

Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon

A hazai élelmiszer-kiskereskedelem szétaprózódottsága után a kilencvenes évek közepétől kibontakozó éles piaci verseny következtében egyre erősebb koncentráció figyelhető meg. A kilencvenes évek végére a koncentráció nyomán a szektor három vállalatcsoportra – multinacionális üzletláncok, hazai üzletláncok, független vállalkozások – szakadt, amelyek üzletpolitikájukat tekintve jól elkülöníthetők.

A cikk célja a hazai élelmiszer-kiskereskedelem főbb fejlődési szakaszainak bemutatása, valamint a koncentráció szakaszában kialakult vállalatcsoportok jellemzése. Az első részben a bekövetkezett változásokat a fontosabb mutatószámokkal jellemezzük. A második részben a kilencvenes évek tendenciáit négy szakaszra bontjuk, amelyek fontos állomásai a szerkezeti átalakulásnak. Végül a koncentráció révén kialakult vállalatcsoportokat elemezzük.

A cikk alapvetően a hazai élelmiszer-kiskereskedelemmel foglalkozik, azonban meg kell jegyeznünk, hogy a legtöbb élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat – eltekintve a szaküzleteket üzemeltető vállalatoktól – más árucsoportokat, napi cikkeket is értékesít. Az elemzés tárgyát a nagyobb arányban élelmiszert forgalmazó vállalatok képezik.

A folyamat 1990–1999 között

A rendszerváltás során a korábbi állami és szövetkezeti tulajdonban lévő kiskereskedelmi egységek a privatizáció nyomán darabjaikra hullottak, illetve az újonnan alakuló gazdasági társaságok és az egyéni vállalkozók számos új egységet nyitottak. Az 1. tábla mutatja be az élelmiszerüzletek számának alakulását.

A tábla adataiból jól látható, hogy a kilencvenes évek elején ugrásszerű növekedés következett be az üzletek számában, jóllehet az emelkedés csökkenő ütemű. A legnagyobb mértékű emelkedés 1991-ben figyelhető meg, amikor a társasági törvény révén számos új kereskedelmi cég jött létre, részben volt állami vállalatok privatizálásával, részben új társaságok alapításával. Az egyéni vállalkozók száma szintén jelen-

1. tábla

Az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek számának alakulása

Év	Összesen	100%= előző negyedév	Egyéni vállalkozó	100%= előző negyedév	Egyéni vállalkozók aránya (%)
1990	25.066	100,0	12.011	100,0	47,9
1991	37.687	150,4	20.579	171,3	54,3
1992	43.342	115,0	26.405	128,3	60,9
1993	49.999	115,4	32.333	122,5	64,7
1994	54.901	109,8	35.956	110,1	65,5
1995	58.590	106,7	38.265	106,4	65,3
1996	59.743	102,0	38.382	100,3	64,2
1997 a	47.384	–	28.692	–	60,6
1998	50.966	107,6	29.572	103,1	58,0

Forrás: KSH

a: A 4/1997. (I. 22.) sz. Kormányrendelet alapján működési engedéllyel rendelkező hálózati egységeket tartalmazza. A hálózati egységek működési feltételeinek változása (a bejelentési kötelezettséget működési engedély váltotta fel) következtében a korábbi év csak korlátozott mértékben hasonlítható

Felvetődik a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ennyi üzletre a lakosság megfelelő ellátásának érdekében.

cseny vásárlóerő és az infrastrukturális hiányosságok nem vonzóak a nagy üzletláncok számára. A régiókat tekintve a kelet-magyarországi élelmiszer-kiskereskedelemre jellemzőbb az egyéni vállalkozás, bár a nyugati országrész csupán 2

tősen megnövekedett ebben a szektorban, az üzletek jelentős részét ők működtetik. Látható, hogy 1994-ig a szektor növekedési ütemét meghaladó mértékben szaporodtak, ami részben a privatizációnak, részben pedig a vállalkozási kedv megnöveke-

désének volt köszönhető. Ez tükröződik a megoszlási viszonyszámokban, amelyek az egyéni vállalkozók mindenkori arányát mutatják. Az összes üzletből való részesedésük az évtized közepén volt a legmagasabb, az utóbbi években azonban fokozatosan mérséklődött az arányuk, ami a nagy kiskereskedelmi üzletláncok megjelenésének, s ennek következtében az egyre élesedő versenynek köszönhető.

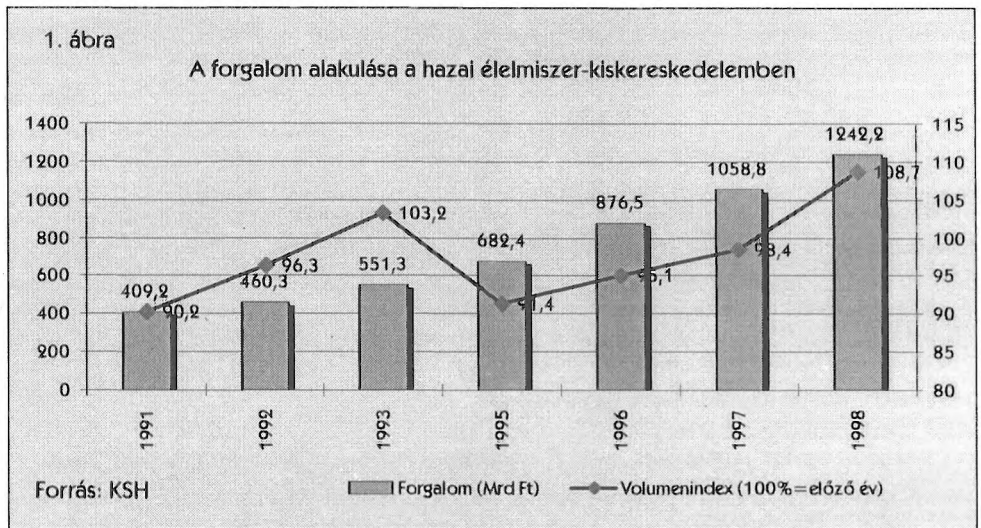
Felvetődik a kérdés, hogy egyáltalán szükség van-e ennyi üzletre a lakosság megfelelő ellátásának érdekében. A korábbi, erősen szabályozott „ellátási felelősség” helyett ma már a piac dönti el az üzletek létjogosultságát. Az országban átlagosan 3,67 üzlet jut 1000 főre,¹ ami az európai átlagnál (1,3 üzlet/1000 fogyasztó²) jóval magasabb.

Az üzletekkel való ellátottságban regionális különbségek fedezhetők fel. Budapestre (2,66 üzlet/1000 fő) és Pest megyére (3,28 üzlet/1000 fő) jut a legkevesebb üzlet, ami főként arra vezethető vissza, hogy itt a legkoncentráltabb az élelmiszer-kiskereskedelem és a legnagyobb a nagy alapterületű üzletek aránya. A legtöbb kereskedelmi egység Nyugat-Magyarországon (4,18 üzlet/1000 fő) áll a lakosság rendelkezésére, a keleti országrészben pedig 3,73 üzlet jut 1000 főnyi lakosra.³

Érdemes megvizsgálni az egyéni vállalkozók arányát is területi bontásban. Megyéenkénti megoszlásban a legnagyobb arányban Nógrád, Fejér, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Heves és Békés megyében képviselik magukat az egyéni vállalkozók. Az ország kevésbé fejlett megyéiben tehát nagyobb az egyéni vállalkozók részesedése. Feltehetőleg itt a legnagyobb a „kényszervállalkozók”, azaz a munkanélküliség elkerülése miatt életre hívott vállalkozások száma, illetve az ala-

százalékkal marad el ettől. Szignifikáns különbség csupán a főváros vonatkozásában mutatható ki, ahol az egyéni vállalkozók aránya mindössze 44 százalék.

A forgalom alakulását az 1. ábra mutatja be.



A kiskereskedelmi forgalom folyóáron megnövekedett, azonban volumenében egészen 1997-ig csökkent. Az 1990–1991-es volumenindexhez képest 25 százalékos csökkenés következett be az értékesített mennyiségben, ami kedvezőtlenül hatott a vállalatokra. Az üzletek számának növekedése mellett ez tovább élezte a szektorban tapasztalható éles árversenyt. A forgalom először 1998-ban növekedett, 8,7 százalékkal. Az 1999. évi előzetes adatok szerint szintén pozitív változás várható, az első féléves adatok 5,6 százalékos volumennövekedésről tanúskodnak. A forgalom elemzésénél természetesen figyelembe kell venni, hogy az élelmiszer-kiskereskedelemben jelentős arányt képvisel a feketekereskedelem, amely nem jelenik meg a statisztikákban.

A belföldi kereslet alakulása behatárolja a kereskedelmet, így az élelmiszer-kiskereskedelem lehetőségeit is. A mai monetáris szemléletű gazdaságpolitika egyik sarokköve, hogy a lakossági kereslet a gazdaság növekedési üteméhez igazodjon, ezért a kiskereskedelem lehetőségeinek felmérésénél figyelembe kell venni a bruttó hazai kibocsátás alakulását is.

A GDP csökkenése természetesen nem kedvezett a reáljövedelmek alakulásának, 1993-ig ugyanazt a ciklust írja le mindkét mutató. 1994-től a GDP növe-

1 Forrás: KSH 1999. márciusi adatok alapján számított mutató

2 Forrás: ACNielsen Hungary Kft., 1999. szeptember

3 Forrás: KSH 1999. márciusi adatok alapján számított mutató

kedésnek indult, azonban a lakossági reáljövedelmek részben a megszorító gazdasági intézkedések, részben

zelik. 90 százalék úgy véli, hogy a nagy szupermarketek, bevásárlóközpontok jobban kielégítik, mint a hagyományos kiskereskedelmi egységek.⁵

2. tábla

A lakossági kereslet és élelmiszerfogyasztás alakulása az előző év százalékában

Év	GDP	Reáljövedelem	Élelmiszerfogyasztás	Élelmiszerek fogyasztói árindexe
1990	96,5	98,2	91,7	135,2
1991	88,1	98,3	97,4	121,9
1992	97,0	96,5	101,5	119,4
1993	99,2	95,3	97,1	129,2
1994	102,0	102,7	97,4	123,4
1995	101,5	94,7	93,5	131,1
1996	101,3	100,0	98,7	117,3
1997	104,6	101,1	100,7	117,5
1998	105,1	103,6	104,5	114,4
1999	103,9	105,0	103,7	102,9

Forrás: KSH

az infláció miatt csak 1997-től kezdtek emelkedni. Az élelmiszerfogyasztás a kilencvenes évek elejétől kezdve egészen 1997-ig csökkent, gyakorlatilag a reáljövedelemmel megegyező tendenciát ír le. Érdeemes még szemügyre venni az élelmiszerárak alakulását is, évről-évre jelentős áremelkedéseknek lehetünk szemtanúi, amelynek mértéke rendre meghaladja az átlagos fogyasztói árindexet. Az élelmiszerkiadások egy főre jutó összege a jövedelem 32 százalékát⁴ teszi ki. A lakossági keresletet tehát részben a csökkenő reáljövedelem, részben pedig az élelmiszer-áremelkedések határozzák meg, így az árindex csökkenése, valamint a jövedelmek emelkedése kedvező hatással van az élelmiszer-kiskereskedelem forgalmának alakulására.

A lakossági kereslet mennyiségi változásain túl figyelembe kell venni a fogyasztási, vásárlási szokások módosulását is. Ma a vásárlás jelentésértartalma az új értékesítési csatornák megjelenésével átforgalmazódik, s beszerzésjellegét egyre inkább elveszíti. A szabadidős tevékenységek egyik típusává vált és ma Magyarországon olyan közkedvelt, mint például a sétálás (GfK életstílus-vizsgálat, 1997).

A gazdaságilag aktív népesség szabadideje lecsökkent, így a fogyasztók kevesebb alkalommal keresik fel az üzleteket, s nagyobb tételben vásárolnak, valamint igyekeznek mindent egy helyen megvásárolni. A bevásárlásokat egyre inkább a hétvégre időztetik, s a vásárlást szabadidős programként ke-

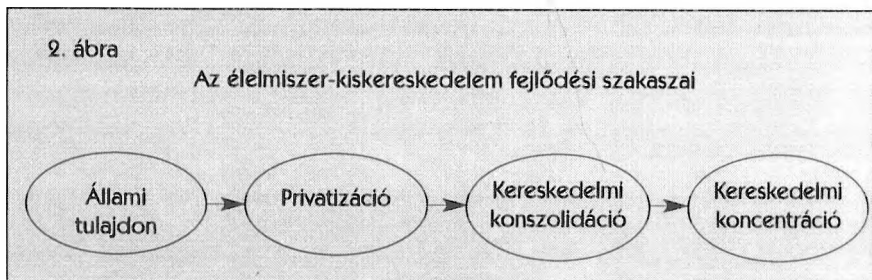
ben, s nyomon követik az akciókat, kedvező ajánlatokat (41%).⁷

A társadalom elöregedése szintén fontos keresletbefolyásoló tényező. Jelenleg az idősebbek alacsony vásárlóerővel rendelkeznek, viszont közülük kerül ki a hagyományos kis üzletek vevőköre.

A fejlődés szakaszai

Az élelmiszer-kiskereskedelem az utóbbi tíz évben komoly szerkezeti átalakuláson ment át, amely folyamat napjainkban is tart. A kilencvenes évek fejlődési szakaszait a 2. ábra mutatja be.

A rendszerváltást megelőzően a kereskedelemben az állami tulajdon dominált. 1989-ben még a kiskereske-



delmi forgalom 60 százalékát állami vállalatok, további egyharmadát szövetkezetek adták. Ezenkívül a

5 Forrás: GfK Kereskedelmi trendek 1997, Magyarország

6 TIBOLDI Tibor [1998]: A versenyképesség megőrzése és javítása. Mai piac, 2.sz. 36-38. p.

7 Forrás: GfK Kereskedelmi trendek 1998, Magyarország

4 KSH 1999. III. negyedévi adat

nagy- és kiskereskedelmi funkciókat külön szervezetek végezték, a demigrosz értékesítést végző vállalatok aránya elenyésző volt. A közértek és fűszertek működését területileg is korlátozták. A piaci verseny helyett adminisztratív szabályozás érvényesült.⁸

A piacgazdaság feltételeit megteremtő *privatizáció a kereskedelmet érte el a leghamarabb*. A spontán és az előprivatizáció keretében a kisebb egységeket 1994 végéig értékesítették. Az előprivatizációval egyidejűleg megkezdődött az állami nagy- és kiskereskedelmi vállalatok magánosítása is. A szektor vonzerejét bizonyítja, hogy a privatizáció gyakorlatilag a kilencvenes évek közepére lezárult.

A magánosítás a korábbi monolitikus, centralizált szerkezetű szektort felbomlasztotta, s egy szétaprózódott struktúra jött létre. A *gazdálkodó szervezetek száma*

nyeként egyre kevesebb vállalat a teljes forgalom egyre nagyobb százalékát mondhatja magáénak.

Az elkezdődött konszolidáció természetes folytatásaként elindult egy koncentrációs folyamat, amely a multinacionális kiskereskedelmi láncok megjelenéséhez köthető. A 800 négyzetméternél nagyobb üzletek az összforgalomból mintegy 60 százalékkal részesednek, s *gyakorlatilag 8–10 vállalat uralja a piacot*.⁹ A tíz legnagyobb (amelyek 60–90 százalékban élelmiszereket forgalmaznak) a teljes forgalom 80–90 százalékát adja.

A leglátványosabban a Metro forgalma alakult: 1998-ban 193 milliárd forint volt az árbevétele, amelynek mintegy 50 százaléka származik kiskereskedelmi értékesítésből. Az ÁFEOSZ, mint a szövetkezeti kereskedelem képviselője rendelkezik a legtöbb kiskereskedelmi egységgel, s összforgalma 1998-ban elérte a 172

3. tábla

A 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalat üzletszámának és forgalmának alakulása

Vállalat neve	Üzletek száma					Forgalom (Mrd Ft)				
	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
Metro	2	4	7	8	8	9,0	40,5	91,4	150,0	193,0
ÁFEOSZ	5000	5380	5800	7869	7524	110,0	150,0	138,0	157,0	172,1
Tengelmann	51	68	120	111	176	20,5	40,9	68,13	66,9	117,6
CBA	65	70	120	n.a.	421	6,5	7,5	20,0	n.a.	103,0
Csemege Julius Meinl	117	169	160	197	204	32,0	35,0	49,2	68,0	100,9
REWE Csoport ¹⁰	3	3	32	n.a.	113	0,3	1,0	7,1	n.a.	63,5
Global/Tesco	45	50	41	41	30	5,0	8,0	13,0	24,4	43,8
Spar ¹¹	135	46	53	64	110	10,0	13,7	17,7	30,0	52,6
Cora	–	–	–	–	–	–	–	–	n.a.	35,0
Profi ¹²	32	58	52	58	60	11,0	15,0	17,0	23,6	28,0
Összesen	5450	5848	6385	8348	8648	204,3	311,6	421,53	519,9	909,5

Forrás: Mai Piac 1995/4. sz., 1996/3. sz., 1997/5. sz., 1999/5. sz.

(lásd 1. tábla) a többszörösére növekedett, s a magánkereskedők kerültek túlsúlyba. A külföldi működőtőke a kereskedelemben képviselteti magát a legnagyobb súllyal, az összes külföldi érdekeltségű cég 55 százaléka a kereskedelemben jött létre. A külföldi befektetők egyrészt a volt állami vállalatok felvásárlásával szereztek tulajdont, másrészt „zöldmezős” beruházásokat hajtottak végre. Jelentőségük nemcsak a tőkebevonás szempontjából számottevő, hanem a korszerű szakmai ismeretek, technológiák „importja” miatt is.

A harmadik szakaszban elindult egy *konszolidációs folyamat*, a piaci szereplők számának növekedése és a belföldi kereslet csökkenése következtében éles árverseny bontakozott ki. A verseny egyrészt a kisebb vállalkozásokat hozza nehéz helyzetbe, másrészt pedig elindít egy felvásárlási folyamatot, amelynek eredmé-

milliárd forintot. Érdeemes azonban azt is figyelembe venni, hogy az egy üzletre jutó forgalom itt a legalacsonyabb. A Tengelmán is dinamikusan fejlődött a kilencvenes évek közepétől, mind a szupermarket (Kaisers), mind a diszkontkategóriában (Plus) jelentős növekedést ért el üzletszámában és forgalomban egyaránt. A beszerzési társulások létjogosultságát és piaci sikerét bizonyítja a CBA, amely 421 üzletével ma már 103 milliárd forintot forgalmaz. A Csemege Julius

9 B. MEZEI ÉVA [1998]: *Ki kit fog felvásárolni*. Mai Piac, 5.sz. 10–14. p.

10 A REWE csak 1997-től van jelen Magyarországon, az adatok a Billa-üzletek számát és forgalmát tükrözik, amely később a REWE-csoport tagja lett. (Forrás: Mai Piac, 1995/4., 1996/3. sz.)

11 A Spar 1994-ben még a General és MPH-val közös vállalkozást folytatott, az üzletek száma magába foglalja az utóbbi két cég hálózatát is. (Forrás: Mai Piac, 1995/4. sz. 16. p.)

12 A Profi-üzleteket 1995-ig a Dunafűszért üzemeltette. (Forrás: Mai Piac, 1996/3. sz., 36. p.)

8 BÉHM – LÓRINCZ [1998]: *A belkereskedelem privatizációja 1997*. Ipari Szemle, 5.sz. 272–279. p.

Meinl az utóbbi években áttért a nagyobb alapterületű (600 m² fölötti) szupermarketek üzemeltetésére, s 1996-hoz képest megduplázta a forgalmát.

A koncentráció hatására átalakul az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezete. Nemzetközi vizsgálatok kétféle modellt különítenek el. Az *északi modell* főként Dániára, Norvégiára, Németországra, Svédországra jellemző. Ebben a modellben a hagyományos kis élelmiszerüzletek aránya meglehetősen alacsony, s a szuper- és a hipermarketekben valósul meg a vásárlások nagy része. A másik modell inkább a *dél-európai* országokban alakult ki, Portugália, Spanyolország, Olaszország és Görögország élelmiszer-kiskereskedelmében jelentős szerepük van a hagyományos kisüzleteknek, s a nagy alapterületű üzletek kevésbé dominánsak.

A hazai élelmiszer-kereskedelmet még elhamarkodott lenne bármelyik modellhez hozzárendelni, mivel mindkét modell megvalósulása ellen és mellett szólnak érvek. Az északi modell irányába mutat az éles árverseny, illetve a láncok agresszív terjeszkedési politikája. A déli modell kialakulását sem lehet kizárni, mivel a független kiskereskedők száma még nem csökkent jelentősen, valamint közülük egyre többen ismerik fel a beszerzési társulásokban a túlélés lehetőségét. Bár ez a tendencia át is fordulhat, hiszen a kvázi-láncként működő, központtól nagymértékben függő üzletek elveszíthetik önállóságukat.

Reális lehetőség az is, hogy a beszerzési társuláson belül a tökeerősebbek felvásárolhatják a kisebb üzleteket, illetve egymás hálózatait.

A kilencvenes éveket figyelembe véve a kiskereskedelmi üzletek számának fokozatos, kis mértékű csökkenését prognosztizálják. A jelenlegi tendenciák alapján tehát nem jelezhető előre az üzletek számának drasztikus csökkenése. Az üzletszám alakulását azonban a koncentráció növekedési üteme is befolyásolja.

A kilencvenes évek végére kialakult vállalatcsoportok

A kilencvenes évek közepétől a megnövekedett kapacitás és a kereslet kedvezőtlen alakulása miatt egyre élesebb árverseny bontakozott ki az élelmiszer-kiskereskedelemben. A belföldi kereslet növekedésével sem javult a helyzet, mivel időközben óriási kiskereskedelmi kapacitások jöttek létre. Mivel az egyik legfontosabb ver-

Az északi modellben a hagyományos kis élelmiszerüzletek aránya meglehetősen alacson. A másik modell inkább a dél-európai országokban alakult ki, s a nagy alapterületű üzletek kevésbé dominánsak.

A megnövekedett kapacitás és a kereslet kedvezőtlen alakulása miatt egyre élesebb árverseny bontakozott ki.

senytényező az ár, a piaci versenyben való helytállás kritériuma a *költségcsökkentés*, amelyet leginkább megfelelő *méretgazdaságossággal* lehet elérni. Ez a folyamat növeli a koncentrációt és oligopolisztikus piaci szerkezet-hoz vezet, amelyben néhány nagyvállalaté az irányító szerep, a többiek alkotják az ún. kompetitív szegélyt, azaz számos kis-méretű, a piaci viszonyokra befolyással nem rendelkező vállalatok csoportját, amely kis piaci részeket szolgál ki.

A piaci versenyben a koncentrációs folyamatok következtében alapvetően három csoport alakult ki: 1) multinacionális kiske-

reskedelmi vállalatok, 2) beszerzési társulásba tömörült hazai tulajdonban lévő cégek és 3) független mikro-, illetve kisvállalkozások. Egyre nagyobb piaci nyomás nehezedik minden szereplőre. A következőkben bemutatjuk, hogy milyen tényezők játszottak szerepet az egyes vállalatcsoportok kialakulásában, illetve milyen stratégiával jellemezhetjük őket, milyen szerepet játszanak az értékesítési csatornában.

• Multinacionális üzletláncok

A külföldi szakmai befektetők volt *állami vállalatok* felvásárlásával, illetve *zöldmezős beruházásokkal* léptek be a hazai kiskereskedelemben. A legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi cégek külföldi érdekeltégük, részesedésük a szektorban 30–40 százalék körül alakul.

Céljuk a minél nagyobb piaci részesedés elérése, amelynek érdekében *erőteljes terjeszkedési politikát* folytatnak. Jelentős beruházásokat hajtanak végre, sokszor a vásárlóerőt meghaladó mértékben. A cégek egyik része (pl. Tengelmann, Csemege Julius Meinl, REWE, Spar) *multiszegmens stratégiát* folytat, azaz a különböző vásárlói csoportokat különböző üzletláncokkal szolgálja ki. A leggyakoribb a szupermarketekből és a diszkontüzletekből álló láncok üzemeltetése.¹³ A külföldi tulajdonú cégek másik csoportja csak egyfajta üzlettípusból álló hálózatot (pl. a Cora hipermarketjei, vagy a Profi diszkontlánc) tart fenn, azaz *monoszegmens stratégiát* folytat. A hazai élelmiszer-kiskereskedelemben a monoszegmens stratégián¹⁴ belül leginkább a szegmentspecifikus árvezető stratégia a legjellemzőbb.

¹³ Szintén jellemző, hogy néhány cég (pl. a Tengelmann) Cash & Carry üzleteket is fenntart, azonban ez már inkább a nagykereskedelmi tevékenységnek számít.



A helyzet már megérett arra, hogy a kiskereskedők beszerzési társulások felé orientálódjanak, mivel a kiélezett árverseny és a tőkehiány ebbe az irányba kényszeríti őket.



• Független üzletek

A független élelmiszer-kiskereskedelmi cégek alatt olyan kis- és ún. *mikrovállalkozásokat* értünk, amelyek csak egy vagy esetleg néhány egységet üzemeltetnek, gyakran egyéni vállalkozás formájában, továbbá nem tagjai beszerzési társulásnak és egyéb, önkéntes alapon szerveződő hálózatnak sem. Az

üzletek számának alakulásánál bemutatott 1. tábla adatai alapján megállapíthatjuk, hogy az üzletek többsége ebbe a kategóriába tartozik. A kilencvenes évek elején tömegesen jöttek létre ilyen típusú kiskereskedelmi egységek.

A független üzletek esetében az üzletvezető egyben tulajdonos is, így nagyon erős az érzelmi kötődés az üzlethez. Céljuk általában nem a növekedés, hanem gyakran a család megélhetésének biztosítása. Stratégiájuk az állandó alkalmazkodás a piaci változásokhoz, a tevékenységükben nem érvényesül tudatos, hosszú távú tervezés.

E vállalkozások helyzetét továbbá nehezíti az, hogy nem rendelkeznek megfelelő tőkével, sőt finanszírozási lehetőségekkel (pl. kedvezményes hitelek) sem, illetve szakmai ismeretben is elmaradnak nagyobb versenytársaiktól. Ennek következtében nagyon kevesen képesek tudatos, átgondolt gazdálkodásra, nincsenek tisztában a költségeikkel.

A szakértők egy része nem lát lehetőséget arra, hogy a kis, független vállalkozások túléljék a versenyt. Az optimista scenárió szerint a hipermarketekkel és bevásárlóközpontokkal szemben sikeresen felvehetik a versenyt az *egyedi arculattal rendelkező*, illetve a *lakóhely közelében lévő kisboltok*, valamint a specializálódást választó élelmiszer-szaküzletek.

Korábbi felmérések¹⁵ szerint szakértők úgy nyilatkoztak, hogy a független kiskereskedők fennmaradásának egyetlen lehetséges módja, ha együttműködnek, illetve beszerzési társulásokhoz csatlakoznak. A beszerzési társulások és hálózatok kialakítása viszont a kiskereskedők egy jelentős részénél nem talál kedvező fogadtatásra, mivel féltik az önállóságukat, valamint a beszerzési társulások olyan feltételeket szabnak meg, amelyek a kisvállalkozások számára nem kedvezőek, jelentős anyagi terhet rónak rájuk.¹⁶ A szakértők többsége szerint a helyzet már megérett arra, hogy a kiskereskedők beszerzési társulások felé orientálódjanak, mivel a kiélezett árverseny és a tőkehiány ebbe az irányba kényszeríti őket.

A multinacionális vállalatok a piaci verseny alakítói, tőkeerőben, műszaki, logisztikai rendszerekben felülmúlják hazai versenytársaikat, valamint átgondolt marketingtevékenységet végeznek.

Az értékesítési csatorna egészét tekintve szintén domináns pozícióban vannak a csatorna többi tagjával szemben. Gyakran a nagykereskedelem megkerülésével, közvetlenül a termelőkkel állnak kapcsolatban, akik komoly feltételeket szabnak számára. Mivel ezek a kiskereskedelmi vállalatok jelentős mennyiségben szereznek be árut a termelőktől, így mennyiségi kedvezményeket vehetnek igénybe. A hagyományosan kiskereskedelmi funkciók egy részét a beszállítóikra hárítják. Így például a szállítást, a bolti eladóeszközöket és a reklámköltségeket a termelőkkel finanszíroztatják meg.

• Hazai üzletláncok

A hazai üzletláncok kialakulása két jelenségre vezethető vissza. Egyrészt *átalakult kiskereskedelmi vállalatok* formájában maradtak fenn, másrészt *független vállalkozások önkéntes csoportba szerveződése* nyomán jöttek létre. Az első kategóriába tartozó élelmiszer-kiskereskedelmi cégek jelentős részének túl nagy kihívást jelentett a piaci verseny, szerepük jelentősen csökkent, a fennmaradt hálózatok pedig inkább regionálisan tevékenykednek. A független cégek csoportba szerveződése a szektorban kibontakozott kíméletlen árverseny következménye, amelyben a túlélést csak megfelelő beszerzési háttér és tőkeerő biztosítja.

A hazai üzletláncok főként *követő és védekező stratégiát* folytatnak. Megpróbálják üzletpolitikájukat a nemzetközi láncokhoz igazítani, illetve eddig elért pozícióik megtartására törekednek, mivel közülük kevesen képesek előteremteni a terjeszkedéshez szükséges tőkét.

A hazai üzletláncok kialakulásában fontos szerepet játszanak a *beszerzési társulások*. Kezdetben csak a kedvezőbb feltételek melletti beszerzés a cél, majd a tevékenységek összehangolása kiterjed az értékesítésre, közös marketingtevékenységre is. Így alakult ki a CBA-üzlethálózat és az ÁFÉSZ-ből alakult Co-op Hungary szintén ebbe az irányba halad.

14 Monoszegmens stratégia típusai: piaci rés kiszolgálása, rosszul ellátott területek kiszolgálása, illetve a szegmentspecifikus piacvezetői stratégia (BARTH [1996]: *Betriebswirtschaftlehre des Handels*. Gabler, 144–146. p.)

15 GfK Hungária Kft: *Kereskedelmi trendek 1998*, Magyarország (szakértői interjúk)

16 A beszerzési társulások komoly elvárásokat támasztanak a tagokkal szemben. A leendő tagnak havi 8–10 milliós forgalmat

A korábban prognosztizált drasztikus csökkenés és megszűnés ezeknél az üzleteknél sem jellemző, ami több okra vezethető vissza. Egyrészt ezek a vállalkozások nagyon rugalmasan képesek alkalmazkodni, könnyebben váltanak profilt, vagy áttérnek más árucsoport értékesítésére. Másrészt viszont sok, kis méretű, engedéllyel rendelkező cég versenybeli hátrányait illegális (számla nélküli) értékesítéssel egészíti ki. A feketegazdaságban való részvétel még ma is jelentős, a KSH becslései szerint az élelmiszerek és élvezeti cikkek teljes forgalmának 20 százalékáról van szó.

Következtetések

Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezete gyökeresen átalakult. Az átalakulás elsősorban a tulajdonváltás-

kell elérnie, 100 négyzetmétert megközelítő alapterületen. A tagoknak továbbá belépési díjat, óvadékot (kiegyenlített számlák fedezetét szolgálja), havonta raktározási díjat, tagdíjat kell fizetniük. Esetenként átvilágítják a vállalkozást (üzlet felszereltsége, eladók szakképzettsége, cég fizetőképessége), s elvárhatják a közös akciókban való részvételt, valamint azt, hogy a társaság beszállítóinak termékei meghatározott arányban szerepeljenek az áruválasztékban, illetve az azonos termékeket azonos áron értékesítsék az üzletek.

nak és a lakossági kereslet változásainak köszönhető. A fejlődés jelenlegi fázisát a koncentráció jellemzi, amelynek üteme várhatóan növekedni fog. Így felmerül a kérdés: mely vállalatok maradhatnak fenn a piaci versenyben? A cikkben három vállalatcsoport stratégiáját vizsgáltuk. Az első csoport tagjai, a multinacionális vállalatok komoly tőkeháttérrel rendelkeznek, a piaci versenyt ők alakítják, agresszív terjeszkedési politikát folytatnak. A hazai láncok inkább defenzív jellegű stratégiát követnek, fennmaradásukat a beszerzési, illetve értékesítési tevékenységük összehangolásával, tőkekoncentrációval és színvonalasabb marketingtevékenységgel tudják biztosítani. A harmadik csoportba a kis alapterületű üzlettel rendelkező kis- és mikro-vállalkozások tartoznak. Ez a vállalatcsoport a legkiszolgáltatottabb, s legkevésbé képes az árversenyben helytállni. Számukra a szakosodás, illetve a vásárlóerő szempontjából kevésbé vonzó területek kiszolgálása jelent túlélési lehetőséget. Természetesen a koncentráció folyamata még nem fejeződött be, további erősödése várható.

Szerzőink:

Bauer András egyetemi docens,

Agárdi Irma Ph.D. hallgató,

BKE Marketing Tanszék

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez
és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

Budapest VI., Nagymező utca 21.

Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-39-49 • Fax: 331-6343