményeket hordozzák magukban:

- Új módszertani eredménynek minősül az, hogy az információgyűjtés szakaszában a kínálat (vezetői mélyinterjú) és a keresleti (kérdőíves megkérdezés) oldal klasszikus módszertanának alkalmazásán túl az eredmények egzaktabbá tételében ún. „mystery shopping” módszert



alkalmaztam.

- Több oldalról megvizsgáltam egy élelmiszer kiskereskedelmi láncot, mely beszerzési társulás formájában működik, kizárólag magyar tulajdonosi háttérrel és bizonyítottam, hogy nemcsak fennmaradni, hanem terjeszkedni is képes a magyar piacon és a környező országok piacain is. Sikerének elsődleges titka a jól megválasztott piaci szegmens (üzlettypusok), az egységes beszerzés, a közös akciórendszer működtetése, a közös marketing tevékenység, a központi és régiós raktárak üzemeltetése, a dolgozók összehangolt képzése.
- Ez a kereskedelmi szervezet is kínálati piacon versenyez, ezért további sikere érdekében számos változtatást kell, hogy megvalósítson. Ide tartozik a fogyasztók iránti nagyobb figyelem, a vásárlói környezet és az üzlettypusok (méret, áruválaszték) közötti összhang megteremtése, az import termékek mellett a hazai termékek túlsúlyának megtartása, a bolti szakosodás és a boltok minőségi fejlesztése, a saját márkás termékek választékának növelése.
- A Dél-Dunántúlon a beszerzési társulások körében elvégzett imázs profil vizsgálat alapján a CBA üzletlánc majdnem minden egyes kategóriában az első helyen végzett a közvetlen versenytársával a COOP-pal szemben. Ugyanakkor fenyegetettséget jelent a pozíciójukra a vizsgálatba bevont további beszerzési társulások kedvező fogyasztói megítélése, ezért szükséges a benchmarking tevékenység erősítése.

## **6. JAVASLATOK**

A CBA üzleti stratégiája magas szinten szolgálja vásárlói elégedettségét, jelentősebb kritikákat egyedül a tesztvásárlók fogalmaztak meg. Ennek alapján a CBA talán legnagyobb gyengesége az eladói magatartás közönyössége, a jó kommunikációs készség hiánya, akárcsak a motiváció gyengeségei a jobb kiszolgálásra. Ugyanakkor ez jelenleg azért nem jelent valós versenyhátrányt a

CBA-nak, mert versenytársai többsége is ugyanezzel a problémával küzd. A CBA mint beszerzési társulat ma már felveszi a versenyt azokkal a multinacionális áruházláncokkal, amelyek éves forgalma dollár milliárdokban mérhető, sőt a hazai piacon közülük többet már meg is előzött az elmúlt években. A versenytársak pontos és precíz elemzésével valamint a fogyasztói elvárások feltérképezésével, a CBA további üzleti sikereket érhet el rövid és hosszú távon egyaránt.

## **7. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK**

Szilvási M., **Horváth J.**: A kereskedelmi márkák szerepe, jelentősége a magyar élelmiszer kereskedelemben. Élelmiszer Táplálkozás és Marketing, III. évfolyam, 2006/2. sz. 49-56 old.

Zarka J., **Horváth J.**, Szilvási M.: A CBA élelmiszerlánc stratégiája az egészséges élelmiszerek piacán. Élelmiszer Táplálkozás és Marketing, IV. évfolyam, 2007/1. sz. 44-51 old.

**Horváth J.**, Szilvási M.: A CBA Kereskedelmi Kft. szerepe az élelmiszer kiskereskedelemben. Élelmiszer Táplálkozás és Marketing, IV. évfolyam, 2007/1. sz. 52-59 old.

**Horváth J.**, Szilvási M.: A CBA kínálati stratégiája. Acta Oeconomica Kaposvariensis, II. évfolyam, 2008/1. sz. 25-32 old.

**Horváth J.**: A beszerzési társulások fogyasztói megítélése- különös tekintettel a CBA-ra. Regional and Business Studies. II. évfolyam 2010/2. sz. Megjelenés alatt.

### **Az értekezés témaköréből tartott tudományos előadás:**

**Horváth J.**: Marketing kihívások az élelmiszer gazdaságban. I. Kaposvári Gazdaságtudományi Konferencia, Kaposvári Egyetem. Gazdasági és társadalmi kihívások a XXI. Században, lehetőségek és dilemmák címen.

Kaposvár, 2007. november 9.