

## A CBA kínálati stratégiája

**Horváth József, Szilvási Mihály**

Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 7400 Kaposvár, Guba S. u. 40.

### ÖSSZEFOGLALÁS

*A magyar élelmiszerpiacon évek óta jelen lévő, tőkeerős, külföldi multinacionális vállalatok szorításában elkerülhetetlen, hogy a CBA az eddigi dinamikus növekedést folytassa. A piaci versenyben meg kell találni a vállalkozás számára a legoptimálisabb lehetőséget a növekedésre oly módon, hogy az a stabilitást ne veszélyeztesse. A fejlődést a cég átgondolt stratégia alapján kívánja megvalósítani. A CBA Kereskedelmi Kft. több mint 15 éve magánkereskedők összefogásával alakult, beszerzési és értékesítési társulásként működő, tisztán magyar tulajdonú stratégiai szövetség. Folyamatos fejlődéssel, a nemzetközi kapcsolatok kiépítésével és működtetésével ma Magyarország legnagyobb élelmiszer kiskereskedelmi lánc. Tevékenysége során ötvözi a vásárlók helyi igényeihez igazodó beszerzést és értékesítést, az erőforrások közös befektetését, és a kereskedelmi tevékenység integrációját. Bolthálózatával az egész országot lefedi, egységes arculattal, megjelenéssel lép a vásárlók elé. A boltszám mennyiségi növelése helyett ma már a bolti szakosodás, a központi és regionális raktárháttér biztosítása, és a boltkategóriák minőségi fejlesztése adja a fő kereskedelmi stratégiát. Folyamatos versenyt folytatnak a vásárlók megnyerése érdekében, fejlesztve a beszerzési, kereskedelmi akciókat, bővítve a saját márkás termékek számát. Mindezt a tőkeerős multinacionális vállalatok szorításában, elismerésre méltó szakmai leleményességgel, kezdeményező készséggel.*

(Kulcsszavak: CBA Kereskedelmi Kft., dinamikus fejlődés, stratégiai szemléletmód, helyi igények kielégítése, minőségi boltfejlesztés)

### The supply strategy of CBA

József Horváth, Mihály Szilvási

Kaposvár University, Faculty of Economics, H-7400, Kaposvár, Guba S. u. 40.

### ABSTRACT

*Due to the competition with foreign financially strong multinational companies on the Hungarian food market, it is inevitable for the CBA to continue its dynamic development. It means that in the market competition the most optimistic possibility for the increase has to be found for the venture in a way that it should not threaten stability. The development needs carefully considered strategy. The CBA Trading Ltd was formed by private traders more than 15 years ago, it is a strategic alliance in wholly Hungarian ownership and it works as a purchasing and selling joint venture. Today it is the biggest food retail chain in Hungary due to its continuous development as well as forming and running international connections. Through its activity it combines its purchasing and merchandising strategy that meets the consumers' local needs, the common investment of resources as well as the integration of trading activity. Its stores can be found*

*everywhere in the country, with a uniform image. Instead of increasing the number of the shops today the main trading strategy is specialisation, ensuring the central and regional stocking capacity and the quality development of shop categories. They continuously fight to win the consumers by developing their supply and trading promotios and by widening the number of their own branded goods. They do all this with praiseworthy professional inventiveness, initiative ability pressed by multinational, financially strong companies.*

(Keywords: CBA Trading Ltd, dynamic increase, strategic, the consumers' local needs, quality development of shops)

## **BEVEZETÉS**

A CBA Kereskedelmi Kft. 1992-ben alakult tíz magánkereskedő összefogásával, akik a Közért privatizációban láncként pályáztak a kezdeti 17 üzletre. A CBA Kereskedelmi Kft. megalakulásától kezdve olyan beszerzési és értékesítési társulásként működő 100%-ban magyar tulajdonú stratégiai szövetség, amely vállalkozás tulajdonosainak elképzelése a hosszú távú, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködés.

A CBA tevékenységének alapelvei a megalakulástól kezdve a következők:

- stratégiai autonómia – amely lehetővé teszi az egyes üzletek bizonyos keretek közötti önálló, a helyi vásárlók igényeihez igazodó tevékenységét, az összehangolt, jól szervezett beszerzést és értékesítést,
- az egyéni érdekek alávetése a közösség érdekének,
- tartós kapcsolat – új tagok beléptetésével,
- a közös beszerzésből adódó haszonmegosztás,
- az erőforrások közös befektetése – közös marketing tevékenység, kereskedelmi szervezet létrehozása, a dolgozók közös képzése, központi raktár üzemeltetése,
- tevékenységi integráció – közös beszerzés, egységes akciók.

Napjainkban a CBA továbbra is Magyarország vezető élelmiszer kereskedelmi lánc. A hálózat boltjainál 2006. januártól bevezetésre került és működik a franchise rendszer. Ez egységes értékesítési láncként való funkcionálást jelent, azonos értékesítési rendszerrel, azonos külső és belső megjelenéssel, a vásárlók igényeit kielégítő állandó választékkal, és közel azonos árakkal.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A cikk alapjául szolgáló információk nagyobb hányada primer kutatás eredménye, melynek során átfogó mélyinterjúkat készítettünk a CBA Kereskedelmi Kft. Elnök-helyetteseivel, valamint a Dél-dunántúli régióban található regionális elosztó raktárak vezetőivel. Összesen 5 személyes interjú eredményeit dolgozza fel a közlemény, amelynek főbb kérdéscsoportjai a CBA piaci helyzetére, versenytársainak elemzésére, és a marketingstratégia alapjaira irányult.

Az interjúk révén betekintést kaptunk az üzletlánc szinte teljes kínálati és működési stratégiájába, amellyel kiegészítettük a szekunder adatgyűjtés eredményeit.

## A CBA FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB ÁLLOMÁSAI

A tulajdonosok a megalakulás után, 1995-ben Budapesten egy 2000 m<sup>2</sup>-es raktárt vásároltak, amely először tette lehetővé a CBA boltok raktározási kapacitását meghaladó árumennyiség beszerzését. Megvalósíthatóvá vált az, hogy a szállítók nagyobb mennyiségű árut kedvezményes áron a CBA Központi Raktárába szállítsanak, így hosszabb időn keresztül folyamatosan alacsony áron értékesíthető lett a termék. A raktár által a CBA ekkortól már kereskedelmi láncként működött, amely a közös beszerzésen túl az értékesítés egyes elemeinek összehangolására is kiterjedt.

A tulajdonosok 1996-ban beszerzési társulásból dinamikus nyitással léptek a kereskedelmi lánc erősítése felé. 1998-ban Budapesten egy 5 szintes 18000 m<sup>2</sup>-es raktárt és a hozzá tartozó különálló irodaházat vásároltak meg, melyet a CBA hálózat ugrásszerű növekedése tett szükségessé. 1999-től vidéki regionális központokat állítottak fel, és kiskereskedőket integráltak a CBA hálózatba az országos lefedettség elérése érdekében. 2000-ben felvették a kapcsolatot a németországi EDEKA nevű szervezettel, amely Európa egyik legerősebb kereskedelmi szövetsége. Ez a vállalkozás jelentős mérföldköve lett, amellyel megvalósíthatóvá vált az Európai Unióhoz való csatlakozás után a CBA és Nyugat Európa között a kapcsolat és az együttműködés. 2001-ben megújult a CBA logo, és még ebben az évben csatlakozott az első határon túli régió a hálózathoz Horvátországból, majd 2002-ben a második Romániából. 2002-től a Budapest vonzáskörzetéhez tartozó Alsónémediben megkezdtek egy logisztikai raktárbázis és agrár ipari park munkálatait. Még 2002-ben megkezdődtek a tárgyalások a külföldi régiók felállítására érdekében Szlovákiával, Litvániával, Bulgáriával és Lengyelországgal. 2003-ban indították az egységes franchise rendszer bevezetését. Az év végére már CBA üzlet működött Bulgáriában, Horvátországban, Lengyelországban, Litvániában, Romániában, Szlovákiában és Szlovéniában is. 2004-ben szerződést írtak alá Szerbiával, így Magyarországot is beleértve már kilenc közép-európai országban lettek jelen. 2005. tavaszán Alsónémediben átadták a CBA Logisztikai Raktárbázist és Agrár Ipari Parkot. 2006. januárjától működik a franchise rendszer.

Magyarországon a bolthálózat megalakulásától kezdve dinamikus az üzletek számának emelkedése, amelyet az 1. táblázat szemléltet.

### 1. táblázat

#### A CBA hálózatába tartozó üzletek számának és forgalmának alakulása 1995-2005 között

Év (1)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Boltszám (db) (2)	70	120	215	711	1358	1584	1856	2526	2866	3031	2996
Forgalom (Mrd Ft) (3)	10	20	47	103	175	250	295	330	380	420	480

Forrás (Source): KSH adatok és szakmai mélyinterjúk (Based on KSH data and deep interviews)

Table 1: The number and turnover of CBA chain stores between 1995 and 2005

Year(1), Number of shops (piece)(2), Turnover (bn Ft)(3)

## **A CBA HELYZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE**

### *Az élelmiszerkereskedelem jelenlegi helyzete, a koncentráció*

Az élelmiszerkereskedelem napjainkban nagy átalakuláson megy át. A multinacionális cégek megjelenésével, az uniós szabad árumozgás lehetőségének biztosításával nagyon sok ellenőrizetlen termék került Magyarországra. Ezt még segítette az áruliberalizáció is. Ezen negatív hatások minimális szintre csökkentése egyaránt érdeke a kereskedőnek és a vásárlónak. Az utóbbi időszak élelmiszerbotrányai ennek szükségességére és indokoltságára komolyan rávilágítottak. A koncentráció a CBA hálózaton belül elkerülhetetlenül csökkenti a boltszámot, viszont a koncentrálttság mellett nő az eladói alapterület, szélesedik az áruválaszték és javul a termékek minősége.

### *A beszállítókkal való együttműködés, az alkupozíció*

A CBA kereskedelmi láncnál egyre erősödik, az eddigi tapasztalatok szerint jól működik a közös beszerzések intézménye. Ennek jó példája az Alsónémediben létrehozott logisztikai bázis és az erre épülő régiós elosztó központok. Ezeknél a központoknál közös koncentrált beszerzés valósul meg valamennyi termékénél. Innen történik az áruk terítése, a szállítmányozás megtervezése és végrehajtása. Annak ellenére, hogy a beszállítás a logisztikai bázisra koncentrálódik, megmaradt a régiós központok beszállítói önállósága is, így működési területük sajátosságaira tekintettel szervezik az áruk be- és kiszállítását. E tagozódás harmadik láncszeme a kereskedelmi egység, a bolt, melynek feltöltése a központi és a régiós raktárból történik. A régiós raktár üzemeltetését indokolja még, hogy jelenleg kevés az olyan üzlet, amely az áruk teljes körét tudja fogadni. Ez a beszállítókkal folytatott tárgyalások során nem jelent hátrányt, mert a régiós raktárak között is egyre szorosabb a kapcsolat. Ennek legfőbb oka a gazdaságosság, és a minél nagyobb hatékonyságra való törekvés. A régiós raktárak koordinált szállításszervezésével az árukat terhelő 6-8%-os fuvar költség 3-4%-ra mérsékelhető. Fontos szempont azonban, hogy minden boltba legalább hetente történjen árubeszállítás, ezáltal folyamatos kapcsolat legyen a régiós raktár és a boltok, közvetve a vásárlók között.

A kereskedelmi egységek és a beszállítók között meglévő alkupozíció alapja egy központi szerződés, amelyben a szerződő felek által kötött megállapodás részletesen rögzítésre kerül. A központi szerződés részleteit az ún. kondíciós lapok rögzítik, amelyek tartalmazzák a kedvezményeket, szállítói feltételeket, a másodlagos kihelyezéseket, a reklámozási lehetőségeket.

A CBA alkupozíciója a piaci helyzetéből adódóan kedvező. Ez azt jelenti, hogy a hálózatnak van 1800 CBA logos egysége, amely a szállítók számára nagyon fontos. Amennyiben egy új termék lép a piacra, amit a vállalat hosszú marketingstratégia és együttműködési stratégia alapján tervez, a piaci bevezetéskor az a legfontosabb a gyártónak, hogy a termék minél gyorsabban a vevőhöz jusson. A CBA azt tűzte a zászlójára, hogy elsők között akar lenni az új termék belistázásánál, mert ebben az időszakban fektetik a gyártók a legtöbb marketingeszközt a termék bevezetésére. A termékéletgörbe e stádiumában kell megjelenni a boltokban az árunak. A polcra kerülés gyorsítása adja a CBA erősebb alkupozícióját a többi értékesítővel szemben. A másik előny, hogy a hálózat nagyságából adódóan nagy volumeneket tud megmozgatni, minden, az élelmiszer-kereskedelemben forgalomba hozható termék kategóriában. Ez az alkupozíció, ma már elmondhatjuk, hogy nemcsak Magyarországon erős, hanem a CBA nemzetközi vonalán is. Az alkuerő növelő tényezők a piac koncentrálttságával javíthatók,

tehát amennyiben a CBA hálózatát fegyelmezetten, hatékonyan tudja működtetni, akkor ez rövid és hosszú távon is az alkupozícióját erősíti.

#### *Beszerezési források, igénybe vett szállítók*

Ha beszerzésről beszélünk, akkor elsősorban azt kell tisztáznunk, hogy honnan, milyen forrásból vesszük a termékeket. A beszállítói szerződések (jelenleg 1200 létezik a CBA Kereskedelmi Kft-ben) jellemzően magyar kereskedelmi cégek termékeire vonatkoznak, amelyek mögött magyar gyártók, de import termékek is szerepelnek. A termékeket a kereskedelmi lánc termékcsoportokra osztja. A *friss áruk*, amelyek hűtést igénylő, vagy rövid minőség megőrzésű termékek (tőkehúsok, húskészítmények, tejtermékek, és pékáruk) szinte 100%-ban magyar termékek. Ezeket közvetlenül magyar termelőktől vásárolja a CBA. A következő termékkört a *tartós élelmiszerek* (kávé, édesség) alkotják. E területen jelentős átrendeződés történt a közelmúltban, a magyar gyárakat szinte maradéktalanul felvásárolták multinacionális cégek, és ezeket sok esetben be is zárták. Az elmúlt évek eseményei miatt tehát nem lehet korrektül számba venni a kereskedelemben – sem a CBA-láncban, sem máshol – hogy a termékek forgalmának hány százaléka magyar termék. A harmadik termékkörben pl. a *zöldség-gyümölcs* területén májustól szeptemberig be lehet szerezni minden árut Magyarországon, a szezonon kívüli időben viszont közvetlen import beszerzés történik. Ezek a termékek nem egy általános szerződés keretén belül kerülnek megvásárlásra, hanem versenytárgyalás keretében történik a beszállítók kiválogatása.

#### *A legfontosabb elvárások a beszállítókkal szemben*

A kereskedelmi lánc azt igényli a szállítóktól, amit tőle elvár a fogyasztó. A vásárlók pedig napjainkban ár-érték arányban a legkedvezőbbben szeretnék kapni. Ehhez kell a szállítói portfóliót kialakítani. Minden termékkategóriában vannak olyan beszállítók, amelyek a legalacsonyabb árszegmensben szállítanak, és vannak természetesen olyan gyártók és beszállítók, akik a prémiumszegmensben képviseltetik magukat. Ezért ma már nem elegendő kizárólag a magyarországi beszállítói kör termékeit kínálni a vásárlók számára, mert a konkurens forgalmazók nagyon komoly import behozattal rendelkeznek. Egyes termékkörökben minimális mértékben ugyan, de foglalkozni kell a közvetlen import bonyolításával is.

#### *A terméklista összeállításánál figyelembe vett szempontok (a termék ismertsége, keresettsége, reklámtámogatottsága, a termékhez kapcsolódó szállítói kondíciók)*

A terméklista összeállításánál néhány termékkört kell alapul venni, ezen belül a CBA megpróbálja a lehető legszélesebb portfóliót kialakítani. A cég azért működik a mai napig is jól, mert lokális érzékenységet mutat, és lokális igényeket tud kielégíteni (pl. a legközelebbi malomból rendeli a helyi vásárlóknak a lisztet). Ezt a figyelmet fogyasztói iránt amennyire lehet, meg kell tartani, ezért a CBA központilag minden gyártó teljes szortimentjét belistázza, vagyis minden terméket befogad a CBA rendszerébe. Ezt követően az üzletvezető döntheti el, hogy a teljes kínálatból melyik terméket rendeli vásárlói számára. A termékválaszték kialakításánál központilag adnak ugyan iránymutatást, de közvetlenül nem rendelkeznek a gyártói termékek fölött.

#### *Árképzés*

A néhány évtizeddel korábbi időszakban, a kereskedelem úgy képezte az árakat, hogy fedezetet nyújtson az árrés és az üzemeltetés költségeire, és megtermelje azt a hasznot, amire a vállalkozás igényt tart. Ma már olyan jellegű árháború van a piacon, amikor a

termékek árát a piaci szereplők árai határozzák meg. A CBA-nak versenyezni kell a piacon a diszkontokkal, a hipermarketekkel, és a szupermarketekkel is. Ma egyik kereskedő sincs abban a helyzetben, hogy kényelmi boltjából ne kelljen versenyeznie. Ma azt látjuk, hogy a fogyasztói igényeket szeretné mindenki a lehető legnagyobb mértékben kielégíteni.

## **SPECIÁLIS FRANCHISE RENDSZER**

10 év gyakorlati tapasztalatainak összegzéseként foglalták az eredményeket egy ún. franchise rendszerbe. Specialitását az adja, hogy nincs területi határoltsága, ésszerű, gazdasági mutatók alapján kidolgozott területekre tagozódik. Ezáltal egy-egy terület belső viszonyainak specialitásának is teret ad.

A rendszer két alappilléren nyugszik:

- A CBA mint rendszergazda szállítói szerződéseket köt az árubeszállítókkal. A szerződés alapja egy kereskedelmi ügynöki jutalékrendszer. Ez erősíti a beszállítók érdekeltségét az áruk „jó” áron történő biztosításában.
- A CBA mint rendszergazda országos hálózatot biztosít a beszállítónak, aki biztosítja az áruk szakszerű országos lefedettségét adó terítését.

Lényeges, úgynevezett köztes szereplő (master franchise) beiktatásával válik teljessé a rendszer. Ez jelen esetben a régió raktár, amely azáltal teszi működőképpé a kiépített hálózatot, hogy fogadja az országos rendelésből érkező nagy árutömeget, azt raktározza és biztosítja az általa egy régiós rendszerbe felfűzött helyi boltoknak az ellátást. Így válik megoldhatóvá a nagyobb árutömeg gazdaságos szállítása és raktározása, valamint a közvetlen értékesítők (boltok) részére az egyenletes, folyamatos termékellátás. A köztes szereplő emellett közvetlen kapcsolatot tart a szállítókkal és a boltokkal, így a napi információk alapján tudja a be- illetve kiszállítást megszervezni. A másik lényeges elem, hogy a közvetlenül értékesítő boltok heti, sőt akár napi gyakorisággal juthatnak friss árukészlethez anélkül, hogy komoly raktárkapacitással kellene rendelkezniük.

Az országos rendszergazda a szállítók felé kiépített jutalékrendszerből származó bevételét visszaforgatja a rendszer továbbépítésébe.

A hálózatba történő belépés többlépcsős folyamat eredménye. Elsőként a rendszergazda bekéri a belépni szándékozó gazdálkodási adatlapját, mérlegét, beszámolóját, és a tartozások listáját. A kapott dokumentumokat könyvvizsgálók bevonásával ellenőrzik. Megfelelés esetén a franchise-CD átadása után megtörténik a szerződés kidolgozása az adott boltviszonyra. Ezután szükséges még a garancia biztosítása a belépni szándékozótól, és ha ez is megtörtént, végső lépésben sor kerül a szerződés megkötésére egyrészt a belépővel, másrészt a régiós központtal, aki felelősséget vállal a belépőért, harmadrészt a rendszergazdával.

A beszállítókkal való kapcsolat alapja az általános szállítási feltételekre kötött szerződés. Ebben a „keretokmányban” rögzítik a rendszergazda és a szállító jogait, kötelezettségeit. A keretszerződéshez évente egy kondíciós-lapot csatolnak, amely tartalmazza a szállítói jutalékot és a marketing költségterítést (akciós újság, másodlagos kihelyezés). Ezáltal mindkét szerződő fél kézben tartja a teljes rendszert, eredményesen működteti azt, és így pontosan nyomon követhető a jutalék.

A kereskedelmi lánchoz tartozó tagok jogai és kötelezettségei szigorú szabályrendszerben kerülnek rögzítésre. A szabályrendszer sarkalatos pontja a fizetési kötelezettségek és haladékok rendjének meghatározása. A korábban működött készpénzes vagy halasztott készpénzes fizetés helyett a bolt biztosítékot ad a rendszergazdának. Ez lehet jelzálog, óvadék, bankgarancia vagy készfizető kezesség.

A szállítókkal történő szerződéskötéskor a CBA kezességet vállal a termék országos terjesztésére. A hálózat biztonságos működését a franchise-rendszer garantálja, amin belül lehetőség nyílik sok kisvállalkozás összefogására, működésük koordinálására, összehangolására, miközben megmarad helyi specialitásuk, és az önállóságuk sem csorbul. A rendszergazda által előírt kötelezettségek teljesítése méginkább erősíti a hálózathoz tartozást (akciókban való részvétel, egységes logo-használat, saját márkás termékek forgalmazása) az önállóság megtartásával (önálló adószám).

## ÁTALAKULÓBAN A VÁSÁRLÁSI SZOKÁSOK

A CBA speciális piaci stratégiáját jól megalapozott kutatások alapján alakítja ki. A vásárlási szokások az elmúlt években átalakultak, és további változások várhatók. Az *urbanizáció* eredményeként rengeteg a lakótelepen élő fogyasztó, aki nem tud nagy mennyiségű árut, terméket a lakásán elhelyezni. A *motorizáció* hatására a hipermarketben vásárolt nagy árumennyiség elszállításához a lakosság jelentős többsége nem vesz igénybe gépkocsit, inkább egyszerre kevesebbet – kézben elvihetőt – vásárol. A *jövedelmi helyzet* változása pedig azt eredményezi, hogy napjainkban a vásárlók egyre csökkenő reál jövedelmi viszonyaik mellett képtelenek hosszú távra vásárolni, inkább kevesebb árut vásárolnak, de gyakrabban (Törőcsik, 1998).

A megváltozott vásárlási szokások is felvetik a kérdést, hogy Magyarországon a kereskedelem az északi vagy a déli modellhez hasonlóan fog fejlődni? Az „északi modell” jeles képviselője Németország, ahol a diszkontok döntő szerepe dominál, míg Franciaországban és Spanyolországban a „déli modell” elterjedt, itt a hipermarketekben történik jellemzően a vásárlás (Berke *et al.*, 2000). Magyarországon a kutatások alapján sajátosan a „vegyes modell” kialakulása várható. A magyar mentalitáshoz ez áll legközelebb. A magyar vásárló igényli a kapcsolatot az eladóval, nem szereti a személytelenséget. A személyes kötődés és az ellátási színvonal iránti igény együtt jelenik meg ebben a modellben. A magyar vásárlói szokásokat jelentősen befolyásolják a jövedelmi viszonyok. A gazdasági javulás várhatóan fejleszti majd a szupermarketek számát. A magyar vásárló igényes az élelmiszerre. Az utóbbi évek élelmiszerbotrányai is a minőségi élelmiszerek felé fordítják a lakosságot. Ezt az irányultságot felvilágosító, korrekt propaganda tájékoztató tevékenységgel lehet továbbfejleszteni.

### *A vásárlási szokásokhoz való alkalmazkodás, a CBA piaci stratégiájának továbblépési lehetőségei*

A fejlődés új szervezeti struktúra kialakítását is kikényszerítette, jelenleg már bevezetésre került és működik a franchise-rendszer. Az új működési forma alapvető feltétele a csatlakozás és kilépés egységes rendszerének, és a külső megjelenésnek az uniformizálása. A CBA-n belül kialakított új rendszer óvadéki garanciát is jelent a rendszergazda és a társult tagok között.

A CBA árbevétele 2006-ban elérte az 540 milliárd forintot. Napjainkban közel 3200 bolt üzemel a hálózaton belül. Az elmúlt 5 évben a korábbi évek – havi 20-30 bolttal történő – bővülése jelentősen mérséklődött. Változott a csatlakozás módja is, az üzleteknél minőségi váltás figyelhető meg. Növekedett a 300 m<sup>2</sup>-es eladótérrel rendelkező szupermarketek száma (550-600 db), és már több CBA hipermarket is üzemel, amelyek 1500-6000 m<sup>2</sup>-es eladótérrel rendelkeznek. A kisboltok (100 m<sup>2</sup> alatti eladótér) száma évről évre csökken. Számukra a választható alternatívát a szakosodás, a szakboltként vagy társult tagként történő továbbműködés jelenti. A várható hosszú távú kereskedelmi stratégia a szakosodást helyezi majd előtérbe.

A CBA szlogen „a mindennapok megoldása” is azt sugallja, hogy a vállalat elsősorban a napi vásárlásokra koncentrál. Azonban ezek a napi vásárlások már olyan jellegűek, amelyeknél a vásárlói igényeket 4500-5000-es választékelemmel ki tudják elégíteni. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy ma már a vevők egyre tudatosabban vásárolnak, annak ellenére, hogy jelenleg még mindig a termék ára a vásárlást befolyásoló fő szempont (*Mai Piac Online*, 2007).

A piaci versenyképesség jelenleg óriási árversenyt is jelent, amit jelentősen befolyásol a korszerű üzletek, az üzleti háttéregységek számának növekedése, a minőségi áru kínálat fejlődése. Az árverseny nem kínál alternatívát, ebben a kereskedelmi egységeknek mindenképp részt kell venniük. Nyugat-európai szaklapok állítása szerint néhány kereskedelmi lánc (Lidl, Aldi) átveszi a lakóhely közeli boltok szerepét. Ilyen irányú törekvések már látszanak is, de a lakókörzetben, ahol a mindennapi vásárlások zajlanak, jelenleg még nem tudják teljes egészében átvenni a diszkontok a „kisboltok” szerepét, mert behatárolt lista-elemekkel dolgoznak. Ezt tudva, a CBA inkább egy diszkont-szupermarket kettősségben gondolkodik, ahol a két áruház csaknem összeépül, közös parkolóval is rendelkezik. Ilyen esetben a heti, havi bevásárlás a diszkontban, a napi, főleg élelmiszercikk vásárlás a szupermarketben történik.

A CBA dinamikus stratégiájának eredményeként a hazai piaci részesedés az elmúlt 17 év jelentős fejlődésének köszönhetően meghaladja a 18%-ot. A vállalat megfelelő irányú törekvést, és sikereit fémjelzi, hogy az elmúlt évben Párizsban 87 ország 173 vállalkozását (köztük a CBA-t is) vizsgálták, melynek eredményeként „a minőség nemzetközi aranycsillaga” elismerést vívta ki a hazai kereskedelmi hálózat (*CBA*, 2007).

## **IRODALOM**

- Berke Sz., Pósa O., Huszka P., Szakály Z. (2000): Az élelmiszer-kiskereskedelem helyzete Magyarországon nemzetközi összehasonlításban I. In: *Élelmiszermarketing-tudomány* 1. 3. 11-24. p.
- CBA (2007): A CBA-t minőségi díjjal tüntették ki. In: *CBA Magazin* 6. 5. 13. p. [online] <URL: <http://www.cba.hu/letolta.php?tabla=magazin&id=15&i=13&mi=pdf>>
- Mai Piac Online (2007): Egyre több a magyar termék a CBA-ban [online] <URL: [http://www.maipiac.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=595&Itemid=60](http://www.maipiac.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=595&Itemid=60)> [2007.08.03.]
- Töröcsik M. (1998): *Kereskedelmi marketing*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 9-261. p.

Levelezési cím (*Corresponding author*):

### **Horváth József**

Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Marketing és Kereskedelem Tanszék  
7400 Kaposvár, Guba S. u. 40.  
*Kaposvár University, Faculty of Economic Science  
Department of Marketing and Trade  
H-7400 Kaposvár, Guba S. u. 40.  
Tel: 36-82-505-800/184  
e-mail: petijudith2@t-online.hu*