

OTDK-DOLGOZAT

Berezvai Zombor

BA

2013

**ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI ÜZLETLÁNCOK ÁRAZÁSI
STRATÉGIÁJA VÁLSÁG IDEJÉN**

**THE PRICING STRATEGY OF FOOD RETAIL CHAINS IN
ECONOMIC CRISIS**

Berezvai Zombor

Kézirat lezárva: 2012. március 26.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	1
2. Szakirodalmi áttekintés	3
2.1. Kiskereskedelmi árazási stratégiák és hatásuk elemzése	3
2.2. A nemzetközi kiskereskedelmi láncok terjeszkedése és árazása	9
2.3. Kiskereskedelmi árazási stratégiák recesszióban	11
3. A hazai élelmiszer-kiskereskedelmi szektor rövid bemutatása	12
4. Az akciómentes árszínvonal vizsgálata a meghatározó magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncoknál	15
4.1. Az adatbázis összeállításának módszerei	16
4.2. Az árszintek elemzésének módszertana	18
4.3. Eredmények.....	19
5. Az akciózások intenzitásának vizsgálata a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi láncoknál	22
5.1. Az akciózások intenzitásának mérése	23
6. Az árazási stratégiák összehasonlítása	25
6.1. Az egyes kiskereskedelmi üzletláncok csoportosítása árazási stratégiájuk alapján.....	26
6.2. Piaci siker és árazási stratégia	29
6.3. Eredmények a szakirodalom fényében	34
7. Záró gondolatok.....	37
Irodalomjegyzék.....	39
Mellékletek	I
1. melléklet: A klaszterelemzés fontosabb statisztikai eredményei	I
2. melléklet: Vállalati interjúk vezérfonala és lényegesebb kérdései	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A felmérésbe bevont üzletláncok budapesti egységeinek száma, illetve a minta megoszlása.....	17
2. táblázat: Az egyes üzletcsoportok / üzletláncok árpontjainak szórása és átlaga a minta alapján	22
3. táblázat: Az akciózási tevékenység mutatói és transzformált értékük a vizsgált üzletcsoportok / üzletláncok esetén	25
4. táblázat: Az egyes klaszterek tagjai és átlagaik a releváns változókra.....	27
5. táblázat: Egy üzletre jutó éves forgalom alakulása.....	31
6. táblázat: Az egyes üzletláncok üzemi/üzleti tevékenységének eredményei	33
7. táblázat: A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon található három árazási stratégia összehasonlítása	34
1. ábra: Egységnyi volumenre jutó forgalom alakulása	2
2. ábra: Árazási stratégiák összehasonlítása	4
3. ábra: Élelmiszerüzletek alapterületének alakulása Európában	13
4. ábra: Bolttípusok várható részesedése a napi fogyasztási cikkek forgalmából 2011-ben.....	14
5. ábra: A vizsgálatba bevont üzletek kerületenkénti megoszlása.....	16
6. ábra: A klaszterek összevonásának folyamata.....	27
7. ábra: Piaci részesedések alakulása a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben.....	30

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom célja a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon jelen lévő jelentősebb vállalatok árazási stratégiájának elemzése. Árazási stratégia alatt az általános árszínvonal, illetve az akciózási tevékenység meghatározását értem. Az e két tényező mentén kialakuló különféle stratégiák feltárása és bemutatása után arra keresem a választ, hogy a jelenlegi magyarországi piaci körülmények között melyik milyen sikeresen alkalmazható. Ehhez az egyes üzletláncok árazási és akciózási stratégiáját összevetem ezen vállalatok néhány eredményességi mutatójával, és ebből vonom le következtetéseimet.

A témaválasztás relevanciáját több tényező is magyarázza. A gazdasági válság során a fogyasztói szokások gyors átalakulása indult meg. „A gazdasági válság katalizátorként hatott az új vásárlói trendek kialakulására hazánkban. Annak eredményeként, hogy árérzékenyebbé és tudatosabbá váltak a vásárlók, megfigyelhető, hogy a bevásárlási alkalmak is tervezettebbek lettek. Megnőtt a vásárlás előtti informálódás szerepe, ami abban is megnyilvánul, hogy egyre többen tanulmányozzák át a kereskedelmi láncok reklámújságait. Ez a tendencia ugyanúgy igaz a magasabb jövedelemmel rendelkező társadalmi szegmensekre is” – állapítja meg a GfK Hungária Piackutató Intézet 2011 májusában publikált felmérése.

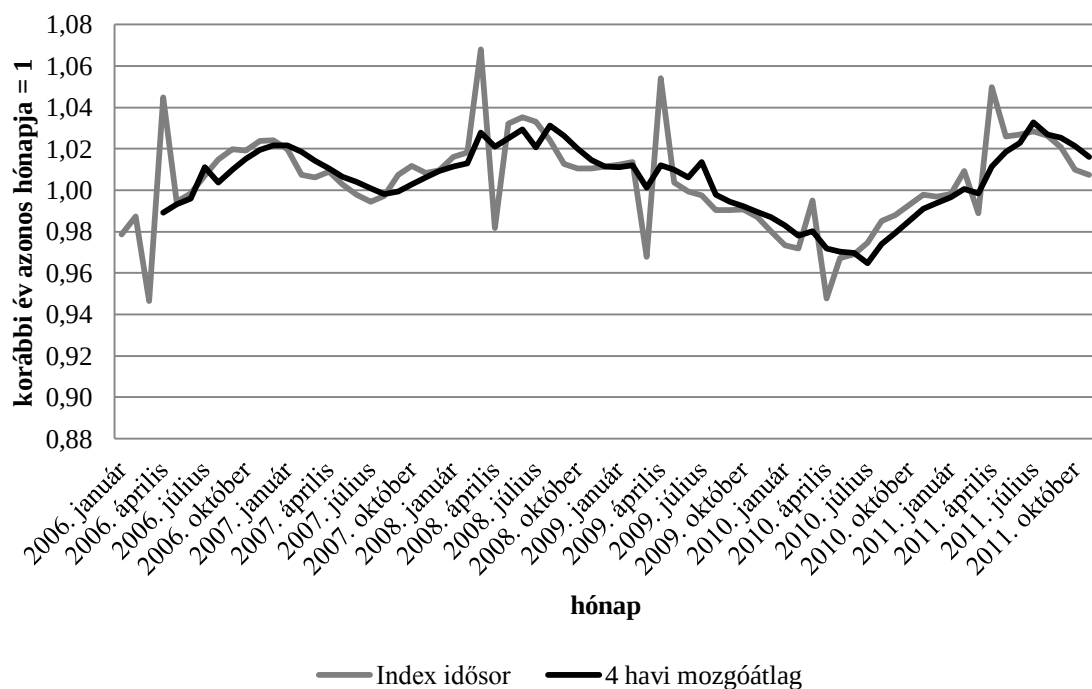
„Miközben a vállalatok több tényező mentén versenyeznek, árazási stratégiájuk egyértelműen az egyik legfontosabb.” (Ellickson és Misra 2008. p. 811.) A gazdasági válság körülményei között a kiskereskedelmi üzletláncok marketingstratégiájában az árazási és akciózási politika fontosságának további erősödése valószínűsíthető.

Kiskereskedői oldalról tovább növeli az árazási stratégia jelentőségét az ágazat folyamatos mozgása. Hazánk európai uniós csatlakozása óta a verseny állandó erősödésének lehetünk tanúi. Olyan nagy, Nyugat-Európa országaiban ismert ún. hard diszkontláncok jelentek meg Magyarországon is, mint a Lidl és az Aldi. Eközben elindult egyfajta konszolidáció, amelynek következtében a Plus élelmiszer diszkontokat felvásárolta a Sparcsoport, a Cora hipermarketek pedig éppen 2012-ben fognak gazdát cserélni, további üzemeltetőjük az Auchan lesz. Szakmai körökben ismert, hogy a Profi diszkontokat és a Match supermarketeket birtokló Louis Delhaize csoport meg szeretne válni minden hazai érdekeltségétől (G. Tóth, 2012).

Mindeközben a kiskereskedelmi forgalom egyáltalán nem emelkedett, 2007-től kezdve stagnálás körüli állapotba került, a válság idején pedig csökkent. A fogyasztói áron mért forgalom (inflációtól szűrt árakon számolva) szintén közel stagnált. A deflált forga-

lom- és a volumenindexek hányadosát, vagyis az egységnyi volumenre jutó forgalom alakulását (az előző év megegyező hónapjához viszonyítva) mutatja az 1. ábra. Az 1-nél kisebb értékek utalnak a mennyiség visszaesésénél erősebb forgalomcsökkenésre. 2009 júniusától 2011 januárjáig folyamatosan ez volt tapasztalható.

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szintén azt támasztják alá, hogy az árazási és akciózási politikák egyre lényegesebb elemmé váltak az üzletláncok marketing-stratégiáján belül. Mivel mindegyik vállalat számára piaci részesedésének növelése, illetve profitjának emelése a legfontosabb,¹ feltételezhető, hogy úgy választják meg stratégiájukat, hogy annak kimenetele előzetes vélekedésük szerint számukra a legkedvezőbb legyen. Utólag, a tényadatok alapján könnyen el lehet dönteni, hogy végül melyik stratégia váltotta be a hozzá fűzött reményeket.



1. ábra: Egységnyi volumenre jutó forgalom alakulása

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis alapján saját számítás

A dolgozat felépítése az alábbi ívet követi: a soron következő részben a szakirodalom által elemzett lényegesebb árazási modelleket tekintem át. Utána röviden bemutatom a jelenlegi magyar élelmiszer-kiskereskedelem néhány jellemzőjét és jelentősebb vállalkozásait. A negyedik részben a hazai üzletláncok akciómentes árazási stratégiájának vizsgálatát végzem el egy saját üzleti szintű árfelmérés alapján. A rákövetkező részben az akciózási tevékenységet, illetve az árcsökkentések mértékét vizsgálom az egyes üzletek által kiadott

¹ Az egyes vállalatok esetén az ezek közötti preferencia sorrend többek között attól függ, hogy milyen érettségi ciklusban van az adott vállalat az adott piacon.

reklámújságok alapján. A hatodik részben összekapcsolom a két korábban elemzett stratégiát, és összevetem az egyes üzletláncok néhány eredményességi mutatószámával. Végül az eredmények és a következtetések összefoglalására kerül sor a záró fejezetben.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kiskereskedelmi árazás elméleti és tapasztalati kutatásának széles szakirodalma ismert, amely sok részterületre terjed ki. Kutatási kérdésem szempontjából ennek három irányát tartom relevánsnak: a különféle árazási stratégiák általános elemzését; a nagy nemzetközi áruházláncok elterjedésének hatását a felzárkózó gazdaságok kiskereskedelmére és árszínvonalára; illetve a gazdasági válságok hatásának vizsgálatát az árazási politikákra. A következő három alfejezetben e területek szakirodalmának rövid áttekintése következik.

2.1. KISKERESKEDELMI ÁRAZÁSI STRATÉGIÁK ÉS HATÁSUK ELEMZÉSE

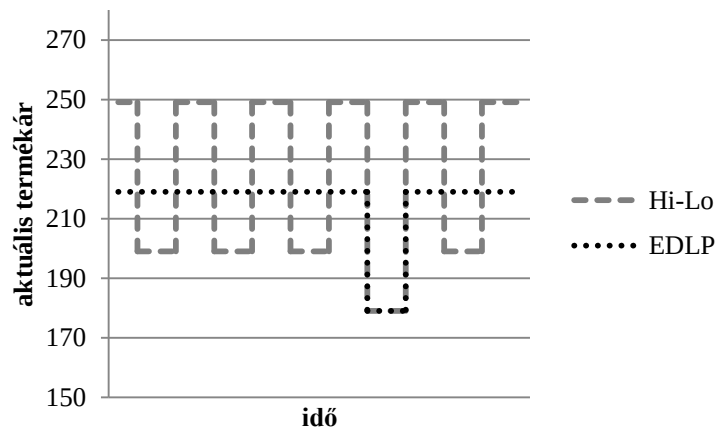
Az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncok árazási stratégiája sok összetevő függvényeként alakul ki. Az egyes országok nemzeti sajátosságai, a gazdasági környezet, a fogyasztói preferenciák mindegyike hatást gyakorolhat arra, hogy milyen ár- és akciózási mixeket valósítanak meg a piacon jelen lévő vállalatok.

Versenyszituációban és racionális vállalatokat feltételezve mindegyik kereskedő célja saját üzleti eredményének maximalizálása. Ennek megfelelően olyan politikát fognak választani, amely mellett várható nyereségük az elérhető legmagasabb lesz.

A gyakorlatban megvalósuló árazási stratégiák között – sokféleségük ellenére – bizonyos közös vonások felfedezhetők. A témában releváns marketing szakirodalom három alapvető csoportba sorolja a stratégiákat. Ezek Ellickson és Misra (2008) alapján a következők:

- Minden nap alacsony árak („everyday low price” – EDLP): az árakat általában és hosszú távon alacsonyan tartják, az akciók és árcsökkentések szerepe korlátozott.
- Promóciós árazás (Hi-Lo): általában magasabb árszintet tartanak az üzletláncok, azonban sűrűn, de rendszertelenül jelentős árendeményeket kínálnak a termékek egy részére. Az aktuálisan akciós termékek árszintje az EDLP stratégiát követő üzletláncok árszintje alá megy.
- Hibrid stratégiák: az EDLP és a Hi-Lo árazás vegyítése.

A bemutatott három stratégia úgy képzelhető el, mint egy szakasz, amelynek két szélén a tiszta EDLP, illetve Hi-Lo stratégiák állnak, amelyeket a 2. ábra is szemléltet. Az



2. ábra: Árazási stratégiák összehasonlítása

Forrás: Hoch et al. (1994) alapján

üzletláncokat az alapján lehet csoportosítani, hogy a szakasz melyik részéhez állnak közelebb. Hibridnek pedig azokat a stratégiákat lehet nevezni, amelyek elhelyezése nehézkes a szakaszon, mert mindkét tiszta stratégiával mutatnak rokon vonásokat.

A különböző stratégiák sikerességének kutatási eredményeit bő szakirodalom foglalja össze. Az egyik legismertebb alapcikk Hoch et al. (1994) tanulmánya. A cikk fő célja az EDLP gyakorlati alkalmazhatóságának vizsgálata, illetve bevezetésének hatása a kereskedőláncok profitabilitására. Témaválasztásának aktualitását adta a Wal-Mart és egyéb EDLP-t követő láncok gyors terjeszkedése az amerikai kiskereskedelmi piacon.

A kutatók együttműködve a Dominick's Finer Foods üzletláncsal és élelmiszergyártó cégekkel empirikusan vizsgálták az EDLP és a Hi-Lo stratégiák sikerességét. A Dominick's mind a 86 Chicagóban működő üzletét bevonták a kutatásba. 19 termékkategória árát változtatták meg (az egyes márkák közötti relatív árakat változtatlanul hagyva). Az üzleteket kategóriánként három részre osztották, és a kontrollcsoporthoz képest (ahol nem történt árváltozás) szimmetrikusan módosították (emelték vagy csökkentették) az árakat a másik két csoportban. Mindeközben üzletenként a teljes árszint változatlan maradt, vagyis az egyik kategória áremelkedését egy másik árcsökkentésével ellensúlyozták.

A 16 hetes tesztidőszak alatt az üzletlánc megszokott akciózási politikáját folytatta, átlagosan 15%-os árcsökkentéseket fogantatosított a kontrollcsoport áraihoz képest, minden típus esetén (amely tehát százalékos értelemben nagyobb árcsökkentést eredményezett a Hi-Lo árazású kategóriákban).

A kísérletet később megismételték, azonban ekkor az egyes üzletekben egységesen minden kutatásba bevont termékkategória esetén csökkentették, szinten tartották vagy növelték az árakat. Az EDLP üzletek árszínvonala átlagosan 3%-kal csökkent, míg a Hi-Lo

üzleteké ugyanennyivel nőtt. Az árváltoztatásokat egy hónap alatt hajtották végre és 16 hétig figyelték a forgalom alakulását.

Hoch et al. (1994) eredményei mindkét esetben a Hi-Lo árazású üzletek jelentős profitemelkedését mutatták. A második kísérlet során az EDLP üzletek esetében 3%-kal nőtt, a Hi-Lo üzletek esetén 2%-kal esett a forgalom, így jelentős profitkülönbözet alakult ki a két üzletlánc között.

A kutatás korlátainak (pl. az árcsökkentéseket nem hirdették a médiában, a hosszú távú hatások számszerűsítése lehetetlen) ellenére a cikk szerzői azt a következtetést vonták le, hogy az EDLP csak az árcsökkentések (és ezek kommunikálása révén) nem lehet kellően nyereséges. Sikerük elengedhetetlen elemei az alacsonyabb működési költségek, amelyek a hatékonyabb logisztikai rendszer, a kevesebb termékfeleség, illetve az időben kiegyensúlyozottabb kereslet okán foghatóak vissza.

Ezzel a megállapítással száll szembe Lal és Rao (1997), akik arra az ellentmondásra figyeltek fel, hogy miközben az EDLP üzletek is egyre jelentősebb promóciós aktivitást mutattak fel (tehát költségeik emelkedtek), aközben nyereségük rendre magasabb volt, mint a Hi-Lo politikát követő üzletláncoké.

A két szerző alapvetően egy játékelméleti modellt épített fel, amelyben egy egyenes utca két szélén helyezkedett el egy-egy üzlet, mindegyik ugyanazt a két terméket árulta. Az utcában folytonosan elhelyezkedő fogyasztókat két csoportra osztották idejük lehetőségkölsége alapján. Az egyik csoport saját idejét kevesebbre értékelte, így számára jobban megérhette körbejárni az üzleteket, és mindent ott vásárolni meg, ahol az a legolcsóbb. A másik csoport saját idejét drágábbra értékelte, ezért biztosan csak egy üzletben vásárolt. Ez a csoport csak a teljes (a modellben két termékből álló) fogyasztói kosár árára szerzett információkat, és ott vásárolt, ahol az utazási és vásárlási költségek összege a legkisebb.

Mindkét üzlet kiválasztotta, hogy EDLP vagy Hi-Lo módon szeretne árazni, és ez reklámtevékenységében is megjelent. EDLP esetében az üzlet a két termékből álló kosár esetén elérhető megtakarítást hirdette, míg a Hi-Lo üzlet az akciós termékét.

A fogyasztók költségeik minimalizálására törekedtek vásárlási döntéseik meghozatalakor (a nem ismert árakra racionális várakozásokat tételeztek föl, amelyek egybeestek a valósággal). Lal és Rao (1997) eredményei alapján az EDLP üzlet nyeresége lett a nagyobb, miközben a költségeket mindkét esetben azonosnak tekintették.

A Hoch et al. (1994) által készített empirikus elemzés eredményeivel való szöges ellentét magyarázata a két eltérő fogyasztói csoport eltérő viselkedéséből fakad. Mivel a tel-

jes fogyasztói kosár kedvezőbb áron szerezhető be az EDLP üzletben, az idejüket többre értékelő fogyasztók nagyobb hányada fog ott vásárolni. Az idejüket kevesebbre értékelők között lesznek, akik csak az egyik üzletben vásárolnak, de olyanok is, akik mindkettőben.

Ennek a megállapításnak az empirikus tesztelésére vállalkozott Bell és Lattin (1998). Abból a feltevésből indultak ki, hogy a fogyasztói szokások eltérnek egymástól a vásárlás gyakorisága és az egyszerre megvett mennyiség tekintetében. A vásárlási szokások és az árakra vonatkozó várakozások alakítják a boltválasztást.

Feltevéseiket egy amerikai nagyváros két részpiacáról rendelkezésre álló, két év hosszúságú szkennert adatsor alapján tesztelték. A fogyasztókat vásárlási kosaruk nagysága alapján két csoportra osztották, majd kontingenciatáblázat segítségével a kapcsolat erősségét mérték a fogyasztói kosár nagysága és a boltválasztás típusa (EDLP, Hi-Lo) között. Mindkét piacon szignifikáns különbségek adódtak. Eredményük alapján a ritkábban nagybevásárlást tartók között az EDLP bolttípusok a kedveltebbek, míg a gyakrabban, bár kevesebbet vásárló fogyasztók a Hi-Lo árazású üzleteket részesítik előnyben.

A későbbi tanulmányok megállapításai alapján egy-egy üzlet sikerében vagy bukásában célközönsége fogyasztói szokásai meghatározó jelentőséggel bírnak. Mivel területenként vagy városrészenként eltérőek lehetnek ezek a szokások, megfontolandónak tűnik, hogy ne láncszinten, hanem az egyes üzletek szintjén döntsék el, milyen árstratégia maximalizálja az adott üzlet (és ezzel végső soron az egész vállalat) profitját.

Ellickson és Misra (2008) tanulmányukban a szupermarketek árazási stratégiáját és azok egymásra hatását elemezték. Egy, a teljes Amerikai Egyesült Államokra kiterjedő adatbázisuk alapján vizsgálták, hogy az üzletláncok milyen mértékben alakítják árstratégiájukat a helyi sajátosságokhoz, mely stratégiák milyen előnyökkel rendelkeznek, illetve az egyes láncok hogyan próbálnak versenytársaik lépéseire reagálni.

Megállapításaik szerint a legtöbb lánc nem ugyanazt az árazási politikát követi minden üzletében. Általában található egy-egy fő irány, amely az üzletek nagyobb százalékát fedi le, de szinte minden ismertebb lánc esetében található mindhárom jellemző stratégiára példaüzlet. A Pathmark áruházlánc New Jerseyben elhelyezkedő üzletei alapján azt is szemlélteti a két szerző, hogy az egyes üzlettípusok árképzése még egy adott városon belül is élenként változik.

A tanulmány ezután az egyes üzletek árazási stratégiaválasztásának okait kereste egy kétlépcsős ökonometriai becslés segítségével. Modelljükbe köztudott információk mellett az adott üzletlánc saját döntéshozatalát reprezentáló, így a konkurensok és a becs-

lést készítő szakértők számára ismeretlen változót is beépítettek, amelyet egy valószínűségi eloszlással közelítettek.

Az eredmények alapján az egyes üzletek stratégiáját erősen befolyásolja, hogy a környezetében (potenciális vásárlói körében) milyen demográfiai jellemzők jelennek meg. Minél nagyobb családokban élnek az emberek, minél kevesebb havi jövedelemmel rendelkeznek, illetve minél kevesebb az egy háztartásra jutó autók száma, annál elterjedtebb az adott területen az EDLP árpolitika. A Hi-Lo és a hibrid árazás elsősorban azon területek sajátja, ahol a fogyasztók képesek fogyasztásukat elhalasztani, illetve készleteket felhalmozni. A demográfiai jellemzőkön túl az egyes láncok sajátosságai (pl. üzletek száma, üzlet nagysága, vertikális integráltság a beszállítókkal) is befolyással bírnak az árstratégiára.

Az igazán érdekes azonban annak kimutatása volt, hogy az üzletláncok választásai stratégiai kiegészítői egymásnak. Vagyis az egymás közelében található üzletek inkább nem különböznek egymástól árazási stratégiájukat tekintve. Ennek az empirikus eredménynek különböző elméleti magyarázatai lehetségesek. Egyrészt, ha a fogyasztók egységes üzeneteket kapnak a kereskedőktől, az növelheti irántuk a bizalmat, így az elköltött pénzösszeget is. A másik magyarázat abból a feltevésből indul ki, hogy rengeteg egyéb téren versenyezhetnek az üzletláncok, amelyek csökkentése – és így reklámköltségeik visszafogása – mindegyik vállalat érdeke.

A szerzőpáros megkísérelte felbontani a vállalatok nyereségét egy stratégiai kölcsönhatástól, illetve egy egyéb tényezőktől függő részre. Számításaik alapján a Hi-Lo árazási stratégia választása még a stratégiai kölcsönhatás kiszűrése után is dominánsabb az EDLP-nél. A kereskedők tehát szívesebben választják a Hi-Lo árazást.

Shankar és Bolton (2004) ehhez hasonlóan az árazási és akciózási stratégiák között a konkurens cégek tevékenységének hatását kiemelkedően meghatározónak találta. Modelljük kialakításakor piaci, fogyasztói, üzletláncra és az egyes üzletekre külön-külön jellemző tényezők mellett az egyes termékkategóriák szükségességét és tartósságát, továbbá a márkatermékek kedveltségét és reklámozását is figyelembe vették.

Eredményeik alapján minden említett tényezőnél erősebben hat a többi versenytárs tevékenysége az adott üzlet árazási stratégiájára.

Volpe (2011) OLS regresszióval elemezte az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek teljesítményére és nyereségességére vonatkozó hipotéziseket (összesen tízet) a Minnesotai Egyetem által publikált kiskereskedelmi felmérések és panel adatsorok alapján. A felmérés során az egyes üzletláncok vezetőitől kérdezték meg, hogy a három árazási, akciózási

politika közül melyikbe sorolná cégét, amelyek vakváltókként kerültek be a regresszióba.

A modell alapján további bizonyítékokat talált a szerző arra, hogy sikerebben teljesítenek azon üzletek, amelyek közvetlen versenytársaikhoz hasonló árazási stratégiát folytatnak. Ezen túlmenően az EDLP stratégia jobb teljesítményt mutatott a modell alapján; a Hi-Lo árazást folytató környékbeli konkurens üzletekre pedig kimondottan negatív hatással volt.

Volpe (2011) modellje alapján nem tudta elfogadni azt a hipotézist, hogy az adott üzlet vásárlói körében lévők jövedelme befolyásolná az EDLP árazási stratégia sikerét, ezzel ellentétes következtetésre jutva, mint Ellickson és Misra (2008).

Levy et al. (2004) arra hívták fel a figyelmet, hogy az élelmiszerek árkialakítása során rengeteg hatást (pl. érzékenységi hatás, helyettesítési hatás a termékek között, az akciók hosszú távú hatásai a termékek keresletére, a konkurens cégek árazása) kellene figyelembe vennie a kereskedőnek ahhoz, hogy megtalálja a profitmaximalizáló árat. Ezek mindegyikét azonban lehetetlenség számba venni.

Ehhez kapcsolódóan Bolton és Shankar (2003) tisztán empirikus elemzésükben azt kutatták, hogy az EDLP és a Hi-Lo árazási stratégiák ténylegesen lefedik-e a kiskereskedelmi üzletláncok árazását vagy más stratégiák is fellelhetők a piacon. Vizsgálatukban az árszínvonal, az árak szóródása, az árendek nagysága és intenzitása, illetve egyéb árakciókat támogató promócionálások (pl. árukihelyezés, újságokban való reklámozás) alapján klaszterelemzéssel csoportokat képeztek, amelyek segítségével öt különböző árazási politikát különítettek el.

- Az exkluzív árazási stratégia egyenletesen magas árszintet és kevés akciót tart. Ez a típus a jellemezően kimagasló jövedelmű és igényességű vevőközönség kiszolgálására törekedett. Az ilyen típusú üzletek száma így meglehetősen alacsony volt.
- A prémium árazás közepesen szóródó magas árszintet és közepes mennyiségű akciós tevékenységet jelentett.
- A Hi-Lo árazás átlagos árszint (és árszóródás) mellett erős akciós tevékenységet folytató üzleteket fedett le.
- Az alacsony árazási stratégiát követők csoportjába a kedvező árakat és közepes áringadozást kínáló, valamint alacsony akciós tevékenységet folytató üzletek kerültek.

- Az agresszív árazási politika jelentős árszórás és átlagos árak mellett alacsony akciózási intenzitással és közepes mértékű egyéb promócionálással párosult. Az ebbe a kategóriába sorolt üzletek termékcsopontonként differenciálták áraikat, így reagálva a piaci kihívásokra és az árérzékenyebb termékcsoportokra.

Érdekes módon az EDLP egyik üzletláncnál sem jelent meg, hiszen az alacsonyabb átlagárakon működő üzleteknél is jelentős árszórás volt megfigyelhető, míg az EDLP minden termékénél alacsony árakat tételez föl.

Összefoglalva elmondható, hogy nincs általános recept a sikerre. Mind a Hi-Lo, mind az EDLP, mind az egyéb, hibrid stratégiák eredményességére található empirikus és elméleti magyarázat is. A megfelelő árazási stratégia megválasztásakor kiterjedt ismeretekkel kell rendelkezni a piacot, a fogyasztókat, illetve az adott üzlet közvetlen környezetét illetően. Ezek határozzák meg, hogy az alkalmazott árazási stratégia mennyire gyakorol kedvező hatást a vállalat pénzügyi eredményére, illetve piaci részesedésének alakulására. Abban minden tanulmány egyetértett, hogy ezekre az árazásnak és az akciózásnak kimagasló befolyása van.

2.2. A NEMZETKÖZI KISKERESKEDELMI LÁNCOK TERJESZKEDÉSE ÉS ÁRAZÁSA

A különböző típusú és tulajdonosi háttérű üzletláncok elterjedése nem csak Magyarországon történt meg. Leibtag (2006) azt vizsgálta, hogy a Wal-Mart és egyéb EDLP árstratégiát követő üzletláncok elterjedésének hatására a fogyasztók élelmiszerköltségei jelentősen az élelmiszerinfláció mértéke alatt emelkedtek. Ezt bizonyítandó Nielsen paneladatokon vizsgálta a fogyasztók élelmiszerköltségei megoszlásának alakulását 1998 és 2003 között. A nem tradicionális, többségében EDLP-t követő üzletláncok részesedésének növekedése volt a legintenzívebb az USA piacon az említett 6 év alatt.

Minten és Reardon (2008) a szupermarketek elterjedéséről írt a fejlődő országok esetében. Három jelentősebb hullám figyelhető meg az 1990-es évek elejétől kezdve, amelyek jellegzetessége, hogy az adott országokban igen gyors előretörés mutatkozott az üzletláncok piaci részesedéseinek növekedésében. Ennek okát vizsgálva több következtetésre jutott a szerzőpáros. Egyrészt a külföldi tulajdonú üzletláncok, mivel már egy fejlettebb beszerzési rendszerrel, saját minőségi standardokkal rendelkeztek, így versenyképesebbek voltak a helyi üzletekkel szemben; másrészt pedig egy helyen kínáltak nagy választékban szinte minden feldolgozott terméket, amelyet kényelmi szempontból előnyben részesítettek a fogyasztók.

A külföldi áruházláncok megjelenése és erősödése tehát a kiskereskedelem koncentrációját idézheti elő, amely a kisebb, zömében hazai tulajdonú vállalatok piacról való kiszorulásával jár együtt. Monteiro et al. (2012) arra a kérdésre keresték a választ, hogy Brazíliában miért maradt meg, sőt esetenként növekedett a helyi és független boltok száma és piaci részesedése.

63 havi megfigyelés sorozat alapján vizsgálták, hogy a független és az egy-egy lánc tagjaként működő üzletek milyen árszínvonalat kínáltak egy 22 termékből álló kosárra. Eredményeik azzal a meglepéssel szolgáltak, hogy a független üzletek árszínvonala alacsonyabb volt az üzletláncokéhoz képest. A különböző régiók közötti jövedelmi különbségek kontrolálásával is ugyanerre a következtetésre jutottak.

A lehetséges okokat keresve azt találták, hogy az élelmiszer feldolgozó vállalatok a nagy láncoknak magasabb átadási árakat szabtak, éppen túlzott megerősödésüket elkerülendő. Minél nagyobb piaci erővel rendelkezik a kiskereskedő, számára annál előnyösebb beszállítói szerződéseket tud kötni, amely a feldolgozók profitjának jelentős csökkenését eredményezi. Mindez, figyelembe véve a különböző fogyasztói csoportok ár és kényelem iránti eltérő igényeit, a független kereskedők túlélését indukálhatja.

Indiában Minten et al. (2010) ezzel nagyrészt ellentétes árkülönbözetet mutatott ki egy Delhiben készült reprezentatív felmérés alapján, amely során nyolc termék árát hasonlították össze a helyi kereskedők, az állami elosztó láncokhoz, illetve a nagy áruházláncokhoz tartozó boltok esetében. Bár a minőségi eltérések kontrolálásával az árkülönbözetek egy része felszívódott, eredményük ennek ellenére is érdekes. Más fejlődő országok tapasztalatai alapján a szupermarketek megjelenésükkor általában magasabb árakat kínáltak, és csak fokozatosan lettek olcsóbbak a helyi kereskedőknél.

A különböző külföldi tulajdonú üzletláncok ugyanakkor nem vehetők egy kalap alá, árazási stratégiájuk nem egységes. Az előző részben bemutatott EDLP, Hi-Lo és hibrid politikák mindegyike megtalálható közöttük. Cataluña et al. (2005) cikkükben spanyolországi hipermarketek és diszkontok árazási politikáját hasonlították össze. Feltevésük szerint a diszkontok EDLP politikát követnek, míg a hipermarketek Hi-Lo árazást.

Három-három, egymástól nem túlságosan messze lévő diszkontban és hipermarketben kétszeri árfelmérés alapján 9 termék kategóriára szereztek áradatokat. Eredményeik alapján a diszkontokban az árak átlaga és szórása is kisebb volt, mint a hipermarketekben. Emellett az intenzívebb reklámtevékenység inkább a hipermarketek jellemzője volt, bár az akciózások mértéke szignifikánsan nem különbözött a két típus között.

Korrespondencia elemzés segítségével a hat üzletláncot árszínvonal alapján három különböző csoportba sorolta a tanulmány. A diszkontok az olcsó árkategóriába kerültek, azonban a legnagyobb hipermarket bizonyos termékek esetén a legolcsóbb, míg másoknál a közepes árkategóriába esett. A kisebb hipermarketek kínálták a legmagasabb árakat.

Az előző részben már említett Volpe (2011) tanulmány ezzel teljesen ellentétesen a hipermarketek esetén tételezi fel az EDLP-t. Eredményei igazolták, hogy a hipermarketek közelsége rontja a szupermarketek teljesítményét. Erre a legjobb védekezési mód, ha a szupermarket (a hipermarkethez hasonlóan) szintén EDLP árazást kezd alkalmazni.

Összefoglalásul elmondható, hogy a külföldi tulajdonú üzletláncok sok fejlődő országban érték el jelentős piaci részesedést viszonylag rövid idő alatt. Ugyanakkor általános árszínvonaluk nem feltétlenül alacsonyabb, mint a hagyományos helyi boltoké, általában országonként jelentős változásokat mutat. A külföldi és a hazai tulajdonú üzletláncokról összevontan és egységesen nehéz véleményt formálni, hiszen minden egyes vállalat eltérő árazási politikát folytat. Ráadásul az egyes országok, országrészek között is élesen változik, hogy mely üzlettípushoz milyen árazási politika köthető, amely még inkább felhívja a figyelmet a helyi kutatások fontosságára.

2.3. KISKERESKEDELMI ÁRAZÁSI STRATÉGIÁK RECESSZIÓBAN

Válság idején a fogyasztóképes kereslet csökkenése figyelhető meg, amely felerősíti az árazási politikák jelentőségét. Shama (1978) inflációval kísért recessziós környezetben vizsgálta a világ legnagyobb vállalatainál a marketingmix összetevőinek változását egy kérdőíves felmérés segítségével. Eredményei azt mutatták, hogy az árazás a legérzékenyebb politikák közé tartozott, amely a vállalatok többségénél jelentősen változott a válság hatására.

Chou és Chen (2004) tajvani kiskereskedelmi vállalatok példáján vizsgálták, hogy mely stratégiák lehetnek sikeresek válság idején. A különböző kiskereskedelmi vállalatokat erőforrásuk mennyisége és piaci helyzetük alapján osztályozta a két szerző. Az egyes csoportok esetén a konkurensok árcsökkentéseire adott válaszokat elemezték.

Elgondolásuk szerint az értékközpontú stratégiához jelentős mennyiségű erőforrásra van szükség és kevésbé árérzékeny piacokon lehet sikeres, hiszen elsősorban nem ár tekintetében, hanem reklámtevékenységgel, hűségprogramokkal, új termékek bevezetésével válaszolnak a kihívásokra. A törtető árazási politikát követő vállalatok szintén jelentős erőforrásokkal rendelkeznek, de a lehető legalacsonyabb árakat kínálják sok akcióval vegyítve. Az erőforrásszegény vállalatok vagy elkerülő stratégiát követnek (lehetőleg nem men-

nek bele árháborúkba, inkább kisebb részpiacokat keresnek maguknak), vagy árkövetők lesznek (nem kezdeményeznek árháborút, de akciókkal és reklámtevékenységgel megpróbálnak kapcsolódni hozzá).

Empirikus kutatási eredményeik alapján az erőforrásban bővelkedő vállalatok számára a két említett stratégia többé-kevésbé sikeres volt a piaci pozíció, a fogyasztói megelégedettség és a profit tekintetében. Míg az értékközpontú stratégia minden tényező esetén kedvező hatást gyakorolt a vállalatokra, törtető árazás esetén a hosszú távú fogyasztói megelégedettség és a profit tekintetében negatív hatás jött ki (a piaci részesedés és az eladások viszont növekedtek). A kevesebb erőforrással rendelkező üzletek számára nem tudtak megfelelő stratégiát bemutatni.

Piercy et al. (2010) a 2008-ban kezdődő válság példáján keresztül hívta fel a figyelmet az árazási stratégiák és azok megtervezésének fontosságára. A stratégiailag meghozott árazási döntések hosszú távon is kihatást gyakorolnak a vállalatok sikerességére, fogyasztóival való kapcsolatára. Rao et al. (2000) árháborúkról szóló cikkükben figyelmeztettek rá, hogy bár az árak csökkentése egyszerű és gyors lépésnek tűnik, az ágazat jövedelmezőségnek drámai eséséhez vezethet. Cram (2004) idéz egy McKinsey kutatást, amely szerint 1%-os áremelés 11,1%-kal emeli meg a vállalat eredményét.

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) *Az élelmiszer-kereskedelem termelékenysége és jövedelmezősége* című 2012-es elemzése a kiskereskedelmi cégek válságra való reakcióját vizsgálva többek között az áruválaszték csökkentését, a sajátmárkás (a fogyasztók számára árelőnyt kínáló) termékek további előretörését és a kisebb alapterületű, így kedvezőbb beruházási és fenntartási költségigényű üzletek terjedését figyelte meg.

Összefoglalásként elmondható, hogy válság idején a kedvezőbb anyagi háttérrel rendelkező vállalatok tudnak sikerebben alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Sok esetben azonban ők sem tudják elkerülni az akár jelentős árcsökkentéseket, amelyek ellensúlyozására mind beszerzési, mind működési költségeik racionalizálására és megfelelő takarékoskodásra lehet szükség.

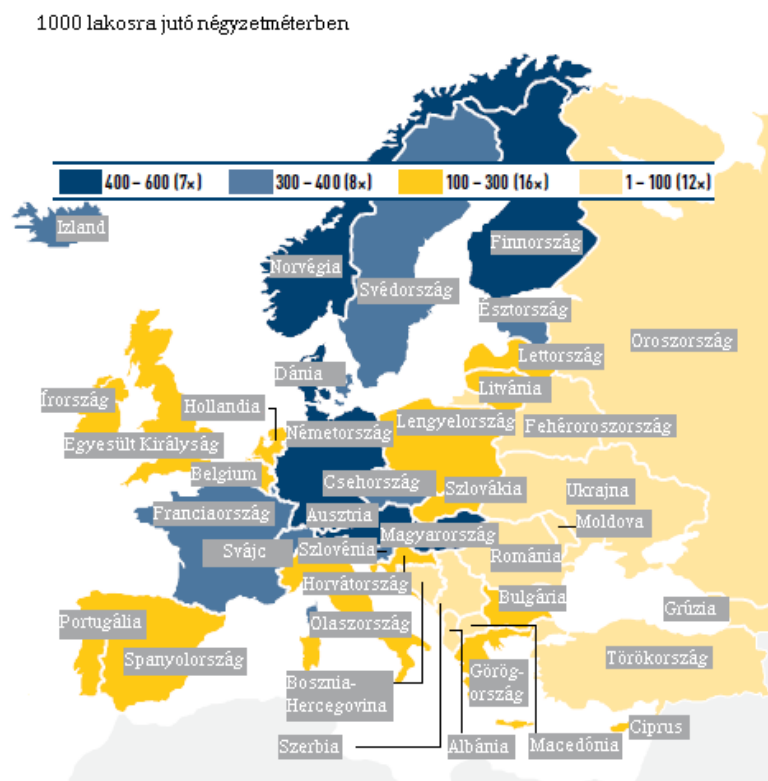
3. A HAZAI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI SEKTOR RÖVID BEMUTATÁSA

Magyarországon a lakosság által vásárolt termékek és szolgáltatások értékének 32,706%-át teszik ki az élelmiszerek, dohányárúk és szeszesitalok a KSH 2010-es adatai szerint. Ez az a torta, amelyen az élelmiszer-kiskereskedő vállalatoknak osztozkodniuk kell.

A napi fogyasztási cikkek piacán erős verseny uralkodik a szereplők között. Vámos György, az Országos Kereskedelmi Szövetség (OKSZ) főtitkára szerint nincsenek magas megtérülések és profitok az iparágban (Kovács, 2011). Ennek egyik oka lehet, hogy túlterített a piac. A 3. ábra ezer lakosra vetítve mutatja az élelmiszer-kereskedelmi üzletek alapterületét Európában, amely a környező országokhoz képest hazánkban jelentősen magasabb értéket mutat. A szintén erős versenyhelyzetéről ismert Németországgal kerültünk egy csoportba az adatok tanulsága szerint.

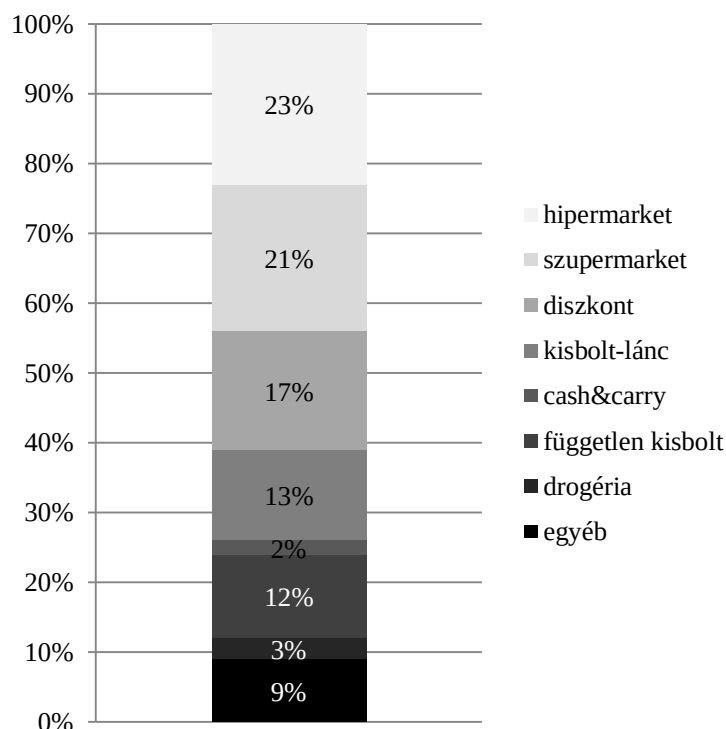
Az egyes üzlettípusok piaci részesedését a 4. ábra szemlélteti. Ez alapján megállapítható, hogy a piac döntő többségét a modern üzletformák uralják, amelyek legtöbb esetben láncok tagjaiként működnek. Az egyes üzletláncok több dimenzió mentén csoportosíthatóak. Célszerűnek tűnik a magyar és a külföldi tulajdonú láncok szétválasztása, hiszen míg előbbieket döntő többsége franchise rendszerben működik, utóbbiak saját maguk üzemeltetik kiskereskedelmi egységeiket.

A legnagyobb hazai tulajdonú üzlethálózattal a Coop rendelkezik, azonban forgalom alapján megelőzi a CBA. Harmadikként ide sorolható még a Reál. A franchise rendszer előnyeként rengeteg partnerrel és több ezer üzlettel rendelkezik mindhárom lánc, amely je-



3. ábra: Élelmiszerüzletek alapterületének alakulása Európában

Forrás: Metro (2011) 59. o. alapján



4. ábra: Boltípusok várható részesedése a napi fogyasztási cikkek forgalmából 2011-ben

Forrás: GfK (2010)

lentos piaci részesedésük oka is egyben. Ugyanakkor az egységes arculaton és bizonyos mennyiségű közös akción, illetve sajátmárkás terméken túl az árak és a kínálat kialakítása nagyrészt az egyes üzletek kompetenciájába tartozik. Ezen üzletláncok ezért inkább a helyi, tradicionális kiskereskedelmi egységek csoportjába sorolhatóak, de mind alapterületben, mind üzletfilozófiában óriási eltérések tapasztalhatóak még az egyes láncokon belül is.

A külföldi tulajdonú üzletek között három jelentős csoport különíthető el: a hipermarketek, a szupermarketek és a diszkontok. A vállalatok egy része több kategóriában is képviselteteti magát.

A hipermarketek közé tartozik (üzletszám szerint növekvő sorrendben) a Tesco, az Interspar, az Auchan és a Cora. Ezek közül kétségtelenül a legjelentősebb a Tesco, amely piacvezető szereplő a hazai élelmiszer-kiskereskedelemben. A hipermarketekre általában a nagy alapterület (3000–15 000 m²) és a bőséges választék a jellemző.

A hipermarketek közül a Tesco és a Spar rendelkezik szupermarket-hálózattal is. Ezen üzletforma legjelentősebb szereplője a Spar, körülbelül 370 egységgel. Üzleteinek számát 2008-ban közel megkétszerezte a Plus élelmiszer diszkontok felvásárlásával. A külföldi üzletláncok közül e kategóriába tartozik még a francia tulajdonú Match, amely a

Csemege áruházlánc jogutódjaként már a rendszerváltás előtt is megtalálható volt hazánkban.

A diszkont kategóriában a külföldi láncok piacra lépése több hullámban történt meg, terjeszkedésük az elmúlt években még erőteljesebb volt. A rendszerváltás óta jelen van Magyarországon a Profi, amely 1989-ben, mindegyik külföldi áruházláncot megelőzve lépett be a kiskereskedelmi piacra. Jelenleg a francia Louis Delhaize csoport tagja. A szegmens másik jelentős szereplője az 1996-ban megjelenő Penny Market, amely a német Rewe csoport tulajdonában áll.

Az Európai Unióba való csatlakozás után kezdtek el terjeszkedni hazánkban is a német tulajdonú ún. hard diszkontláncok. Elsőként a Közép-Európa legnagyobb kiskereskedelmi csoportjához, a Schwarz Grouphoz tartozó Lidl jelent meg a hazai piacon (Milos, 2011). Intenzív terjeszkedésének következtében mára már több mint 130 üzlettel rendelkezik országszerte. A szintén német háttérű Aldi kicsit megkésve csak 2008-ban nyitotta meg első magyarországi üzletét, expanziója viszont jelentős, és további fejlesztéseket tervez (Hőnyi, 2011c).

A szegmens előbb bemutatott szereplői között élénk verseny dúl a piaci részesedésért, miközben a hazai fogyasztók árérzékenysége drámaian magas (Császárr, 2011b). Ilyen körülmények között az árazási stratégiák és a hozzájuk kapcsolódó akciózási tevékenységek szerepe rendkívüli erővel bír egy-egy üzletlánc piaci sikerességét illetően. Ezt tovább erősíti, hogy Vámos György szerint „nem lehet kijelenteni, hogy egyik vagy másik értékesítési csatorna valamennyi képviselője rosszabbul, míg más üzlettypusok esetleg jobban fognak járni” (Kovács, 2011). A hangsúly tehát az üzlettypus helyett az üzletláncon van. A következő empirikus vizsgálatokat ezért végeztem el az egyes láncok szintjén.

4. AZ AKCIÓMENTES ÁRSZÍNVONAL VIZSGÁLATA A MEGHATÁROZÓ MAGYARORSZÁGI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI ÜZLETLÁNCOKNÁL

Ebben a fejezetben a magyar piac 11 legnagyobb kiskereskedelmi üzletláncának akciómentes (baseline) árszintjét hasonlítom össze egy bolti szintű árfelmérésre és szakértői interjúkra hagyatkozva. A vizsgálat célja az üzletláncok általános árszintjének megállapítása, amelyet összevetve a következő fejezetben vizsgálandó akciózási tevékenységével, az adott bolt árazási stratégiájára szeretnék következtetni.

A korábbi fejezetben bemutatott jelentősebb hazai kiskereskedelmi üzletláncok közül hármát nem vettem bele a vizsgálatba. A Cora nem rendelkezik budapesti üzlettel, a Reál és a Coop boltok pedig inkább vidékre koncentrálnak, így a Budapesten található néhány boltjuk nem tükröznék kellően a láncot.

A CBA esetében kizárólag a CBA Príma üzleteket vizsgáltam. Ennek oka, hogy ezen egységek nagyobb alapterületűek, a többi üzletnél jobban szabályozottak és egységesebb kínálattal rendelkeznek, így könnyebben alakítható ki róluk vélemény egy részleges felmérés alapján.

4.1. AZ ADATBÁZIS ÖSSZEÁLLÍTÁSÁNAK MÓDSZEREI

A vizsgálat alapja egy személyes megfigyelésen alapuló mintavétel, amely során különböző budapesti kiskereskedelmi üzletláncokban végeztem árfelméréseket különböző termékekre.² Malhotra (2001) e módszer értékelésekor a strukturátlanságra, illetve az elemzési és a megfigyelési torzítás magas szintjére figyelmeztet. A három hibafaktor csökkentésére az alábbi módszereket alkalmaztam.



**5. ábra: A vizsgálatba bevont
üzletek kerületenkénti
megoszlása**

Forrás: saját összeállítás

Az üzletek kiválasztásakor reprezentatív, rétegzett véletlen mintavételt alkalmaztam. Mivel kizárólag Budapesten végeztem az árfelmérést, így az említett 11 nagy lánc budapesti üzleteinek 2011. december 20-i listájából indultam ki. Az összesen 296 üzlet 15%-ába látogattam el. A minta kialakításakor az egyes üzletláncok szerint arányosan rétegeztem a mintát, ahogy ez az 1. táblázatból is látható.

Miután meghatároztam, hogy az egyes üzletláncok hány üzletébe kell ellátogatnom, a konkrét boltok kiválasztása következett. Az egyes láncokon belül az üzletek listáját ut-

² A Nielsen bolti árfelmérései megvalósításakor ehhez nagyon hasonló elveket követ.

canév szerint ábécé-sorrendbe állítottam, majd egymás utáni véletlen számok generálásával (egyszerű véletlen mintavétel segítségével) választottam ki a felmérendő üzleteket. Az üzletek így kialakuló területi megoszlását az 5. ábra szemlélteti.

A felmért termékkört két szempont szerint állítottam össze. Egyrészt Minten et al. (2010) kutatásához hasonlóan a legfontosabb élelmiszereket szerettem volna vizsgálni. A KSH által mért fogyasztói árindexhez használt súlyarányok figyelembe vételével a legfontosabb élelmiszercsoportok közül választottam egy-két reprezentáns terméket. A kiválasztásban segítségemre volt Szabó Márton agrárgazdasági elemző is.

1. táblázat: A felmérésbe bevont üzletláncok budapesti egységeinek száma, illetve a minta megoszlása

Üzletlánc	Üzletszám	Részarány	Minta elemszáma	Minta megoszlása	Eltérés
<i>Interspar</i>	6	2,0%	1	2,3%	0,2 szp
<i>Tesco</i>	13	4,4%	2	4,5%	0,2 szp
<i>Auchan</i>	3	1,0%	0	0,0%	-1,0 szp
<i>Hipermarketek összesen</i>	22	7,4%	3	6,8%	-0,6 szp
<i>Spar</i>	91	30,7%	14	31,8%	1,1 szp
<i>Kaiser's</i>	6	2,0%	1	2,3%	0,2 szp
<i>G'Roby</i>	5	1,7%	1	2,3%	0,6 szp
<i>Match</i>	41	13,9%	6	13,6%	-0,2 szp
<i>CBA Príma</i>	37	12,5%	6	13,6%	1,1 szp
<i>Tesco Expressz</i>	27	9,1%	4	9,1%	0,0 szp
<i>Szupermarketek összesen</i>	207	69,9%	32	72,7%	2,8 szp
<i>Lidl</i>	22	7,4%	3	6,8%	-0,6 szp
<i>Aldi</i>	15	5,1%	2	4,5%	-0,5 szp
<i>Profi</i>	14	4,7%	2	4,5%	-0,2 szp
<i>Penny Market</i>	16	5,4%	2	4,5%	-0,9 szp
<i>Diszkontok összesen</i>	67	22,6%	9	20,5%	-2,2 szp
Összesen	296	100,0%	44	100,0%	0,0 szp

Forrás: saját összeállítás a vállalati honlapok alapján

Másrészt a konkrét termékeket úgy határoztam meg, hogy a minta fele sajátmárkás, másik fele pedig gyártói márkás termék legyen; továbbá mind alapélelmiszerek, mind élvezeti cikkek, mind drágább luxusjóságok szerepeljenek benne. A lista összeállításánál arra is figyeltem, hogy lehetőleg mindegyik árucikket lehessen kapni a kiválasztott üzletláncok mindegyikében. Ezen megfontolások alapján a következő termékek kerültek be a felmérésbe: Soproni dobozos világos sör (0,5 l), Coca-cola üdítőital (2 l), Füstli natúr virs-

li (350 g), Vénusz napraforgó étolaj (1 l), Vénusz natúr margarin (450 g), Kinder meglepetés (20 g), Pöttyös guru karamellás ízesítéssel (38 g), Douwe Egberts Omnia őrölt kávé (250 g); 100% gyümölcstartalmú narancslé (1 l), félbarna kenyér (1 kg), 2,8% zsírtartalmú UHT tej (1 l), rúdban árult párizsi (1 kg-ra átszámolt ár), kristálycukor (1 kg), búzafinomliszt (1 kg), kukoricakonzerv (340 g). A lista végén, márkanév megjelölése nélkül álló termékeknél az üzletlánc legolcsóbb (ún. elsőáras) termékének árát jegyeztem föl. Hasonló árfelméréseket ad közre a Progresszív Magazin és a Privátbankár is minden hónapban.

Négy gyártói márkás terméket az Aldiban, a Lidlben és/vagy a Penny Marketben nem árultak (boltonként maximum két termékhiány volt). Ezekben az esetekben hasonló minőségű, de más márkanévű termékek árai alapján, más üzletekkel készített összevetéseket alkalmazva, becsléseket adtam az adott hiánycikkek áaira.

Azokban az esetekben, amikor az adott termék akciós volt a kiválasztott üzletben, minden esetben az akció előtti árat jegyeztem fel, amelyek az esetek döntő többségében a reklámújságokban vagy az adott üzletben fel voltak tüntetve.

Az elemzési torzítást tovább csökkentendő a felmérést kétszer végeztem el (hasonlóan Cataluña et al. [2005] cikkéhez). Elsőként 2011. december 27–30. között, másodszor pedig 2012. január 22–24. között. Mindkétszer ugyanazon üzletekben ugyanazon termékek árait írtam föl. A két időpont megválasztásában szerepet játszott, hogy 2012. január 1-jétől az általános forgalmi adó felső kulcsa 25%-ról 27%-ra növekedett (az ÁFA változása a 15 termékből 13-at érintett, a félbarna kenyér és az UHT tej a kedvezőbb, 18%-os ÁFA-kulcsba tartozik). Ha az adósokk előtt és után az árak szerkezete hasonló az egyes üzletek esetében, akkor nagyobb biztonsággal állítható, hogy ez az adott üzletre jellemző árszerkezet, és nem csak a felvétel pillanatában ideiglenes állt fenn.

4.2. AZ ÁRSZINTEK ELEMZÉSÉNEK MÓDSZERTANA

Az adatok összehasonlíthatóvá tétele érdekében skáláztam az árakat. Fertő és Bakucs (2009) alapján az egyes termékek egyes üzletekben felmért árait az árak móduszával osztottam el. A módusz meghatározása a saját felmérésem reprezentatív mintájából történt. A következő elemzések mindegyikét a skálázott termékárakra végeztem el; amikor a továbbiakban árat említek, az alatt a skálázott termékárat értem.

Az egyes üzletek akciómentes árainak összehasonlításához Bolton és Shankar (2003) tanulmányához hasonlóan az árak átlagát és relatív szórását hasonlítottam össze.

Cataluña et al. (2005) a Hi-Lo és az EDLP árazási stratégiák összehasonlításakor kilenc termékkategória esetében vetette össze az átlagárakat t-statisztika segítségével. Hi-Lo

árazási politikát követő üzletek esetén az átlagárak szignifikánsan magasabbak voltak. Bolton és Shankar (2003) kutatása során a mintájába került üzletek, illetve üzletláncok árszínvonalának különbözőségét varianciaanalízis (ANOVA) segítségével tesztelte. Eredménye meggyőző különbözőséget mutatott mind üzletek, mind üzletláncok között. Györe et al. (2009) tíz termék üzletenkénti árait összevetve rangsorolta az egyes üzlettípusokat árszínvonaluk alapján.

E megfontolások mentén az egyes üzletek átlagos skálázott árait varianciaanalízis segítségével hasonlítottam össze. Füstös et al. (2004) a varianciaanalízis előfeltételeként említi a szórások egyezőségét, amelyet minden esetben teszteltem Levene-próba futtatásával. A viszonylag kis mintaméret következtében a kritikus értéket magason hagytam, 10% alatti p-érték esetén már az alternatív hipotézist (vagyis az árak különbözőségét) fogadtam el.

Lényeges kérdés továbbá, hogy a két árfelvétel között az árak szerkezete módosult-e vagy sem. Zhao (2006) kutatásában szupermarketek árainak kategórián belüli, üzletek közötti és időbeli szóródását vizsgálta. A szóródást az árak relatív szórásával azonosította, így tette összehasonlíthatóvá az adatokat.

A skálázott átlagárak használata lehetővé teszi, hogy üzleten belül is értelmezni tudjam a szóródás fogalmát. Az egyes üzletek árainak szóródását Zhao (2006) gondolatmenetéhez hasonlóan a relatív szórással definiáltam. A decemberi és a januári árak szerkezetének összehasonlításakor a relatív szórás mellett fontosnak tartottam még az átlagok összevetését is. Ez mutatja meg, hogy az egyes üzletek piaci árszínthez mért árszínvonala az eltelt időszak alatt módosult-e vagy sem. Amennyiben az árak átlaga és relatív szórása is megegyezik, az szükségszerűen vonja maga után az árak szórásának egyezőségét is. Ennek alapján az árak szerkezetének összehasonlításakor a szórások és az átlagok egyezőségének vizsgálatát végeztem el.

4.3. EREDMÉNYEK

Az eredmények bemutatása előtt fontosnak tartom megjegyezni, hogy néhány termék árának felméréséből igen kockázatos következtetéseket levonni egy teljes üzlet (vagy üzletlánc) árszintjére vonatkozóan. Ugyanakkor található hasonló kutatásra példa a szakirodalomban. Györe et al. (2009) tíz termék árának nyomon követése alapján vizsgálta különböző üzletcsoportok (diszkontok, szuper- és hipermarketek, magyar üzletláncok, egyéb élelmiszerboltok) árszintjét, illetve annak változását.

Ilyen esetekben az eredmények robusztussága kulcskérdés. Ezért próbálkoztam meg az átlagok és szórások minél többféle eljárással történő tesztelésével. Az eredményeket ugyanakkor ezen észrevétel figyelembe vételével szabad csak szemlélni, és belőlük következtetéseket levonni. Ezt szem előtt tartva konzultáltam eredményeim helyességéről több, a témában jártas szakértővel, illetve kerestem azokat igazoló interjúkat, elemzéseket a szakirányú magyar folyóiratokban.

A felmért 15 termék esetén először azt teszteltem ANOVA segítségével, hogy minden üzletben az árak szórásának és átlagának egyezősége elfogadható-e, vagyis teljesül-e az egy ár hipotézise. Mindkét esetben az egyezés minden szokásos szignifikanciaszinten elvethetőnek bizonyult, tehát az üzletek között vannak eltérések az ár tekintetében.

Következő lépésként az azonos üzletláncokhoz tartozó üzletek esetén hasonlítottam össze ugyanezt a két tényezőt mindkét árfelmérésre külön-külön. Az eredmények impozánsak. A CBA Prima üzleteket kivéve minden lánc esetén nagy biztonsággal (1-hez közeli p-értékkel) állítható mind a szórások, mind az átlagok egyezősége.

A CBA franchise rendszerben működteti Prima üzleteit is, ahol ártartási kötelezettség csak bizonyos sajátmárkás termékekre, illetve az akciós árukra van, tehát a termékkör nagy részének áráról az egyes partnerek maguk határoznak.³ A mintába került hat CBA Prima üzletet árainak szórása és átlaga alapján két csoportba tudtam sorolni: egy magasabb árfekvésű, de nagyobb árszórással rendelkező üzletcsoportra, illetve egy alacsonyabb és szűkebb ártartománnyal operáló részre. Az előbbibe négy, az utóbbiba kettő üzlet került. Ezen csoportosítás esetén a szórások és átlagok egyezősége már elfogadható volt.

A többi lánc egységes árakat alkalmaz a Budapesten található üzletei esetében. Ez feltételezhetően országos szinten is igaz, hiszen reklámújságjaikban a legtöbb termék esetén (a Match szupermarketeket leszámítva) feltüntetik az akció előtti árakat is. A reklámújságok országos terjesztésűek, tehát a bennük feltüntetett akciómentes áraknak is országosan egységesnek kell lenniük. Továbbá interjúim és beszélgetéseim során minden szakértő megerősített abban, hogy a multinacionális kiskereskedelmi láncok árazása standard rendszerű, központból irányított, országos szinten is minimális eltérések figyelhetők csak meg az egyes egységek között.

Miután mind a decemberi, mind a januári árak átlaga és szórása üzletláncként (a CBA Prima esetén két csoportba bontva) egyezőnek tekinthető, teszteltem a januári és a decemberi árak átlagának és szórásának egyezőségét minden egyes üzletre. Az összesen

³ Fodor Attila kommunikációs vezetővel készített interjúm alapján.

44 t-statisztika közül mindegyik esetén szignifikánsnak bizonyult a szórások és az átlagok egyezősége. A legalacsonyabb p-értékeket a Penny Market és a Spar üzletek esetében kaptam, azonban itt is mindig 0,3-nél magasabb volt a kritikus érték.

Az eredmények alapján az Aldi, a Lidl, a Match, a Profi, a Tesco és a Tesco Expressz esetén üzletláncon belül és időben is nagyon stabilak voltak az árponatok, kiemelkedő, 0,7-nél nagyobb p-értékek⁴ voltak jellemzőek. A CBA Príma esetén üzleten belül az árak hasonlósága a két felmérés között nagyon erős volt, viszont az egyes üzletek árszínvonal és szórása jelentős mértékben eltért egymástól. A két részre bontás azonban homogénebb csoportokat eredményezett. A G'Roby egyetlen felmért üzlete ehhez hasonló eredményeket hozott.

A Penny Market üzleteken belül nem találtam áreltérést a vizsgált termékek esetében, azonban az egyes időszakok közötti árak hasonlóságának tesztelése nem eredményezett kimagasló p-értékeket ($p = 0,333$), mint az első csoport esetében, de mindenhol egyezőnek tekinthetők az átlagok és a szórások.

A Spar és Interspar üzletek esetében ugyanez az állítás igaz, annyi különbséggel, hogy néhány üzlet esetén minimális eltérés volt az árponatoknál, amely azonban nem tekinthető szignifikánsnak.

A fenti megfontolások alapján a központi irányítású üzletláncok árait és árszórásait térben és időben is egyezőnek tételeztem fel, míg a franchise módon működő CBA Príma esetén két csoportot képeztem. Az eredményeket a 2. táblázatba foglaltam. A transzformált relatív szórás az adott egység relatív szórásának és a teljes mintára számított relatív szórásnak a hányadosa. Kiszámításához a 6. fejezetben alkalmazott klaszterelemzés miatt volt szükség (l. Füstös et al. [2004]).

A skálázott árak átlagai és az azok alapján előálló sorrend jó közelítéssel leképezi a valóságot mindkét, a területen jártas szakértő beszélgetőpartnerem szerint. A legnagyobb meglepetést a Spar alacsony értékei hozták. Ez figyelemre méltó, ugyanakkor nem elképzelhetetlen, hiszen az Interspar a Tescohoz próbálja árait igazítani, míg a Spar és az Interspar esetében jellemzően minimális eltérés tapasztalható csak az árak között. A Progresszív Magazin havi kosaránál (amely vidéki üzletek árait hasonlítja össze) mind a decemberi, mind a márciusi számban az akciómentes árakat vizsgálva a Spar az olcsóbb láncok sorához tartozik.

⁴ Az összesen 62 teszteredményből 3 esetben volt 0,7-nél kisebb p-érték, de ezek is nagyobbak voltak 0,5-nél.

2. táblázat: Az egyes üzletcsoportok / üzletláncok árpontjainak szórása és átlaga a minta alapján

Üzletcsoport / -lánc	Skálázott ár átlaga	Skálázott ár szórása	Skálázott ár relatív szórása	Transzformált relatív szórás
<i>Aldi</i>	1,006	0,156	15,5%	0,703
<i>CBA Príma 1</i>	1,213	0,491	41,0%	1,855
<i>CBA Príma 2</i>	1,111	0,168	16,3%	0,740
<i>G'Roby</i>	1,173	0,452	38,6%	1,746
<i>Interspar</i>	0,973	0,043	4,4%	0,705
<i>Lidl</i>	0,989	0,154	15,6%	0,553
<i>Match</i>	1,108	0,136	12,2%	0,495
<i>Penny Market</i>	0,988	0,108	10,9%	0,626
<i>Profi</i>	1,059	0,147	13,8%	0,453
<i>Spar</i>	0,974	0,039	4,0%	0,464
<i>Tesco</i>	0,939	0,094	10,0%	0,182
<i>Tesco Expressz</i>	1,059	0,109	10,3%	0,198

Forrás: saját árfelmérések és számítások alapján

Tovább erősítik az eredmények hitelességét a Trade Magazin *A diszkontok 2011-ben is sikeresek voltak* című cikkében idézett GfK tanulmány megállapításai, amely szerint a diszkontláncok nem minden kategóriában a legolcsóbbak, és a teljes fogyasztói kosárra nézve az árelőny már nem olyan egyértelmű.

5. AZ AKCIÓZÁSOK INTENZITÁSÁNAK VIZSGÁLATA A HAZAI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI LÁNCOKNÁL

Az árszint megválasztása mellett az árazási stratégia másik jelentős része az árakciók jelenléte. Mindegyik hazai élelmiszer-kiskereskedő hirdet valamilyen típusú árakciókat megszokott rendszerességgel. Az Élelmiszer magazin *Hasznosak az akciós újságok* című cikkében idézett GfK Hungária által készített piackutatás eredményei alapján a lakosság 61%-a nézi át a különböző üzletláncok akciós újságjait, amelyek fontossága a válság alatt folyamatosan nőtt. Ráadásul egyre többen hasonlítják össze az egyes üzletláncok ajánlatait, és minden negyedik ember vásárol is az akciós termékek közül.

Az egyes árengedmények jól nyomon követhetők és vizsgálhatók. Mivel az üzletláncok célja, hogy segítségükkel vásárlókat csábítsanak üzletükbe, így akcióik kommunikációja sokrétű. Az eltérő gyakorisággal kiadott reklámújságok általában a legtöbb akciót tartalmazzák. A kutatás következő részében tartalomelemzést végeztek a 11 kiválasztott üzletlánc akciós újságjain. A tartalomelemzés esetén Malhotra (2001) szerint a megfigyelés torzítottsága csak közepes mértékű, ráadásul alacsony elemzési torzítással párosul.

5.1. AZ AKCIÓZÁSOK INTENZITÁSÁNAK MÉRÉSE

A kutatás középpontjában továbbra is a korábbi fejezetben vizsgált 11 üzletlánc áll. Az egyes boltok reklámújságjait a két árfelmérés közötti időszakra (beleértve az árfelmérések idején érvényes újságokat is) gyűjtöttem össze. Ez körülbelül 5 hetet jelent.

A franchise rendszerben működő CBA esetén több szervezet ad ki akciós újságokat. A központ havonta egy reklámújságot bocsát ki, amely körülbelül a hónap felében érvényes. Utána regionális, illetve az egyes üzletek, üzletcsoportok saját akciói következnek. A három típus közül mind terjedelmében, mind érvényességi idejében a központi akció a domináns, a legkisebb jelentőséggel a helyi szervezésű árkedvezmények bírnak.⁵

Egy átlagos CBA Príma supermarket akcióinak értékeléséhez az említett időszakban érvényes különféle újságok közül válogattam. A központi CBA, illetve CBA Príma újságon túlmenően egy regionális CBA, illetve CBA Príma újságot vettem még bele a vizsgálatba. Tehát négy különböző típusú, terjedelmű és érvényességi körű reklámújságot vizsgáltam. A közös vonás bennük, hogy mindegyik érvényes volt az adott területen lévő CBA Príma üzletekben.

A Tesco Expressz üzletek esetén nincs reklámújság, az akciók a Tesco hipermarketekhez képest sokkal kisebb jelentőséggel bírnak. A Tesco Expressz esetén ezért a Tesco hipermarket adatai alapján, Edelenyi Márton ármenedzserrel egyeztetve becsültem meg az adatokat.

Akciós újságokból történő vizsgálódáson alapuló tanulmány készült már korábban is. Juhász (szerk. 2010) sajátmárkás, illetve gyártói márkás termékek árkülönbségét és akciózásainak mértékét elemezte félévnnyi reklámújság tapasztalatai alapján. A kutatás módja tehát nem egyedülálló, ugyanakkor nem is mondható általánosan elterjedtnek.

Fontos definiálni, hogy mely tényezők alapján értékelem az egyes üzletláncok akcióinak mértékét. Bolton és Shankar (2003) termékszintű empirikus elemzésük során az árleszállítások értékelésekor egy adott márka akciózásának nagyságát annál nagyobbra értékelték, minél nagyobb az árengedmény mértéke, minél gyakoribbak az akciózások, illetve minél hosszabb ideig tart egy-egy akciós periódus.

Ebből kiindulva három tényezőt vizsgáltam az egyes üzletek akciózási gyakorlatában:

- az árárciók mélységét (százalékos nagyságát) minden FMCG termékre,
- az átlagosan kedvezménnyel kínált termékek számát, illetve

⁵ Fodor Attila kommunikációs vezetővel készített interjúm alapján.

- az akciós időszakok gyakoriságát.

Az akciók nagysága fontos vonzerőnek számít, így a legtöbb üzletlánc feltünteteti akciós újságjában a termék eredeti árát, amelyből a kedvezmény mértéke könnyen számolható. Ez alól a Match képez egyedül kivételt, ahol egyetlen olyan reklámújságot sem találtam, amelyben fel lenne tüntetve az akció mértéke. Ezt kiküszöbölendő, néhány kiválasztott termék esetén megnéztem az akció előtti árakat a felmérésben részt vevő hat Match üzletben, és azok segítségével számítottam ki az árengedmény nagyságát. Mivel minden üzletben egyezők voltak az akció előtti árszintek, így ez nem okozott problémát. Az eredményeket összevetettem a többi szereplő, illetve az egyező tulajdonoshoz tartozó Profi átlagos árengedményeivel, továbbá konzultáltam róla szakértőkkel. Ezek alapján az árengedmények becsült mértéke reálisnak tűnt.

Az átlagosan akcióban lévő termékek számát a következő képlet alapján határoztam meg:

$$\frac{\text{Akció időtartama (nap)} \cdot \text{Akciós termékek száma (darab)}}{\text{Vizsgált időszak hossza (nap)}}$$

A számítási módszer előnye, hogy két hibafaktort is megpróbál ellensúlyozni. Egyrészt, ha egy termék rövid ideig van akcióban, kisebb súlyt kap. Ugyanakkor több üzletlánc esetén megfigyelhető (az ún. hard diszkontláncok kimondottak ebbe a kategóriába tartoznak), hogy inkább többször kevesebb árucikket kínálnak árengedménnyel, és az akciós időszakok gyakran átfedik egymást (pl. csak vasárnapi akciók, illetve az egész heti akción túlmenően bizonyos termékek csak a hét elején akciósak). Az ilyen aktív akciózási politikát díjazza a számítási módszer azzal, hogy a nevezőben nem a súlyként használt akciós időtartam szerepel, hanem a vizsgált időszak hossza (amely jellemzően 35–45 nap volt).

Az akciós időszakok gyakorisága kulcskérdés. Ha egy vonzó akció csak rövid ideig tart, a fogyasztók vélhetően gyakrabban keresik föl az adott üzletet, amikor várhatóan más termékeket is vásárolnak ott. Ezzel szemben egy két hétig tartó akciónál sokkal kisebb az ilyen motiváció jelentősége.

Az akciós időszakok gyakoriságát az alábbi képlet felhasználásával kalkuláltam:

$$\frac{\text{Akciós időszakok száma egy adott időtartam alatt (darab)}}{\text{Vizsgált időtartam hossza (nap)}}$$

A mutató értéke minden esetben egynél kisebb, hiszen nincs olyan üzletlánc, amely minden napra új akciókat hirdetne meg.

3. táblázat: Az akciózási tevékenység mutatói és transzformált értékük a vizsgált üzletcsoportok / üzletláncok esetén

Üzletcsoport / -lánc	Átlagos árengedmény	Átlagos termékszám	Átlagos gyakoriság
<i>Aldi</i>	0,906	0,343	1,556
<i>CBA Príma 1</i>	1,030	1,857	0,868
<i>CBA Príma 2</i>	1,030	1,857	0,868
<i>G'Roby</i>	0,783	0,225	0,615
<i>Interspar</i>	0,989	1,266	1,484
<i>Lidl</i>	1,071	0,622	1,737
<i>Match</i>	0,948	0,708	0,289
<i>Penny Market</i>	0,865	1,159	1,375
<i>Profi</i>	1,071	0,977	0,507
<i>Spar</i>	1,360	1,170	1,266
<i>Tesco</i>	0,989	2,350	0,651
<i>Tesco Expressz</i>	0,989	0,322	0,651

Forrás: saját felmérések és számítások alapján

Az adott üzletlánc akciós tevékenységének elemzésére felhasznált három mutató értéke más-más intervallumokon szóródik. Az összehasonlíthatóság érdekében Bolton és Shankar (2003) módszertanához hasonlóan az egyes mutatók átlagával osztottam minden értéket. Így jutottam el a 3. táblázatban foglalt adatokhoz. A 2. táblázattal való összehasonlíthatóság érdekében a CBA Príma üzletek kétszer szerepelnek a 3. táblázatban, ugyanazon értékkel. Mivel a CBA üzletpolitikája alapján az árszintek bizonyos keretek között szabadon alakíthatóak, de akciók esetén ár- és terméktartási kötelezettség van, így az akciós aktivitás sokkal kevésbé tér el az egyes üzletek között.

A 3. táblázat minden cellájánál az 1-es érték a viszonyítási alap. 1-nél nagyobb szám utal az átlagosnál nagyobb árengedményre, illetve aktívabb akciózási politikára, míg 1-nél kisebb értékek átlagon aluli árengedményeket, illetve akciózási tevékenységeket jelölnek.

6. AZ ÁRAZÁSI STRATÉGIÁK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az előző két fejezetben külön-külön vizsgáltam az egyes üzletláncok akciómentes árazási és akciózási szokásait. A teljes árstratégia e két tényező kölcsönhatásaként alakul ki. A most következő részben megkísérlem a korábbi fejezetekben összeállított tényezők (2. és 3. táblázat) alapján az egyes üzletláncok árazási stratégiája főbb vonásainak feltérképezését.

A fejezet második felében az egyes üzletláncok teljesítménymutatói, mint a siker proxy változói alapján értékelem az egyes stratégiák piaci sikerét, illetve kudarcát.

Ebben a fejezetben hatványozottan jelentkezik a már korábban is említett probléma, amely az adatbázis szűk voltára vezethető vissza. Ezt ellensúlyozandó eredményeimet szakértői interjúk, elbeszélgetések, illetve szakirányú folyóiratok állításaival támasztom alá, amely az eredmények validitását segíti elő.

6.1. AZ EGYES KISKERESKEDELMI ÜZLETLÁNCOK CSOPORTOSÍTÁSA ÁRAZÁSI STRATÉGIÁJUK ALAPJÁN

Az egyes üzletláncok árazási stratégia mentén történő csoportosítását klaszterelemzéssel végeztem el. Bolton és Shankar (2003) az egyes üzletek árazási stratégiájának összehasonlításakor szintén klaszterelemzést végzett. Azonban míg a két szerző k-központú klaszterelemzéssel dolgozott, e tanulmányban a kis mintaméret okán a hierarchikus klaszterelemzést választottam. Ennek előnye, hogy a dendrogram alapján az egyes csoportok egymástól való távolsága jól láthatóvá válik, amely kis mintaméret esetén különösen szemléletes és jól értelmezhető.

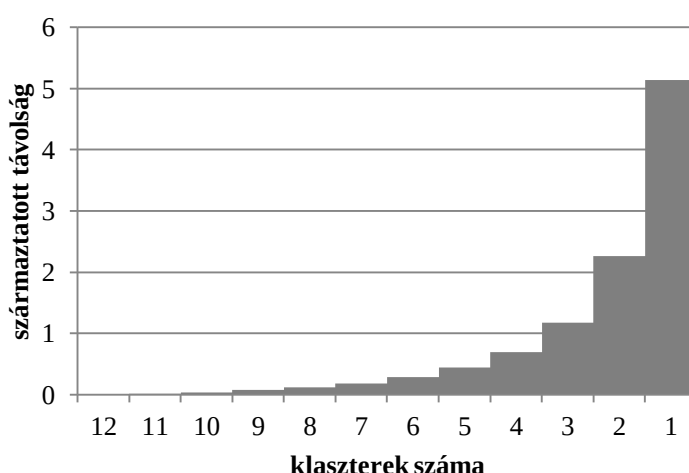
A változók nagyságrendjében lévő eltérések korrigálásához szükséges átalakításokat (amelyekre Füstös et al. [2004] is felhívja a figyelmet) már korábban megtettem, így azok összemérhetővé váltak. Ugyanakkor az akciómentes árazás és az akciózás szerepének egyenrangúsága érdekében két-két változót építettem be a klaszterelemzésbe. A skálázott átlagár, illetve ennek transzformált szórása mellett ezért a transzformált átlagos árengedményt, illetve a másik két változó (transzformált átlagos termékszám és gyakoriság) átlagát építettem be a modellbe.

A hierarchikus klaszterelemzés során Ward-módszert és négyzetes euklideszi távolságot alkalmaztam.⁶ Az optimális klaszterszám meghatározásában a dendrogramon kívül a 6. ábrán bemutatott összevonási folyamat nyújtott segítséget, amely a klaszterek számának függvényében mutatja a klaszteren belüli csoportok távolságát. Ez Ward-módszer alkalmazásakor a belső eltérés-négyzetösszeggel egyenlő. Minél homogénebb egy csoport, a belső eltérés-négyzetösszeg annál kisebb. E megfontolások mentén három klaszter mellett döntöttem.

⁶ Amely a valóságban nem távolság, hiszen nem feltétlenül teljesül rá a metrikus függvények mind a négy alaptulajdonsága (csak szemimetrika).

Az eredmények elfogadása előtt megvizsgáltam annak stabilitását. Füstös et al. (2004) szerint bizonyos szerzők a klaszterezés többszöri, különböző metódusokkal történő elvégzését javasolják a stabilitás tesztelésére. Ezért az adatokat többféle távolságdefiníció alapján és a Ward-módszeren kívül a legtávolabbi szomszéd eljárással is csoportosítottam. Az eredmények mindannyiszor ugyanazok lettek.

A kialakított három klaszter tagjait és a négy változó klaszteren belüli átlagát a 4. táblázatba foglaltam.



6. ábra: A klaszterek összevonásának folyamata

Forrás: saját számítás

A csoportátlagok egyezőségére vonatkozóan ANOVA tesztet végeztem. A négy változóból három esetén nagyon szignifikáns különbségek adódtak (a kritikus érték 1,5% alatti). Az akció során nyújtott árengedmények esetében azonban nem lehetett elutasítani a nullhipotézist (és a szórások egyezősége is feltételezhető volt). A pontos eredményeket az 1. melléklet tartalmazza.

4. táblázat: Az egyes klaszterek tagjai és átlagaik a releváns változókra

Változó	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
<i>Klaszter tagjai</i>	Tesco, Interspar, Spar, Penny Market, Lidl, Aldi, CBA Príma 2	Tesco Expressz, Profi, Match	G’Roby, CBA Príma 1
<i>Átlagos skálázott ár</i>	0,997	1,075	1,193
<i>Relatív árszórás</i>	0,568	0,382	1,801
<i>Átlagos árengedmény</i>	1,030	1,002	0,906
<i>Akciózási intenzitás</i>	1,265	0,576	0,891

Forrás: saját számítások alapján

A három csoport tehát elég jól elkülönül egymástól. Az egyes klasztereken belül az elemek minél nagyobb fokú hasonlóságát a Ward-módszer jellege garantálja. Az 1. mellékletben található dendrogram is ezt támasztja alá.

Az egyes klaszterek tagjait és sajátosságait végignézve érdekes következtetésekre lehet jutni. Az első csoportra alacsony árak, közepes árszórás, illetve időzítésükben és gyakoriságukban kiemelkedő akciózási tevékenység jellemző. Ez egy sok szempontból vegyes klaszter, hiszen mind szuper-, mind hipermarketek, mind diszkont üzletek találhatóak benne. A legnagyobb meglepetést a Spar jelenléte okozta ebben a csoportban. Ez két tényezőre vezethető vissza.⁷

Egyrészt a Spar a válság előtti években prémium kategóriás üzletláncként pozícionálta magát a piacon, amely a vásárlók fejében is megrögzült. A fogyasztók jövedelmük csökkenésével (pl. munkanélküliség emelkedése, kedvezőtlen adóváltozások), illetve kiadásai emelkedésével (pl. devizahitelek törlesztőrészeinek emelkedése) fokozatosan az olcsóbb üzletláncok felé nyitottak. Erre reagálva a Spar is elindította alacsony árait hirdető kampányait, amelyek hitelességéhez a valóban alacsony árak elengedhetetlenek az egyre tudatosabb és felkészültebb vásárlók következtében.

Másik oldalról a 2010-től egyre intenzívebben kibontakozó akciózási versenybe szintén beszállt a Spar, igaz körülbelül egy esztendő késéssel. Onnantól kezdve párhuzamosan több akciót hirdet meg, külön hétvégi Szuper Szombat akciói vannak, amelyek valóban hasonlítanak a Lidl, az Aldi és a Penny Market rutinjaira.

A mintába került hat CBA Prima üzlet közül kettő került ebbe a csoportba. Ezek a nagyobb üzletek közé tartoznak. Az egyik közülük egy hipermarket, amelyik érthetően jobban hasonul a Tescohoz, illetve az Intersparhoz. A másik egy nagy alapterületű szupermarket, amely pedig a Sparhoz állhat az eredmények alapján közel.

A második csoportba sorolt három üzletlánc ezzel szemben kisebb árszórással és magasabb árakon működik. Ehhez ráadásul egy ritkább és kevesebb terméket érintő akciózási politika társul, ahol az akciók mélysége sem tűnik ki a versenytársakétól. Az ide tartozó üzletek Budapest frekventált, nagy forgalmú helyein találhatóak.

A Match és a Profi jogelődjeik révén a rendszerváltás óta jelen vannak hazánkban. A közértprivatizáció során helyzeti előnyét kihasználva a legjobb helyeken fekvő, legismertebb üzletek egy jelentős részét nem csak Budapesten, hanem vidéken is meg tudta szerezni a két lánc.

⁷ A Sparról a következő bekezdésekben leírt megállapításokat különösképpen a Szabó Mártonnal való konzultációm, illetve az Edelényi Mártonnal való interjúm alapján állítottam össze.

A Tesco Expressz egy új üzletforma Magyarországon. Kialakítása, területi elhelyezkedése rengeteg előkészülettel és odafigyeléssel történt és történik meg. A települések frekvenciált és vonzó helyein találhatók Budapesten és a vidéki városokban is ezek az üzletek.⁸

E csoport tehát nem feltétlenül van rászorulva az intenzív akciózásra, illetve az alacsony árak tartására, amely a kutatás eredményei alapján is kitűnik. A Tesco Expressz üzletek magasabb árszínvonalát 2011. decemberi interjújában Gerry Gray, a Tesco-Global Áruházak Zrt. vezérigazgatója is elismerte, amelyet a kényelmi szolgáltatásokkal (pl. közelség), illetve a magasabb működési költségekkel magyarázott (Galambos, 2011).

A harmadik klaszter magas, de tág intervallumon szóródó árakkal operál, amelyeket gyakrabban és több terméket érintő akciózásokkal próbál vonzóbbá tenni. Ebbe a csoportba tartozik a CBA Prima üzletek nagyobbik része, illetve a mindössze öt boltot fenntartó G'Roby.

A CBA Prima célja a minőségi termékeket és kiszolgálást kereső, azt megfizetni képes fogyasztók elérése. A többlétszolgáltatások és a kisebb üzemméret (több franchise partner) magasabb árakat tesznek szükségessé. Ezt két tényezővel próbálják mérsékelni. A nagyobb szórás mögött a sajátmárkás, illetve néhány kiemelkedő alapélelmiszer alacsonyabb ára, illetve a többi termék magasabb árszintje húzódik meg. Másrészt a jelentős akciózási tevékenység további fogyasztók elérését teszi lehetővé.

A G'Roby esetében egyértelműen a mindössze öt üzletből álló hálózat magasabb egységköltségei, illetve a CBA Primához hasonló bő választék okozza a magasabb árakat.

6.2. PIACI SIKER ÉS ÁRAZÁSI STRATÉGIA

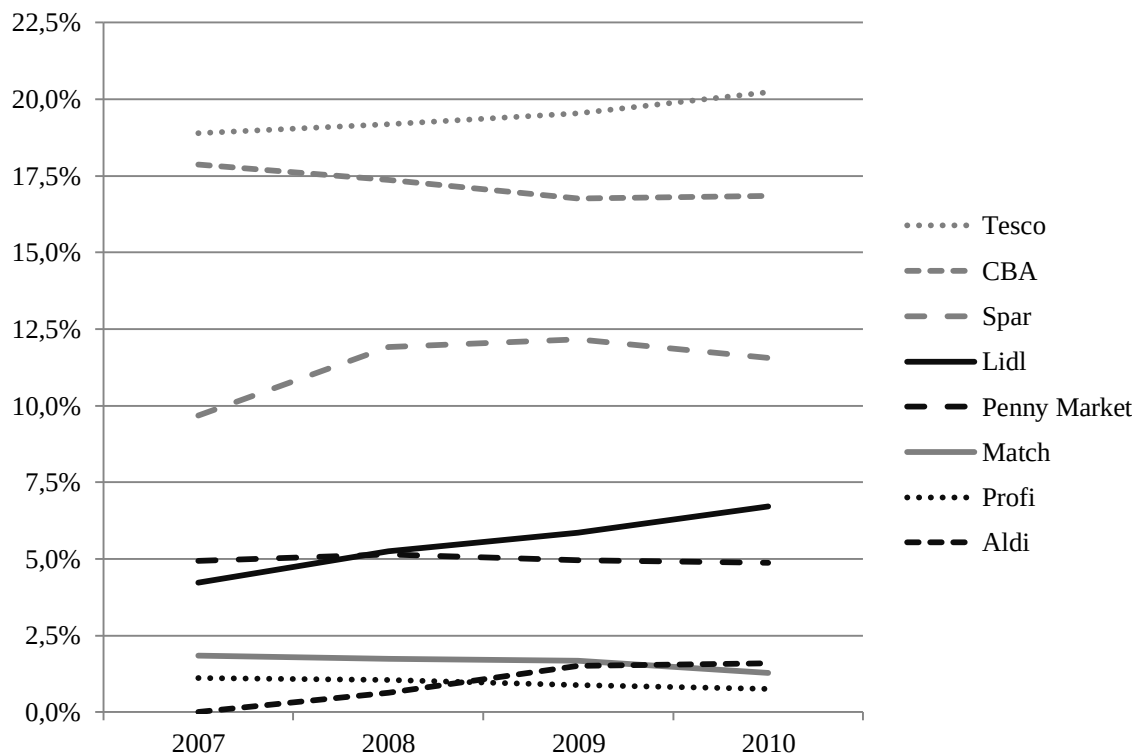
Az előző fejezetben bemutatott három eltérő árazási típus sikerességét több adattal össze lehet vetni. Boros Péter, a Coop kereskedelmi igazgatója a tavalyi Élelmiszer Szakma Napján három tényezőt sorolt fel, mint lehetséges mérőeszközt: a fogyasztói elégedettség, a forgalmat és a piaci részesedést (Császár, 2011a). Fodor Attila, a CBA kommunikációs vezetője interjúm során a boltok forgalmát és a piaci részesedést nevezte meg, mint a siker elsődleges és legfontosabb mutatószámát, hiszen egy kiskereskedelmi vállalat célja a fogyasztók kiszolgálása, és a sikert a fogyasztók szavazzák meg vásárlásaikkal. Edelenyi Márton, a Tesco ármenedzsere ugyanakkor figyelmeztetett rá, hogy forgalmat bármikor lehet generálni, de a nyereségen ez erősen meglátszik. A továbbiakban ezért előbb a piaci

⁸ Edelenyi Márton ármenedzszerrel készített interjúm alapján.

részesedések és a forgalmi adatok, majd a vállalati profitok alakulását vizsgálom meg az elmúlt évek során.

Az egyes üzletláncokra vonatkozó 2011-es adatok még nem nyilvánosak, így a 2008-as, 2009-es és 2010-es adatok, illetve az interjúk, beszélgetések és cikkek alapján próbáltam megítélni, hogy a korábbi években kibontakozó tendenciák folytatódtak-e 2011-ben is. Az egyes üzletláncok piaci részesedésének alakulását mutatja a 7. ábra. Az első csoportba tartozó üzletláncok piaci részesedése folyamatosan növekedett, kiemelkedően nagy ütemben a Tesco, a Lidl és az Aldi esetében. A Penny Market és a Spar saját pozícióját próbálta védelmezni, amely viszonylag jól sikerül számukra, hiszen az erőteljesen növekvő üzletláncok a Matchtól és a Profitól arányaiban sokkal jelentősebb piaci részesedéseket kaparintottak meg. 2008-ban, tehát a válság beköszöntésének évében a Match piaci részesedése 0,4, a Profié 0,3 százalékponttal volt magasabb, mint 2010-ben. Eközben a Spar szintén 0,3 százalékpontot veszített, de sokkal magasabb szintről indulva; a Penny Market pozíciója pedig mindössze 0,2 százalékponttal romlott.

A Lidl, az Aldi és a Tesco növekedésében az extenzív elemek is szerepet játszottak, nevezetesen a jelentős mennyiségű üzletnyitás (két év alatt 30–50 új üzlet, miközben a Penny Market 17, a Spar mindössze 8 üzletet nyitott ugyanezen időszak alatt). Az Aldi



7. ábra: Piaci részesedések alakulása a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben

Forrás: ACNielsen (2008, 2009, 2010, 2011) alapján saját számítás

esetében külön is kiemelendő, hogy 2008-ban jelent meg a magyar piacon, így kiugró növekedésének jelentős része ezzel függ össze.

2011-ben az élelmiszerpiac nem bővült a Nielsen adatai szerint. A piaci részesedések alakulásáról az *A diszkontok 2011-ben is sikeresek voltak* című Trade Magazin cikk által idézett Diszkontok 2011 címet viselő GfK Hungária piackutatás a diszkont szegmens erősödését mutatta, amely a korábbi években is megfigyelhető volt. Hőnyi (2011a) a diszkontok mellett a hipermarketek további térnyerését jósolta a szupermarketek rovására. Ez alapvetően a 2010. év folyamatainak folytatását valószínűsíti.

Érdekes megvizsgálni az egy üzletre jutó forgalom alakulását, amely kiszűri az extenzív növekedés hatásait. Ezt tartalmazza az 5. táblázat a 2008–2010 közötti évekre. A Spar és a Tesco esetén nem számoltam külön a hiper- és szupermarketeket, amely kissé torzítja az adatokat, de nem jelentősen. A Tesco üzleteinek 60%-a volt hipermarket 2008-ban, ez az arány 57%-ra csökkent 2010-re; a Sparnál eközben 7%-ról 8%-ra növekedett az Intersparok aránya.

5. táblázat: Egy üzletre jutó éves forgalom alakulása

Üzletlánc	2008	2009	2010
<i>Tesco</i>	100,0	89,2	79,9
<i>CBA</i>	100,0	99,9	100,7
<i>Spar</i>	100,0	104,3	99,9
<i>Penny Market</i>	100,0	95,1	90,5
<i>Lidl</i>	100,0	99,9	104,4
<i>Match</i>	100,0	101,9	78,2
<i>Profi</i>	100,0	87,6	75,8
<i>Aldi</i>	100,0	189,5	161,3

Forrás: ACNielsen (2008, 2009, 2010, 2011) alapján saját számítás

Az adatok beszédesek. A második csoportba sorolt Profi és Match egy üzletre jutó forgalma drámaian és közel azonos mértékben csökkent. A csoport harmadik tagja, a Tesco Expressz esetén nem állnak rendelkezésre üzlettípusonkénti adatok. Edelényi Márton, a Tesco ármenedzsere elmondása szerint ez az üzlettípus hozta a tőle várt forgalmat. A Tesco egy üzletre jutó forgalmának visszaesését inkább azzal magyarázta, hogy a terjeszkedés során kikerülhetetlen, hogy az új üzletek ne vonzzanak el vevőket egy másik Tescotól, ezáltal az egy üzlet megnyitásával elérhető új vásárlók száma az üzletek számának csökkenő függvénye. Márpedig a Tesco jelentős üzletmennyiséggel rendelkezett korábban is, ehhez az elmúlt években sok új üzletet, köztük hipermarketeket nyitott, még Budapesten is.

A Spar és a Penny Market a második csoporthoz képest jelentősen jobban szerepeltek. Elemzésem alapján sikerült adoptálniuk a Lidl és az Aldi stratégiáját, és ezzel megőrizniük piacaik jelentős részét.

A CBA kérdésköre összetett. Fodor Attila kommunikációs vezető elmondása alapján a CBA Príma üzletek jól működnek, a magasabb igényekkel rendelkező vásárlókat sikerült elérniük. Elmondása szerint a középkategóriás CBA üzletek kerültek bajba a válság, a konkurencia erősödése és a fogyasztói igények átalakulása okán.

A G'Roby kis független láncnak tekinthető, mindössze 5 üzlettel rendelkezik (mind egyik Budapesten található). A toplistákon nem szerepel, és piaci részesedése is elhanyagolható. Árazási stratégiája azonban sikeresnek tekinthető, hiszen az Élelmiszer Online 2011. novemberi cikke alapján 2011 első három negyedében 5%-os forgalomművekedést ért el (új bolt megnyitása nélkül). A harmadik csoport árazási stratégiája tehát szintén eredményesnek tekinthető.

A piaci részesedés és a forgalom alakulása azonban csak egy nézőpont. Kapitalista vállalatok legfontosabb célja – mint azt a bevezetőben is jeleztem – profitjuk maximalizálása. Alacsonyabb forgalom, de magasabb árszint és/vagy kevesebb akciózás mellett akár több nyereség is elérhető, mint alacsonyabb árszinttel és aktívabb akciózással párosuló magasabb forgalom esetén.

A nyereségadatok azonban sok egyéb tényező hatását tükrözik. A vállalatok ráadásul eltérő életciklusban vannak, amelyek sajátosságai miatt más a profittermelő képességük, amelyekről így hamis képet fest az adózás előtti eredmény. Ezért az üzemi/üzleti tevékenység eredményének vizsgálata mellett döntöttem. Ezen adatok minden Magyarországon működő kettős könyvvitelt folytató vállalkozásra a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat honlapjáról elérhetőek. Az egyes cégek éves eredménykimutatásai alapján állítottam össze a 6. táblázatot.

A CBA esetén nem közöltem adatokat. A sok franchise partner következtében sem a központi CBA Kereskedelmi Kft., sem néhány partner adatának beillesztése nem lett volna reális.

Az üzemi tevékenység eredménye tovább árnyalja a korábban kialakított képet. Az első klaszterbe sorolt üzletláncok vegyes pozícióval zárták az elmúlt éveket. Összességében megállapítható a nyereségességi szint csökkenése, amely minden üzletláncot érintett. Az első klaszterbe tartozók többsége ugyanakkor nyereséggel zárta az elmúlt évek minde-

gyikét, amely azt mutatja, hogy alacsonyabb árszínvonaluk, illetve jelentős akciózási tevékenységük ellenére meg tudták őrizni pozitív profitjukat.

6. táblázat: Az egyes üzletláncok üzemi/üzleti tevékenységének eredményei

Üzletlánc	2008	2009	2010
	<i>millió forint</i>		
<i>Tesco</i>	11 991	10 906	4 899
<i>G'Roby</i>	-7	10	1
<i>Spar</i>	6 829	-8 750	-14 092
<i>Penny Market</i>	2 367	705	404
<i>Lidl</i>	6 614	5 898	6 398
<i>Match</i>	-606	-2 394	-2 798
<i>Profi</i>	-207	-927	-966
<i>Aldi</i>	-9 278	-10 099	-7 561

Forrás: az egyes cégek éves eredménykimutatásai

A Spar esete ennek ellentmondani látszik, a vállalat üzemi szintű nyeresége előbb veszteségbe fordult, majd ez tovább növekedett. Ennek hátterében az előző alfejezetben bemutatott két tényező állhat, amelyek profitra gyakorolt hatása erősen negatív. Az árcsökkentések, illetve az ehhez kapcsolódó promóciósorozat és akciózások költségei azonnal megjelennek az üzletlánc adataiban, míg a fogyasztókban élő kép átformálása ennél több időt igényel.

A 2011-es évről még nem állnak rendelkezésre adatok. Feiner Péter ügyvezető igazgató és több más vezető leváltása azt sugallja, hogy a tavalyi évet sem zárta átütő profitnövekedéssel a Spar. A reklámbefektetéseknek, illetve a kedvező árszintnek és az aktív akciózási tevékenységnek ugyanakkor pár éven belül biztosan meg kell térülniük, így közepes távon a profit emelkedésére lehet számítani.

A második klaszterbe tartozó Profi és Match ezen a téren is vesztesek, 2008 és 2010 között minden évben üzemi szinten is veszteséges volt az említett két áruházlánc. Az egyre növekvő veszteségeket látva az árazási stratégia azonnali és radikális változására lenne szükség, amelynek sikerére azonban a késlekedés miatt egyre kisebb az esély.

A harmadik csoportba sorolt G'Roby esetén kedvező tendenciák mutatkoztak a profit terén a válság alatt. Esetében a piaci forgalom és az eredményesség alapján alkotott képek tehát megegyeznek egymással.

A piaci sikeresség és az árazási politika kapcsolatát erős együttmozgás jellemzi. Az egyértelműen sikeres árazási és akciózási politika az alacsonyabb árak és a fokozott intenzitású akciós tevékenység elegye. Amely üzletláncok időben alkalmazkodtak ehhez, azok

üzemi tevékenységük eredményét és piaci részesedésüket is meg tudták védeni. Amely láncok később léptek csak a kihívásra, azoknak ezt meg kellett fizetniük mind piaci részesedésük enyhe csökkenésével, mind eredményességük visszaesésével. A piaci trendeket nem alkalmazó láncok pedig fokozatosan szorulnak vissza a piacon, mindeközben veszteségük egyre jobban növekszik.

Néhány üzlet esetében a minőségi szegmensben való megmaradás is sikeresnek tekinthető, azonban a fogyasztók egyre nagyobb tömegének növekvő árérzékenysége következtében várhatóan ez egy szűk piac marad a jövőben is.

6.3. EREDMÉNYEK A SZAKIRODALOM FÉNYÉBEN

Az egyes árazási stratégiák beazonosítása és sikerük értékelése után azt vizsgáltam meg, hogy a dolgozat elején összefoglalt szakirodalmi megállapítások és modellek közül melyek vannak összhangban eredményeimmel. Az összevetéshez nyújt segítséget a 7. táblázat, amely a három klaszter jellemzőit foglalja össze.

7. táblázat: A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon található három árazási stratégia összehasonlítása

Megnevezés	1. csoport	2. csoport	3. csoport
<i>Jellemző üzlettipusok</i>	diszkont, hiper- és szupermarket	diszkont, szupermarket	szupermarket, tradicionális üzlet
<i>Átlagos árszint</i>	alacsony	közepes	magas
<i>Árak szóródása</i>	közepes	alacsony	nagyon magas
<i>Árengedmények mértéke</i>	egyező minden csoport esetén		
<i>Akciózások intenzitása</i>	nagyon erős	gyenge	közepes
<i>Piaci részesedés alakulása</i>	növekvő, illetve enyhén csökkenő	jelentősen csökkenő	szinten maradó
<i>Egy üzletre jutó forgalom alakulása</i>	növekvő, illetve enyhén csökkenő	jelentősen csökkenő	szinten maradó
<i>Üzemi tevékenység eredménye</i>	általában pozitív	általában negatív	általában pozitív
<i>Csoport piaci jelentősége</i>	meghatározó	gyengülő, de még meghatározó	nem meghatározó

Forrás: saját összeállítás

Az egyes üzlettipusok akciómentes árszintje alapján a hipermarketek az olcsóbb ár-kategóriába tartoznak, amely éppen ellentétes Cataluña et al. (2005) spanyolországi eredményeivel. Volpe (2011) amerikai egyesült államokbeli adatai alapján végzett elemzésének eredményei ugyanakkor egybeesnek saját eredményeimmel. A hipermarketek

alacsonyabb árszinteket diktálnak, és többségében azok az üzletek sikeresek, amelyek ehhez hasonlóan viselkednek.

Györe et al. (2009) elemzésében a diszkontok átlagos akciómentes árszintjét találta a legmagasabbnak a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon. Felmérése során azonban a diszkont kategória árainak elemzésekor – a KSH által rendelkezésre bocsátott adatbázis okán – kizárólag a Profit és az azóta megszűnt Plust vizsgálta. A Profi árszínvonal pedig saját felmérésem alapján is a magasabb kategóriába tartozik, bár vannak nála drágábbnak tekinthető üzletek.

Az akciózások (a százalékos árengedmény) mértéke eredményeim alapján nem különbözött lényegesen az egyes üzletláncok között. Cataluña et al. (2005) ugyanezt mutatta ki hipermarketek és diszkont áruházláncok esetén.

Az árazási stratégiák a nem franchise rendszerben működő üzletláncoknál az egyes üzletek között nem különböztek szignifikánsan egymástól. Míg Ellickson és Misra (2008) kutatásukban az azonos üzletláncokhoz tartozó boltok esetében még nagyobb városokon belül is különböző árazási stratégiákat véltek felfedezni, addig ez Budapesten egyáltalán nem volt jellemző. Üzletláncokon belül minimális árkülönbségek adódtak csak, az árakciók pedig döntően a láncok minden üzletében érvényesek voltak.

Több kutatás során (pl. Shankar és Bolton [2004], Ellickson és Misra [2008], Volpe [2011]) kimutatásra került, hogy az egyes árazási politikák stratégiai kiegészítői egymásnak.

Az egyes üzletláncok árazási politikája közötti kölcsönhatás konkrét megfigyelése nem volt a kutatásom célja. Az első és a második klaszter közötti jelentős eredményességi különbségek okán azonban feltételezhető – mint azt korábban is említettem –, hogy az egymás stratégiáiból a fontosabb elemeket átvevő üzletláncok lehetnek sikeresek. Ruga Róbert, a Profi Magyarország Zrt. marketingigazgatója a Napi Gazdaságnak adott áprilisi interjújában kiemelte, hogy az erősödő verseny nem jelenti számukra a konkurens cégek kereskedelmi módszereinek adoptálását. Ez a stratégiai különállás a klaszterelemzés kapcsán is felszínre tört. Az üzletlánc esetében a kedvezőtlen folyamatok azt mutatják, hogy ez az irány nem kellően sikeres.

Az egyes láncok között viszont kimutathatóak voltak a különbségek. A magyar kiskereskedelmi piacon a független kereskedők (mint a G'Roby vagy a CBA Prima) általában magasabb árakat kínáltak, mint a külföldi tulajdonú üzletláncok. Minten és Reardon (2008), illetve Minten et al. (2010) hasonló következtetésekre jutottak olyan országok vizsgálata esetén, ahol a külföldi üzletláncok elterjedése a magyarországihoz hasonlóan

történt meg. Ezzel szemben Monteiro et al. (2012) braziliai eredményei (a független és tradicionális üzletek alacsonyabb árszintje a szupermarketekhez képest) nem támasztható alá. Bár tradicionális üzletnek a mintában kizárólag a G'Roby tekinthető, annak magas árszintje jelzésértékű.

Az egyes üzletláncok különféle árazási stratégiáját vizsgálva a tiszta EDLP árazás szinte egyáltalán nem jelent meg. Ez az eredmény teljes összhangban van Bolton és Shankar (2003) eredményeivel, akik empirikus elemzésük során tiszta EDLP politikát nem tudtak beazonosítani. Ugyanakkor a magyar piacon az öt különböző árazási stratégiát követő csoport (exkluzív árazás, prémium árazás, Hi-Lo, alacsony árak, illetve agresszív árazás) közül csak egy található meg. Prémium árazás, vagyis magas árszint és közepes akciózási tevékenység jellemzi a harmadik klaszter tagjait (bizonyos CBA Príma üzleteket, illetve a G'Robyt). A másik két megfigyelt hazai árazási stratégia nem feleltethető meg a Bolton és Shankar (2003) által képzett többi csoport egyikének sem.

Az eltérések hátterében a gazdasági válság húzódhat meg, hiszen a korábbi kutatók egyike sem recesszióban lévő gazdasági környezetben született. A gazdasági válság viszont kulcsszerepet játszhat a piaci stratégiák kialakításában.

Chou és Chen (2004) a tajvani recesszió során a kiskereskedelmi piacon nagyon hasonló stratégiákat talált eredményesnek, mint a jelen dolgozat. Árérzékeny piacok esetében a törtető árazási politikát sikeresnek ítélték több faktor (pl. piaci részesedés növekedése) mentén. Ez a stratégia alacsony akciómentes árakat és aktív akciózási tevékenységet takart. Ugyanakkor fontos felívni a figyelmet a szerzőpáros által kimutatott hátrányokra, a hosszú távú vevői meglegedettségre és a nyereségességre gyakorolt negatív következményekre.

A magyar fogyasztók, mint arra már korábban utaltam, meglehetősen árérzékenyek, és a válság során ez tovább erősödött. Az első klaszterbe sorolt kiskereskedelmi vállalatok esetén pedig a tajvani esethez hasonlóan az alacsony árszínvonal és az aktív akciózási tevékenység párosítását találtam elemzésem során. Ez volt az a csoport, amely a válság alatt is képes volt piaci részesedése növelésére, ugyanakkor a vállalatok nyereségességi mutatóin meglátszott a stratégia azon hátránya, amit Chou és Chen (2004) is kimutattak.

A szakirodalomban tehát megállapításaim döntő részéhez hasonló eredmények is fellelhetőek. Ugyanakkor többen jutottak ellentétes vagy másrétű végeredményekhez. Ennek hátterében az egyes piacok eltérő jellege, viselkedése és szokásai állhatnak, amelyekhez – úgy tűnik – az egyes élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok többé-kevésbé képesek alkalmazkodni.

7. ZÁRÓ GONDOLATOK

Dolgozatomban 11 magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi üzletlánc árazási és akciózási gyakorlatát vizsgáltam saját kutatási eredmények, interjúk és szakcikk alapján.

Eredményeim és kutatásaim során a hazai élelmiszer-kiskereskedelem folyamatai jól láthatóvá váltak. A bevezetőben megfogalmazott kutatási kérdésre, miszerint az egyes üzletláncok árazási stratégiájának beazonosítása, illetve ezek piaci sikerességének vizsgálata a dolgozat célja, úgy érzem, sikerült választ adnom.

Három, egymástól lényegesen eltérő csoportot azonosítottam a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon, amelyekben keveredett a három különböző üzletlétípus (hipermarket, supermarket, diszkont). A valódi töréspont ott mutatkozott meg, hogy mely üzletláncok alkalmaztak a német hard diszkontláncokhoz hasonló árazási és akciózási politikát, amely a válság alatt a hazai piacon is sikeresnek bizonyult. Ez a stratégia alacsony árszintet, közepes bolton belüli árszórást, illetve aktív akciózási tevékenységet takart, amely azonban az árendék mértékében nem tért el szignifikánsan versenytársaitól.

Az ebbe a csoportba tartozó összesen hét üzletlánc mindegyike a siker proxy változóinak tekintett három ismérvből legalább egy esetében sikeres volt. Piaci részesedésüket és egy üzletre jutó forgalmukat növelni vagy szinten tartani tudták, valamint az elmúlt években üzemi tevékenységük általában nyereséges volt (bár csökkenő mértékben).

Ezzel szemben a második csoport két tagja mindhárom sikertényező tekintetében folyamatosan alulmúlta magát. Ez azt mutatja, hogy a magasabb árszintet és a kevesebb akciózást a kedvező elhelyezkedés, illetve a hard diszkontokhoz képest bőségesebb kínálat sem tudta ellensúlyozni. Nem véletlen, hogy az év elején éppen ezen két üzletlánc eladásáról merültek fel hírek a sajtóban. A csoport további tagja egy új üzletforma, amelynél még nem jelentkeztek ilyen erősen a negatív vonások. Azonban félok, hogy ha nem változtat politikáján, hosszú távon az előbbi két lánc sorsára jut.

A harmadik csoport valamelyest különáll a korábbi kettőhöz képest. Mindössze két üzletlánc alkotja, amelyek ráadásul többi versenytársukhoz képest jelentősen kevesebb kiskereskedelmi egységgel rendelkeznek. Nem is véletlen ez, hiszen magas fogyasztói igények kielégítése a céljuk, amelyek iránt sokkal korlátozottabb kereslet mutatkozik a piacon.

Érdemes felhívni ugyanakkor a figyelmet arra, hogy az alacsony árakkal párosuló intenzív akciózási tevékenység bizonyos határokon túl nem fokozható tovább. Németországban a 2009-es óriási árháború a diszkontok piaci részesedését nem növelte, éppen el-

lenkezőleg, az év nagy vesztese az Aldi volt (Bachl et al., 2010). A hazai iparág nyereségességét is megtépzázza ez a stratégia, amelyet mind nemzetközi példák (Chou és Chen, 2004), mind hazai adatok és interjúk (Kovács, 2011) alátámasztanak.

Bachl et al. (2010) a német élelmiszer-kiskereskedelemben paradigmaváltást sürget. A konkurensok helyett a fogyasztókra és az ő igényeik minél nagyobb fokú kielégítésére való törekvést ajánlja. A jelenlegi helyzetből két irány képzelhető el.

Egyfelől az akciómentes (normál) árak emelkedése tűnik járható útnak. Ennek kockázata azonban a megerősödött fogyasztói tudatosság. A vásárlók többsége nem csak az akciós árak alapján alkot véleményt egy-egy üzletláncról, és a valósághoz egyre közelebb álló képe van arról, mi számít jó árnak a piacon. Ezt segíti a különböző áruházak egymásra települése is, amely a keresési és utazási költségeket minimalizálja.

A másik lehetséges kiút az EDLP irányába hat, vagyis az akciók és árendmények csökkentéséért cserébe egy kiszámíthatóbb környezet biztosítása a vásárlók számára. Itt az a veszély áll fenn, hogy a csökkenő akciózási tevékenység következtében a vásárlók egy részét a többi üzletlánc elcsábítja.

Az, hogy a piac milyen irányba mozdul el, leginkább a fogyasztók igényein, illetve az egyes vállalatokon múlik. Ezzel együtt egy üzletlánc további sikeres működéséhez elengedhetetlen a versenytársak figyelése és a hozzájuk való fokozott alkalmazkodás. Saját kutatásom alapján is ezt látom, amelyet megerősítenek az idevágó marketing szakirodalom újabb kutatási eredményei.

A legtöbb üzletlánc esetén ez már bevett gyakorlat, így ennek folytatása további sikerük kulcsa lehet. A késői alkalmazkodás vagy a stratégiai különállás nem kifizetődő tevékenység, ezt szemléletesen példázza a második csoportba sorolt üzletláncok többségének gyenge teljesítménye.

A gazdasági fejlettségben előttünk járó Németországban várható paradigmaváltás gyorsan elérheti Magyarországot is, hiszen a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi üzletláncok egy jelentős része német érdekeltségű. Érdekesnek tűnik tehát pár év múlva újra megvizsgálni, akár egy sokkal bővebb adatbázison, ugyanezen vállalatok árazási és akciózási stratégiáit, hogy a felvázolt irányok közül melyik valósult meg, milyen irányba mozdult el az iparág.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- ACNielsen (2008): *Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében 2007*. ACNielsen Piackutató Kft. és Trade Magazin, Budapest
- ACNielsen (2009): *Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében 2008*. ACNielsen Piackutató Kft. és Trade Magazin, Budapest
- ACNielsen (2010): *Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében 2009-ben*. ACNielsen Piackutató Kft. és Trade Magazin, Budapest
- ACNielsen (2011): *Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében 2010-ben*. ACNielsen Piackutató Kft. és Trade Magazin, Budapest
- Agárdi I. (2010): *Kereskedelmi marketing és menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- AKI (2012): *Az élelmiszer-kereskedelem termelékenysége és jövedelmezősége*. Kézirat, Budapest
- Bachl, T. – Adlwarth, W. – Claassen, A. – Dreisbach, D. (2010): *Preisoptimierung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*. GfK Panel Service Deutschland und SAP Deutschland, Nürnberg
- Beke K. (2011): Nagyot bukott tavaly az Auchan és a Spar. www.mfor.hu/cikkek/85262.html, 2011. június 3.
- Bell, D. R. – Lattin, J. M. (1998): Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why “Large Basket” Shoppers Prefer EDLP. *Marketing Science*, Vol. 17 Issue 1, pp. 66–88.
- Bolton, R. N. – Shankar, V. (2003): An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 79 Issue 4, pp. 213–224.
- Cataluña, F. J. R. – Franco, M. J. S. – Ramos, A. F. V. (2005): Are hypermarket prices different from discount store prices? *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 Issue 5, pp. 330–337.
- Chou, T. – Chen, F. (2004): Retail Pricing Strategies in Recession Economies: The Case of Taiwan. *Journal of International Marketing*, Vol. 12 Issue 1, pp. 82–102.
- Cram, T. (2004): Boost Brand And Profit With The Right Price. *Financial Times*, No. 35525, August 6 2004, p. 9.
- Császár L. (2011a): Sikerrecept – Jó szomszéd módra. *Élelmiszer*, XIX. évf. 7–8. sz. 16. o.
- Császár L. (2011b): Árképzési stratégiák. Mikor „jó” az ár? *Élelmiszer*, XIX. évf. 10. sz. 20–21. o.
- Csernátóny Cs. (2011): „Érezhető lesz az árak emelkedése” – interjú Per Bankkel, a Tesco vezérigazgatójával. <http://vallalkozoi.negyed.hu/uzletinegyed/hirek/20101230-erezheto-dragulas-lesz-hosszu-tavra-tervez-a-tesco-interju.html>, 2011. január 3.
- Ellickson, P. B. – Misra, S. (2008): Supermarket Pricing Strategies. *Marketing Science*, Vol. 27 Issue 5, pp. 811–828.

- Fertő I. – Bakucs L. Z. (2009): Árleszállítások és a kiskereskedelmi árak változása a tejtermékek piacán. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf. 7. sz. 634–647. o.
- Füstös L. – Kovács E. – Meszéna Gy. – Simonné Mosolygó N. (2004): *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek)*. Dico Kiadó és Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Galambos P. (2011): „Pofon a fogyasztóknak az áfaemelés” – interjú a magyar Tesco vezérével. <http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20111223-gerry-gray-a-magyarorszagi-tesco-vezerigazgatoja-interju.html>, 2011. december 28. (letöltve: 2012. március 18.)
- Gáspár A. (2012): Csúcsan az élelmiszerárak – tényleg aranyárban adják a tojást. <http://privatbankar.hu/fogyaszto/csucson-az-elelmiszerarak-tenyleg-aranyarban-adjak-a-tojast-245494>, 2012. március 12. (letöltve: 2012. március 18.)
- GfK (2010): A kereskedelem útja 2011–2020-ban: a szupermarketek és a diszkontok növekedése várható. A kisbolt láncok fokozatosan visszaszorulnak majd. *GfK Hungária Piackutató Intézet Sajtószolgálat*, 2010. szeptember 8.
- GfK (2011): Egyre kevesebbet megyünk vásárolni. Nő a jelentősége az akcióknak és a promócióknak. *GfK Hungária Piackutató Intézet Sajtószolgálat*, 2011. május 19.
- G. Tóth I. (2012): Auchan, Cora – kontra CBA. Élénk vásárlókedv. *HVG*, XXXIV. évf. 1. sz. 60–62. o.
- Györe D. – Popp J. – Stauder M. – Tunyoginé Nechay V. (2009): *Az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési és árképzési politikája*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest
- Helbling, J. – Leibowitz, J. – Rettaliata, A. (2011): The value proposition in multichannel retailing. *McKinsey Quarterly*, May 2011.
- Hoch, S. J. – Drèze, X. – Purk, M. E. (1994): EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, Vol. 58 Issue 4, pp. 16–27.
- Hőnyi Gy. (2011a): Csak a Lidl és a Tesco lett hatékonyabb. *Napi Gazdaság*, XXI. évf. 79. sz. 3. o.
- Hőnyi Gy. (2011b): Tart a boltátalakítási láz a Profinál. http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/tart_a_boltatalakitasi_laz_a_profinal.480906.html, 2011. április 23. (letöltve: 2012. március 18.)
- Hőnyi Gy. (2011c): Interjú Székács Tiborral, az Aldi Magyarország Élelmiszer Bt. országos ügyvezető igazgatójával. Három év múlva több mint százötíz üzletet szeretnénk működtetni. *Napi Gazdaság*, XXI. évf. 207. sz. 6–7. o.
- Juhász A. (szerk.) (2010): *A kereskedelmi márkás termékek gyártásának hatása az élelmiszer-kiskereskedelemre és beszállítóira*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest
- Kovács L. I. (2011): Áremelést hozhat a jövő év. Adóprésben a kiskereskedelem. *Élelmiszer*, XIX. évf. 12. sz. 16–17. o.
- Lal, R. – Rao, R. (1997): Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. *Marketing Science*, Vol. 16 Issue 1, pp. 60–80.
- Leibtag, E. (2006): *The Impact of Big-Box Stores on Retail Food Prices and the Consumer Price Index*. United States Department of Agriculture, Washington

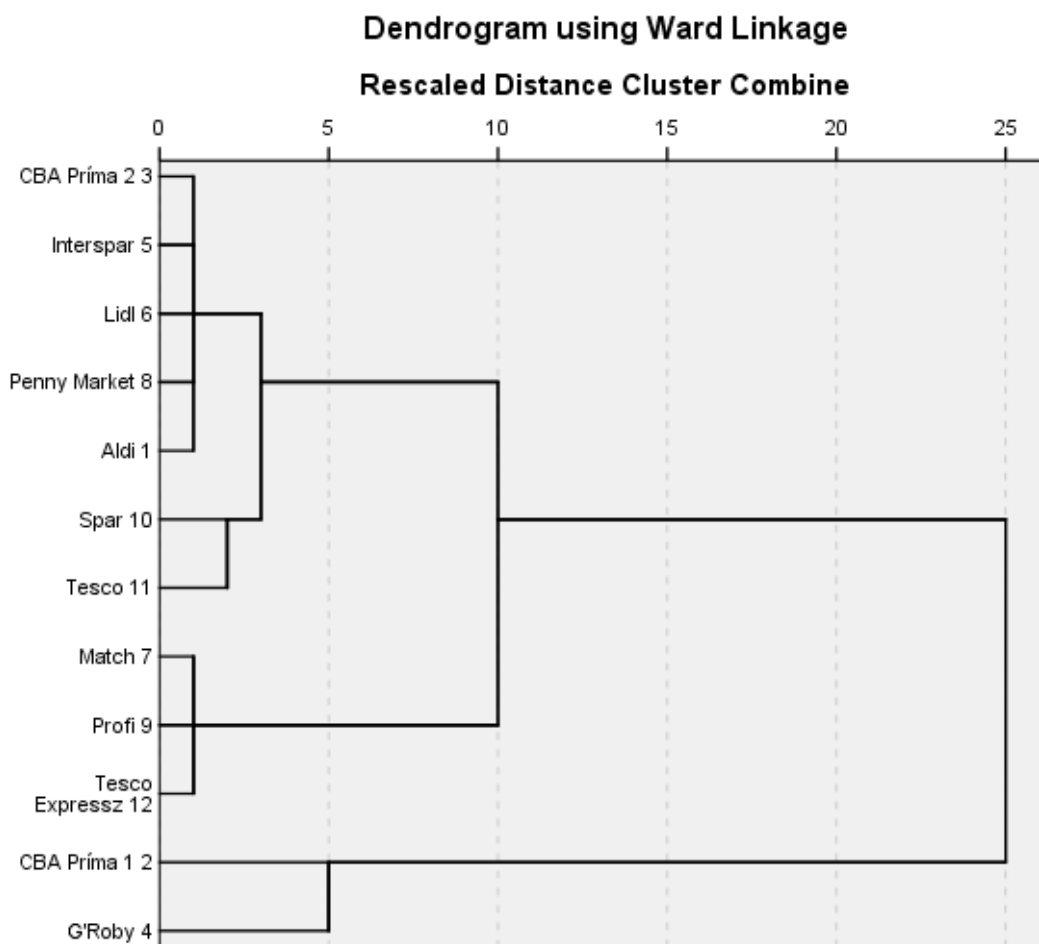
- Levy, M. – Grewal, D. – Kopalle, P. K. – Hess, J. D. (2004): Emerging trends in retail pricing practice: implication for research. *Journal of Retailing*, Vol. 80 Issue 3, pp. xiii–xxi.
- Malhotra, N. K. (2001): *Marketingkutató*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Metro (2011): *Metro Retail Compendium 2011/2012*. Metro Group, Düsseldorf
- Milos R. (2011): Közép-Európa kereskedelmi trendjei 2015-ig. *Élelmiszer*, XIX. évf. 9. sz. 18–19. o.
- Élelmiszer (2011): Minden negyedik ember vásárol akciós újság alapján. Hasznosak az akciós újságok. *Élelmiszer*, XIX. évf. 3. sz. 30. o.
- Minten, B. – Reardon, T. (2008): Food Prices, Quality, and Quality's Pricing in Supermarkets versus Traditional Markets in Developing Countries. *Review of Agricultural Economics*, Vol. 30 Issue 3, pp. 480–490.
- Minten, B. – Reardon, T. – Sutradhar, R. (2010): Food Prices and Modern Retail: The Case of Delhi. *World Development*, Vol. 38 Issue 12, pp. 1775–1787.
- Monteiro, G. – Farina, E. – Nunes, R. (2012): Food-Retail Development and the Myth of Everyday Low Prices: The Case of Brazil. *Development Policy Review*, Vol. 30 Issue 1, pp. 49–66.
- Napi Gazdaság (2011): Piacot nyertek a hiperek és a kisbolt-láncok. *Napi Gazdaság*, XXI. évf. 67. sz. 3. o.
- Piercy, N. F. – Cravens, D. W. – Lane, N. (2010): Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Issue 5, pp. 38–48.
- Progresszív Magazin (2011): Progresszív kosár. *Progresszív Magazin*, XIX. évf. 12. sz. 34–37. o.
- Progresszív Magazin (2012a): Progresszív kosár. *Progresszív Magazin*, XX. évf. 3. sz. 28–31. o.
- Progresszív Magazin (2012b): Távozik a Spar éléről. *Progresszív Magazin*, XX. évf. 3. sz. 7. o.
- Rao, A. R. – Bergen, M. E. – Davis, S. (2000): How to Fight a Price War. *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 2, pp. 107–116.
- Euromonitor (2010): *Retailing in Hungary*. Euromonitor International, London
- Shama, A. (1978): Management & Consumers in an Era of Stagflation. *Journal of Marketing*, Vol. 42 Issue 3, pp. 43–52.
- Shankar, V. – Bolton, R. N. (2004): An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science*, Vol. 23 Issue 1, pp. 28–49.
- Trade Magazin (2012): A diszkontok 2011-ben is sikeresek voltak. *Trade Magazin*, VII. évf. 1–2. sz. 79. o.
- Volpe, R. (2011): Evaluating the Performance of U.S. Supermarkets: Pricing Strategies, Competition from Hypermarkets, and Private Labels. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 36 Issue 3, pp. 488–503.
- Zhao, Y. (2006): Price Dispersion in the Grocery Market. *Journal of Business*, Vol. 79 Issue 3, pp. 1175–1192.

Internetes források

- A diszkontok nyernek az áfanöveléssel. <http://maipiac.hu/index.php/fmcg-piaci-hirek/8847-a-diszkontok-nyernek-az-afanovelessel> (letöltve: 2012. március 18.)
- Aldi Magyarország Élelmiszer Bt.: <http://www.aldi.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Auchan Magyarország Kft.: <http://www.auchan.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- CBA Kereskedelmi Kft.: <http://www.cba.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Csemege-Match Kereskedelmi Zrt.: <http://www.match.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- G’Roby Vár-Ker Kereskedelmi Kft.: <http://www.groby.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Közigazgatási és Igazságügy Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Központi Statisztikai Hivatal Tájékoztatási adatbázis: <http://statinfo.ksh.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Lidl Magyarország Kereskedelmi Bt.: <http://www.lidl.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Magyar Hipermarket Kft.: <http://www.cora.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Megnyílt Budapesten az ötödik G’Roby. Online élelmiszer kereskedelemben piacvezető a hazai üzletlánc.
http://www.elelmiszer.hu/friss_hirek/cikk/megnyilt_budapest_n_az_otodik_groby (letöltve: 2012. március 18.)
- Penny Market Kereskedelmi Kft.: <http://www.penny.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Profi Magyarország Kereskedelmi Zrt.: <http://www.profi.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Spar Magyarország Kereskedelmi Kft.: <http://www.spar.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Tesco-Global Áruházak Zrt.: <http://www.tesco.hu> (letöltve: 2012. március 18.)
- Veszteséges a magyar Auchan – vallott a távozó cégvezér.
http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/veszteseges_a_magyar_auchan_vallott_a_tavozo_cegvezer.480911.html (letöltve: 2012. március 18.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A KLASZTERELEMZÉS FONTOSABB STATISZTIKAI EREDMÉNYEI



Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
árátlag	,272	2	9	,768
transzformált relatív árszórás	,608	2	9	,565
árendedmény	,552	2	9	,594
akcióintenzitás	11,904	2	9	,003

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
árátlag	Between Groups	,062	2	,031	13,919	,002
	Within Groups	,020	9	,002		
	Total	,083	11			
transzformált relatív árszórás	Between Groups	2,841	2	1,420	44,408	,000
	Within Groups	,288	9	,032		
	Total	3,129	11			
árengedmény	Between Groups	,024	2	,012	,549	,595
	Within Groups	,195	9	,022		
	Total	,218	11			
akcióintenzitás	Between Groups	1,043	2	,522	6,991	,015
	Within Groups	,671	9	,075		
	Total	1,714	11			

2. MELLÉKLET: VÁLLALATI INTERJÚK VEZÉRFONALA ÉS LÉNYEGESEBB KÉRDÉSEI

A dolgozat témájának feldolgozása során két vállalati interjút készítettem, amelyeken az alábbi témákról kérdeztem interjúalanyaimat.

- Fodor Attilával, a CBA Kereskedelmi Kft. kommunikációs vezetőjével 2012. március 14-én, szerdán 13 és 14 óra között készítettem telefonos interjút.
- Edelényi Mártonnal, a Tesco-Global Áruházak Zrt. ármenedzserével 2012. március 21-én, szerdán 18 és 20 óra között készítettem személyes interjút.

Iparágra vonatkozó kérdések

1. Kérem, röviden jellemezze a magyar élelmiszer-kiskereskedelem helyzetét a jelenlegi válságban (verseny intenzitása, jövedelmezőség, expanziók, stb.)!
2. Milyen árstratégiák követése jellemző a mai magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piacon (normál árszint inkább magas vagy alacsony, akciózások gyakorisága)? Megítélése szerint ezek közül melyik a legsikeresebb?

Általános kérdések az adott üzletláncról

3. Milyen vállalati célokat fogalmazott meg az adott üzletlánc (nyereség maximalizálása, piaci részesedés növelése, egyedi és kényelmi szolgáltatások nyújtása – pl. éjjelnappali nyitva tartás, állandó közelség a fogyasztókhoz)? Melyik ezek közül a legfontosabb?
4. Ön szerint milyen árazási politika szolgálja legjobban a kitűzött cél elérését?

Az adott üzletlánc árazási és akciózási politikájára vonatkozó kérdések

5. Milyen szempontok szerint alakítja ki árazási stratégiáját az adott üzletlánc (versenytársak figyelése, üzlettípusok különbözősége, stb.)? Mennyire térnek el ezek az elvek az egyes üzlettípusok és az egyes üzletek között (pl. azok elhelyezkedése okán)?

6. A szakirodalomban ismert minden nap alacsony árak, illetve promóciós árazás közül melyik jellemző inkább az adott üzletláncra? Az egyes termékkategóriák árazásai és akciózásai üzleteken belül eltérnek-e egymástól?
7. Milyen sűrűn hirdet akciókat az adott üzletlánc? Ezek milyen üzletkört fednek le? A reklámújságokba kerülő termékeket milyen elvek alapján állítják össze?
8. Mitől függ az egy-egy akciós termék esetén nyújtott (százalékos) árengedmény mértéke?
9. Miben mérhető, illetve miben méri az adott üzletlánc árazási és akciózási stratégiájának piaci sikerességét (piaci részesedés, profit nagysága, üzletek száma, stb.)?